

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

CAO HỒNG PHONG

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
SỞ GIAO DỊCH I - NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

CAO HỒNG PHONG

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
SỞ GIAO DỊCH I - NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM NGỌC THÀNH

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

Cao Hồng Phong

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn TS. Phạm Ngọc Thành đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ và tạo điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất. Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học - Trường Đại học Lao động - Xã hội đã giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp. Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới tập thể người lao động tại Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam đã có những ý kiến đóng góp bổ ích để luận văn hoàn chỉnh và có ý nghĩa thực tiễn.

Trong quá trình thực hiện, do có nhiều hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu có hạn, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

T, c g i 1

CAO HỒNG PHONG

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	VI
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....	VIII
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Những đóng góp của đề tài	7
7. Kết cấu đề tài	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Nguồn nhân lực	8
1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực.....	9
1.1.3. Nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.2. Các nhân tố cấu thành và tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.2.1. Tiêu chí đánh giá trí lực.....	11
1.2.1. Tiêu chí đánh giá tâm lực	13
1.2.3. Tiêu chí đánh giá thể lực.....	14
1.3. Một số hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	15

1.3.1. Tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng	15
1.3.2. Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh	18
1.3.3. Bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý	23
1.3.4. Chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực	25
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	27
1.4.1. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp	27
1.4.2. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp	28
1.4.3. Năng lực tài chính của doanh nghiệp	29
1.4.4. Áp lực từ lực lượng cạnh tranh chủ yếu	29
1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của một số ngân hàng và bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đối với Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam.....	30
1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của một số ngân hàng	30
1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam.....	34
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI SỞ GIAO DỊCH I - NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM	35
2.1. Giới thiệu tổng quan về Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam	35
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Sở Giao dịch I.....	35
2.1.2. Tổ chức hoạt động của Sở Giao dịch I.....	36
2.1.3. Bộ máy tổ chức.....	38
2.1.4. Quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực.....	38
2.1.5. Một số kết quả hoạt động chủ yếu của Sở Giao dịch I	40
2.2. Chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam	41
2.2.1. Thực trạng về trí lực của nguồn nhân lực Sở Giao dịch I.....	41

2.2.2. Thực trạng về thể lực của nguồn nhân lực Sở Giao dịch I.....	49
2.2.3. Thực trạng về tâm lực của nguồn nhân lực Sở Giao dịch I.....	50
2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam	54
2.3.1. Thực trạng hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I	54
2.3.2. Thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I.....	57
2.3.3. Thực trạng hoạt động bố trí và sử dụng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I.....	62
2.3.4. Thực trạng hoạt động đãi ngộ nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I.....	66
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I.....	71
2.4.1. Thực trạng chiến lược hoạt động của Sở Giao dịch I.....	71
2.4.2. Thực trạng quan điểm của Lãnh đạo Sở Giao dịch I.....	72
2.4.3. Thực trạng năng lực tài chính của Sở Giao dịch I.....	73
2.4.4. Thực trạng áp lực các nhân tố cạnh tranh.....	74
2.5. Đánh giá chung	74
2.5.1. Những kết quả đạt được.....	74
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	76
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA SỞ GIAO DỊCH I NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM.....	79
3.1. Chiến lược phát triển của Ngân hàng Phát triển Việt Nam và Sở Giao dịch I đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030	79
3.1.1. Chiến lược phát triển của Ngân hàng Phát triển Việt Nam.....	79
3.1.2. Chiến lược phát triển của Sở Giao dịch I.....	83
3.2. Quan điểm, định hướng, mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I đến năm 2020.....	86
3.2.1. Quan điểm nâng cao chất lượng nhân lực của Sở Giao dịch I.....	86

3.2.2. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I.	86
3.2.3. Mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	86
3.3. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I	86
3.3.1. Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực	87
3.3.2. Chú trọng sắp xếp và bố trí nhân lực	92
3.3.3. Cải tiến chương trình đãi ngộ nhân lực	94
3.3.4. Sử dụng công cụ hỗ trợ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	96
KẾT LUẬN.....	98
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	99
PHỤ LỤC.....	100

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	CHV	Cao học viên
2	CMKT	Chuyên môn kỹ thuật
3	CNH, HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
4	KHXH	Khoa học xã hội
5	KTXH	Kinh tế xã hội
6	NCCLNL	Nâng cao chất lượng nhân lực
7	NĐCP	Nghị định Chính phủ
8	NNL	Nguồn nhân lực
9	NNLCLC	Nguồn nhân lực chất lượng cao
10	NXB	Nhà xuất bản
11	TCKT	Tổ chức kinh tế
12	THPT	Trung học phổ thông
13	SGDI	Sở Giao dịch I
14	VDB	The Vietnam Development Bank
15	HTPT	Hỗ trợ phát triển
16	TMCP	Thương mại cổ phần

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	TRANG
Bảng 1.1: Quy định phân loại sức khỏe theo thể lực Việt Nam	14
Bảng 2.1: Tổng số lao động tại Sở Giao dịch I	39
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động tại Sở Giao dịch I năm 2018	40
Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh của Sở Giao dịch I từ năm 2016 đến 2018	40
Bảng 2.4: Trình độ chuyên môn của cán bộ Sở Giao dịch I	42
Bảng 2.5: Chuyên ngành đào tạo của cán bộ tại Sở Giao dịch I	43
Bảng 2.6: Tổng hợp lao động theo trình độ và thâm niên công tác năm 2018	44
Bảng 2.7: Trình độ ngoại ngữ của cán bộ tại Sở Giao dịch I	45
Bảng 2.8: Trình độ tin học các cán bộ tại Sở Giao dịch I	46
Bảng 2.9: Đánh giá mức độ phù hợp trình độ chuyên môn kỹ thuật với vị trí công việc đảm nhiệm của cán bộ Sở Giao dịch I	46
Bảng 2.10: Trích quy định tiêu chuẩn chức danh cán bộ Sở Giao dịch I	47
Bảng 2.11: Đánh giá kỹ năng kinh nghiệm của người lao động	48
Bảng 2.12: Tình trạng sức khỏe của cán bộ tại Sở Giao dịch I	50
Bảng 2.13: Số trường hợp vi phạm nội quy, quy định từ 2016 - 2018	51
Bảng 2.14: Số trường hợp xử phạt lỗi tác nghiệp và đạo đức nghề nghiệp từ năm 2016- 2018	52
Bảng 2.15: Kết quả đánh giá về môi trường làm việc của người lao động	53
Bảng 2.16: Tình hình tuyển dụng nhân lực của Sở Giao dịch I giai đoạn 2016-2018	55
Bảng 2.17: Đánh giá mức độ tuân thủ quy trình tuyển dụng nhân lực của Sở Giao dịch I	56
Bảng 2.18: Kết quả tuyển dụng nhân lực tại Sở Giao dịch I giai đoạn 2016 - 2018	57

VII

Bảng 2.19:	Kết quả đào tạo của Sở Giao dịch I theo đối tượng học viên giai đoạn 2016 - 2018	59
Bảng 2.20:	Đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch đào tạo của Sở Giao dịch I giai đoạn 2016 - 2018	59
Bảng 2.21:	Kết quả đánh giá chất lượng hoạt động đào tạo của Sở Giao dịch I giai đoạn 2016 - 2018	60
Bảng 2.22:	Thống kê chi phí đào tạo bình quân/ngày	61
Bảng 2.23:	Đánh giá mức độ tuân thủ quy trình bố trí và sử dụng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I	64
Bảng 2.24:	Tình hình phân bổ nguồn lực trong Sở Giao dịch I năm 2018	65
Bảng 2.25:	Mức độ phù hợp bố trí lao động tại Sở Giao dịch I	66
Bảng 2.26:	Quy định mức thưởng và phúc lợi của Sở Giao dịch I	68
Bảng 2.27:	Kết quả đánh giá mức độ hài lòng đối với công cụ đãi ngộ của Sở Giao dịch I	69
Bảng 2.28:	Năng lực tài chính của Sở Giao dịch I qua các năm	73

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

	TRANG
Hình 1.1: Hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp	15
Hình 1.2: Quy trình tuyển dụng	18
Hình 1.3: Các hình thức đãi ngộ nhân lực	26
Hình 1.4: Một số nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	27
Hình 2.1: Bộ máy tổ chức	38
Hình 2.2: Thực trạng tuyển dụng nhân lực của Sở Giao dịch I	54
Hình 2.3: Tóm tắt thực trạng bố trí và sử dụng nhân lực của Sở Giao dịch I	62

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Nền kinh tế Việt Nam đang trong quá trình hội nhập sâu rộng với nền kinh tế thế giới. Theo đó, song song với việc vươn ra thị trường thế giới, Việt Nam cũng phải mở cửa thị trường trong nước, trong đó có lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng. Thị trường trong nước không còn mức bảo hộ cao như trước, các ngân hàng sẽ phải cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu và cạnh tranh ngay tại sân nhà. Trong bối cảnh chung đó, với vai trò là huyết mạch của nền kinh tế, các ngân hàng Việt Nam phải chủ động nhận thức và sẵn sàng tham gia vào quá trình hội nhập và cạnh tranh.

Trước đây, các nhân tố sản xuất truyền thống như số lượng đất đai, lao động, vốn được coi là quan trọng nhất. Tuy nhiên, ngày nay đã có sự thay đổi thứ tự ưu tiên. Chính nguồn nhân lực có chất lượng cao mới là nhân tố cơ bản nhất của mọi quá trình. Đặc biệt, trong một ngành kinh tế phát triển nhờ quy mô và tri thức như ngân hàng thì nguồn nhân lực chất lượng cao lại càng có vai trò quan trọng.

Được thành lập từ năm 2006 trên cơ sở sáp nhập Sở Giao dịch Quỹ Hỗ trợ Phát triển (HTPT) và Chi nhánh Quỹ HTPT Hà Nội, Sở Giao dịch I hiện là đơn vị có quy mô hoạt động lớn nhất trong toàn hệ thống Ngân hàng Phát triển Việt Nam, thực hiện các nhiệm vụ đặc thù, trọng điểm của Chính phủ và của Ngân hàng Phát triển Việt Nam. Với đội ngũ lao động trẻ, năng động, sáng tạo, được đào tạo cơ bản, cùng với hệ thống công nghệ hiện đại, Sở Giao dịch I ngày càng phát triển lớn mạnh, nâng cao uy tín và vị thế trên địa bàn khu vực. Tuy nhiên, trong hoạt động của mình, nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam vẫn còn một số hạn chế và tồn tại. Dự nợ tín dụng tăng qua các năm nhưng tốc độ tăng chưa ổn định, mức tăng ngày càng có xu hướng giảm xuống so với năm trước. Do nhiều nhân tố khách

quan và chủ quan, chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I chưa cao, nguồn nhân lực chưa phát huy hết năng lực, sở trường, ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả trong công việc. Do đó việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam luôn là công việc cấp thiết của tất cả các cấp quản lý.

Nhận thức rõ vấn đề trên, tác giả lựa chọn vấn đề “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam” để nghiên cứu và viết luận văn cao học là để tiếp tục khẳng định những giá trị lý luận và thực tiễn với lĩnh vực công tác hiện nay.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài

Trên thế giới, kể từ những năm ở thập niên 1990 trở lại đây đã có nhiều nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực một cách có hệ thống, nhất là ở Mỹ, Châu Âu và một số nước phát triển như Anh, Canada, Úc... Tiêu biểu nhất là các nghiên cứu dưới đây:

- Kristine Sydhagen và Peter Cunningham (2007) thuộc đại học Nelson Mandela Metropolitan đã công bố công trình nghiên cứu về khái niệm và nội dung của phát triển nguồn nhân lực trên tạp chí Human Resource Development International. Tác giả Abdullsh Haslinda (2009) cũng tập trung làm rõ khái niệm, mục đích và chức năng phát triển nguồn nhân lực. Trong các nghiên cứu này, các tác giả đã tổng hợp lý thuyết và thực tiễn khái niệm, quan điểm về phát triển nguồn nhân lực ở các phạm vi, góc độ khác nhau từ các nghiên cứu tiêu biểu trên thế giới đã công bố.

- Julia Storberg và Walker Claire Gubbins (2007) nghiên cứu về mối quan hệ xã hội của con người với phát triển nguồn nhân lực đã đưa ra nội dung của phát triển nguồn nhân lực ở các phạm vi khác nhau có tính đến những liên kết, quan hệ đan xen giữa các đơn vị trong tổ chức và giữa tổ chức với xã hội bên ngoài.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Tác giả Tạ Ngọc Tấn (2012), “*Phát triển Giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực, nhân tài, một số kinh nghiệm của thế giới*”, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội. Trong cuốn sách các tác giả đã phân tích khá sâu sắc những vấn đề cơ bản về nguồn nhân lực, nhân tài và phát triển giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực, nhân tài của một số nước trên thế giới, rút ra những kinh nghiệm bổ ích đối với Việt Nam trong thực hiện đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục - đào tạo để phát triển nguồn nhân lực, nhân tài đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Phan Thanh Khôi, TS Nguyễn Văn Sơn (2011), “*Xây dựng đội ngũ trí thức lớn mạnh, chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước*”, Tạp chí Tuyên giáo số 7/2011. Các tác giả đã khẳng định vai trò của trí thức - lực lượng sáng tạo đặc biệt quan trọng có vai trò to lớn trong sự nghiệp xây dựng và bảo vệ đất nước. Từ đó đưa ra những quan điểm mang tính giải pháp cơ bản nhất để xây dựng đội ngũ trí thức, đặc biệt là việc thực hiện xây dựng đội ngũ trí thức theo nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI.

Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, Viện Chủ nghĩa xã hội khoa học (2010), “*Phát triển NNLCLC đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh CNH, HĐH gắn với kinh tế tri thức*”. Đề tài đã tập trung làm rõ lý luận về NNLCLC và CNH, HĐH gắn với kinh tế tri thức; bên cạnh đó tìm hiểu kinh nghiệm thế giới về phát triển NNLCLC và thực trạng NNLCLC của Việt Nam hiện nay và những vấn đề đặt ra. Trên cơ sở đó, đề tài chỉ ra xu hướng phát triển NNLCLC, đồng thời, đề xuất những giải pháp cơ bản để phát triển nguồn lực này đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh CNH, HĐH gắn với kinh tế tri thức của Việt Nam.

Tác giả Phạm Quốc Trung, Đỗ Quang Dũng (2012), “*Những vấn đề đặt ra cho phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta hiện nay, Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội*

nhập quốc tế”, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội. Tác giả bài viết đã trình bày những yếu kém bất cập về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta hiện nay, đó là: Mất cân đối rất lớn giữa cung và cầu lao động chất lượng cao; Chất lượng thực của nguồn nhân lực chất lượng cao còn thấp; Phân bố nguồn nhân lực chất lượng cao còn mất cân đối; Chính sách tiền công và hệ thống các công cụ của thị trường lao động chất lượng cao còn nhiều bất cập; Quản lý nhà nước đối với nguồn nhân lực chất lượng cao chưa được quan tâm đúng mức và bộc lộ nhiều yếu kém. Bài viết viết nêu ra các nguyên nhân khách quan, chủ quan ảnh hưởng đến vấn đề phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, từ đó đưa ra năm giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta hiện nay

Nói tóm lại cho tới nay có khá nhiều nghiên cứu nhưng chỉ đề cập tới một số khía cạnh liên quan như lao động, thu nhập, đào tạo và chưa có một công trình nghiên cứu nào mang tính toàn diện và có hệ thống về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngành Ngân hàng nói chung và SGDI - VDB nói riêng nên việc nghiên cứu đề tài này là rất cần thiết.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích:

Mục đích nghiên cứu của luận văn là đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI - VDB.

3.2. Nhiệm vụ:

Để thực hiện mục đích nghiên cứu thì luận văn tiến hành các nhiệm vụ nghiên cứu bao gồm:

Một là, hệ thống một số lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Hai là, phân tích, đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI - VDB từ đó rút ra những kết quả đã đạt được, những mặt tồn tại và nguyên nhân.

Ba là, đề xuất quan điểm và các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại SGDI - VDB.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu:

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI - VDB.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về nội dung: Phạm vi nghiên cứu của luận văn này tác giả đề cập đến vấn đề chất lượng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI - VDB chủ yếu dựa trên việc tiếp cận, nghiên cứu, đánh giá cơ cấu, số lượng và các tiêu chí phản ánh chất lượng hiện tại nguồn nhân lực, các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cùng những chính sách ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại SGDI - VDB.

- Phạm vi về không gian: Luận văn được nghiên cứu tại SGDI - VDB.

- Phạm vi về thời gian: Số liệu trong luận văn lấy từ năm 2016 - 2018.

5. Phương pháp nghiên cứu:

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu:

**Phương pháp thống kê tổng hợp:* Căn cứ vào các tài liệu đã được công bố, các báo cáo, số liệu thống kê tình hình nhân sự của SGDI - VDB qua các thời kỳ, cụ thể:

- Căn cứ vào báo cáo thống kê số lượng và chất lượng cán bộ nhân viên và báo cáo định kỳ của SGDI - VDB từ năm 2016- 2018.

- Căn cứ vào báo cáo bình xét thi đua cuối năm để đánh giá hiệu quả làm việc của từng cán bộ nhân viên và tập thể các phòng thuộc SGDI - VDB.

- Căn cứ vào báo cáo kết quả khám sức khỏe định kỳ để đánh giá tình trạng sức khỏe của từng cán bộ nhân viên SGDI - VDB từ năm 2016- 2018.

Tác giả thống kê tổng hợp các thông tin như: tổng số lao động của các năm, số lượng lao động phân bố theo từng phòng nghiệp vụ, cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn, cơ cấu lao động theo độ tuổi, cơ cấu lao động theo giới tính, ... để phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của SGDI - VDB, đánh giá nhận xét và đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại SGDI - VDB.

**Phương pháp điều tra khảo sát:* Tiến hành phương pháp điều tra khảo sát bằng các bảng hỏi đối với cán bộ quản lý và cán bộ các phòng thuộc Sở Giao dịch I, tổng số phiếu phát ra: 185 phiếu, tổng số phiếu thu về: 152 phiếu, sau đó xử lý số liệu: Nội dung bảng hỏi được chia thành các nội dung nhỏ tương ứng với mục đích nghiên cứu về xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI - VDB. Các câu hỏi được đưa ra dưới dạng câu hỏi đóng, câu hỏi mở, câu hỏi kết hợp, trong đó câu hỏi đóng là chủ yếu.

**Phương pháp phỏng vấn sâu:* Tham khảo ý kiến của Lãnh đạo SGDI - VDB nhằm làm rõ hơn những tồn tại và nguyên nhân từ đó đề ra các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI - VDB.

**Phương pháp nghiên cứu tài liệu:* Dữ liệu thu thập được là dữ liệu thứ cấp thông qua các nguồn chính là:

Nguồn bên trong: Các báo cáo tài chính về tình hình hoạt động, sứ mệnh mục tiêu, chiến lược phát triển, tình hình nhân sự và các kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI - VDB.

Nguồn bên ngoài: Những tài liệu chuyên ngành về quản trị nhân lực: tài liệu tham khảo, giáo trình, báo, tạp chí, tài liệu dự trữ, văn bản liên quan đến lao động của Bộ lao động - Thương binh xã hội, thông tin trên các phương tiện thông tin, đại chúng, một số website, công trình khoa học đã nghiên cứu và hoàn thiện trước đó.

5.2. Phương pháp xử lý số liệu

- *Phương pháp thống kê*: Thống kê là một hệ thống các phương pháp bao gồm thu thập, tổng hợp, trình bày số liệu và tính toán các đặc trưng của đối tượng nghiên cứu nhằm phục vụ cho quá trình phân tích, dự đoán và ra quyết định. Phương pháp này được sử dụng sau khi bảng hỏi được thu về.

- *Phương pháp phân tích so sánh*: Phân tích so sánh là dựa vào số liệu thống kê, những đặc trưng của đối tượng nghiên cứu, so sánh số liệu qua các năm xem mức độ tăng giảm và phân tích nguyên nhân của sự tăng giảm đó, qua đó cũng dự báo được những biến động của các chỉ tiêu nghiên cứu trong giai đoạn tiếp theo.

6. Những đóng góp của đề tài

- Về mặt khoa học: Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

- Về mặt thực tiễn: Trên cơ sở phân tích, đánh giá nguồn nhân lực thông qua các tiêu chí và hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI - VDB để đề xuất quan điểm và giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực của SGDI - VDB trong thời gian tới. Đây là tài liệu tham khảo hữu ích để SGDI - VDB nâng cao năng lực cạnh tranh.

7. Kết cấu đề tài:

Ngoài phần mở đầu, kết luận danh mục tài liệu tham khảo, các phụ lục liên quan, nội dung luận văn bao gồm: 3 chương

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

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam.

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. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực tồn tại trong mỗi con người, nó bao gồm cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. Nguồn lực của mỗi người được thể hiện và bộc lộ ra ngoài bởi khả năng lao động, thực hiện công việc. Kết quả lao động dựa trên trình độ, sức khỏe, tâm lý, ý thức, sự cố gắng, khả năng sáng tạo, lòng say mê,... Chính vì vậy, nhân lực, con người là nhân tố quan trọng nhất trong sản xuất, khi không có con người thì mọi nhân tố khác sẽ không được vận hành, sẽ không có sự đổi mới, phát triển.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: “*Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động.*”[8, 5]

Theo Phạm Minh Hạc (2001), “*Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó*”. [6, 269]

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008): “*Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định*”. [1, 9]

Nguồn nhân lực được xem xét trên giác độ số lượng và chất lượng:

- Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan hệ mật thiết với chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng dân số. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ tăng

dân số càng cao thì dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng lớn và ngược lại. Tuy nhiên có mối quan hệ dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện sau một thời gian nhất định.

- Về chất lượng nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt như: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất...

Nguồn nhân lực trong tổ chức:

Nguồn nhân lực trong tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối hợp kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên.

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả tiếp cận và khái quát khái niệm nguồn nhân lực như sau: Nguồn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, gồm có thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực trong tổ chức bao gồm tất cả mọi cá nhân tham gia bất cứ hoạt động nào với bất cứ vai trò nào trong tổ chức.

1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là một sự tổng hợp, kết tinh của rất nhiều nhân tố và giá trị cùng tham gia tạo nên. Bao gồm các nhân tố cơ bản: sức khỏe (thể lực), trình độ học vấn, đạo đức nghề nghiệp và cơ cấu lao động.

Về chất lượng nguồn nhân lực, do xuất phát từ các cách tiếp cận khác nhau, nên đến nay vẫn có nhiều cách hiểu khác nhau khi bàn 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. Như vậy, chất lượng là thể lực, trí lực, kỹ năng, kiến thức và tinh thần cùng với quá trình tạo ra những biến đổi tiến bộ về cơ cấu nhân lực.

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*”. [8, 13]

Theo Mai Quốc Chánh và Trần Xuân Cầu (2008), chất lượng nguồn nhân lực có thể được hiểu như sau: “*Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các nhân tố cấu thành bên trong của nguồn nhân lực*” [1, 27]

Theo quan điểm của Phan Thanh Tâm thì chất lượng nguồn nhân lực được định nghĩa: “*Chất lượng nguồn nhân lực là tổng hòa 3 nhân tố: Trí lực, thể lực và phẩm chất của người lao động*”. [11, 37]

Xét về phía doanh nghiệp: Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là toàn bộ năng lực, thể lực và phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực, có ảnh hưởng quyết định đến việc hoàn thành những mục tiêu hiện tại và tương lai của mỗi doanh nghiệp.

Tóm lại, theo hướng tiếp cận của luận văn, chất lượng nguồn nhân lực dưới quan điểm của tác giả như sau: là trình độ khả năng của năng lực thể chất và năng lực tinh thần cấu thành nên lực lượng lao động của xã hội, được biểu hiện thông qua thể lực, trí lực, kỹ năng lao động, tinh thần, thái độ, ý thức lao động và phong cách làm việc. Nói một cách khác, tất cả các nhân tố này cấu thành nên chất lượng nguồn nhân lực. Khi nói đến chất lượng nguồn nhân lực là nói đến hàm lượng trí tuệ, bao gồm trình độ tay nghề, phẩm chất đạo đức và tinh thần; ba mặt thể lực, trí lực, tinh thần có quan hệ chặt chẽ với nhau cấu thành chất lượng nguồn nhân lực. Trong đó thể lực là nền tảng, là cơ sở để phát triển trí tuệ, là phương tiện để truyền tải tri thức, trí tuệ của con

người vào hoạt động thực tiễn; ý thức, tinh thần và tác phong làm việc là nhân tố chi phối hoạt động chuyển hóa của thể lực, trí tuệ thành thực tiễn; trí tuệ là nhân tố quyết định chất lượng nguồn nhân lực.

1.1.3. Nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp

Nâng cao chất lượng nhân lực là tăng cường sức mạnh về chất lượng về mọi mặt của người lao động nhằm hướng đến mục tiêu ngày càng phát triển của xã hội. Chất lượng nhân lực của một quốc gia được quyết định bởi chất lượng nhân lực của từng doanh nghiệp, từng cá nhân trong xã hội. Thông qua chất lượng nhân lực sẽ thấy được quốc gia phát triển đến đâu, hay mức độ văn minh của xã hội.

Để nâng cao chất lượng nhân lực của quốc gia, thì cần nâng cao chất lượng của tổ chức, doanh nghiệp. Để nâng cao chất lượng của doanh nghiệp, cần có những biện pháp tăng cường về thể lực, tâm lực và trí lực cho người lao động các biện pháp đó bao gồm: tuyển dụng, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng, chính sách đãi ngộ nhân lực...

Như vậy, ta có thể khẳng định rằng: *“Nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp là việc sử dụng các biện pháp nhằm tăng cường: thể lực, tâm lực và trí lực nhằm góp phần thực hiện hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp”*.

1.2. Các nhân tố cấu thành và tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Tiêu chí đánh giá trí lực

Trí lực có thể hiểu rằng đó là sự phối hợp nhuần nhuyễn của sự quan sát, trí nhớ, suy nghĩ, sức tưởng tượng, thực hành và sáng tạo để tạo nên giá trị công việc. Như vậy, để nâng cao chất lượng nhân lực thì nâng cao trí lực cho người lao động là điều quan trọng. Trí lực mạnh, có nghĩa là sự vận dụng tri thức để thực hiện công việc tốt. Trí lực được đánh giá dựa trên các tiêu chí chủ yếu sau:

(i) Trình độ phổ thông

Trình độ văn hóa là những kiến thức cơ bản, là nền tảng để có thể thực hiện được những việc đơn giản duy trì sự sống. Trình độ văn hóa được cung cấp qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy, qua quá trình tự học tập suốt đời của mỗi cá nhân. Thang đo trình độ văn hóa, được thể hiện qua các cấp học của hệ phổ thông. Có các cấp đó là: tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông. Hoàn thành được các cấp này, cá nhân người lao động đã hoàn thành hệ phổ thông các cấp, được trang bị những kiến thức cơ bản và đơn giản nhất. Là nền tảng để người lao động tiếp tục tiếp thu các kiến thức chuyên môn kỹ thuật.

(ii) Trình độ chuyên môn kỹ thuật

Trình độ chuyên môn kỹ thuật là kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện yêu cầu công việc của vị trí đang đảm nhận. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là tiêu chí quan trọng để đánh giá chất lượng nhân lực về mặt trí lực. Vì trình độ chuyên môn kỹ thuật tạo ra điều kiện và khả năng để tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng khoa học kỹ thuật và sản xuất kinh doanh, sáng tạo ra những giá trị thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp và xã hội. Để đánh giá tiêu chí về trình độ chuyên môn kỹ thuật, có thể đánh giá qua các trình độ như sau: trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học. Trình độ chuyên môn kỹ thuật từ thấp đến cao, phản ánh được trí lực của người lao động.

Chất lượng nhân lực, ngoài tâm lực và trí lực, cũng cần nói tới kỹ năng, kinh nghiệm. Kinh nghiệm được tích lũy dựa trên sự nếm trải của mỗi cá nhân, được đúc kết dựa trên sự tổng hợp tri thức và kỹ năng để tìm tòi, cách tân cách hoạt động, giải pháp trong công việc.

(iii) Kỹ năng, kinh nghiệm

Kỹ năng, kinh nghiệm của người lao động không chỉ dừng lại ở kỹ năng, kinh nghiệm về mặt chuyên môn kỹ thuật. Mà kỹ năng ở đây, còn là kỹ

năng lãnh đạo, kỹ năng lập kế hoạch đối với các nhà quản trị...

Còn kinh nghiệm, có thể hiểu kinh nghiệm là cách xử lý tình huống, đưa ra các giải pháp trên cơ sở học hỏi, dựa trên kinh nghiệm sống của cá nhân người lao động. Giúp hỗ trợ cho công việc chuyên môn kỹ thuật mà người lao động đang đảm nhận tại vị trí công việc ở doanh nghiệp mình. Thang đo để biết được người lao động có kỹ năng, kinh nghiệm. Đó là, dựa trên cách người lao động xử lý các tình huống hiệu quả, thời gian xử lý nhanh chóng, kịp thời, hiệu quả trong quản lý.

Những kỹ năng kinh nghiệm này thường không được đào tạo trong nhà trường, nhưng nó lại giúp người lao động nâng cao năng lực bản thân. Nó cũng là nhân tố quan trọng quyết định thương hiệu cá nhân của người lao động trong tổ chức.

1.2.1. Tiêu chí đánh giá tâm lực

Chất lượng nhân lực được phản ánh qua nhiều khía cạnh khác nhau. Một trong những khía cạnh đó được thể hiện qua những nhân tố vô hình không thể định lượng được bằng những con số cụ thể như: ý thức tổ chức kỉ luật, tinh thần hợp tác, tác phong làm việc, đạo đức nghề nghiệp...những nhân tố này không đánh giá cụ thể được nhưng nó lại là nhân tố quan trọng đánh giá sự phát triển, tính văn minh của một quốc gia, doanh nghiệp. Bởi người lao động sẽ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp, vì lợi ích của xã hội khi họ có một nhân cách tốt, làm việc với một tinh thần thoải mái nhất. Một số nhân tố làm nên “tâm lực” của người lao động đó là:

(i) Ý thức kỉ luật

Tiêu chí để đánh giá tâm lực của người lao động trong doanh nghiệp được thể hiện bởi tiêu chí tuân thủ ý thức tổ chức kỉ luật. Một người lao động không thể nói là có tâm lực mạnh khi mức độ họ vi phạm tổ chức kỉ luật quá nhiều. Tiêu chí ý thức tổ chức kỉ luật, được phản ánh thông qua số lần vi

phạm tổ chức kỉ luật của họ. Không vi phạm kỉ luật là người có tâm lực mạnh. Tần suất vi phạm kỉ luật càng nhiều thì tâm lực của người lao động càng yếu và cho dù ý thức kỉ luật thực hiện tốt hay chưa tốt, đều phải đảm bảo tuân thủ theo quy định của pháp luật.

(ii) Tinh thần hợp tác

Một tiêu chí nữa, để đánh giá tâm lực người lao động đó là tinh thần hợp tác trong lao động. Tiêu chí này được đánh giá thông qua việc người lao động cùng hợp tác giải quyết công việc, hợp tác cùng nhau vượt qua khó khăn, mức độ người lao động sẵn sàng phối hợp, phối hợp hiệu quả, hay thường xuyên hợp tác với các thành viên trong nhóm. Tinh thần hợp tác trong lao động tốt, phản ánh tâm lực mạnh.

1.2.3. Tiêu chí đánh giá thể lực

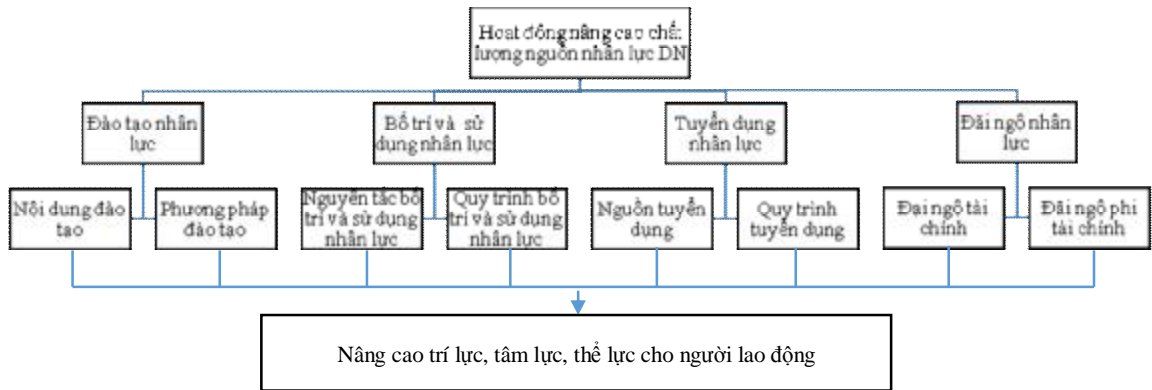
Sức khỏe của nguồn nhân lực là trạng thái khỏe mạnh về thể chất, thoải mái về tinh thần của con người. Nói đến sức khỏe không chỉ nói về thể lực, thể trạng của con người như sức dẻo dai, tình trạng sức khỏe của con người mà sức khỏe ở đây bao gồm cả những nhân tố về tinh thần, tâm lý, mức độ thoải mái của con người về hoàn cảnh sống, môi trường làm việc và môi trường xã hội. Theo Bộ y tế nước ta quy định; có 5 loại sức khỏe, cụ thể:

Bảng 1.1: Quy định phân loại sức khỏe theo thể lực Việt Nam

STT	Loại sức khỏe	Trạng thái
1	Loại I	Thể lực rất khỏe
2	Loại II	Thể lực khỏe
3	Loại III	Thể lực trung bình
4	Loại IV	Thể lực yếu
5	Loại V	Thể lực rất yếu

(Nguồn: Quyết định 1613/BYT-QĐ ngày 15/08/1997 của BYT)

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



Hình 1.1: Hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn lao động thỏa mãn nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp. Như vậy, có thể hiểu quá trình tuyển dụng bắt đầu từ khi thu hút ứng viên đến khi ký hợp đồng lao động chính thức.

Tuyển dụng nhân lực góp phần nâng cao chất lượng nhân lực cho doanh nghiệp. Sở dĩ, nói như vậy là vì trong quá trình tuyển dụng và lựa chọn nhân lực có chất lượng ngay từ ban đầu khi doanh nghiệp đưa ra các yêu cầu cho ứng viên về trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm, từ đó có cơ sở để lựa chọn ứng viên. Như vậy, qua sàng lọc hồ sơ ứng viên, phỏng vấn trực tiếp ứng viên, qua bài thi, doanh nghiệp đã chọn lọc được những ứng viên có trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của công việc. Điều này, góp phần nâng cao trí lực của doanh nghiệp.

Không chỉ nâng cao trí lực, tuyển dụng cũng góp phần nâng cao tâm lực của người lao động. Thông qua quá trình tuyển chọn, doanh nghiệp sẽ lựa chọn được những người lao động có phẩm chất đạo đức tốt. Qua phỏng vấn ứng viên sẽ lựa chọn được ứng viên có thái độ thực sự mong muốn được gắn

bó với doanh nghiệp. Như vậy, tuyển dụng phần nào nâng cao tâm lực cho người lao động.

Ngoài ra, tuyển dụng còn góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp về mặt thể lực. Vì trong quá trình tuyển chọn, doanh nghiệp sẽ chọn được các ứng viên có sức khỏe tốt, phù hợp và đáp ứng được yêu cầu công việc. Như vậy, tuyển dụng góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp trên mọi phương diện: trí lực, thể lực, tâm lực. Tuyển dụng nhân lực muốn đảm bảo chất lượng phải có nguồn tuyển dụng chính xác và thiết kế quy trình tuyển dụng khoa học, hợp lý.

(i) Nguồn tuyển dụng

Doanh nghiệp cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên tìm kiếm từ nguồn bên trong doanh nghiệp hay bên ngoài doanh nghiệp.

- *Nguồn nội bộ:* Bao gồm những người đang làm việc trong hệ thống của doanh nghiệp.

Ưu điểm: Người được tuyển đã quen với văn hóa và cách làm việc của hệ thống doanh nghiệp; họ đã có sẵn các mối liên hệ công việc; họ hiểu nhu cầu của các bộ phận mà họ đã từng làm việc, người quản lý hiện tại của họ có thể cho người tuyển dụng biết những nhận xét chính xác và công bằng về phẩm chất và hiệu quả làm việc của họ. Ngay cả khi họ không có những kỹ năng và phẩm chất cần cho công việc cần tuyển, họ vẫn có thể nhanh chóng đáp ứng được các yêu cầu thông qua đào tạo. Khuyến khích nhân viên tìm cơ hội phát triển nghề nghiệp ngay trong hệ thống doanh nghiệp và gắn bó với hệ thống doanh nghiệp. Tuyển dụng từ nội bộ ít tốn kém hơn.

Nhược điểm: Họ đã quen với cách thức làm việc và văn hóa của doanh nghiệp do vậy nếu họ không thực sự đột phá trong tư duy và ý thức trong việc phát triển nghề nghiệp thì sẽ không có được sự tươi mới đối với đội ngũ cán bộ tuyển nội bộ.

- *Nguồn bên ngoài:* Bao gồm những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng (bao gồm những người được đào tạo trong nước và ở nước ngoài); những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ; những người đang làm việc tại các tổ chức khác.

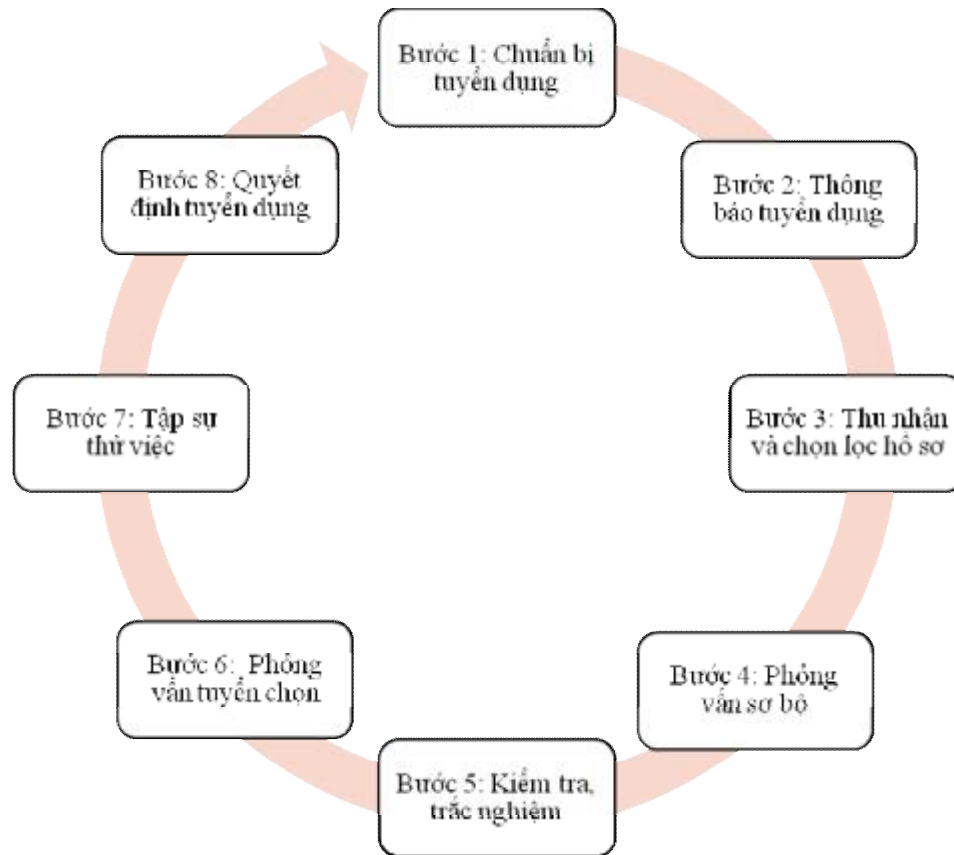
Ưu điểm: Người mới được tuyển sẽ mang đến bầu không khí mới cho bộ phận họ làm việc. Tạo cơ hội để thay đổi văn hóa của doanh nghiệp hoặc bộ phận (đặc biệt là khi tuyển các vị trí quản lý then chốt). Người mới được tuyển sẽ giúp người quản lý có điều kiện mở rộng phạm vi kỹ năng và kinh nghiệm trong bộ phận mình.

Nhược điểm: Tuyển người ở ngoài tổ chức chúng ta sẽ phải mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc. Nếu chúng ta thường xuyên tuyển người ở bên ngoài tổ chức (nhất là trong việc thăng chức, đề bạt) thì sẽ gây tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức vì họ nghĩ rằng họ không có cơ hội để thăng tiến. Nếu chúng ta tuyển dụng người lao động đã làm việc ở các đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý tới các điều bí mật của đối thủ cạnh tranh.

Quyết định tuyển từ nguồn nội bộ hay từ nguồn bên ngoài phụ thuộc vào những nhân tố: Chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp; khả năng đáp ứng nhu cầu của nguồn cung cấp; ưu nhược điểm của mỗi nguồn cung cấp. Tuy nhiên, đối với mỗi doanh nghiệp thường xem xét nguồn nội bộ trước, sau đó mới xét đến nguồn bên ngoài và được thể hiện ở giai đoạn lựa chọn giải pháp tuyển dụng.

(ii) Quy trình tuyển dụng

Để việc tuyển dụng nhân lực mang lại hiệu quả, ngoài việc nguồn tuyển dụng chính xác, thì doanh nghiệp cần tuân thủ quy trình tuyển dụng khoa học. Tuyển dụng là khâu quan trọng để tìm người tài, người phù hợp với vị trí công việc cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, tuyển dụng thành công mang lại kết quả cao các nhà tuyển dụng luôn phải chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng khâu trong quy trình.



Hình 1.2: Quy trình tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng nhân sự không phức tạp, nhưng cần có sự chuẩn bị để đảm bảo quá trình tuyển dụng không xảy ra sai sót, đảm bảo chọn được những ứng viên xuất sắc nhất, phù hợp nhất trong công việc.

Như vậy, tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng thông qua nguồn tuyển dụng chính xác và đảm bảo quy trình tuyển dụng khoa học sẽ góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp.

1.3.2. Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh

Đào tạo nhân lực là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu tri thức và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

Nói đến nâng cao chất lượng nhân lực, điều đầu tiên người ta thường nghĩ đến đó chính là đào tạo. Trong bối cảnh nền kinh tế hiện nay, sự cạnh

tranh ngày càng khốc liệt, buộc các doanh nghiệp phải thay đổi để có thể giữ được thị trường kinh doanh của mình. Muốn làm được điều này, cần có xuất phát điểm đúng đắn, chìa khóa đó chính là nhân lực của doanh nghiệp. Con người là trung tâm, hoạt động kinh doanh muốn tốt, cần nhân lực có trình độ chuyên môn và kỹ năng tốt, môi trường làm việc chuyên nghiệp người lao động cần phải tuân thủ kỉ luật tốt, trang thiết bị hiện đại cần người lao động có kiến thức để vận hành nó. Bởi vậy, con người luôn cần trau dồi kiến thức, kỹ năng để có thể nâng cao năng lực bản thân nói riêng và nâng cao chất lượng nhân lực của doanh nghiệp nói chung, từ đó tăng tính cạnh tranh cho doanh nghiệp. Muốn đáp ứng được yêu cầu hoạt động kinh doanh thì đào tạo nhân lực là điều cần thiết.

Để đào tạo nhân lực tốt thì doanh nghiệp cần lựa chọn đúng nội dung và phương pháp đào tạo.

(i) Về nội dung đào tạo:

Có thể lựa chọn trong số những nội dung sau:

Đào tạo chuyên môn kỹ thuật cho người lao động

Trình độ chuyên môn kỹ thuật đóng vai trò quan trọng, doanh nghiệp muốn phát triển thì nhân lực của doanh nghiệp đó phải có chất lượng tốt, có kiến thức chuyên môn vững vàng, dù là lao động trực tiếp hay gián tiếp. Đào tạo CMKT cho người lao động, giúp người lao động liên tục cập nhật, tiếp thu những kiến thức kỹ năng mới, những kỹ thuật hiện đại, nhằm đưa doanh nghiệp phát triển bắt kịp với các doanh nghiệp trong nước và quốc tế. Đào tạo chuyên môn kỹ thuật chính là một hình thức nâng cao trí lực cho người lao động, là một phần quan trọng giúp nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp.

Đào tạo phương pháp làm việc cho người lao động

Phương pháp làm việc đúng đắn sẽ mang lại hiệu quả công việc, tăng năng suất lao động. Vì vậy, việc đào tạo cho người lao động một phương pháp làm việc hiệu quả chính là giúp họ tìm ra con đường đi ngắn nhất để hoàn thành tốt công việc được giao. Việc đào tạo phương pháp làm việc chính

là góp phần nâng cao trí lực cho người lao động, bởi người lao động có trình độ chuyên môn tốt, nhưng không có phương pháp làm việc hiệu quả thì năng suất cũng như hiệu quả công việc sẽ không cao.

Đào tạo pháp luật và văn hóa doanh nghiệp

Nói đến đào tạo, chúng ta thường nghĩ đến đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ giúp nâng cao trí lực của người lao động. Tuy nhiên, đào tạo cũng góp phần nâng cao tâm lực của người lao động. Cũng là hình thức đào tạo, nhưng nội dung khác nhau sẽ mang đến những hiệu quả khác nhau. Nội dung đào tạo là văn hóa doanh nghiệp, sẽ giúp người lao động am hiểu hơn về doanh nghiệp mình đang làm, cùng nhau xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp, người lao động sẽ cảm thấy vinh dự, tự hào khi được làm việc tại doanh nghiệp, giúp người lao động yêu và gắn bó với doanh nghiệp của mình, vậy nên đào tạo văn hóa doanh nghiệp chính là góp phần nâng cao tâm lực cho người lao động. Cùng với mục đích nâng cao tâm lực cho người lao động, đào tạo cho người lao động về am hiểu pháp luật, sẽ giúp người lao động có sự so sánh nhất định về việc tuân thủ pháp luật tại doanh nghiệp. Điều này, sẽ thấy làm người lao động an tâm, tin tưởng hơn vào doanh nghiệp của mình.

Tóm lại, đào tạo nhân lực chính là một phương pháp nâng cao chất lượng nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp về mọi mặt: trí lực, tâm lực và thể lực.

(ii) Về phương pháp đào tạo

Tùy theo điều kiện và công việc để doanh nghiệp lựa chọn các phương pháp đào tạo khác nhau. Một số các phương pháp thường được các doanh nghiệp lựa chọn như:

Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn

Phương pháp kèm cặp tại nơi làm việc là phương pháp đào tạo mà trong đó người được kèm cặp được một người lao động khác hoặc người quản lý có trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cao trực tiếp hướng dẫn cho người

lao động cách sửa chữa sai sót nhằm giúp người lao động độc lập thực hiện các công việc được giao với kết quả tốt. Phương pháp này giúp người học có thể nắm nhanh kiến thức, nắm vững kỹ năng cần thiết một cách nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và kinh phí. Tuy nhiên, người được đào tạo nếu không có nền tảng kiến thức vững chắc, sẽ tiếp thu cả những nhược điểm của người kèm cặp.

Phương pháp luân chuyển và chuyển công việc

Đây là phương pháp chuyển người lao động từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác với mục tiêu chủ yếu là cung cấp cho họ kinh nghiệm làm việc ở các vị trí khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện những công việc có vị trí và trách nhiệm cao hơn trong tương lai. Phương pháp này tạo được sự linh hoạt trong sử dụng lao động, giảm bớt sự nhàm chán công việc, tạo được sự phát triển cho người lao động. Tuy nhiên, với hình thức đào tạo này, tính chuyên môn hóa sẽ giảm, người lao động được luân chuyển, chuyển công việc rất có thể sẽ gặp khó khăn khi đến nơi làm việc mới do chưa quen người, quen việc.

Phương pháp đào tạo tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Đây là phương pháp cần bổ sung thêm nhiều kiến thức, kỹ năng do doanh nghiệp có những đặc điểm, đặc thù về nghề nghiệp mà những lao động trên thị trường chưa được đào tạo những kiến thức và kỹ năng đó, đối tượng đào tạo chủ yếu là công nhân. Theo phương pháp này, các lớp này dành cho những lao động mới tuyển. Chương trình đào tạo được chia thành 2 phần: lý thuyết và thực hành. Lý thuyết có thể do các kỹ sư, các nhà quản lý đang làm việc trong doanh nghiệp đảm nhận hoặc mời giảng viên bên ngoài đảm nhận. Phần thực hành được tiến hành ngay tại doanh nghiệp do các kỹ sư, công nhân lành nghề đảm nhận. Phương pháp này ưu điểm là gắn chặt lý thuyết với thực hành, có thể làm việc ngay với hiệu suất cao sau khi kết thúc quá trình đào tạo, nhưng phương pháp này cần đầu tư khá tốn kém.

(iii) Quy trình đào tạo

Sau khi lựa chọn được các phương pháp đào tạo là việc tổ chức đào tạo theo đúng quy trình. Việc tổ chức do bộ phận quản trị nhân lực chủ trì và phối hợp cùng các bộ phận khác để tiến hành theo quy trình đào tạo như sau:

Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của những cá nhân và bộ phận tham gia vào việc tổ chức kế hoạch đào tạo, cần văn bản hóa vấn đề này.

Đôn đốc các cá nhân có liên quan thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng lịch trình.

Xác định những đối tượng cần đào tạo và được cử đi đào tạo trong từng đợt đào tạo.

Mở các lớp đào tạo, thời gian và địa điểm cụ thể, thiết lập chương trình đào tạo cụ thể, từ đó xác định tên giảng viên sẽ mời giảng, gửi giấy mời đến giảng viên. Bên cạnh đó, chốt danh sách đối tượng cử đi đào tạo trình lên lãnh đạo ký quyết định cử đi học. Chuẩn bị đầy đủ trang thiết bị phục vụ việc đào tạo.

Kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo, theo dõi sĩ số lớp học, tiến độ học tập của học viên, chất lượng của giảng viên.

Đánh giá kết quả đào tạo là việc làm cần thiết, đánh giá kết quả của học viên do giảng viên đánh giá, học viên sẽ đánh giá giảng viên, phương pháp đào tạo và nội dung đào tạo.

Phối hợp với các bộ phận khác trong việc sử dụng nhân lực sau đào tạo.

Tổ chức tổng kết và rút kinh nghiệm đối với vấn đề đào tạo và sử dụng nhân lực sau đào tạo nhằm đánh giá các mặt mạnh, chỉ ra những thiếu sót và đề ra các biện pháp khắc phục.

Như vậy, hoạt động đào tạo nhân lực là một biện pháp quan trọng nhằm nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu của hoạt động kinh doanh.

1.3.3. Bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý

Bố trí và sử dụng nhân lực là quá trình sắp đặt nhân sự vào các vị trí công việc của doanh nghiệp, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân sự nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc.

Bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý góp phần nâng cao chất lượng nhân lực, nói như vậy là vì bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý giúp nâng cao trí lực, tâm lực và thể lực của người lao động.

Bố trí và sử dụng nhân lực phát huy có hiệu quả khả năng, năng lực của người lao động, doanh nghiệp cần nắm bắt được kiến thức, kỹ năng cũng như nhận ra tiềm năng của người lao động. Thông qua các hoạt động này, người lao động được bố trí công việc mà ở đó người lao động được sử dụng những kiến thức và kỹ năng của mình, đồng thời có điều kiện bộc lộ các khả năng tiềm ẩn khác, cũng như phát huy được sức sáng tạo trong công việc một cách tốt nhất. Bên cạnh đó, kết hợp đồng thời hiệu quả các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần như lương thưởng, động viên... tạo cho người lao động tinh thần phấn chấn, luôn muốn cố gắng phấn đấu, yên tâm trau dồi kiến thức. Điều này, góp phần nâng cao trí lực cho người lao động.

Ngoài ra, việc bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý phù hợp với khả năng và sở trường của người lao động sẽ khiến họ hăng hái trong công việc, việc bố trí và sử dụng nhân lực dựa trên nguyên tắc công bằng, khách quan, tạo ra nhiều cơ hội để người lao động phát huy khả năng và tiềm năng của họ. Để người lao động nhận thấy, ở doanh nghiệp của mình họ nhận được sự tôn trọng, từ đó người lao động sẽ cảm thấy doanh nghiệp đang làm việc là nơi lý tưởng để cống hiến, họ kính trọng và tin tưởng vào doanh nghiệp, từ đó cũng sẽ tạo nên sự trung thành với doanh nghiệp. Vậy nên, bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý cũng góp phần nâng cao tâm lực cho người lao động.

Không chỉ góp phần nâng cao trí lực và tâm lực, bố trí và sử dụng nhân lực phù hợp khả năng sức khỏe của người lao động, là cách bảo vệ sức khỏe

cho người lao động, giúp họ có được sự dẻo dai, bền bỉ trong khi làm việc, phần nào giúp nâng cao thể lực cho người lao động.

Doanh nghiệp muốn bố trí và sử dụng nhân lực có hiệu quả, cần tuân thủ nguyên tắc và thực hiện theo quy trình.

(i) Nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực

- Bố trí và sử dụng nhân sự phải theo quy hoạch

Quy hoạch cụ thể trong bố trí và sử dụng nhân sự để đảm bảo bố trí đúng người đúng việc. Quá trình sử dụng nhân lực phải đảm bảo có mục đích, ý tưởng dùng người là rất quan trọng vì nó có tính động viên nhân lực rất cao.

Phải biết mạnh dạn trong bố trí và sử dụng nhân lực, phải biết phá bỏ các khuôn thước cũ. Ngoài năng lực chuyên môn, bố trí và sử dụng nhân lực phải coi phẩm chất đạo đức: Cần, kiệm, liêm, chính, được cụ thể hóa qua một số hành vi như: Tinh thần tiết kiệm, ý thức tập thể, tính liêm khiết trung thực, mức độ tuân thủ các cam kết với doanh nghiệp...

- Bố trí và sử dụng nhân lực theo logic hiệu suất

Đảm bảo bố trí người làm đúng việc, đảm bảo tính chuyên môn hóa, thống nhất quy trình nghiệp vụ trên toàn hệ thống doanh nghiệp. Đảm bảo tính hợp tác giữa cá nhân và nhóm Trong trường hợp này nhà lãnh đạo cần tính toán phân nhân lực theo các cấp độ nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp và năng lực của nhân viên. Nếu người tài mà dùng không đúng chỗ thì sẽ không được việc.

- Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân lực

Thống nhất từ cấp cao nhất nhưng phải phân quyền rộng rãi cho các cấp trong hệ thống tổ chức doanh nghiệp. Mọi sự bố trí và sử dụng phải nhằm vào phục vụ mục tiêu chung của doanh nghiệp trong đó sự năng động, sáng tạo của các cá nhân và bộ phận phải được khai thác và phát huy có hiệu quả. Chú trọng ý kiến của tập thể người lao động, lắng nghe ý kiến của họ. Tuy nhiên, cần phát huy tinh thần trách nhiệm của nhà quản trị, tránh tình trạng “theo đuôi quần chúng”, trốn tránh trách nhiệm.

(ii) Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực

- Dự báo nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp trong tương lai;
- Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng của đội ngũ nhân lực doanh nghiệp đang có;
- So sánh giữa nhu cầu nhân lực sắp tới và khả năng đáp ứng hiện nay;
- Tiến hành các hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực;
- Kiểm soát nhân lực sau bố trí.

Như vậy, bố trí và sử dụng nhân lực giúp người lao động nâng cao toàn diện về trí lực, tâm lực và thể lực góp phần nâng cao chất lượng nhân lực của doanh nghiệp.

1.3.4. Chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực

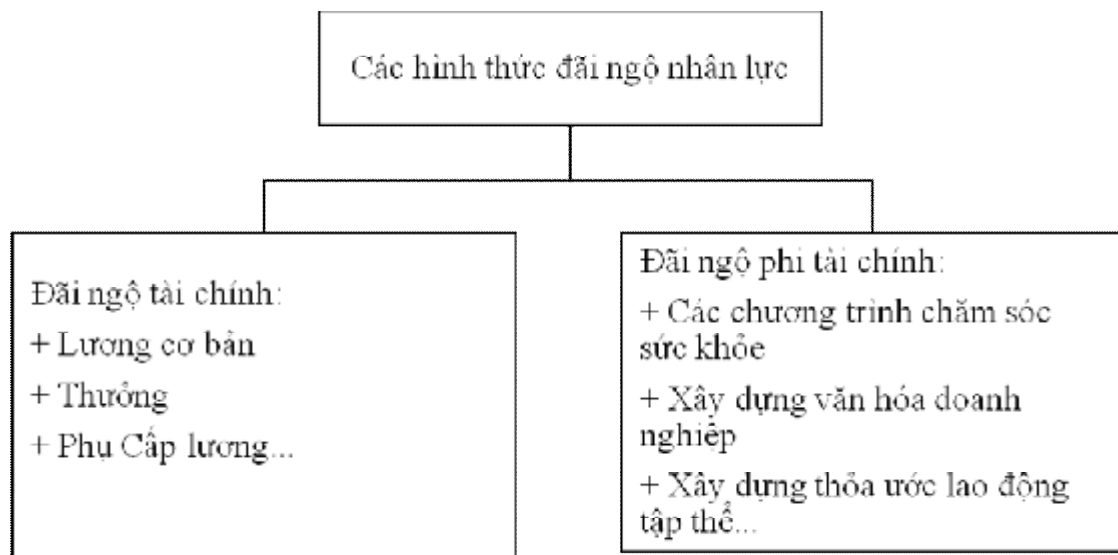
Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

Đãi ngộ nhân lực góp phần nâng cao chất lượng nhân lực bởi vì không chỉ tái sản xuất giản đơn mà còn tái sản xuất mở rộng. Thông qua các hình thức đãi ngộ tài chính, người lao động nhận được tiền lương, tiền thưởng, các khoản phụ cấp tương ứng với công sức lao động mà họ đã đóng góp, tạo động lực cho người lao động cố gắng làm việc, cống hiến, mong muốn được nhận được đãi ngộ về tài chính đúng nhiều hơn, điều này sẽ làm người lao động có động lực tiếp thu kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghề nghiệp. Họ sẽ sử dụng một phần nào đó tiền lương để tham gia các khóa học hoặc bồi dưỡng thêm về nghiệp vụ, góp phần nâng cao trí lực cho người lao động nói riêng và nâng cao chất lượng nhân lực cho doanh nghiệp nói chung.

Không chỉ giúp nâng cao trí lực, đãi ngộ tài chính công bằng sẽ giúp người lao động cảm thấy sự cống hiến, đóng góp của họ được doanh nghiệp ghi nhận và đánh giá đúng, điều này giúp người lao động cảm thấy công bằng, tạo dựng niềm tin đối với doanh nghiệp, cố gắng hết mình để cống hiến cho doanh nghiệp, giữ chân và thu hút được người lao động thực sự có năng lực.

Ngoài đãi ngộ tài chính, những đãi ngộ phi tài chính như việc quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động, cũng giúp họ yên tâm làm việc, góp phần nâng cao tâm lực cho người lao động.

Ngoài ra, đãi ngộ nhân lực giúp người lao động tái tạo sức lao động sau những giờ làm việc căng thẳng. Bên cạnh đó, đãi ngộ tài chính phù hợp cho người lao động, ngoài chi trả sinh hoạt phí, người lao động sẽ có điều kiện để cải thiện dinh dưỡng hàng ngày. Đãi ngộ phi tài chính quan tâm đến đời sống của người lao động như thực hiện các chương trình về chăm sóc sức khỏe cho người lao động. Như vậy, dù là chế độ đãi ngộ tài chính hay phi tài chính cũng đều góp phần nâng cao thể lực cho người lao động nói riêng và nâng cao chất lượng nhân lực nói chung.



Hình 1.3: Các hình thức đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực có 2 hình thức đãi ngộ đó là *đãi ngộ tài chính* và *đãi ngộ phi tài chính*.

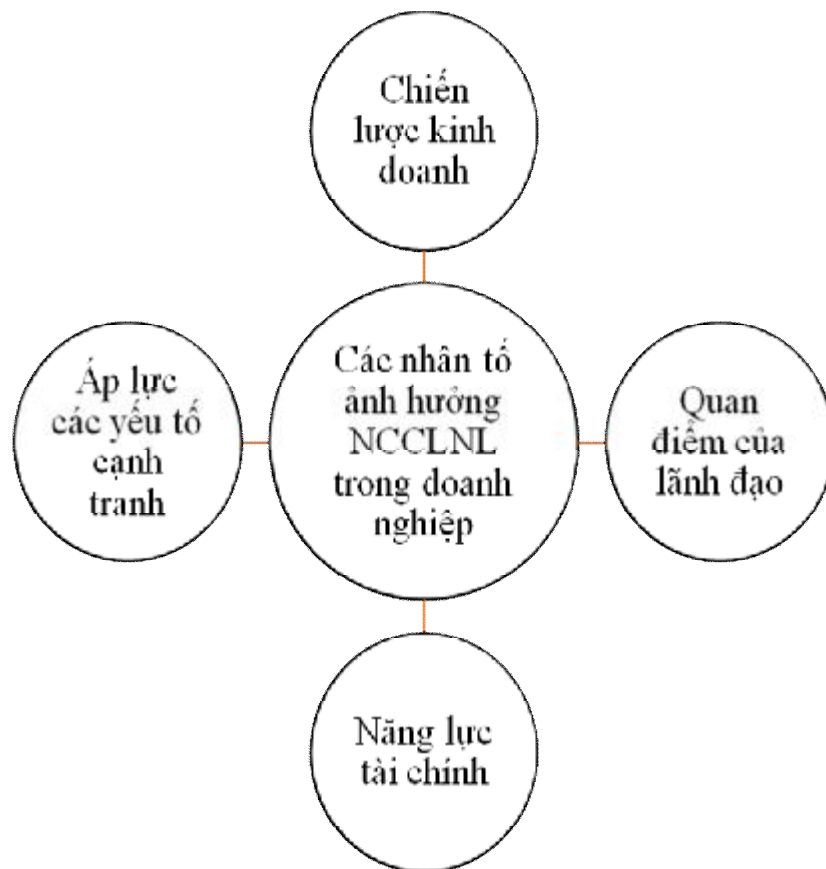
(i) Đãi ngộ tài chính

Là hình thức đãi ngộ của doanh nghiệp, được thực hiện thông qua các công cụ bằng tiền bạc, giúp người lao động tái sản xuất sức lao động gồm: Lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi, trợ cấp, cổ phần...

(ii) *Đãi ngộ phi tài chính*

Là hình thức đãi ngộ của doanh nghiệp, được thực hiện thông qua các công cụ không phải bằng tiền bạc gồm: Các chương trình chăm sóc sức khỏe cho người lao động; Xây dựng văn hóa doanh nghiệp; Xây dựng thoả ước lao động tập thể...

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp



Hình 1.4: Một số nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp

Con người là chìa khóa thành công của doanh nghiệp. Thế nhưng để nhân lực trong doanh nghiệp phát huy được hết khả năng của mình, hăng say

cống hiến, toàn tâm toàn ý cho doanh nghiệp thì vai trò của người lãnh đạo trong doanh nghiệp là vô cùng quan trọng. Quan điểm của lãnh đạo quyết định rất lớn, nếu như lãnh đạo trong doanh nghiệp quan tâm đến chất lượng nhân lực thì những quyết định của họ về tuyển dụng, duy trì và phát triển nhân lực cũng sẽ được quan tâm hơn, điều này sẽ ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng nhân lực của doanh nghiệp. Ngược lại, nếu quan điểm của lãnh đạo không đề cao tầm quan trọng của nhân tố nhân lực trong doanh nghiệp thì chắc chắn việc phát triển nhân lực trong doanh nghiệp cũng sẽ không được chú trọng. Kéo theo đó sẽ là hàng loạt các hoạt động quản trị nhân lực khác sẽ không được chú trọng.

Vậy, quan điểm của lãnh đạo cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp, bởi mọi quyết định nhằm nâng cao chất lượng nhân lực đều được quyết định bởi lãnh đạo doanh nghiệp.

1.4.2. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Chiến lược trong kinh doanh đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh đúng đắn sẽ tạo cho doanh nghiệp một hướng đi tốt, có thể nói chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là kim chỉ nam dẫn đường cho doanh nghiệp đi đúng hướng.

Thực tế chứng minh, các doanh nghiệp kinh doanh thành công là những doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh đúng đắn mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh định hướng cho doanh nghiệp thông qua việc phân tích và dự báo môi trường kinh doanh, chịu tác động bởi các nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Bởi vậy, chiến lược kinh doanh chịu ảnh hưởng một phần bởi nhân tố nhân lực trong doanh nghiệp. Con người là chìa khóa của mọi thành công, nếu doanh nghiệp có nhân lực tốt và sử dụng hiệu quả nhân lực của doanh nghiệp, sẽ tạo nên sự liên kết vững chắc trong nội bộ doanh nghiệp, qua đó tăng cường và nâng cao hơn nữa nội lực của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, chiến lược kinh doanh có sự phân tích và dự báo môi trường kinh doanh, giúp doanh nghiệp có sự chuẩn bị, lên kế hoạch về số lượng và chất lượng nhân lực cho doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Vì thế, chiến lược kinh doanh ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp.

1.4.3. Năng lực tài chính của doanh nghiệp

Nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp là nhu cầu thiết yếu. Tuy nhiên, mọi hoạt động đều cần dựa trên năng lực tài chính của doanh nghiệp. Không thể đòi hỏi việc nâng cao chất lượng nhân lực trong khi chi phí doanh nghiệp cần bỏ ra vượt quá khả năng chi trả của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp có khả năng tài chính tốt, việc nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp có thể được xây dựng kế hoạch cụ thể và bài bản, nhằm phát triển nhân lực tại doanh nghiệp thông qua các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực như: thực hiện chính sách đãi ngộ người lao động tốt hơn, có kinh phí để nâng cao chất lượng đào tạo và tổ chức các chương trình nâng cao sức khỏe cho người lao động tốt hơn, chủ động hơn... khả năng tài chính ở mức thấp thì việc nâng cao chất lượng nhân lực sẽ bị hạn chế đi rất nhiều.

1.4.4. Áp lực từ lực lượng cạnh tranh chủ yếu

Một nhân tố ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng nhân lực đó là lực lượng cạnh tranh. Nói như vậy, bởi sự am hiểu về đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp cần phải hiểu rõ đối thủ cạnh tranh của mình. Tùy vào mức độ cạnh tranh, mà doanh nghiệp đưa ra những giải pháp cho doanh nghiệp mình. Nhưng dù cạnh tranh ra sao thì mấu chốt vẫn là nhân lực, vì con người sản xuất ra sản phẩm, sáng tạo, đề xuất ý tưởng kinh doanh. Trong thời buổi hiện nay, ai có được người tài, doanh nghiệp đó nắm chìa khóa thành công. Vậy nên, để có thể cạnh tranh được trên

thị trường, doanh nghiệp cần có sự đầu tư nâng cao chất lượng nhân lực, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của một số ngân hàng và bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đối với Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam

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

1.5.1.1. Ngân hàng Thương mại cổ phần Công thương Việt Nam (Vietinbank)

Bằng sự đổi mới toàn diện, đồng lòng, quyết tâm cao của Ban lãnh đạo và toàn thể cán bộ nhân viên, kết thúc năm 2018 hệ thống Vietinbank đã hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu kế hoạch được Đại hội cổ đông giao. Đến 31/12/2018, tổng tài sản của Vietinbank đạt hơn 1,16 triệu tỷ đồng, tăng 6,3% so với năm 2017 và đạt kế hoạch Đại Hội đồng Cổ đông đề ra; Lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 6.730 tỷ đồng, đạt 100,4% kế hoạch Đại Hội đồng Cổ đông đề ra. Trong đó, tổng thu phí dịch vụ của VietinBank năm 2018 đạt gần 6 nghìn tỷ đồng, tăng trưởng 38,4% so với năm 2017. Cơ cấu dư nợ chuyên dịch theo hướng tích cực, tăng trưởng mạnh vào các lĩnh vực sản xuất kinh doanh được Chính phủ ưu tiên khuyến khích như nông nghiệp nông thôn, sản xuất kinh doanh vừa và nhỏ, công nghiệp hỗ trợ, công nghệ cao.

Đạt được thành tích trên không chỉ chuẩn hóa công tác cán bộ và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố quyết định nhất đến sự thành công của ngân hàng Thương mại cổ phần Công thương Việt Nam (Vietinbank). Vietinbank luôn coi cán bộ nhân viên là khâu quyết định hiệu quả kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng. Kết quả này phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tính năng động sáng tạo, đạo đức nghề nghiệp, thái độ phục vụ của cán bộ ngân hàng. Do vậy, để góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng và tạo được hình ảnh thân thiện trong lòng khách hàng thì việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nhân viên chính là một giải pháp rất quan trọng, có giá trị trong mọi giai đoạn phát triển. Để nâng cao chất

lượng nguồn nhân lực của đơn vị, Ngân hàng Thương mại cổ phần Công thương Việt Nam đã tập trung thực hiện các biện pháp sau:

- Xây dựng quy trình tuyển dụng nhân viên khoa học, chính xác và hợp lý nhằm tuyển dụng được những nhân viên có trình độ và phù hợp với yêu cầu công việc.

- Định kỳ tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn cho đội ngũ nhân viên về khả năng công việc với kỹ thuật công nghệ hiện đại, khả năng ứng xử khi tiếp xúc với khách hàng. Đồng thời, lập kế hoạch cử cán bộ trẻ có năng lực đi đào tạo chuyên sâu ở các lĩnh vực kinh doanh chủ chốt, các dịch vụ mới nhằm xây dựng được đội ngũ chuyên gia giỏi, làm nòng cốt cho nguồn nhân lực trong tương lai.

- Tổ chức các cuộc thi về nghiệp vụ chuyên môn, thể thao và các vấn đề xã hội khác. Qua việc kiểm tra khả năng ứng xử của nhân viên, một mặt để khen thưởng và khích lệ đối với những cán bộ có thành tích tốt, một mặt để rút ra những yếu kém hiện tại để có thể có biện pháp cải thiện kịp thời. Từ đó, ngày càng nâng cao chất lượng phục vụ.

- Đối với cán bộ, nhân viên cả mới và cũ đều cần làm cho họ hiểu rõ tầm quan trọng của việc thường xuyên nghiên cứu, học tập để cập nhật những kiến thức về chuyên môn và những kiến thức xã hội, gắn lý luận với thực tiễn để có thể vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo và có hiệu quả.

- Trong chính sách đãi ngộ cán bộ cần chú trọng đến trình độ, năng lực của cán bộ và có chính sách thỏa đáng đối với những người có trình độ chuyên môn cao, có nhiều đóng góp cho ngân hàng.

- Đổi mới phong cách giao dịch, thể hiện sự văn minh lịch sự của cán bộ nhân viên đối với khách hàng.

- Có cơ chế khuyến khích vật chất đối với cán bộ trong ngân hàng như; cần thiết có chế độ lương, thưởng khác nhau đối với những nhiệm vụ quan trọng khác nhau để khuyến khích sự làm việc của đội ngũ cán bộ ngân hàng.

- Nâng cao tính kỷ cương, kỷ luật của cán bộ và nhân viên trong ngân hàng.

1.5.1.2 Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam (BIDV) Chi nhánh Ba Đình.

Ü Định hướng nguồn nhân lực

- Thu hút, đào tạo và phát triển, duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao, đưa BIDV chi nhánh Ba Đình trở thành ngân hàng có chất lượng nguồn nhân lực hàng đầu trong các ngân hàng thương mại trên cả nước.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động, gia tăng giá trị sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho thị trường, đảm bảo hoàn thành tốt chiến lược kinh doanh của BIDV Việt Nam nói chung và BIDV chi nhánh Ba Đình nói riêng.

- Phát triển nhanh nguồn nhân lực chất lượng cao, lực lượng chuyên gia, cải thiện năng suất lao động tổng hợp theo hướng thu hẹp các bộ phận hỗ trợ trung gian.

ù Các mục tiêu lớn cần đạt được

- Đáp ứng đủ về số lượng và điều chỉnh cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp với mô hình tổ chức, hoạt động nghiệp vụ và mô thức quản lý theo yêu cầu của ngân hàng hiện đại, đảm bảo cạnh tranh và hội nhập hiệu quả và cộng đồng tài chính ngân hàng trong khu vực và trên thế giới.

- Nâng cao toàn diện chất lượng nguồn nhân lực BIDV theo 3 mục tiêu, yêu cầu cơ bản:

+ Cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp có đủ khả năng, kỹ năng quản trị điều hành ngân hàng hiện đại, hướng tới phục vụ khách hàng.

+ Cán bộ nghiệp vụ các cấp có đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng tác nghiệp chuyên sâu theo từng nghiệp vụ, nhóm sản phẩm dịch vụ và có phong cách phục vụ chuyên nghiệp, hiện đại.

+ Hình thành đội ngũ chuyên gia giỏi trên các lĩnh vực cơ bản, làm nòng cốt trong việc nghiên cứu, ứng dụng và phát triển các hoạt động ngân hàng, tài chính tiên tiến, hiện đại.

Ù Nhóm các chỉ tiêu cơ bản

- Nhóm các chỉ tiêu về số lượng nhân lực:

+ Giảm tỷ lệ nhân lực trong công tác gián tiếp (lễ tân, lái xe, bảo vệ...)

+ Bảo đảm nguồn nhân lực có đủ số lượng đáp ứng yêu cầu tăng trưởng theo chiến lược phát triển và kế hoạch kinh doanh hàng năm.

- Nhóm các tiêu chí về chất lượng nguồn nhân lực:

+ Tăng tỷ lệ cán bộ nghiệp vụ có trình độ sau đại học lên 12% lên 15%, ổn định tỷ lệ nhân lực có trình độ đại học ở mức trên 80% (trong đó nếu làm công tác nghiệp vụ đề phải được đào tạo và cấp chứng chỉ nghiệp vụ của BIDV).

+ 100% cán bộ có kỹ năng mềm (giao tiếp, đàm phán, làm việc nhóm...), có kiến thức quản trị rủi ro và thường xuyên được cập nhật kiến thức mới về hoạt động của ngân hàng nói chung, về nghiệp vụ có liên quan nói riêng.

+ 100% cán bộ chuyên môn nghiệp vụ có trình độ tiếp nhận và sử dụng các chương trình ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động của ngân hàng, trong đó tối thiểu phải biết sử dụng tin học văn phòng, khai thác thông tin qua internet và xử lý công việc bằng email.

+ 100% cán bộ làm nghiệp vụ quản lý rủi ro phải được học và cấp chứng chỉ nghiệp vụ quản lý rủi ro của BIDV.

+ 100% cán bộ quan hệ khách hàng và giao dịch viên có kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng.

+ 100% lãnh đạo các cấp trưởng phòng, phó phòng và quy hoạch các chức danh trưởng, phó phòng có kỹ năng quản lý nhóm, quản lý phòng, tổ,

quản lý công việc, kỹ năng quản trị sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, kỹ năng quản lý bán hàng, quản trị nguồn nhân lực.

+ 100% lãnh đạo các cấp có kiến thức và kỹ năng quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh phù hợp với yêu cầu của từng cấp lãnh đạo.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một bộ phận quan trọng trong chiến lược phát triển của Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải phù hợp với từng thời kỳ, phù hợp với sự biến động của môi trường hoạt động. Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam cần có các chính sách và biện pháp thích hợp theo thời gian để phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả.

- Mỗi thành viên là tế bào của tổ chức, sự tiến bộ của mỗi thành viên góp phần tạo nên thành công của tổ chức. Do đó tự mỗi cá nhân xác định sự phát triển không ngừng của đơn vị là điều kiện và cũng là yêu cầu đối với mỗi cán bộ, nhân viên, từ đó có định hướng trong việc phát triển, thăng tiến của bản thân, tạo dựng nên tư tưởng học tập suốt đời của mỗi cán bộ nhằm góp phần cùng Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Thực hiện tốt công tác thu hút, tuyển dụng đội ngũ cán bộ chất lượng cao; có chuyên môn, có năng lực, có phẩm chất tốt. Đào tạo nâng cao trình độ là điều kiện đủ để xây dựng một đội ngũ lao động có chất lượng cao. Bố trí, sử dụng lao động hợp lý phát huy tốt đa lợi thế của mỗi cá nhân.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI SỞ GIAO DỊCH I - NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu tổng quan về Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Sở Giao dịch I

Sở Giao dịch I có trụ sở chính tại số 185A - Đường Giảng Võ - Phường Cát Linh - Quận Đống Đa - Thành phố Hà Nội.

Số điện thoại: 024.39427908

Số fax : 024.39427900

Sở Giao dịch I được thành lập theo Quyết định số 04/QĐ-NHPT ngày 01/07/2006 của Tổng Giám đốc Ngân hàng Phát triển Việt Nam trên cơ sở sáp nhập Sở Giao dịch Quỹ Hỗ trợ Phát triển (HTPT) và Chi nhánh Quỹ HTPT Hà Nội, hoạt động theo Quy chế tổ chức hoạt động do Tổng Giám đốc ban hành kèm theo Quyết định số 423/QĐ-NHPT ngày 01/9/2006, gồm 10 phòng nghiệp vụ và 108 cán bộ nhân viên.

Ngày 01/8/2008, thực hiện kế hoạch điều chỉnh địa giới hành chính của thủ đô Hà Nội, quy mô và địa bàn hoạt động của Sở Giao dịch I được mở rộng do sáp nhập Chi nhánh Ngân hàng Phát triển Hà Tây, nâng tổng số phòng nghiệp vụ lên 12 Phòng với 175 cán bộ nhân viên.

Tháng 6/2010, địa bàn hoạt động của Sở Giao dịch I tiếp tục được mở rộng khi sáp nhập Chi nhánh Ngân hàng Phát triển Hòa Bình và Chi nhánh Ngân hàng Phát triển Vĩnh Phúc theo Quyết định của Tổng Giám đốc Ngân hàng Phát triển Việt Nam. Lúc này, bộ máy tổ chức của SGDI gồm 14 Phòng, trong đó có 12 Phòng tại địa bàn Hà Nội và 02 Phòng Giao dịch tại Hòa Bình, Vĩnh Phúc với 220 cán bộ nhân viên.

Đến tháng 7/2012, Phòng Giao dịch Bắc Ninh thuộc Chi nhánh Ngân hàng Phát triển khu vực Bắc Ninh - Bắc Giang được sáp nhập về Sở Giao dịch I với 234 cán bộ nhân viên.

Đến nay Sở Giao dịch I là đơn vị có quy mô hoạt động lớn nhất trong hệ thống, bộ máy tổ chức của Sở Giao dịch I gồm Ban Lãnh đạo và 14 phòng nghiệp vụ gồm: Tín dụng 1, Tín dụng 2, Tín dụng 3, TDXK, QLVNN, Bảo lãnh hỗ trợ sau đầu tư, Thẩm định, Kế hoạch nguồn vốn, Kiểm tra, Tài chính kế toán, Hành chính - Quản lý nhân sự, Giao dịch Hòa Bình, Giao dịch Vĩnh Phúc và Giao dịch Bắc Ninh.

Tính đến ngày 31/12/2018 tổng số cán bộ, nhân viên trong biên chế thuộc Sở Giao dịch I là 185 cán bộ.

Sở Giao dịch I được tổ chức hoạt động theo mô hình là một đơn vị trực thuộc Ngân hàng Phát triển Việt Nam với nhiệm vụ triển khai thực hiện chính sách tín dụng của Nhà nước trên địa bàn Thủ đô và các tỉnh lân cận gồm Hòa Bình, Vĩnh Phúc, Bắc Ninh với hầu hết nhiệm vụ của hệ thống, quản lý nhiều dự án quan trọng của một số ngành, lĩnh vực then chốt của nền kinh tế, các vùng khó khăn. Là đầu mối chính thực hiện quản lý và đầu tư cho các chương trình kinh tế đặc biệt, các dự án trọng điểm quốc gia theo yêu cầu của Chính phủ như: Quản lý cho vay dự án Đường ô tô cao tốc Hà Nội-Hải Phòng; cho vay vốn ODA Việt Nam ra nước ngoài...

Với vai trò là đơn vị quản lý số vốn vay lớn nhất trong hệ thống, Sở Giao dịch I luôn nỗ lực không ngừng, phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

2.1.2. Tổ chức hoạt động của Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam

2.1.2.1. Chức năng, nhiệm vụ

Sở Giao dịch I có chức năng, nhiệm vụ huy động, tiếp nhận vốn của các tổ chức trong và ngoài nước để thực hiện chính sách tín dụng của Nhà nước.

2.1.2.2. *Nhiệm vụ của Sở Giao dịch I*

* Triển khai các nghiệp vụ theo phân cấp của Tổng Giám đốc Ngân hàng Phát triển Việt Nam.

- Huy động, tiếp nhận và quản lý các nguồn vốn;
 - Cho vay đầu tư phát triển và cho vay các dự án đầu tư ra nước ngoài theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ;

- Hỗ trợ sau đầu tư;

- Bảo lãnh tín dụng đầu tư;

- Cho vay xuất khẩu;

- Bảo lãnh tín dụng xuất khẩu;

- Bảo lãnh dự thầu và bảo lãnh thực hiện hợp đồng xuất khẩu.

- Thực hiện nghiệp vụ nhận ủy thác cấp phát, ủy thác và nhận ủy thác cho vay từ các nguồn vốn của các đơn vị kinh tế, các tổ chức trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật;

- Quản lý và sử dụng vốn ODA, vốn viện trợ, vay nợ nước ngoài của Chính phủ dùng để cho vay lại các dự án đầu tư trên địa bàn Hà Nội, một số dự án liên tỉnh mà chủ đầu tư có trụ sở chính đặt tại Hà Nội;

- Tổ chức thực hiện nhiệm vụ thanh toán liên ngân hàng, thanh toán với khách hàng, thanh toán nội bộ trong toàn hệ thống Ngân hàng Phát triển Việt Nam theo quy định của Tổng Giám đốc Ngân hàng Phát triển Việt Nam.

* Tổ chức công tác thẩm định, phòng ngừa rủi ro, quản lý và ứng dụng công nghệ thông tin (thu thập, xử lý, lưu trữ, phân tích, báo cáo, bảo mật), tổ chức bộ máy kế toán và thực hiện chế độ kế toán tài chính, chế độ báo cáo thống kê, kế toán định kỳ và báo cáo đột xuất.

* Tổ chức thực hiện công tác pháp chế, kiểm tra, kiểm soát hoạt động tín dụng đầu tư phát triển và tín dụng xuất khẩu của Nhà nước tại đơn vị; thực hiện công tác tiếp công dân và giải quyết đơn thư khiếu nại, tố cáo.

* Tổ chức công tác thi đua, khen thưởng, công tác hành chính, quản trị, tài vụ, xây dựng cơ bản nội bộ.

* Thực hiện nhiệm vụ cải cách hành chính theo mục tiêu nâng cao chất lượng hoạt động, công khai thủ tục, cải tiến quy trình nghiệp vụ và cung cấp thông tin để tạo thuận lợi phục vụ khách hàng.

2.1.3. Bộ máy tổ chức

Bộ máy tổ chức của Sở Giao dịch I hiện nay gồm Ban Lãnh đạo (01 Phó Giám đốc phụ trách, 02 Phó Giám đốc) và 14 phòng nghiệp vụ. Cơ cấu tổ chức của Sở Giao dịch I được khái quát qua sơ đồ sau:

Mô hình bộ máy tổ chức Sở giao dịch I



(Nguồn: Phòng Hành chính-Quản lý nhân sự)

Hình 2.1: Bộ máy tổ chức

2.1.4. Quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực

(i) Tổng số lao động tại Sở Giao dịch I

Với vai trò là đơn vị quản lý số vốn vay lớn nhất trong hệ thống với số dư nợ các loại hình tín dụng đến nay chiếm gần 40% tổng dư nợ cho vay của Ngân hàng Phát triển Việt Nam, Sở Giao dịch I luôn nỗ lực không ngừng,

phần đầu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Từ năm 2016-2018, Ngân hàng Phát triển nói chung và Sở Giao dịch I nói riêng đã có sự tăng lên về số lượng lao động.

Bảng 2.1: Tổng số lao động tại Sở Giao dịch I

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	So sánh 2017-2016		So sánh 2018-2017	
				Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tổng số lao động tại VDB	2.915	3.239	3.550	324	11,11	311	9,6
Tổng số lao động tại SGDI	177	182	185	5	2,28	3	1,65
Tỷ trọng (%)	6,07	5,62	5,21	-	-	-	-

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Từ bảng số liệu 2.1 cho thấy, tổng số lao động tại VDB năm 2016 là 2.915 người, trong đó Sở Giao dịch I là 177 người, chiếm tỷ trọng là 6,07%. Năm 2017, lao động tại VDB là 3.239 người, tăng 324 người, tương ứng với 11,11% so với năm 2016. Số lao động của Sở Giao dịch I tăng 5 người tương ứng với tăng 2,28% so với năm 2016 và chiếm 5,62% trong tổng số lao động của VDB. Năm 2018, lao động làm việc tại VDB là 3.550 người, tăng 311 người tương ứng với 9,6%, trong đó Sở Giao dịch I tăng 3 người tương ứng với 1,65% chiếm tỷ trọng 5,21% so với hệ thống.

(ii) Cơ cấu lao động tại Sở Giao dịch I

Giai đoạn 2016-2018 lao động tại Sở Giao dịch I có tăng lên nhưng không nhiều, chỉ tăng 8 lao động. Đến 31/12/2018, số lao động tại Sở Giao dịch I là 185 người, được phân bổ cho 14 phòng nghiệp vụ với cơ cấu lao động như sau:

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động tại Sở Giao dịch I năm 2018

Chỉ tiêu	Cơ cấu tính chất công việc		Cơ cấu theo giới tính		Cơ cấu theo trình độ chuyên môn			Cơ cấu theo hợp đồng lao động		
	Tổng	Tỷ trọng (%)	Nam	Nữ	Thạc sỹ	Đại học	Cao đẳng, trung cấp	Không xác định thời hạn	Xác định thời hạn	Thử việc
Tổng số LĐ	185	100	67	118	40	133	5	148	31	6
Cán bộ quản lý	55	24,76	32	23	25	30	0	55	0	0
Cán bộ chuyên môn	123	71,43	28	95	15	103	5	86	31	6
Lao động giản đơn	7	4,76	5	2	0	0		7	0	0

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

2.1.5. Một số kết quả hoạt động chủ yếu của Sở Giao dịch I

Thông qua việc thực hiện chính sách tín dụng của Nhà nước, Sở Giao dịch I đã nâng cao vai trò, vị trí của Sở Giao dịch I trên địa bàn Hà Nội và các tỉnh lân cận, đồng thời góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa - hiện đại hóa, cụ thể:

Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh của Sở Giao dịch I từ năm 2016 đến 2018

Đơn vị tính: triệu đồng

TT	Nội dung	2016	2017	2018
1	Dư nợ tín dụng cuối kỳ	1.447.070	2.503.840	3.850.000
2	Huy động vốn cuối kỳ	2.054.800	2.900.610	4.043.230
3	Thu nợ ngoại bảng	36.000	43.720	64.100
4	Chênh lệch thu chi	65.800	98.000	150.050
5	Định biên lao động	177	182	185

(Nguồn: Phòng Kế hoạch nguồn vốn)

2.2. Chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam

2.2.1. Thực trạng về trí lực của nguồn nhân lực Sở Giao dịch I

Trí lực đóng vai trò quan trọng, là nền tảng quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có đội ngũ lao động có trí lực tốt là điều kiện giúp doanh nghiệp vận dụng những tri thức vào kinh doanh nhằm đem lại hiệu quả tối đa cho doanh nghiệp. Ngày nay, muốn phát triển doanh nghiệp thì việc nâng cao trí lực cho người lao động tại mỗi doanh nghiệp là việc làm cần thiết, là vũ khí cạnh tranh, là sự khác biệt của doanh nghiệp mình với doanh nghiệp khác.

(i) Về trình độ văn hóa.

Là kiến thức cơ bản và nền tảng của người lao động được thông qua hệ thống giáo dục. Hiện nay, ở nước ta trình độ văn hóa được chia làm 3 cấp; Cấp tiểu học, Cấp trung học cơ sở và cấp trung học phổ thông. Tại Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam 100% cán bộ có trình độ văn hóa: tốt nghiệp trung học phổ thông.

Con người làm việc cũng vì mục đích mong muốn tạo ra những giá trị cho doanh nghiệp nói riêng và xã hội nói chung. Để làm được điều này, cần có trình độ chuyên môn kỹ thuật vững vàng.

(ii) Về trình độ chuyên môn của cán bộ tại Sở Giao dịch I - VDB

Trình độ chuyên môn là trình độ ở các cấp bậc khác nhau mà cán bộ đã qua đào tạo và được chứng minh bằng các văn bằng chứng chỉ. Những văn bằng chứng chỉ này ngoài để phân biệt các cấp bậc đào tạo, nó còn là cơ sở quan trọng để đánh giá trình độ và năng lực chuyên môn của cán bộ. Bên cạnh đó, văn bằng cũng có ý nghĩa rất quan trọng trong việc tuyển dụng, bố trí công việc và trả lương cho người lao động trong đơn vị. Trình độ chuyên môn có thể phân chia thành các cấp bậc như sau: Trình độ sau đại học; gồm Tiến sĩ và Thạc sĩ, trình độ đại học, trình độ cao đẳng và trung cấp.

Bảng 2.4: Trình độ chuyên môn của cán bộ Sở Giao dịch I

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động/ theo trình độ	177	100	182	100	185	100
Sau đại học	31	17,5	34	20,9	40	24,3
Đại học	130	73,4	132	72,5	133	69,2
Cao đẳng và trung cấp	6	3,4	6	5,5	5	2,7
Khác (chưa có bằng từ trung cấp trở lên)	10	5,6	9	4,9	7	3,8

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Qua bảng số liệu trên cho thấy, cán bộ có trình độ sau đại học chiếm tỷ lệ từ 17,5% đến 24,3% qua 3 năm, tốc độ phát triển chậm, đây cũng là mặt hạn chế mà trong thời gian tới Sở Giao dịch I cần khắc phục. Cán bộ có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao, cán bộ có trình độ đại học qua các năm tăng rất ít, tăng 1-2 cán bộ. Trong 3 năm qua tỷ lệ cán bộ có trình độ sau đại học, đại học tăng không đáng kể nhưng lại chiếm tỷ lệ cao do vậy cũng là một lợi thế cho Sở Giao dịch I trong việc cử cán bộ đi đào tạo góp phần nâng cao tỷ lệ cán bộ có trình độ sau đại học. Nhóm cán bộ có trình độ đại học và sau đại học được thống kê cho thấy hiện tại đáp ứng tốt vị trí công việc theo quy định, đáp ứng được vị trí chức danh chuyên môn nghiệp vụ tại Sở Giao dịch I.

Cán bộ có trình độ cao đẳng, trung cấp chiếm tỷ lệ thấp, khoảng từ 3% đến 5% và có xu hướng giảm dần. Lý do là các cán bộ đã ý thức trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn và có sự quan tâm sát sao của Ban lãnh đạo trong việc tạo điều kiện cho cán bộ học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ. Nhóm cán bộ này tập trung chủ yếu là nhân viên nghiệp vụ thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn ở mức đơn giản hơn Chuyên viên như: Nhân viên kiểm ngân, nhân viên hành chính ... và đây cũng là một trong nhóm cán bộ có trình độ phù hợp với vị trí công việc đảm nhiệm.

Ngoài ra Sở Giao dịch I còn có một bộ phận là nhân viên thừa hành phục vụ; thực hiện các công việc giản đơn, có yêu cầu trình độ sơ cấp hoặc bằng nghề như bảo vệ, lái xe, lễ tân, tạp vụ... chiếm trung bình khoảng 5,3% năm 2016 và 2017. Năm 2018, tỷ lệ nhóm này chỉ còn là 3,8%. Đây là bộ phận có trình độ chuyên môn thấp hơn, tuy nhiên vẫn đáp ứng được yêu cầu vị trí công việc và đảm nhiệm tốt nhiệm vụ được giao.

Bảng 2.5: Chuyên ngành đào tạo của cán bộ tại Sở Giao dịch I

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Lao động đã qua đào tạo	177	100	182	100	185	100
- Tài chính tín dụng và Tài chính Ngân hàng	106	59,9	110	60,4	112	60,5
- Kế toán, Kiểm toán	35	19,8	35	19,2	36	19,5
- Ngoại thương, Thương mại	8	4,5	16	8,8	11	6,0
- Quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh	15	8,5	9	4,9	16	8,6
- Tin học	3	1,7	3	1,7	3	1,6
- Khác	10	5,6	9	5,0	7	3,8

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Chiếm tỷ lệ cao nhất trong nhóm các chuyên ngành được đào tạo là chuyên ngành Tài chính tín dụng và Tài chính ngân hàng với tỷ lệ là 59,9% năm 2016 tương ứng với 106 trên 177 người qua đào tạo; 60,4% năm 2017, tương ứng với 110 người trên 182 người qua đào tạo, 60,5% năm 2018 ứng với 112 người trên 185 người qua đào tạo. Số lượng cán bộ thuộc chuyên ngành này tăng qua 3 năm từ 2016- 2018, mỗi năm tăng thêm 3-5 người so với năm trước. Chuyên ngành Tài chính tín dụng và Tài chính ngân hàng chiếm tỷ lệ lớn là hợp lý vì đây là nhóm chuyên ngành rất phù hợp với vị trí công việc người lao động đảm nhiệm và hoạt động của lĩnh vực ngân hàng.

Đứng thứ hai sau ngành Tài chính tín dụng và Tài chính ngân hàng là

nhóm chuyên ngành kế toán, kiểm toán. Trong giai đoạn 2016 - 2018, số cán bộ thuộc nhóm chuyên ngành này tăng không nhiều, chỉ tăng thêm 1 người. Trong giai đoạn này, nhóm chuyên ngành Kế toán, Kiểm toán chiếm trung bình khoảng 19,5%. Nhóm chuyên ngành này chiếm tỷ lệ này cũng là hợp lý, vì SGDI hoạt động trong lĩnh vực tài chính cũng cần có một đội ngũ cán bộ với tỷ lệ hợp lý đáp ứng tốt cho vị trí công việc đảm nhiệm của cán bộ phòng Tài chính kết toán nhằm tham mưu chế độ Tài chính - Kế toán và thực hiện công tác tài chính - kế toán cho toàn bộ hoạt động của SGDI.

Đứng thứ ba trong nhóm các chuyên ngành là nhóm chuyên ngành Quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh. Nhóm chuyên ngành này qua 3 năm chiếm tỷ lệ chiếm từ 4,9% đến 8,6% tổng số lao động đã qua đào tạo. Ngoài 3 chuyên ngành chiếm tỷ lệ chủ yếu thì các chuyên ngành còn lại chiếm tỷ lệ thấp và tương đối ổn định qua các năm. Chuyên ngành thương mại, ngoại thương chiếm khoảng 5%, tin học chiếm gần 2% và ngành khác chiếm khoảng 6%.

Bảng 2.6: Tổng hợp lao động theo trình độ và thâm niên công tác năm 2018

Stt	Trình độ	Số người	Thâm niên công tác		
			>3 năm	>6 năm	> 10 năm
1	Thạc sỹ	40	0	32	8
	- Quan hệ khách hàng	37	0	29	8
	- Hỗ trợ, tác nghiệp	3	0	3	0
2	Đại học	133	79	39	15
	- Quan hệ khách hàng	109	75	19	15
	- Hỗ trợ, tác nghiệp	24	4	20	0
3	Cao đẳng -Trung cấp	5	0	3	2
	- Quan hệ khách hàng	1	0	1	0
	- Hỗ trợ, tác nghiệp	4	0	2	2
4	Chưa qua đào tạo	7	1	1	5

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, do vậy số lao động tại SGDI có trình độ cao chủ yếu là từ đại học trở lên; lao động có trình độ

thạc sỹ chiếm 24,3% trên tổng số cán bộ, lao động có trình độ đại học chiếm 69,2% trên tổng số cán bộ. Cán bộ SGDI có thâm niên công tác cao, đây cũng là đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm làm việc tương đối tốt cho SGDI.

(iii) Trình độ ngoại ngữ, tin học của cán bộ tại Sở Giao dịch I

* Trình độ ngoại ngữ

Bảng 2.7: Trình độ ngoại ngữ của cán bộ tại Sở Giao dịch I

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động	177	100	182	100	185	100
- Trình độ B	6	3,4	5	2,7	5	2,8
- Trình độ C hoặc (TOEIC, IELTS, TOEFL, ...)	161	90,9	167	91,8	170	89,5
- Cử nhân	3	1,7	3	1,6	3	2,9
- Không có ngoại ngữ	7	4,0	7	3,8	7	4,8

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Trình độ tiếng Anh cao nhất trong SGDI là cử nhân. Trong 3 năm thì SGDI chỉ có 3 cán bộ có trình độ cử nhân và không tăng qua các năm, chiếm tỷ lệ khoảng 2%. Qua bảng số liệu trên cho thấy trình độ tiếng Anh của SGDI tập trung chủ yếu trình độ C hoặc (TOEIC, TOEFL, IELTS), tổng số cán bộ có trình độ C hoặc (TOEIC, IELTS, TOEFL) chiếm trung bình khoảng 90 %, từ năm 2016 đến 2018 tăng 9 cán bộ có trình độ này. Còn lại trình độ B và không có ngoại ngữ chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng số các bộ SGDI; trình độ B chiếm trung bình khoảng 3% và tập trung vào nhóm đối tượng cán bộ là nhân viên hành chính. Số cán bộ không có ngoại ngữ chiếm khoảng 3,8% - 4,8%, đó là các cán bộ thuộc bộ phận phục vụ trong SGDI.

Với tỷ lệ cán bộ có trình độ ngoại ngữ của SGDI như hiện nay cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu vị trí công việc và tiêu chuẩn chức danh cán bộ đảm nhiệm. Tuy nhiên, với tần suất sử dụng ngoại ngữ trong hoạt động như hiện

nay thì việc học tập thường xuyên để cập nhật và bổ sung kiến thức là cần thiết để đáp ứng yêu cầu sử dụng thực tế khi cần thiết.

** Trình độ tin học*

Bảng 2.8: Trình độ tin học các cán bộ tại Sở Giao dịch I

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động	177	100	182	100	185	100
- Trình độ B	163	92,1	169	92,9	172	93,0
- Trình độ C	4	2,3	3	1,6	3	1,6
- Kỹ sư	3	1,7	3	1,6	3	1,6
- Không có	7	3,9	7	3,9	7	3,8

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Trong giai đoạn 2016-2018, SGDI có 3 kỹ sư công nghệ thông tin, phụ trách công tác tin học; Quản trị mạng của SGDI chiếm khoảng 1,6%. Đa số các cán bộ trong SGDI có trình độ B, chiếm tỷ lệ trung bình khoảng 93%, nhóm này tập trung chủ yếu vào nhóm cán bộ làm công tác nghiệp vụ của SGDI. Cán bộ có trình độ tin học C, cán bộ không có trình độ tin học thuộc bộ phận phục vụ trong SGDI có tỷ lệ thấp trên tổng số cán bộ. Với thực trạng về trình độ tin học và sự phân bổ theo nhóm đối tượng cho thấy trình độ năng lực của cán bộ được bố trí tương đối hợp lý với vị trí công việc đảm nhiệm của cán bộ SGDI hiện nay (xem bảng 2.9).

Bảng 2.9: Đánh giá mức độ phù hợp trình độ chuyên môn kỹ thuật với vị trí công việc đảm nhiệm của cán bộ Sở Giao dịch I

Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
Không phù hợp	0	0
Tương đối phù hợp	45	29,6
Phù hợp	77	50,7
Rất phù hợp	30	19,7
Tổng	152	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của Cao học viên)

Ngoài ra, để thấy rõ được trình độ chuyên môn kỹ thuật của cán bộ Sở Giao dịch I luôn gắn với yêu cầu vị trí công việc, tác giả trích dẫn một số nội dung quy định chức danh và tiêu chuẩn chức danh của cán bộ thông qua “*Quyết định số 335/QĐ-NHPT, ngày 01/7/2009, Ban hành Quy định về công tác tổ chức và cán bộ trong hệ thống Ngân hàng Phát triển Việt Nam*”, cụ thể xem bảng 2.10, dưới đây:

Bảng 2.10: Trích quy định tiêu chuẩn chức danh cán bộ Sở Giao dịch I

Tiêu chuẩn/chức danh	Trình độ chuyên môn	Ngoại ngữ	Tin học
Lãnh đạo đơn vị	Tốt nghiệp Đại học trở lên chuyên ngành phù hợp	Tiếng Anh C, hoặc IELTS 4,0 điểm trở lên, TOEIC 450 điểm trở lên...	Thành thạo tin học văn phòng
Lãnh đạo phòng	Tốt nghiệp Đại học trở lên chuyên ngành phù hợp	Tiếng Anh C, hoặc IELTS 4,0 điểm trở lên, TOEIC 450 điểm trở lên...	Thành thạo tin học văn phòng và các phần mềm chuyên biệt trong công tác chuyên môn nghiệp vụ
Chuyên viên	Tốt nghiệp Đại học trở lên chuyên ngành phù hợp. Đã qua các lớp đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cơ bản do VDB tổ chức	Tiếng Anh C, hoặc IELTS 3,5 điểm trở lên, TOEIC 420 điểm trở lên...	Thành thạo tin học văn phòng và các phần mềm chuyên biệt trong công tác chuyên môn nghiệp vụ.
Nhân viên nghiệp vụ	Tốt nghiệp Trung cấp trở lên, chuyên ngành phù hợp	Trình độ A; đối với kiểm ngân, thủy quỹ, hành chính quản trị...	Thành thạo tin học văn phòng và các phần mềm chuyên biệt trong công tác chuyên môn nghiệp vụ.
Nhân viên thừa hành nhiệm vụ	Trung cấp, sơ cấp hoặc chứng chỉ nghề phù hợp với vị trí công việc.		

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

* Về kỹ năng, kinh nghiệm

Bảng 2.11: Đánh giá kỹ năng kinh nghiệm của người lao động

Đơn vị: %

Stt	Kỹ năng, kinh nghiệm	Số người	Kết quả đánh giá			
			Rất tốt	Tốt	Trung bình	Yếu
1	Kỹ năng làm việc nhóm: - Rất tốt: 16 cán bộ - Tốt: 86 cán bộ - Trung bình: 42 cán bộ - Yếu: 8 cán bộ	152	10,53	56,58	27,63	5,26
2	Kỹ năng làm việc độc lập: - Rất tốt: 21 cán bộ - Tốt: 90 cán bộ - Trung bình: 38 cán bộ - Yếu: 3 cán bộ	152	13,82	59,21	25,0	1,97
3	Kinh nghiệm phát hiện vấn đề: - Rất tốt: 15 cán bộ - Tốt: 97 cán bộ - Trung bình: 27 cán bộ - Yếu: 13 cán bộ	152	9,87	63,82	17,76	8,55
4	Kinh nghiệm giải quyết vấn đề: - Rất tốt: 11 cán bộ - Tốt: 107 cán bộ - Trung bình: 32 cán bộ - Yếu: 2 cán bộ	152	7,24	70,39	21,05	1,32

(Nguồn: Kết quả điều tra Cao học viên)

Đánh giá về kỹ năng, kinh nghiệm của người lao động của SGDI tác giả tiến hành điều tra khảo sát. Qua kết quả điều tra thu được, nhận thấy kỹ năng làm việc nhóm và kỹ năng làm việc độc lập của người lao động là tốt chiếm tỷ lệ cao nhất từ 56,58 % - 59,21%, tỷ lệ rất tốt chiếm từ 10,53 % - 13,82%; Tỷ lệ trung bình chiếm bình quân 26,3% và tỷ lệ yếu chiếm bình quân 3,6%, tỷ lệ này cần chú trọng giảm xuống mức tối đa không còn cán bộ yếu kém về kỹ năng làm việc.

Đánh giá về kinh nghiệm cho thấy kinh nghiệm phát hiện vấn đề và

giải quyết vấn đề của người lao động đa số ở mức tốt chiếm từ 63,82 % - 70,39%, mức rất tốt đạt 7,24% - 9,87%; ở mức đánh giá trên cho thấy với mặt bằng cán bộ đã có kinh nghiệm công tác tại SGDI nhưng khả năng phát hiện vấn đề và kinh nghiệm giải quyết vấn đề ở mức rất tốt còn khá khiêm tốn. Tỷ lệ cán bộ ở mức trung bình và yếu còn khá cao. Do vậy, SGDI cần đẩy nhanh chất lượng đào tạo kỹ năng cho cán bộ nhằm đạt hiệu quả cao trong hoạt động.

2.2.2. Thực trạng về thể lực của nguồn nhân lực Sở Giao dịch I

Chất lượng của nguồn nhân lực thể hiện ở thể lực, trí lực, tinh thần, thái độ, động cơ và ý thức lao động. Thể lực là một nhân tố quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Nó là cơ sở, là nền tảng để phát triển trí tuệ của người lao động. Theo quy định của Bộ y tế thì hiện nay trạng thái sức khỏe của người lao động được chia làm 3 loại: Loại A là có thể lực tốt. Loại B là có thể lực trung bình. Loại C là có thể lực yếu, không đủ khả năng lao động. Nhận thức được tầm quan trọng của tiêu chí này nên yêu cầu về sức khỏe là tiêu chí bắt buộc khi Sở Giao dịch I tuyển dụng. Tuy nhiên yêu cầu về sức khỏe đầu vào khi tuyển dụng là chưa đủ, mà sức khỏe cần được duy trì trong suốt quãng đời công vụ của người lao động, vì có sức khỏe mới có thể duy trì thực hiện công việc liên tục với áp lực cao. Do đó, Sở Giao dịch I luôn quan tâm, tạo điều kiện cho người lao động khám sức khỏe định kỳ; duy trì tập luyện các môn thể thao như: bóng đá, cầu lông, bóng bàn ... nhằm nâng cao thể lực cho người lao động. Kết quả khám sức khỏe của cán bộ Sở Giao dịch I giai đoạn 2016 đến 2018 được thể hiện ở bảng 2.12.

Bảng 2.12: Tình trạng sức khỏe của cán bộ tại Sở Giao dịch I

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động	177	100	182	100	185	100
- Loại 1	40	22,6	42	23,1	45	24,3
- Loại 2	125	70,6	131	72,0	134	72,4
- Loại 3	12	6,8	9	4,9	6	3,3
- Loại 4	0	0	0	0	0	0
- Loại 5	0	0	0	0	0	0

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Qua bảng 2.12 cho thấy, qua 3 năm 2016 đến 2018 Sở Giao dịch I không có cán bộ nào có sức khỏe xếp loại 4 và loại 5 tức là 100% cán bộ có đủ sức khỏe để làm việc tại Sở Giao dịch I. Trong đó, tỷ lệ cán bộ có sức khỏe xếp loại 1 và loại 2 chiếm tỷ lệ cao và có xu hướng tăng lên qua các năm. Tỷ lệ cán bộ có sức khỏe xếp loại 3 chiếm tỷ lệ thấp và có xu hướng giảm xuống qua các năm. Năm 2016, tỷ lệ cán bộ có sức khỏe xếp loại 1 và loại 2 chiếm 93,2% tương ứng với 165 trên tổng số 177 cán bộ. Loại 3 chiếm tỷ lệ 6,8% tương ứng với 12 trên tổng số 177 cán bộ. Năm 2017, số cán bộ có sức khỏe xếp loại 1 và loại 2 tăng 8 người so với năm 2016, chiếm tỷ lệ 95,1%. Năm 2018, tỷ lệ cán bộ có sức khỏe loại 1 và loại 2 tiếp tục tăng và chiếm tỷ lệ là 96,7% tương đương với 179 cán bộ trên tổng số 185 cán bộ, tăng 6 cán bộ so với năm 2017. Số cán bộ có sức khỏe loại 3 giảm dần qua các năm và chiếm tỷ lệ trung bình khoảng 5%. Qua đây cho thấy tình trạng sức khỏe của cán bộ Sở Giao dịch I là tương đối tốt, tỷ lệ sức khỏe loại 1 và loại 2 luôn chiếm trung bình trên 90%.

2.2.3. Thực trạng về tâm lực của nguồn nhân lực Sở Giao dịch I

Tâm lực là một trong những khía cạnh phản ánh chất lượng nhân lực. Tâm lực được thể hiện thông qua các nhân tố không thể định lượng rõ ràng, mà được biểu hiện thông qua hành động cụ thể. Tâm lực thể hiện ở: ý thức tổ

chức kỷ luật, tinh thần hợp tác, tác phong làm việc, đạo đức nghề nghiệp... Người lao động có tâm lực mạnh trong công việc, sẽ tuân thủ kỷ luật, có tinh thần hợp tác với đồng nghiệp, giúp đỡ tương trợ đồng nghiệp để cùng nhau hoàn thành công việc, tác phong làm việc chuyên nghiệp hơn, và có “tâm” với nghề nghiệp họ làm. Vì vậy, để đánh giá được tâm lực cần thông qua các tiêu chí như sau:

** Về ý thức kỷ luật*

Ý thức của người lao động được phản ánh qua số lần vi phạm kỷ luật; Tuân thủ nội quy lao động, tuân thủ quy trình nghiệp vụ của SGDI...

Bảng 2.13: Số trường hợp vi phạm nội quy, quy định từ 2016 - 2018

Stt	Lý do xử phạt	Số trường hợp vi phạm		
		2016	2017	2018
1	Đi muộn về sớm	25	17	12
2	Không tuân thủ chấm công khi đến đi làm	37	25	10
3	Các vi phạm khác	5	3	1
Tổng cộng		67	45	23

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Qua bảng thống kê trên cho thấy, số các trường hợp vi phạm nội quy, quy định của SGDI tương đối nhiều. Nguyên nhân của các vi phạm này không phải là do ý thức chủ quan của người lao động, mà chủ yếu do khách quan, hoặc do người lao động sơ xuất trong quá trình thực hiện. Chẳng hạn, trong quá trình đến cơ quan làm việc do một số cán bộ nhà ở cách quá xa nơi làm việc, tình hình giao thông hiện nay ở nước ta đang rất khó khăn, ách tắc liên tục trên mọi tuyến đường do vậy ảnh hưởng không nhỏ đến việc tuân thủ giờ giấc làm việc của cán bộ. Do tính chất công việc, một số cán bộ kết hợp việc tiếp xúc, gặp gỡ khách hàng ra về quên không chấm công lao động. Tuy nhiên, xu hướng này giảm nhiều qua các năm. Ngoài ra, còn có một vài vi phạm khác

không điển hình, cho thấy ý thức tổ chức kỷ luật của người lao động hiện khá tốt và được nâng lên rõ rệt.

** Về tính tuân thủ quy trình nghiệp vụ và đạo đức nghề nghiệp*

Tâm lực của người lao động không chỉ thể hiện việc tuân thủ nội quy quy định mà còn được phản ánh qua việc tuân thủ quy trình nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp của người lao động trong Sở Giao dịch I. Hiện nay, hoạt động tài chính ngân hàng là một trong những hoạt động cần phải được tuân thủ tốt quy trình nghiệp vụ, mỗi cán bộ, nhân viên trong đơn vị cần nêu cao ý thức đạo đức nghề nghiệp, có như vậy hoạt động Ngân hàng mới trở nên lành mạnh và tránh được rủi ro. Dưới đây là kết quả tuân thủ quy trình nghiệp vụ và đạo đức nghề nghiệp của cán bộ SGDI.

Bảng 2.14: Số trường hợp xử phạt lỗi tác nghiệp và đạo đức nghề nghiệp từ năm 2016- 2018

STT	Lý do xử phạt	Số trường hợp vi phạm		
		2016	2017	2018
1	Lỗi tác nghiệp giao dịch	59	47	32
2	Lỗi quản lý khách hàng	48	36	35
3	Lỗi kiểm soát	12	9	5
4	Lỗi khác	8	6	5
Tổng cộng		127	98	77

(Nguồn: Phòng Kiểm tra)

Thông qua bảng xử phạt về lỗi tác nghiệp và đạo đức nghề nghiệp, ta thấy mức độ vi phạm lỗi giảm qua các năm. Nguyên nhân của các vi phạm này không phải do ý thức chủ quan của người lao động, mà chủ yếu do khách quan. Chẳng hạn, khách hàng thay đổi thông tin về chứng minh thư hoặc nơi ở, cán bộ quản lý cần phải kiểm tra đối chiếu thông tin khách hàng và bổ sung sửa đổi kịp thời nếu quá thời hạn quy định sẽ mắc là lỗi tác nghiệp. Khi khách hàng đến giao dịch, nếu khách hàng không vừa lòng với phong cách phục vụ hoặc để khách hàng chờ đợi lâu, khách hàng có quyền báo lên Trung tâm

khách hàng và cán bộ đó bị lỗi tác nghiệp và xử phạt theo quy định. Tuy nhiên do tính cấp bách của công việc, đồng thời cùng lúc phục vụ khối lượng khách hàng lớn đến giao dịch thì cán bộ không tránh khỏi được lỗi sẽ xảy ra, tuy nhiên, qua các năm, ý thức, kinh nghiệm của cán bộ được nâng lên do vậy số lượng lỗi vi phạm đã được giảm xuống đáng kể.

** Về tinh thần hợp tác*

Ngoài ra để đánh giá tâm lực của người lao động, còn cần đánh giá đến tinh thần hợp tác trong công việc, sự tương trợ của đồng nghiệp trong công việc. Đánh giá về môi trường làm việc tại SGDI thông qua kết quả điều tra thu được như sau:

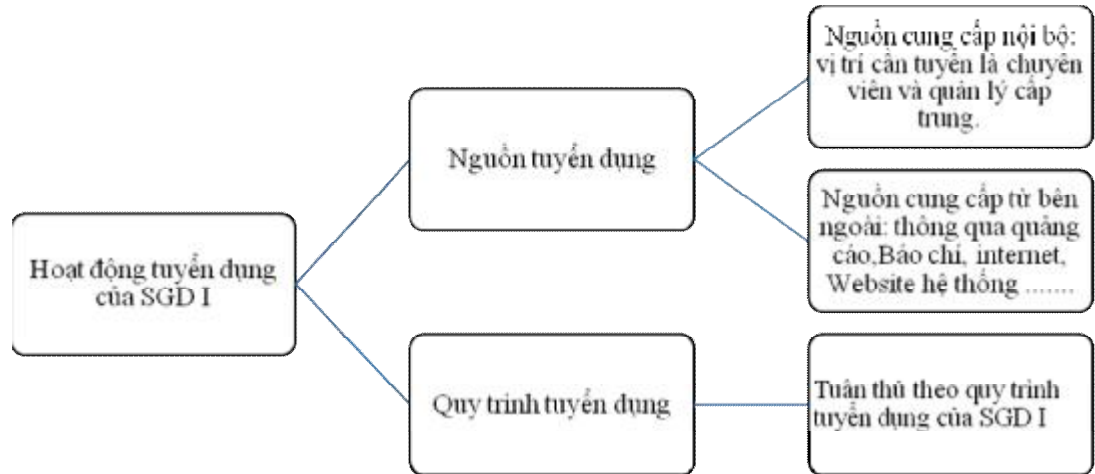
Bảng 2.15: Kết quả đánh giá về môi trường làm việc của người lao động
Đơn vị: %

Stt	Tiêu chí	Kết quả đánh giá			
		Rất tốt	Tốt	Trung bình	Yếu
1	Quy tắc, quy định rõ ràng	13,79	63,79	22,41	0
2	Phân công việc cụ thể cho từng phòng, từng cán bộ	10,34	70,69	18,97	0
3	Trang thiết bị đầy đủ	18,97	39,66	41,38	0
4	Lãnh đạo thực sự là đầu tàu	8,62	18,97	67,24	5,17
5	Cán bộ được phát huy năng lực, cơ hội thăng tiến	10,34	34,48	48,28	6,90
6	Mức độ thân thiện, tôn trọng giữa các đồng nghiệp	29,31	46,55	13,80	10,35

(Nguồn: Kết quả khảo sát của Cao học viên - phụ lục 2)

2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam

2.3.1. Thực trạng hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I



Hình 2.2: Thực trạng tuyển dụng nhân lực của Sở Giao dịch I

(i) Nguồn tuyển dụng

Cũng như nhiều các đơn vị khác, Sở Giao dịch I có 2 nguồn cung cấp ứng viên đó là:

*Nguồn nội bộ:

Khi SGDI lựa chọn hình thức nguồn nội bộ, vị trí cần tuyển là các cán bộ từ chuyên viên đến lãnh đạo quản lý hoặc thiếu nhân lực ở một vị trí nào đó; cán bộ đang làm việc trong hệ thống của VDB có mong muốn được hợp lý hóa gia đình hoặc mong muốn được làm ở vị trí chuyên môn đó, có thể chuyển chuyển nội bộ hoặc thi tuyển nội bộ.

Việc tuyển dụng nguồn nội bộ cũng có những ưu điểm là cán bộ đã quen với công việc ở vị trí cần tuyển, đã hiểu công việc và văn hóa của VDB, không mất thời gian để đào tạo lại. Vì vậy, khi vào vị trí công việc họ sẽ giải quyết công việc dễ dàng hơn. Tuyển dụng nguồn nội bộ sẽ giảm bớt chi phí về việc tuyển dụng, đào tạo. Bên cạnh đó sẽ tạo động lực cho người lao động

trong toàn hệ thống có môi trường thăng tiến, giúp người lao động phấn đấu, hăng hái làm việc hơn, giúp cho VDB không bị “chảy máu” nguồn nhân lực. Thông qua hoạt động tuyển dụng nguồn nội bộ sẽ giúp nâng cao chất lượng nhân lực của SGDI. Hiện nay, tại SGDI, các chức danh có thể tuyển dụng qua nguồn nội bộ đó là: các chức danh công việc chuyên viên làm việc tại các phòng nghiệp vụ; Trưởng phòng, Phó trưởng phòng... Công tác tuyển dụng nội bộ do Giám đốc Sở Giao dịch I định hướng lựa chọn và thông qua Ban Tổ chức cán bộ của VDB. Việc tuyển dụng nội bộ được SGDI tổ chức tuyển dụng bằng hình pháp phỏng vấn.

Tuy nhiên, khi tuyển dụng nguồn nội bộ, SGDI cũng sẽ gặp phải một vài khó khăn, ứng viên nội bộ dễ đi theo lối mòn cũ, thiếu sáng tạo, hoặc có thể sẽ kéo theo việc chia bè, kết phái, ảnh hưởng đến công việc và chất lượng nhân lực. Hiện nay, với sự phát triển của SGDI, việc tuyển nguồn nội bộ được thực hiện nhưng số lượng ít, SGDI ưu tiên tuyển nguồn bên ngoài là chủ yếu.

**Nguồn bên ngoài Sở Giao dịch I:*

Nguồn cung cấp nhân lực cho SGDI từ bên ngoài thường thông qua quảng cáo, báo chí, internet, Website tuyển dụng của hệ thống....

Bảng 2.16: Tình hình tuyển dụng nhân lực của Sở Giao dịch I giai đoạn 2016-2018

Năm	Số cán bộ tuyển	Vị trí		Nguồn tuyển dụng			
		Cán bộ khối định tính	Cán bộ khối định lượng	Bên trong		Bên ngoài	
				Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
2016	15	5	10	5	33,3	10	66,7
2017	5	2	3	1	20,0	4	80,0
2018	3	0	3	0	33,3	3	100,0

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Từ bảng số liệu 2.16 nhận thấy, số lượng lao động được tuyển vào SGDI từ nguồn tuyển dụng bên ngoài luôn chiếm tỉ lệ cao hơn nhiều so với số

lao động được tuyển dụng từ nguồn bên trong. Năm 2016 tuyển dụng từ nguồn bên ngoài là 66,6%, năm 2017 là 80,0% và năm 2018 là 100%.

Năm 2016, là năm SGDI tuyển dụng nhiều nhất trong 3 năm qua. Năm 2017 và 2018, SGDI trong giai đoạn ổn định nhân sự và phát triển quy mô do vậy số lượng cán bộ tuyển dụng hai năm 2017 và 2018 chỉ mang tính bù đắp định biên do giảm cơ học là chính, số lượng tuyển thêm không đáng kể. Do đặc thù của ngành nghề hoạt động, do vậy SGDI chú trọng việc nâng cao năng suất lao động chứ không phát triển nhân lực một cách dàn trải, nhằm đạt hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

(ii) Quy trình tuyển dụng

Để có được nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng được yêu cầu công việc, VDB đã ban hành Quyết định số 335/QĐ-NHPT ngày 01 tháng 7 năm 2009 về việc ban hành Quy định về công tác tổ chức và cán bộ trong hệ thống VDB. Điều kiện, tiêu chuẩn, trình tự, thủ tục tuyển dụng cán bộ tại VDB được quy định chặt chẽ. Quy trình tuyển dụng cũng đảm bảo được tính công khai, minh bạch, tạo điều kiện cho mọi ứng viên có đủ điều kiện theo yêu cầu đều có thể tham gia dự tuyển vào SGDI. Đó là cơ sở rất tốt để Chi nhánh lựa chọn được đội ngũ nguồn nhân lực có chất lượng cao. Quy trình tuyển dụng cán bộ tại SGDI được thể hiện chi tiết ở phần phụ lục 2 trong luận văn này.

Bảng 2.17: Đánh giá mức độ tuân thủ quy trình tuyển dụng nhân lực của Sở Giao dịch I

Đơn vị: %

Stt	Quy trình tuyển dụng	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt	Tốt	Tương đối tốt	Không tốt
1	Chuẩn bị tuyển dụng	0	81,03	17,9	1,07
2	Thông báo tuyển dụng	10,34	67,24	10,34	12,08
3	Thu thập hồ sơ	8,62	81,03	6,89	3,46
4	Sơ tuyển hồ sơ	3,90	82,71	13,39	0

Stt	Quy trình tuyển dụng	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt	Tốt	Tương đối tốt	Không tốt
5	Thi trắc nghiệm chuyên môn, ngoại ngữ và đánh giá IQ	13,80	72,41	8,62	5,17
6	Phỏng vấn tuyển chọn	13,78	85,50	13,79	0
7	Tập sự thử việc	34,4	46,55	12,0	7,05
8	Quyết định tuyển dụng	37,93	44,82	10,34	6,91

(Nguồn: Kết quả điều tra của Cao học viên - Phụ lục 2)

Hiện nay, Sở Giao dịch I đã tuân thủ đúng quy trình tuyển dụng. Việc thực hiện quy trình tuyển dụng được Sở Giao dịch I thực hiện tốt, là cơ sở nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I (xem bảng 2.17).

Bảng 2.18: Kết quả tuyển dụng nhân lực tại Sở Giao dịch I giai đoạn 2016 - 2018

Stt	Kết quả tuyển dụng	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Số hồ sơ được gửi đến	75	80	85
2	Số hồ sơ sau khi sơ tuyển	55	20	15
3	Số ứng viên được phỏng vấn	35	7	5
4	Số ứng viên được thử việc	20	5	3
5	Số nhân viên làm việc sau thử việc	15	5	3

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Như vậy, qua bảng 2.18 tác giả nhận thấy số hồ sơ nhận được ngày càng nhiều, số ứng viên được phỏng vấn ngày càng được chọn lọc kỹ hơn, số lượng ứng viên sau phỏng vấn được chọn thử việc tương đối sát với yêu cầu của công việc. Có sự sàng lọc kỹ lưỡng nên năm 2017 và 2018 số ứng viên sau thử việc được giữ lại làm việc là tuyệt đối.

2.3.2. Thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I

Đào tạo là biện pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng nhân lực. Công tác đào tạo được Ban Lãnh đạo VDB nói chung và SGDI nói riêng đặc biệt quan tâm, chú trọng về cả số lượng và chất lượng theo 3 hình thức: cá nhân tự đào tạo, SGDI tự đào tạo và VDB (Đầu mối là Trung tâm Đào tạo và nghiên

cứ khoa học) tổ chức đào tạo. Công tác đào tạo chủ yếu được VDB đưa về một đầu mối duy nhất là Trung tâm Đào tạo và nghiên cứu khoa học làm tăng tính chuyên nghiệp, chuyên môn hóa.

Công tác lập kế hoạch: Căn cứ định hướng mục tiêu, nhiệm vụ, kế hoạch lao động của toàn hệ thống. Hàng năm, Trung tâm Đào tạo và nghiên cứu khoa học phối hợp với các Chi nhánh xây dựng kế hoạch đào tạo trong toàn hệ thống. Ngoài ra Chi nhánh còn lập kế hoạch đào tạo tại đơn vị và được thông báo ngay từ những tháng đầu năm để các bộ phận, các đơn vị sắp xếp bố trí cán bộ tham gia.

Nội dung đào tạo: Đề phù hợp với từng đối tượng cán bộ và đáp ứng mục tiêu mà VDB đề ra, hàng năm nội dung đào tạo được xây dựng có hệ thống cho từng đối tượng cán bộ, tập trung 4 nội dung chính: Đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, Đào tạo pháp luật và văn hóa doanh nghiệp, đào tạo kỹ năng mềm, tiếng Anh và tin học.

Hình thức đào tạo: Tổ chức lớp học tập trung dài hạn, ngắn hạn, Hội nghị, hội thảo, đào tạo online... và được VDB áp dụng linh hoạt để phù hợp với từng nội dung và tình hình cụ thể từng đợt đào tạo.

Phương pháp đào tạo: Tổ chức các lớp đào tạo tại Trung tâm đào tạo và nghiên cứu khoa học và tại SGDI; Đây là phương pháp đào tạo phối biến được VDB áp dụng cho mọi đối tượng là cán bộ đã và đang làm việc tại VDB. Chương trình đào tạo được Trung tâm đào tạo và nghiên cứu khoa học và Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự phối hợp các phòng nghiệp vụ lập, do các giáo viên chuyên trách và bán chuyên trách là lãnh đạo VDB và lãnh đạo các phòng đảm nhiệm giảng dạy. Ngoài ra SGDI còn áp dụng phương pháp đào tạo kèm cặp, phương pháp này áp dụng cho cán bộ mới được tuyển dụng vào làm việc tại SGDI. Phương pháp này không tốn kém chi phí cho SGDI mà hiệu quả khá tốt.

Kết quả đào tạo giai đoạn 2016 - 2018: SGDI chủ động trong công tác tự tổ chức đào tạo và cử đi đào tạo, tập huấn về tiếng Anh, kiến thức chuyên

môn, văn bản chế độ tại VDB, tuân thủ quy chế đào tạo và các văn bản liên quan đến công tác đào tạo. Giai đoạn 2016 - 2018, SGDI có 82 khóa học tương đương với hơn 436 lượt người tham dự. Trong đó: SGDI tự tổ chức đào tạo cho cán bộ tập trung chủ yếu vào tập huấn nghiệp vụ và tập huấn về kiến thức pháp luật. Số lượng đào tạo tập trung chủ yếu tại các phòng nghiệp vụ quản lý khách hàng nơi tập trung lực lượng lao động cao nhất của SGDI và thấp nhất ở bộ phận hành chính phục vụ do đặc thù phải tập trung thời gian vào công việc, khó bố trí thời gian tham gia đào tạo tập trung.

Cá nhân tự đào tạo tập trung nhiều vào đào tạo kiến thức nghiệp vụ, quản trị điều hành thông qua đào tạo thạc sĩ là chủ yếu.

Bảng 2.19: Kết quả đào tạo của Sở Giao dịch I theo đối tượng học viên giai đoạn 2016 - 2018

Đơn vị: Lượt học viên

Stt	Đơn vị tổ chức	Số liệu đào tạo giai đoạn 2016-2018			
		Lãnh đạo đơn vị	Lãnh đạo phòng	Cán bộ nhân viên	Tổng số
1	VDB Tổ chức đào tạo	5	21	195	221
2	SGDI tổ chức đào tạo	3	15	185	203
3	Cá nhân tự đào tạo	2	14	2	17

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Bảng 2.20: Đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch đào tạo của Sở Giao dịch I giai đoạn 2016 - 2018

Stt	Chỉ tiêu	Kế hoạch	Thực hiện	Chênh lệch	Tỷ lệ tăng/giảm	Ghi chú
1	Số lớp học/khóa đào tạo	76	80	4	5,2%	
2	Số lượt học viên	400	419	19	4,75%	
3	Thời lượng đào tạo (ngày/người/năm)	4,5	3	-1,5	33%	Tăng đào tạo online và các chương trình đào tạo rút ngắn với thời lượng phù hợp nhằm tiết kiệm chi phí

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Giai đoạn 2016 - 2018, SGDI đã tổ đào tạo và cử cán bộ tham gia 80 lớp học, với 419 lượt học viên. Chương trình giảng dạy có sự tham gia tích cực của Lãnh đạo SGDI như Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng, Phó các phòng nghiệp vụ. Hầu hết các học viên đều cố gắng, nỗ lực, nghiêm túc học tập và đạt kết quả cao trong học tập.

Đến nay, chất lượng đào tạo được cải thiện rõ rệt với tỷ lệ học viên đánh giá “tốt và rất tốt” cho các khóa học đạt bình quân 89% và đạt biệt năm 2018 tỷ lệ “tốt và rất tốt” đạt mức 90%. Tỷ lệ đánh giá từ mức tốt và rất tốt trở lên giai đoạn 2016-2018 trên cả 04 tiêu chí tăng bình quân 4,6%/năm so với giai đoạn 2014-2015.

Bảng 2.21: Kết quả đánh giá chất lượng hoạt động đào tạo của Sở Giao dịch I giai đoạn 2016 - 2018

Đơn vị: %

TT	Năm	Kết quả đánh giá chất lượng công tác đào tạo giai đoạn 2016-2018															
		Chất lượng khóa học				Tình thiết thực đối với công việc				Chất lượng giảng viên				Công tác tổ chức khóa học			
		Rất tốt	Tốt	khá	TB	Rất tốt	Tốt	khá	TB	Rất tốt	Tốt	khá	TB	Rất tốt	Tốt	khá	TB
1	2016	28	64	8	0.5	29	54	15	2	37	52	10	1	28	57	13	2
2	2017	25	60	14	1.8	29	55	15	2	40	50	10	1	30	55	13	2
3	2018	35	59	5	0.1	32	54	13	1	43	49	8	0	34	55	10	1
4	BQ 2016- 2018	29,3	61	9	0.8	30	54.3	14.3	1.67	40	50.3	9.33	0.67	30.7	55.7	12	1.67
5	BQ 2014- 2015	28	58	13	1	28	53	17	2	35	50	13	2	27	54	17	2

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Chi phí thực hiện đào tạo phụ thuộc vào định biên cán bộ và hiệu quả, kinh phí đào tạo của SGDI qua từng năm cụ thể do VDB quy định, vì vậy ngay từ đầu SGDI không chủ động được kinh phí đào tạo, không chủ động trong việc lập kế hoạch đào tạo năm cũng như mạnh dạn chi phí cho các khóa

đào tạo kỹ năng mềm cho cán bộ; kỹ năng tư duy sáng tạo đổi mới trong công việc, kỹ năng giao tiếp chuyên nghiệp... Tuy nhiên, mức chi phí đào tạo vẫn được lãnh đạo đơn vị quan tâm đầu tư đảm bảo chất lượng cho các khóa học trong điều kiện chi phí sinh hoạt, chi phí thù lao giảng viên tăng. Giai đoạn 2016-2018 chi phí đào tạo tăng 51% so với giai đoạn 2013 - 2015. Nguồn kinh phí do SGDI chi trả cho người lao động theo quy định của VDB.

Bảng 2.22: Thống kê chi phí đào tạo bình quân/ngày

Đơn vị: VND

Năm	2016	2017	2018	Bình quân 2016-2018	Bình quân 2013-2015
Chi phí	1.019.919	1.081.461	931.644	1.011.008	669.139

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán)

Công tác kiểm định và đánh giá chất lượng đào tạo được thực hiện và liên tục cải tiến theo hướng đánh giá đào tạo về cả chiều rộng và chiều sâu, đây là một công cụ nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác đào tạo. Giai đoạn 2016 - 2018 VDB đã triển khai kiểm định được 96 khóa (*tốc độ tăng bình quân một năm là 96%/năm*) và đánh giá hiệu quả đào tạo 36 khóa (*tốc độ tăng bình quân là 110%/năm*). Số lượng các khóa được đánh giá hiệu quả đào tạo (mức độ áp dụng kiến thức kỹ năng đã đào tạo vào công việc thực tế) là 28 khóa (*tốc độ tăng bình quân là 96%/năm*); việc đánh giá chất lượng đào tạo đã giúp nâng cao nhận thức áp dụng sau đào tạo của học viên tại đơn vị, tạo sự gắn kết giữa lãnh đạo đơn vị và học viên trong việc đánh giá, áp dụng sau đào tạo.

Trong giai đoạn 2016 - 2018, kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực vận hành, phù hợp, các chỉ tiêu kế hoạch của đơn vị cơ bản đã đạt kết quả đáng ghi nhận. Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác đào tạo tại VDB còn một số hạn chế như:

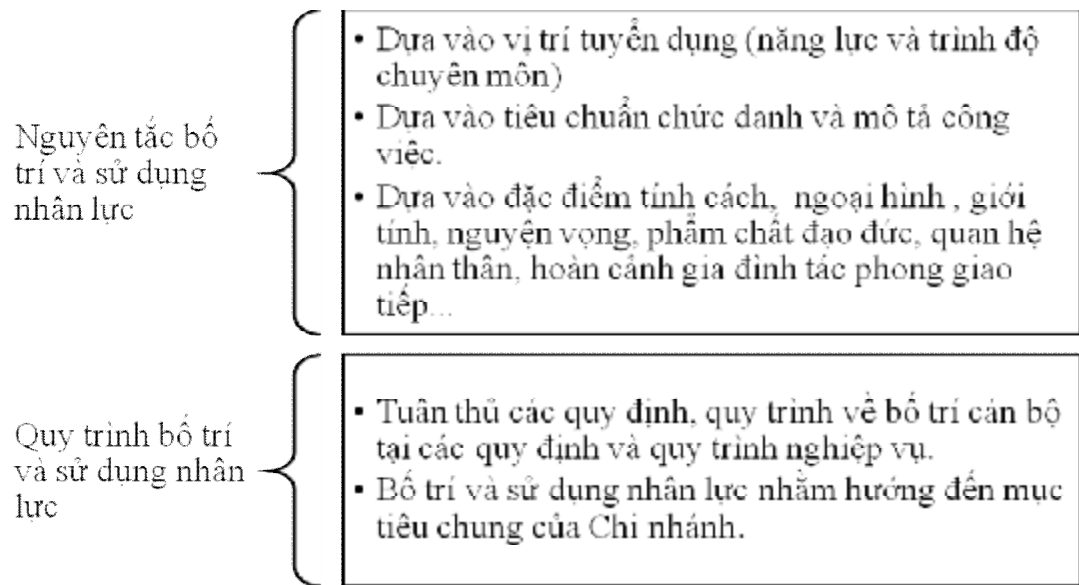
- Nội dung chương trình đào tạo chưa thực sự chuẩn hóa
- Một số giảng viên tham gia công tác giảng dạy còn chưa được củng

cố kỹ năng sư phạm (đối với giảng viên nội bộ) hoặc thiếu kiến thức về ngành ngân hàng và VDB (đối với giảng viên ngoại ngành).

- Cán bộ làm công tác đào tạo còn hạn chế kiến thức về lĩnh vực Tài chính Ngân hàng và kỹ năng quản lý đào tạo chuyên nghiệp.

2.3.3. Thực trạng hoạt động bố trí và sử dụng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I

Công tác cán bộ có tầm quan trọng quyết định đến sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, mọi hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp không thể không liên quan đến cán bộ và công tác cán bộ. Vì vậy, việc lựa chọn, bố trí, sử dụng đúng cán bộ sẽ phát huy hiệu quả hoạt động của tổ chức đó.



Hình 2.3: Tóm tắt thực trạng bố trí và sử dụng nhân lực của Sở Giao dịch I

Người lao động chỉ thật sự phát huy được hết khả năng của mình khi được bố trí công việc phù hợp với khả năng và chuyên môn đã được đào tạo. Tại SGDI việc bố trí nhân lực dựa theo nguyên tắc và thực hiện theo quy định sau:

(i) Nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực

Dựa vào vị trí tuyển dụng; Những ứng viên có trình độ sau khi được tuyển dụng vào làm việc tại SGDI, hết thời gian thử việc sẽ được bố trí vào đúng vị trí tuyển dụng giúp họ phát huy khả năng làm việc theo đúng chuyên ngành đã được đào tạo.

Dựa vào quy định tiêu chuẩn chức danh, mô tả công việc SGDI bố trí sử dụng cán bộ phù hợp đảm bảo các quy định về luân chuyển cán bộ theo yêu cầu quản lý và kiểm soát nội bộ và quy định về bố trí cán bộ nhằm đạt hiệu quả cao trong sử dụng nhân lực.

Dựa vào đặc điểm tính cách, giới tính và nguyện vọng, phẩm chất đạo đức, quan hệ nhân thân, hoàn cảnh gia đình ... của cán bộ để cân nhắc bố trí công việc phù hợp, để cán bộ có thể phát huy năng lực sở trường đồng thời SGDI kiểm soát được rủi ro đạo đức nghề nghiệp, cụ thể:

Đối với những người có tính hướng ngoại, năng động, hoạt bát, vui vẻ được bố trí làm việc những công việc như tìm kiếm khách hàng, tiếp khách. Đối với những người trầm tính, hướng nội được bố trí vào những công việc đòi hỏi tính kiên nhẫn, tỉ mỉ đòi hỏi sự chính xác như kế toán, kế hoạch tổng hợp, ...tùy theo năng lực của họ. Đối với vị trí như Quản lý khách hàng, Kiểm ngân, Thủ quỹ... hàng năm SGDI có đánh giá về phẩm chất đạo đức, xem xét quan hệ nhân thân để tiến hành bố trí sắp xếp cán bộ phù hợp nhằm đảm bảo an toàn, hiệu quả trong hoạt động kinh doanh. Ngoài ra SGDI đặc biệt chú trọng đến tiêu chuẩn chức danh, mô tả công việc để bố trí cán bộ sao cho phù hợp với từng vị trí công việc để họ phát huy năng lực tạo hiệu quả cao trong công việc.

Nhìn chung, hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực tại SGDI đã được *tuân thủ theo các nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực*. SGDI đã có sự quy hoạch cụ thể về nhân sự, bên cạnh đó việc bố trí và sử dụng nhân lực có sự dân chủ và thống nhất cao trong cấp ủy, Ban giám đốc. Là đơn vị hoạt động

trong lĩnh vực tài chính vì vậy mọi quyết định trong công tác nhân sự đều được Ban Giám đốc, cấp ủy lắng nghe ý kiến của tập thể người lao động, có sự bàn bạc thống nhất cao trong cấp ủy và Ban Giám đốc nhằm hướng đến mục tiêu chung là lợi ích của SGDI và đạt hiệu quả trong công việc.

(ii) Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực

Hiện nay, SGDI đã tuân thủ quy trình bố trí và sử dụng nhân lực. Cán bộ được bố trí trên cơ sở quy hoạch, phù hợp với chuyên ngành đào tạo, tính cách, năng lực, sở trường. Ngoài ra, SGDI còn đặc biệt chú trọng đến tiêu chuẩn chức danh, mô tả công việc và phẩm chất đạo đức nghề nghiệp để bố trí nhân lực phù hợp nhằm đảm bảo an toàn, hiệu quả trong hoạt động của SGDI. Tuy nhiên, để việc bố trí sử dụng nhân lực sao cho hiệu quả hơn, nhằm mục tiêu nâng cao năng suất lao động góp phần hoàn thành tốt mục tiêu kinh doanh của VDB, thì SGDI cần chú trọng công tác dự báo nhu cầu nhân lực và kiểm soát đánh giá sau khi bố trí sao cho kịp thời và hiệu quả, hạn chế lãng phí nhân lực và không hiệu quả trong quá trình sử dụng nhân lực ... (Xem bảng 2.23).

Bảng 2.23: Đánh giá mức độ tuân thủ quy trình bố trí và sử dụng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I

Đơn vị: %

Stt	Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt	Tốt	Trung đối tốt	Không tốt
1	Dự báo nhu cầu nhân lực trong SGDI	10,34	29,31	48,28	21,41
2	Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng hiện tại của SGDI	12,07	43,10	41,38	3,45
3	So sánh giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng	8,6	41,4	44,83	5,20
4	Tiến hành hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực	0	41,4	44,83	5,2
5	Kiểm soát nhân lực sau bố trí	0	44,82	34,48	20,69

(Nguồn: Kết quả điều tra của Cao học viên - Phụ lục 2)

Bảng 2.24: Tình hình phân bổ nguồn lực trong Sở Giao dịch I năm 2018

Trình độ chuyên môn/chuyên ngành	Ban Lãnh đạo	Khối định lượng	Khối định tính	Phòng giao dịch
Thạc sỹ/Tài chính tín dụng, tài chính ngân hàng; quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh	2	32	4	2
Đại học/ Tài chính tín dụng, tài chính ngân hàng	1	55	5	22
Đại học/ Kế toán, kiểm toán		8	18	5
Đại học/ Ngoại thương, thương mại		7	1	3
Đại học/ quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh			5	
Đại học/ Tin học			3	
Cao đẳng - Trung cấp			5	
Lao động phổ thông/lái xe			7	
Tổng	3	102	48	32

(Nguồn: Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự)

Từ số liệu của bảng 2.24 cho thấy, lực lượng lao động trong SGDI được phân bổ tương đối hợp lý, đúng trình độ và chuyên môn được đào tạo. Tuy nhiên, việc quy hoạch nhân sự, tuyển dụng và bố trí nhân lực cần có sự cân nhắc, sao cho hợp lý mà không tốn kém chi phí cho SGDI; ví dụ một số cán bộ làm công tác hành chính phục vụ ở các phòng giao dịch thì không nhất thiết phải tuyển dụng cán bộ có trình độ đại học, chỉ cần cán bộ có trình độ trung cấp, cao đẳng và có ngoại hình đẹp, khả năng giao tiếp tốt là đã có thể đáp ứng được vị trí công việc cần tuyển dụng.

Thu thập ý kiến của người lao động, đánh giá về việc bố trí và sử dụng lao động trong SGDI, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.25: Mức độ phù hợp bố trí lao động tại Sở Giao dịch I

Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
Không phù hợp	10	6,6
Tương đối phù hợp	43	28,3
Phù hợp	65	42,8
Rất phù hợp	34	22,3
Tổng	152	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của Cao học viên)

Kết quả điều tra cho thấy mức độ phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của cán bộ với công việc tại SGDI thì tỷ lệ mức độ phù hợp chiếm cao nhất (43,10%), tương đối phù hợp chiếm tương đối cao (29,31%), trong khi đó tỷ lệ mức độ không phù hợp là (6,9%). Với tỷ lệ này cho thấy chuyên ngành đào tạo của cán bộ với công việc hiện nay tương đối phù hợp với yêu cầu của SGDI, đáp ứng được yêu cầu công việc.

Nguyên nhân chủ yếu của mức độ không phù hợp là do công tác quy hoạch nhân sự và tuyển dụng một số vị trí đã tuyển dụng trình độ quá cao so với yêu cầu công việc, chưa có sự cân nhắc kỹ sự phù hợp khi quy hoạch và tuyển dụng nhân sự mà đang chỉ quan tâm đến việc tuyển dụng đúng chuyên ngành và có trình độ cao.

2.3.4. Thực trạng hoạt động đãi ngộ nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I

Hiện nay, SGDI đang áp dụng song song cả hai chính sách đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính đối với cán bộ.

(i) Đãi ngộ tài chính

Chính sách tiền lương, phụ cấp

Sở Giao dịch I áp dụng phương pháp tính lương như sau:

$$V = (HSL_i \times L_{vi} + PC_{CV, TN, Kvi}) \times H_{CDi} \times K_i \times NC_{tt}$$

Trong đó:

- HSL_i : Hệ số lương của cán bộ, nhân viên i ($CBNV_i$) theo bảng lương của VDB.

- L_{Vi} : Mức lương tối thiểu theo vùng theo quy định của VDB.

- $PC_{CV,TN,KVi}$: Mức phụ cấp chức vụ, trách nhiệm, khu vực của $CBNV_i$ theo bảng lương của VDB.

- H_{CDi} : Hệ số điều chỉnh đối với các chức danh lãnh đạo theo quy định của VDB.

- K_i : Mức độ đóng góp của người lao động vào kết quả hoàn thành nhiệm vụ chung của đơn vị.

- NC_{tt} : Ngày công thực tế của $CBNV_i$ trong tháng.

Đồng thời sử dụng chính sách tăng lương theo năng lực, khối lượng công việc đảm nhiệm và kết quả thực hiện công việc, có thưởng phạt rõ ràng; Thưởng khi hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên, thưởng theo cơ chế động lực, phạt khi không đạt chỉ tiêu hay mắc lỗi tác nghiệp... Tiền lương được trả vào ngày mùng 10 hàng tháng, đảm bảo chi trả chính xác, kịp thời không có tình trạng trả lương chậm hay nợ lương người lao động. Tiền lương được chi trả hàng tháng và quyết toán theo năm.

SGDI thực hiện việc trả lương dựa vào từng vị trí công việc, theo trình độ, vị trí công việc, năng lực của người lao động. Ngoài tiền lương, người lao động còn được hưởng các chế độ phụ cấp khác nhau tùy theo đặc thù của từng vị trí công việc như: hỗ trợ chi phí xăng xe, điện thoại...

- Phụ cấp ăn ca: Toàn thể người lao động được hưởng: 680.000đ/tháng.

- Phụ cấp tiền trang bị điện thoại và cước phí điện thoại: Ban Lãnh đạo có phụ cấp tiền trang bị điện thoại 01 lần và phụ cấp cước điện thoại, mức chi từ 400.000 - 450.000 đ/tháng tùy theo vị trí.

- Phụ cấp xăng xe: đối tượng được hưởng là những cán bộ thường xuyên đi công tác, gặp gỡ khách hàng và một số cán bộ thường xuyên làm việc với các cơ quan khác; mức chi từ 150.000 - 200.000 đ/ tháng tùy theo vị trí công việc.

Chế độ tài chính đối với cán bộ SGDI được Ban Lãnh đạo SGDI đặc biệt quan tâm, tuy nhiên, với môi trường hoạt động cạnh tranh khốc liệt như hiện nay thì SGDI gặp rất nhiều khó khăn, ngoài ra còn phải giải quyết các tồn tại từ các tổ chức tiền thân, tổng thu nhập người lao động thấp ảnh hưởng đến tâm lý cán bộ và tinh thần gắn bó của cán bộ SGDI.

Chính sách khen thưởng

Hàng năm, SGDI trích 11% quỹ lương dành cho quỹ khen thưởng. Quỹ này, được sử dụng để phân phối cho người lao động có thành tích xuất sắc vượt trội.

Bảng 2.26: Quy định mức thưởng và phúc lợi của Sở Giao dịch I

Stt	Nội dung	Mức thưởng (VNĐ)
1	Giỗ tổ Hùng vương, 8/3, 1/5, 20/10, 28/6, 27/7, 1/6, trung thu	300.000
2	Tết dương lịch; quốc khánh; thành lập ngành	2.000.000
3	Tết nguyên đán	5.000.000
4	Nghỉ mát hàng năm	2.000.000

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán)

Mức thưởng của VDB đã áp dụng trong thời gian khá dài, mức thưởng thấp, không có sự thay đổi nên chưa phát huy được vai trò tạo động lực cho người lao động, tinh thần của người lao động không còn phấn khởi khi nhận được tiền thưởng.

Đánh giá về nhân tố liên quan đến đãi ngộ tài chính người lao động được khảo sát đã đánh giá và đưa ra kết quả cho thấy, chính sách tiền lương tại SGDI được quan tâm, song vẫn còn hạn chế. Nhìn chung, tiền lương của SGDI chi trả cho người lao động là cao so với một số đơn vị khác trên cùng địa bàn, tuy nhiên còn có một bộ phận nhỏ người lao động chưa thấy thỏa mãn với tiền lương của mình nhận được. *(Xem bảng 2.26)*

Bảng 2.27: Kết quả đánh giá mức độ hài lòng đối với công cụ đăi ngộ của Sở Giao dịch I

STT	Kết quả đánh giá	Công cụ đăi ngộ tài chính		Công cụ đăi ngộ phi tài chính	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Rất hài lòng	26	17,1	16	10,5
2	Hài lòng	55	36,2	35	23,0
3	Tương đối hài lòng	53	34,9	46	30,3
4	Không hài lòng	18	11,8	55	36,2

(Nguồn: Kết quả khảo sát của Cao học viên)

(ii) Đăi ngộ phi tài chính

Chương trình chăm sóc sức khỏe

Nhằm đảm bảo sức khỏe cho người lao động, cũng như thực hiện đúng theo luật lao động, SGDI tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho 100% người lao động. Bên cạnh đó, SGDI còn mua bảo hiểm kết hợp con người cho toàn thể cán bộ, nhằm tạo điều kiện cho người lao động được hưởng chính sách bảo hiểm khi có rủi ro, ốm đau và nhằm tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác.

Hàng năm, SGDI cũng tổ chức cho người lao động đi tham quan, nghỉ mát, với mục đích mong muốn người lao động có những ngày nghỉ thoải mái giảm bớt căng thẳng, tái tạo sức lao động sau những ngày làm việc mệt mỏi và căng thẳng. Nhưng do điều kiện công việc, nếu người lao động không thể tham gia sẽ được SGDI chi trả bằng hình thức tài chính.

Do đặc thù công việc, SGDI không khuyến khích cán bộ nghỉ phép. Cán bộ muốn nghỉ phép phải báo cáo kế hoạch nghỉ phép để SGDI được biết. Các trường hợp như nghỉ giải quyết việc gia đình hay cá nhân đều được tính vào nghỉ phép.

Xây dựng môi trường văn hóa

Để người lao động có tinh thần thoải mái làm việc, SGDI cũng đã cố gắng xây dựng môi trường làm việc thân thiện. Nhằm giúp người lao động nâng cao tâm lực, có thêm động lực để cống hiến cho SGDI, hăng say lao động hơn nữa. Để làm được điều đó, hàng năm SGDI tổ chức buổi tổng kết nhìn lại một năm làm việc của toàn thể lao động và đề ra phương hướng nhiệm vụ của năm tiếp theo. Hoạt động này, giúp người lao động thấy được thành quả của mình trong một năm, họ sẽ cảm thấy tự hào về bản thân, tin tưởng vào sự đoàn kết và nỗ lực của SGDI để đưa đơn vị phát triển ngày càng lớn mạnh. Người lao động thấy được thành quả được ghi nhận, họ sẽ hăng say làm việc hơn, cống hiến hết mình hơn nữa, điều này góp phần to lớn vào việc nâng cao tâm lực cho người lao động.

Bên cạnh đó, SGDI cũng đặc biệt quan tâm đến phong trào văn nghệ, thể dục thể thao. Hàng năm, SGDI tổ chức ký giao ước thi đua và giao lưu thể thao giữa Đảng ủy, Chính quyền, Công đoàn và Đoàn TNCS Hồ Chí Minh, giúp tăng cường đoàn kết nội bộ, tạo sự hứng khởi cho người lao động, xây dựng mục tiêu, giải pháp phấn đấu cho các phòng nhằm hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Vào những dịp lễ như 8/3 hay 20/10 SGDI đều quan tâm đến cán bộ nữ trong đơn vị, tổ chức gặp mặt nhằm tôn vinh “phái đẹp”, các chương trình này giúp người lao động xích lại gần nhau hơn, tinh thần đoàn kết hơn. Các giải giao hữu đá bóng giữa đội bóng của SGDI với các đơn vị là khách hàng, đối tác thường xuyên được tổ chức. Ở nơi làm việc người lao động công đoàn tổ chức tập Yoga tại văn phòng vào giờ nghỉ trưa... để rèn luyện sức khỏe hàng ngày. Những hoạt động thể dục thể thao này giúp nâng cao thể lực cho người lao động, giúp họ có sức khỏe để làm việc được tốt hơn nữa.

Xây dựng thỏa ước lao động tập thể

Để bảo vệ quyền lợi cho người lao động, ngày từ khi thành lập Công đoàn SGDI đã ký thỏa ước lao động tập thể giữa chính quyền và đại diện người lao động. Hàng năm mỗi dịp tổng kết kế hoạch năm, công đoàn SGDI

kết hợp tổ chức Hội nghị người lao động, tạo điều kiện cho người lao động được đưa ra ý kiến, yêu cầu của mình đối với chính quyền, nhằm nâng cao quyền lợi cho người lao động, tạo điều kiện cho họ làm việc tốt hơn.

Nhìn vào bảng 2.27 cho thấy số người lao động không hài lòng với chương trình đãi ngộ phi tài chính mà SGDI đang áp dụng chiếm tỷ lệ cao nhất. Vì vậy, SGDI cần xem xét và xây dựng chương trình đãi ngộ phi tài chính khác phù hợp hơn.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I

2.4.1. Thực trạng chiến lược hoạt động của Sở Giao dịch I

Chiến lược hoạt động rất quan trọng, bởi xác định được đúng mục tiêu chiến lược sẽ là kim chỉ nam cho mọi hoạt động, là một chỉ dẫn cái có thể đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Chiến lược hoạt động hàng năm của VDB phụ thuộc vào phê duyệt của Chính phủ, do đó chiến lược hoạt động của SGDI được xây dựng đầu mỗi năm và đã có những điều chỉnh về mục tiêu trong đó có tính đến những nhân tố khách quan bên ngoài và những nhân tố thuộc môi trường bên trong của SGDI.

Năm 2018, SGDI đã xây dựng chiến lược kinh doanh như sau:

- Thực hiện giải ngân đảm bảo ổn định dư nợ so với năm 2017.
- Hoàn thành 100% kế hoạch thu hồi nợ gốc, lãi các loại hình tín dụng theo nhiệm vụ được giao. Thu hồi, xử lý được ít nhất 10% các dự án đã chuyển ngoại bảng.
- Hoàn thành kế hoạch xử lý tài sản bảo đảm. Tích cực xử lý nợ xấu, kịp thời báo cáo VDB xử lý nợ cho các dự án khó khăn. Phân đầu giảm dư nợ xấu tín dụng so với năm 2017.
- Nâng cao chất lượng các mặt hoạt động. Khắc phục tốt các tồn tại sau thanh tra, kiểm tra.

- Thực hiện tốt công tác quản trị nội bộ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

2.4.2. Thực trạng quan điểm của Lãnh đạo Sở Giao dịch I

Quan điểm của lãnh đạo là một nhân tố ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng nhân lực. Vì người lãnh đạo coi trọng việc phát triển nhân lực, trọng dụng người tài thì họ sẽ có những quyết định về nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị. Ngược lại, nếu người lãnh đạo không quan tâm chú trọng tới phát triển nhân lực, thì chắc chắn vấn đề nâng cao chất lượng nhân lực sẽ không được quan tâm.

Tại SGDI, Ban Lãnh đạo rất quan tâm đến vấn đề chất lượng nhân lực và coi nhân lực là một trong những nhân tố cốt lõi để phát triển SGDI, ông Nguyễn Mạnh H - Phó Giám đốc phụ trách Sở Giao dịch I cho biết: *“Ngân hàng Phát triển Việt Nam nói chung và Sở Giao dịch I nói riêng đã có nhiều đóng góp cho kinh tế của vùng thủ đô. Tới đây, Sở Giao dịch I sẽ tiếp tục phát huy là đơn vị đầu tàu của hệ thống để đóng góp nhiều hơn nữa vào công cuộc đổi mới của đất nước, muốn làm được điều này thì trước tiên cần có những người lao động thật sự có năng lực. Vậy nên, Sở Giao dịch I luôn ưu tiên phát triển đội ngũ người lao động trong hệ thống cả về năng lực chuyên môn và thể chất”*. (Kết quả phỏng vấn của Cao học viên - phụ lục 3). SGDI rất quan tâm tới các chế độ đãi ngộ đối với người lao động. Lãnh đạo SGDI thường xuyên quan tâm động viên, khuyến khích người lao động, tạo điều kiện để họ hoàn thành tốt công việc được giao. Bên cạnh đó, đối với những lao động có năng lực, SGDI có chính sách lựa chọn đưa vào quy hoạch, bổ nhiệm và chế độ đãi ngộ về lương thưởng, phúc lợi tốt nhằm giữ chân người lao động có năng lực chuyên môn tốt. Những lao động được tuyển mới vào SGDI sẽ được quan tâm đào tạo, hướng dẫn để họ bắt nhịp tốt với công việc, đồng thời tạo môi trường làm việc thân thiện để người lao động cảm thấy tin tưởng và gắn bó lâu dài với SGDI.

2.4.3. Thực trạng năng lực tài chính của Sở Giao dịch I

Một trong những nhân tố quan trọng để phát triển nhân lực, cơ sở vật chất trang thiết bị đó là năng lực tài chính. SGDI muốn nâng cao chất lượng nhân lực, cần đưa ra những quyết định về kinh phí đào tạo nhân lực, hoặc muốn thu hút nguồn nhân lực từ bên ngoài một phần dựa vào chế độ lương thưởng của SGDI. Muốn người lao động cống hiến hết mình cho SGDI, cần phải có thu nhập ổn định và tương xứng với trình độ năng lực của họ, nếu như mức lương của họ quá thấp họ sẽ không toàn tâm toàn ý và không gắn bó lâu dài với SGDI.

Với thế mạnh là một đơn vị có bề dày lịch sử hình thành và phát triển, nên SGDI có quỹ riêng dành cho đào tạo, tiền lương tiền thưởng của người lao động trong SGDI cũng cao hơn so với mặt bằng chung một số đơn vị trên địa bàn, điều này góp phần giữ chân người lao động, cũng như giúp họ có cuộc sống ổn định về kinh tế. Ngoài ra, SGDI cũng đầu tư vào trang bị máy móc thiết bị, mở rộng trụ sở làm việc, người lao động làm việc tại SGDI sẽ được sử dụng nhiều loại máy móc hiện đại, làm việc trong môi trường tốt đạt tiêu chuẩn tạo điều kiện cho họ nâng cao năng suất lao động, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Bảng 2.28: Năng lực tài chính của Sở Giao dịch I qua các năm

Đơn vị: tỷ đồng

TT	Nội dung	Kế hoạch			Thực hiện			% hoàn thành KH		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
I	Chỉ tiêu quy mô									
1	Dư nợ tín dụng cuối kỳ	1,445	2,498	3,050	1,447	2,504	3,850	100%	100%	126%
2	Huy động vốn cuối kỳ	1,500	2,800	4,043	2,028	2,900	4,043	135%	104%	101%
II	Chỉ tiêu hiệu quả									
1	Chênh Lệch thu chi	60	72	106	65	98	150	108%	136%	142%

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán)

Chênh lệch thu chi của SGDI tăng đều qua các năm, thể hiện hiệu quả kinh doanh của SGDI mang lại, năm sau luôn cao hơn năm trước. Năm 2017 tăng 28% so với năm 2016 và năm 2018 tăng 6% so với năm 2017. Nhìn vào những con số trên có thể thấy năng lực tài chính của SGDI tương đối tốt. Vì vậy, SGDI có khả năng tài chính là điều kiện thuận lợi cho việc nâng cao chất lượng nhân lực.

2.4.4. Thực trạng áp lực các nhân tố cạnh tranh

Hiện nay, hoạt động của SGDI gặp rất nhiều khó khăn, cạnh tranh gay gắt cả trong và ngoài hệ thống VDB. Tuy nhiên, SGDI vẫn là một đầu tàu trong hệ thống VDB, đây là điểm thuận lợi tạo điều kiện để SGDI khẳng định vị thế trên thị trường tài chính hiện nay. Vậy, để khẳng định được thương hiệu và lấy được lòng tin của các khách hàng, buộc SGDI phải có sự cạnh tranh về lãi suất, thái độ phục vụ của cán bộ SGDI. Nhận thấy được điều này, SGDI đã có những định hướng nhằm nâng cao chất lượng nhân lực và dịch vụ nhằm khẳng định thương hiệu và uy tín trong lĩnh vực hoạt động của SGDI.

2.5. Đánh giá chung

2.5.1. Những kết quả đạt được

Từ khi thành lập đến nay, SGDI luôn coi trọng công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Từ sự nỗ lực của Ban Lãnh đạo, của từng cá nhân cũng như sự đoàn kết, thống nhất của cả tập thể SGDI, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI đạt được những thành tựu sau đây:

Về chất lượng nhân lực:

- Sở Giao dịch I có đội ngũ lao động trẻ, năng động, sáng tạo, được đào tạo cơ bản, dễ tiếp thu các vấn đề về khoa học và công nghệ hiện đại, có đủ phẩm chất chính trị, đạo đức, trình độ chuyên môn để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong điều kiện mới.

- Lãnh đạo SGDI nhận thức rõ hơn về vai trò và trách nhiệm của mình,

hiều rõ được các nhu cầu thiết yếu của người lao động, nắm bắt được phương thức để tạo sự gắn bó của người lao động với hoạt động của SGDI, tạo điều kiện cho người lao động phát huy được năng lực, sở trường, góp phần vào quá trình phát triển của SGDI.

- Đối với đội chuyên viên: SGDI có đội ngũ chuyên viên có trình độ cử nhân, sau đại học, có trình độ chuyên môn tốt.

- Đối với đội ngũ nhân viên: Nhìn chung nhóm lao động này đều được qua đào tạo, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ vững vàng, có ý thức tổ chức kỷ luật tốt. Ý thức tổ chức kỷ luật tốt góp phần cho hoạt động của Sở Giao dịch I đạt hiệu quả tốt.

- Sở Giao dịch I luôn quan tâm đến việc chăm sóc sức khỏe và tinh thần cho nhân lực, giúp họ có thể lực tốt để làm việc hiệu quả.

Nguyên nhân:

- Sở Giao dịch I là một đầu tàu trong hệ thống VDB, do vậy chất lượng nguồn nhân lực được chú trọng và xây dựng ngay từ khâu tuyển dụng. Ngoài ra, SGDI có khả năng tài chính vững vàng, chế độ đãi ngộ về tài chính tương đối tốt, cạnh tranh với các đơn vị khác trên địa bàn, từ đó tạo điều kiện thuận lợi thu hút lao động có chất lượng tốt.

- Quan điểm của lãnh đạo cũng góp phần nâng cao tâm lực và thể lực cho nhân lực. SGDI luôn lấy ý thức làm đầu, chuyên môn có thể đào tạo thêm, nhưng ý thức thái độ thì khó có thể thay đổi “Giang sơn khó đổi, bản tính khó rời”. Bên cạnh đó, coi trọng việc nâng cao thể lực cho người lao động, khuyến khích rèn luyện sức khỏe. Để có thể lực tốt, hoàn thành tốt kế hoạch được giao, SGDI cũng xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tạo bầu không khí thoải mái cho người lao động.

Về biện pháp nâng cao chất lượng nhân lực

- Sở Giao dịch I có kế hoạch đào tạo được xây dựng phù hợp, sát với nhu

cầu thực tế. Chương trình đào tạo; đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo về chuyên môn cũng như đào tạo về ý thức tổ chức kỷ luật đều sát với thực tế. Chi phí cho đào tạo được đầu tư tương đối lớn.

- Sở Giao dịch I luôn hướng bố trí “đúng người, đúng việc, đúng thời điểm” nhằm đem lại hiệu quả công việc, tăng năng suất lao động.

- Xác định nguồn tuyển dụng, tuân thủ quy trình tuyển dụng, ứng viên được sàng lọc kỹ lưỡng, chất lượng ứng viên trúng tuyển đảm bảo đúng tiêu chuẩn điều kiện, đáp ứng được vị trí tuyển dụng. Kế hoạch tuyển dụng rõ ràng phù hợp với chiến lược hoạt động của đơn vị.

- Sở Giao dịch I đã rất quan tâm đến chương trình đãi ngộ tài chính cho người lao động.

Nguyên nhân:

- Chiến lược kinh doanh của SGDI đã gắn với mục tiêu về nhân lực.

- Quan điểm của lãnh đạo là lấy nhân lực là nhân tố then chốt để phát triển, quan tâm đến nhân lực của đơn vị. Nên mọi hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực được lãnh đạo chú trọng.

- Nhờ có nguồn lực tài chính vững vàng, nên các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực luôn được đầu tư và chi theo nhu cầu.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những ưu điểm mà Sở Giao dịch I có được, vẫn còn tồn tại một số hạn chế sau:

Về chất lượng nhân lực

- *Đối với lãnh đạo:* SGDI đã xây dựng được quy chuẩn về văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc triển khai thực hiện ở đơn vị chưa thực sự hiệu quả.

- *Đối với chuyên viên và nhân viên:* Trình độ, chuyên môn tốt, tuy nhiên cán bộ chưa phát huy hết được năng lực, sở trường, tác phong làm việc chưa thực sự chuyên nghiệp, ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả trong công việc.

Nguyên nhân:

- Do các Chi nhánh khu vực sáp nhập về SGDI (Chi nhánh NHPT Hà Tây, Hòa Bình, Vĩnh Phúc, Bắc Ninh) vì vậy tác phong, lề lối làm việc của cán bộ, môi trường làm việc của Chi nhánh ảnh hưởng nhiều của môi trường đa văn hóa là không thể tránh khỏi, gây ảnh hưởng lớn đến chất lượng, hiệu quả công việc trong thời gian qua.

- Lãnh đạo của VDB và SGDI đã quan tâm đến các chương trình đãi ngộ tài chính đối với người lao động, đãi ngộ phi tài chính cũng được quan tâm, tuy nhiên chưa thực sự tạo được động lực đối với người lao động.

- Nhân lực của SGDI phần lớn là lao động trẻ, vì thế kinh nghiệm còn chưa cao, lao động trẻ có sự nhiệt huyết và xông xáo trong công việc, tuy nhiên tâm lý gấn bó và cống hiến chưa cao gây xáo trộn nhân lực tại đơn vị.

Về nâng cao chất lượng nhân lực

- Cơ sở vật chất, nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ đã có nhưng nội dung chương trình đào tạo chưa hoàn thiện, chưa chuẩn hóa. Một số giảng viên tham gia công tác giảng dạy còn chưa được củng cố kỹ năng sư phạm (đối với giảng viên nội bộ) hoặc thiếu kiến thức về ngành ngân hàng và VDB (đối với giảng viên ngoại ngành). Cán bộ làm công tác đào tạo còn hạn chế kiến thức về lĩnh vực Tài chính Ngân hàng và kỹ năng quản lý đào tạo chuyên nghiệp.

- Thực hiện đúng quy trình tuyển dụng, chất lượng ứng viên sau tuyển dụng tương đối tốt, tuy nhiên việc xác định nhu cầu tuyển dụng mới chỉ chú trọng tới quy mô phát triển mà chưa đo lường năng suất lao động làm cơ sở định biên lao động hàng năm.

- Công cụ đãi ngộ tài chính, phi tài chính được Ban lãnh đạo SGDI đặc biệt quan tâm, tuy nhiên tổng thu nhập của cán bộ SGDI không cao, không tạo được động lực cho cán bộ. Tình trạng cán bộ xin luân chuyển công tác nội bộ,

điều chuyển công tác sang đơn vị khác còn diễn ra thường xuyên.

Nguyên nhân:

- Chiến lược hoạt động chưa gắn với mục tiêu về nhân lực của SGDI.

- Công tác đào tạo còn phụ thuộc chủ yếu vào Trung tâm đào tạo và nghiên cứu khoa học của VDB do vậy việc đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI chưa được chủ động ảnh hưởng việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị.

- Do năng suất lao động còn thấp do vậy chế độ đãi ngộ tài chính và phi tài chính của SGDI cũng thấp, ảnh hưởng chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị.

- Thiếu công cụ hỗ trợ quản lý nguồn nhân lực. Đó là các công cụ có tính hướng dẫn, định hướng, đo lường và kiểm tra dựa trên các tiêu chuẩn đo lường trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm mà một số cán bộ cần có để thực hiện tốt các nhiệm vụ của mình trong một số vị trí làm việc cụ thể. Thiếu công cụ hỗ trợ đã làm cho việc xác định nhu cầu tuyển dụng, sử dụng, đào tạo và đánh giá chất lượng công việc của cán bộ thiếu chính xác.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA SỞ GIAO DỊCH I - NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

3.1. Chiến lược phát triển của Ngân hàng Phát triển Việt Nam và Sở Giao dịch I đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030

3.1.1. Chiến lược phát triển của Ngân hàng Phát triển Việt Nam

- Hệ thống VDB đang trong giai đoạn II thực hiện đề án chiến lược phát triển VDB đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định 369/QĐ-TTg ngày 28/02/2013, củng cố và xây dựng các điều kiện hoạt động theo Nghị định số 32/2017/NĐ-CP ngày 31/03/2017 của Chính phủ về Tín dụng đầu tư của Nhà nước.

- Tiếp tục củng cố và phát triển VDB là ngân hàng chính sách của Chính phủ hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận theo hướng bền vững, hiệu quả, đảm bảo đủ năng lực để thực hiện chính sách tín dụng đầu tư, tín dụng xuất khẩu của Nhà nước và các nhiệm vụ khác do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ giao, góp phần thực hiện chiến lược và kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của đất nước trong từng thời kỳ.

- Làn sóng cách mạng công nghiệp 4.0 đang lan tỏa hết sức mạnh mẽ, với sức ảnh hưởng trên phạm vi toàn cầu đã có nhiều tác động đến ngành Ngân hàng Việt Nam. Những tác động này thể hiện trên nhiều phương diện như: Mô hình tổ chức kinh doanh, cung cấp sản phẩm dịch vụ, lĩnh vực thanh toán, vấn đề an ninh an toàn bảo mật, yêu cầu công việc của cán bộ, nhân viên ngân hàng và cả những nhân tố liên quan đến khách hàng... Cách mạng công nghiệp 4.0 tạo ra nhiều cơ hội cho ngành Ngân hàng nhưng cũng đặt ra không ít thách thức, đòi hỏi Ngân hàng Phát triển Việt Nam phải quan tâm.

- Trong giai đoạn 2015 - 2020 VDB sẽ tập trung hoàn thành 05 mục tiêu ưu tiên như sau:

+ Tốc độ tăng trưởng tín dụng giai đoạn 2013 - 2020 bình quân khoảng 10%/năm, theo đó, quy mô tài sản của VDB đến năm 2020 đạt khoảng 500.000 tỷ đồng. Giai đoạn sau năm 2020, tốc độ tăng trưởng tín dụng được xác định phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội.

+ Xác định cơ cấu giữa vốn chủ sở hữu và vốn huy động của Ngân hàng, có lộ trình tăng vốn chủ sở hữu nhằm đạt tỷ lệ vốn chủ sở hữu so với tổng dư nợ cho vay tín dụng đầu tư, tín dụng xuất khẩu của VDB cho phù hợp với từng giai đoạn.

+ Nâng cao chất lượng tín dụng đặc biệt là công tác thẩm định, giải ngân, quản lý thu hồi nợ; xây dựng cơ chế phân loại nợ xấu phù hợp với tính chất hoạt động của VDB; xây dựng cơ chế trích lập dự phòng rủi ro và các biện pháp xử lý nợ xấu cho vay các chương trình; tích cực thu hồi nợ và xử lý rủi ro nhằm mục tiêu giảm tỷ lệ nợ xấu tổng thể dưới 7% vào năm 2015, từ 4% - 5% vào năm 2020.

+ Tiêu chuẩn hóa quy trình nghiệp vụ nhằm đáp ứng yêu cầu thực thi chính sách hỗ trợ phát triển theo chủ trương của Đảng và Nhà nước, chương trình mục tiêu được Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ quyết định; đa dạng hóa các dịch vụ ngân hàng nhằm phục vụ ngày một tốt hơn chính sách tín dụng đầu tư và tín dụng xuất khẩu của Nhà nước bao gồm cả cho vay thỏa thuận đối với các đối tượng này trong những điều kiện nhất định nhằm nâng cao chất lượng hoạt động và từng bước giảm cấp bù của ngân sách nhà nước tiến tới tự chủ về tài chính.

+ Hoàn thiện mô hình quản trị và tổ chức bộ máy phù hợp với tính chất, đặc thù của ngân hàng chính sách; chuẩn hóa và chuyên nghiệp đội ngũ cán bộ phát huy hiệu lực, hiệu quả hoạt động của hệ thống kiểm tra, kiểm soát và phân tích, cảnh báo rủi ro; đồng thời tăng cường kiểm tra giám sát của cơ quan quản lý nhà nước, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt

động ngân hàng.

- Trên cơ sở mục tiêu chung, mục tiêu ưu tiên và một số chỉ tiêu tài chính chủ yếu đặt ra trong kế hoạch 5 năm gắn với tái cơ cấu, VDB đã triển khai chương trình hành động, cụ thể:

+ Hoàn thiện khung pháp lý cho hoạt động của VDB:

++ Sửa đổi, bổ sung một số nội dung quy định của pháp luật về tín dụng đầu tư, tín dụng xuất khẩu của Nhà nước, trong đó có việc sửa đổi Nghị định số 75/2011/NĐ-CP ngày 30 tháng 8 năm 2011 của Chính phủ;

++ Hoàn thiện chức năng nhiệm vụ, bộ máy quản lý của VDB trong đó có việc sửa đổi Điều lệ tổ chức và hoạt động của VDB;

++ Hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính đối với VDB: Từ nay đến năm 2020 tiến hành đánh giá và cơ cấu lại dư nợ và khách hàng hiện có tại VDB; xây dựng và triển khai việc tái cơ cấu nợ xấu tại VDB, đặc biệt các khoản nợ tồn đọng qua các giai đoạn Tổng cục Đầu tư Phát triển, Quỹ Hỗ trợ phát triển.

++ Hoàn thiện cơ chế quản lý và xử lý nợ bị rủi ro trên cơ sở xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá khả năng thu hồi của các khoản nợ khi đến hạn, quá hạn; nghiên cứu, xây dựng cơ chế nhận biết, cảnh báo sớm và phương án xử lý đối với từng loại hình rủi ro; xây dựng chính sách phân loại nợ, trích lập dự phòng rủi ro tín dụng phù hợp với đặc thù hoạt động.

- Bổ sung vốn điều lệ cho VDB: Việc bổ sung vốn điều lệ cho VDB trong thời gian tới để tăng cường năng lực hoạt động, đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn vốn theo quy định của các tổ chức tín dụng. Nguồn bổ sung vốn điều lệ gồm: vốn ngân sách nhà nước, Quỹ hỗ trợ sắp xếp và phát triển doanh nghiệp, các nguồn tích lũy của VDB theo quy định.

- Củng cố, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của bộ máy tổ chức, cán bộ của VDB. Hoạt động theo nguyên tắc công khai, minh bạch về tài chính, chịu sự kiểm toán của Kiểm toán Nhà nước. Xây dựng cơ chế tiền lương, thưởng, phúc lợi đối với cán bộ phù hợp với điều kiện tài chính và hoạt

động của ngân hàng.

- Tiếp tục phát triển cơ sở vật chất, kỹ thuật, nguồn nhân lực:

++ Tranh thủ nguồn lực từ Trung ương và địa phương để đầu tư, nâng cấp, ổn định trụ sở ngân hàng các cấp, kho tàng, phương tiện vận tải, trang thiết bị làm việc, tập trung nguồn lực tài chính, nhân sự để xây dựng và triển khai hiện đại hóa công nghệ thông tin phục vụ hoạt động và quản lý.

++ Phát triển nguồn nhân lực: Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ của VDB, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp; đảm bảo đáp ứng đủ nguồn nhân lực chất lượng thực hiện nhiệm vụ được giao.

++ Tăng cường tuyên truyền, mở rộng hợp tác quốc tế nhằm học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm với các nước trên thế giới, đặc biệt là các nước trong khu vực về quản lý tín dụng đầu tư, tín dụng xuất khẩu và mô hình ngân hàng phát triển. Tranh thủ khai thác các nguồn vốn, nguồn tài trợ kỹ thuật của các tổ chức quốc tế để tăng cường năng lực, đặc biệt năng lực quản lý và quản trị rủi ro, bổ sung nguồn vốn cho vay cho VDB.

- Nâng cao hiệu quả kiểm tra giám sát của cơ quan quản lý nhà nước và kiểm soát nội bộ: Tăng cường sự kiểm tra giám sát của các Bộ, cơ quan liên quan bao gồm: Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam; hoàn thiện mô hình tổ chức, nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động của hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ.

- Xây dựng ngân hàng ứng dụng công nghệ 4.0: Phát triển các sản phẩm, dịch vụ tiện ích, an toàn cho khách hàng, ứng dụng các công nghệ mới trong hoạt động, không ngừng đổi mới, sáng tạo, mang lại sự trải nghiệm tối ưu nhất cho khách hàng sử dụng dịch vụ.

Mỗi chương trình đều được xây dựng giải pháp và lộ trình thực hiện chi tiết đến từng năm, gắn với trách nhiệm của từng lãnh đạo điển các đơn vị triển khai thực hiện.

3.1.2. Chiến lược phát triển của Sở Giao dịch I

Dựa trên chiến lược phát triển của VDB và dựa trên cơ sở phân tích tình hình thực tế hoạt động bên trong cũng như bên ngoài, SGDI đã xây dựng chiến lược phát triển giai đoạn 2015-2020 như sau:

- Phân đầu tăng trưởng tín dụng 3% - 5%;
- Hoàn thành 100% kế hoạch thu hồi nợ gốc, lãi theo kế hoạch giao;
- Thu hồi, xử lý tối đa các dự án đã chuyển ngoại bảng;
- Hoàn thành kế hoạch xử lý tài sản bảo đảm;
- Tích cực xử lý nợ xấu, phân đầu giảm nợ xấu;
- Nâng cao chất lượng các mặt hoạt động. Khắc phục tốt các tồn tại sau thanh tra, kiểm tra;

- Kiện toàn, sắp xếp tổ chức bộ máy, cán bộ phù hợp với định hướng tái cơ cấu hoạt động của hệ thống, đồng thời tiếp tục hoàn thiện các quy trình quản trị nội bộ nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả hoạt động của SGDI.

Để hoàn thành mục tiêu đề ra, SGDI xác định vừa phát huy những thành tích đạt được, đồng thời với việc khắc phục những khó khăn, tiếp tục nỗ lực, chủ động, sáng tạo, nêu cao tinh thần trách nhiệm, đoàn kết một lòng, triển khai thực hiện tốt một số giải pháp sau:

- Quán triệt và thực hiện tốt các chỉ đạo của VDB: Đảm bảo mọi nội dung chỉ đạo của VDB đều được quán triệt và thực hiện thống nhất, kịp thời từ lãnh đạo SGDI tới toàn thể cán bộ. Xây dựng và tổ chức thực hiện tốt các giải pháp để triển khai hiệu quả các mục tiêu, kế hoạch đề ra, huy động tối đa năng lực của đội ngũ cán bộ, người lao động; tăng cường đoàn kết nội bộ, phân đầu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Tập trung mọi điều kiện cho công tác thu hồi nợ:

+ Giao nhiệm vụ chi tiết đến từng tập thể, cá nhân đảm bảo bám sát nhiệm vụ VDB giao và tình hình thực tế tại SGDI với thời hạn hoàn thành cụ thể, gắn trách nhiệm với kết quả hoàn thành công việc; Thường xuyên theo

đổi, đôn đốc, đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch của từng phòng, từng cá nhân.

+ Tập trung nghiên cứu hồ sơ, đề ra các giải pháp nhằm đẩy nhanh tốc độ giải quyết công việc. Tổ chức công tác đôn đốc thu nợ một cách quyết liệt và tập trung các dự án/công việc trọng tâm, trọng điểm. Tiếp tục tổ chức các Tổ đốc thu, tăng cường cán bộ đối với những dự án khó khăn, chủ đầu tư chây ỳ không trả nợ. Tranh thủ sự giúp đỡ của chính quyền các Tỉnh, Thành phố, các ban ngành Trung ương và địa phương, cơ quan tòa án và thi hành án trong việc phối hợp thu nợ.

+ Thường xuyên rà soát, đánh giá hồ sơ các dự án/khoản vay, chủ động báo cáo và đề xuất kịp thời với VDB đối với những dự án khó khăn, vướng mắc, các dự án đặc thù; Bám sát ý kiến chỉ đạo của VDB trong quá trình giải quyết nhằm hạn chế phát sinh nợ xấu. Tăng cường cán bộ hỗ trợ trực tiếp cho các phòng mũi nhọn, tập trung tháo gỡ đối với các dự án khó khăn, vướng mắc để đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ thu nợ.

+ Triển khai quyết liệt, tập trung hơn cho công tác xử lý tài sản bảo đảm: đánh giá lại toàn bộ tài sản bảo đảm, giao nhiệm vụ xử lý tài sản bảo đảm theo từng công đoạn trong trình tự, thủ tục xử lý tới từng phòng, từng cán bộ, đảm bảo hiệu quả; phối hợp tốt với các cơ quan quản lý Nhà nước để quản lý tài sản bảo đảm, tuyệt đối không để thất thoát tài sản. Đối với các dự án khó khăn, chủ đầu tư không phối hợp, chây ỳ không trả nợ: Tăng cường thêm cán bộ thường xuyên đốc thu, cùng với việc rà soát hồ sơ thực hiện khởi kiện chủ đầu tư.

- Thúc đẩy hơn nữa việc tìm kiếm dự án, thẩm định, cho vay:

+ Tiếp tục tuyên truyền, giới thiệu rộng rãi về chính sách tín dụng đầu tư của Nhà nước tới các đơn vị, doanh nghiệp trên địa bàn. Tiếp tục giữ mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng hiện có và tìm kiếm, khai thác thêm khách hàng mới. Tăng cường thẩm định thực tế dự án, chủ đầu tư gắn với thẩm định

hồ sơ nhằm nâng cao chất lượng thẩm định. Phối hợp chặt chẽ với khách hàng thực hiện các bước thẩm định dự án, chuẩn bị các điều kiện để khách hàng có thể vay vốn của VDB sớm nhất khi các cơ chế, chính sách mới liên quan đến hoạt động của VDB được ban hành.

Phối hợp chặt chẽ với Chủ đầu tư, đơn đốc đẩy nhanh tiến độ, hoàn thiện thủ tục giải ngân, đảm bảo giải ngân nhanh chóng, đúng quy định và không để ảnh hưởng đến tiến độ đầu tư của dự án.

- Tăng cường kiểm soát chặt chẽ các khâu nghiệp vụ: Tăng cường và nâng cao hơn nữa chất lượng công tác kiểm tra, kiểm soát, nhằm ngăn chặn kịp thời sai sót có thể xảy ra trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Kịp thời khắc phục dứt điểm các tồn tại, sai sót sau Thanh tra, kiểm tra, kiểm toán. Đẩy mạnh công tác pháp chế để đảm bảo quyền lợi cho SGDI và VDB, đảm bảo an toàn hoạt động.

- Nâng cao tính chủ động, sáng tạo, tinh thần trách nhiệm của mỗi cán bộ gắn với kết quả công việc theo lĩnh vực được phân công: Mọi công việc phải được xây dựng kế hoạch với mục tiêu, giải pháp, thời gian, con người cụ thể; đồng thời các cấp lãnh đạo phải thực sự quyết liệt trong chỉ đạo, điều hành; thường xuyên kiểm tra, giám sát, đơn đốc tình hình thực hiện đảm bảo công việc được triển khai đồng bộ ở tất cả các bộ phận một cách kịp thời, hiệu quả. Tăng cường chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ.

- Thay đổi tư duy, phương pháp làm việc; rà soát đánh giá lại nguồn lực theo mô hình và chuẩn mực chung của tổ chức tín dụng: Chú trọng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nhất là đội ngũ cán bộ chủ chốt. Tiếp tục đẩy mạnh công tác bố trí, luân chuyển cán bộ, khắc phục tình trạng cán bộ ngại khó, thiếu trách nhiệm; Tăng cường cán bộ cho các bộ phận trọng điểm, tổ chức theo dõi, đơn đốc, đánh giá việc thực thi trách nhiệm công vụ của cán bộ. Nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc. Tăng cường công tác đào tạo và tự đào tạo, xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, chuyên nghiệp.

- Điều chỉnh, bổ sung kịp thời các quy định quản trị nội bộ, cơ chế chi trả lương cho phù hợp với tình hình hoạt động của SGDI đảm bảo thúc đẩy công tác tăng trưởng tín dụng, thu hồi, xử lý nợ xấu đạt hiệu quả cao nhất; giữ an toàn hoạt động của SGDI.

- Xây dựng ngân hàng ứng dụng công nghệ 4.0 theo chiến lược phát triển của VDB.

3.2. Quan điểm, định hướng, mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I đến năm 2020

3.2.1. Quan điểm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I

Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao là một đột phá chiến lược, là nhân tố quyết định đẩy mạnh sự phát triển của đơn vị. Đặc biệt coi trọng phát triển đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi.

3.2.2. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I

Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ của Sở Giao dịch I, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp đảm bảo đáp ứng đủ nguồn lực chất lượng thực hiện nhiệm vụ được giao.

3.2.3. Mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

- Tăng tỷ lệ cán bộ có trình độ sau đại học chiếm từ 15% - 20%, ổn định tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học ở mức 80%.

- 100% cán bộ có kỹ năng, có kiến thức quản trị rủi ro và thường xuyên được cập nhật kiến thức mới về hoạt động của Ngân hàng..

- 100% cán bộ chuyên môn nghiệp vụ có trình độ tiếp nhận và sử dụng các chương trình ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động của Ngân hàng.

- 100% cán bộ lãnh đạo cấp trưởng, phó phòng và quy hoạch chức danh trưởng, phó phòng có kỹ năng quản lý công việc, kỹ năng quản trị ngân hàng hiện đại, quản trị nguồn nhân lực.

- Đáp ứng các thách thức đặt ra trong quá trình xây dựng ngân hàng ứng dụng công nghệ 4.0.

3.3. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I

3.3.1. Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực

Ù Nâng cao chất lượng công tác đào tạo

Thực hiện mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo, đề xuất Trung tâm Đào tạo và nghiên cứu khoa học VDB tăng cường chất lượng đào tạo liên tục bằng việc tăng cường chất lượng giảng viên và chuẩn hóa chương trình, tài liệu đào tạo, cụ thể:

- Chuẩn hóa chương trình và tài liệu đào tạo:

Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của VDB, đề xuất VDB chuẩn hóa chương trình và tài liệu đào tạo. Trung tâm Đào tạo và nghiên cứu khoa học là đầu mối phối hợp với các Phòng/Ban chuyên môn, mời các chuyên gia thuộc lĩnh vực tài chính ngân hàng nghiên cứu xây dựng hệ thống tài liệu, giáo trình chuẩn phù hợp có nội dung cập nhật thông tin về kiến thức nghiệp vụ phục vụ cho công tác đào tạo toàn hệ thống. VDB thực hiện chuẩn hóa chương trình, tài liệu phục vụ công tác đào tạo sẽ đảm bảo cập nhật và tiếp cận nhanh kiến thức chuẩn của ngành Ngân hàng, không ngừng nâng cao được chất lượng đào tạo, nâng cao nguồn nhân lực cho toàn hệ thống.

- Chất lượng giảng viên

+ Đề xuất VDB đẩy mạnh hợp tác chặt chẽ với đối tác cung cấp dịch vụ đào tạo và giảng viên bên ngoài nhằm đảm bảo đội ngũ giảng viên có chất lượng; theo đó, tăng cường kết hợp giảng viên nội ngành và bên ngoài nhằm đảm bảo lý thuyết đi đôi với thực hành; tăng cường sự tham gia giảng bài và chia sẻ của Ban lãnh đạo cấp cao VDB và chuyên gia, cán bộ có nhiều kinh nghiệm, lựa chọn giảng viên phù hợp với từng chủ đề đào tạo, tăng cường chất lượng trong đào tạo;

+ Đào tạo về chính sách: Đề xuất Trung tâm Đào tạo và nghiên cứu khoa học mời các chuyên gia, lãnh đạo các đơn vị xây dựng chính sách liên quan như: lãnh đạo các phòng/ban của Ngân hàng Nhà nước hoặc Lãnh đạo

các Ban/Trung tâm của VDB nhằm chuyển tải nhanh nhất, dễ hiểu, dễ thực hiện khi áp dụng chính sách và thực tế công việc.

+ Đào tạo quy trình nghiệp vụ: Giảng viên là lãnh đạo các phòng/ban chuyên môn tham gia giảng dạy, thuận lợi cho công tác chuyển tải kiến thức, học viên có thể tiếp thu được kiến thức nhanh và hiệu quả. Ngoài ra, trong quá trình học tập học, giảng viên và học viên có thể giải quyết ngay những vướng mắc quy trình nghiệp vụ, khi vận dụng thực tế sẽ rất thuận tiện, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hơn khi giải quyết công việc.

+ Đào tạo kỹ năng: Giáo viên tham gia giảng dạy phù hợp với chương trình đào tạo kỹ năng của cán bộ ngân hàng; kỹ năng giao tiếp; kỹ năng quản trị & thu hồi công nợ...Chương trình đào tạo và việc lựa chọn giáo viên nên lựa chọn những giáo viên phù hợp với nội dung đào tạo.

Ù *Đổi mới công tác đào tạo bồi dưỡng*

Công tác đào tạo phải đảm bảo cả mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Đó là đào tạo phải đáp ứng việc tăng cường năng lực của đội ngũ để thực hiện tốt nhiệm vụ hiện tại. Đào tạo để phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển của SGDI trong tương lai, cụ thể là:

- Đổi mới công tác xây dựng kế hoạch, quy hoạch đào tạo để tăng cường chất lượng và hiệu quả của công tác quy hoạch nói chung và công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực nói riêng.

-Đào tạo phải gắn liền với bố trí, sử dụng và thực hiện chính sách duy trì nuôi dưỡng nhân lực. Từ quy hoạch cán bộ để quy hoạch đào tạo và đưa ra kế hoạch đào tạo bồi dưỡng.

- Lấy kết quả đánh giá công việc làm cơ sở để cử cán bộ tham gia các chương trình đào tạo dài hạn. Hạn chế việc đào tạo tràn lan, hình thức, không hiệu quả.

- Lấy kết quả đánh giá công việc làm cơ sở xem xét, khen thưởng, đề xuất quy hoạch, bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo quản lý.

Thực hiện nguyên tắc học tập suốt đời

Cần đa dạng hóa loại hình đào tạo để tạo điều kiện cho mỗi cán bộ đều có cơ hội học tập nâng cao trình độ và tri thức cho mình.

- Đào tạo tại nơi làm việc là hình thức đào tạo truyền thống và phổ biến. Cán bộ học được cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc dưới sự hướng dẫn chỉ bảo của người có kinh nghiệm, có chuyên môn đi trước. Hình thức này có ưu điểm là đơn giản, dễ thực hiện, ít tốn kém có thể kiểm tra ngay kết quả học tập của cán bộ theo công việc mà họ thực hiện. Tuy nhiên, nhược điểm của nó là đi theo đường mòn dập khuôn máy móc, không phát huy được cái mới của tri thức, khó đánh giá được hiệu quả do không có các chỉ tiêu đo lường.

- Đào tạo theo chỉ dẫn: Liệt kê ở mỗi công việc những nhiệm vụ, quy trình thực hiện và những điểm mấu chốt cần lưu ý khi thực hiện để hướng dẫn người học thực hành theo từng bước. Đây chính là hình thức đào tạo phù hợp với công việc có quy trình và tiêu chuẩn rõ ràng.

- Đào tạo tại các cơ sở đào tạo chuyên nghiệp là hình thức đào tạo bài bản, có hệ thống, theo khóa học có thời hạn. Với đội ngũ giảng viên, chuyên gia có trình độ cao, người lao động sẽ tiếp thu được rất nhiều các kiến thức bổ ích và các thông tin mới được cập nhật. Với kiến thức thu được, người học sẽ vận dụng vào thực tế công việc tại đơn vị.

Chú trọng đào tạo cho cán bộ mới tuyển dụng:

Trong một khoảng thời gian ngắn, chất lượng tân cử nhân ngành tài chính ngân hàng ở Việt Nam chưa có sự cải thiện đáng kể. Vì vậy, việc đào tạo bài bản cho cán bộ mới tuyển dụng vẫn là một chương trình trọng điểm kèm theo các khoản chi phí lớn mới có thể sử dụng lực lượng này vào những công việc cụ thể, gắn việc đào tạo lý thuyết với thực hành nghề nghiệp tại chỗ nhằm nâng cao hiệu quả của công đào tạo. Phải coi việc đào tạo và tự đào tạo cán bộ mới tuyển dụng là quy chế bắt buộc, là văn hóa của tổ chức.

Đẩy mạnh công tác đào tạo và đào tạo nhân lực chất lượng cao

- Đã có cơ chế, chính sách về đào tạo, tuy nhiên cần có chính sách hỗ trợ, khuyến khích đối với người tự học tập nâng cao trình độ. Có chính sách sử dụng, đãi ngộ và bổ nhiệm đối với những cán bộ sau khi hoàn thành các khóa học.

- Chủ động tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng trình độ định kỳ và chuyên sâu phù hợp với nhiệm vụ của đơn vị và năng lực của cán bộ chuyên môn.

- Thực hiện kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ, cụ thể như sau:

+ Đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý: Thực hiện tiêu chuẩn hóa theo chức danh, tiếp tục đào tạo một cách toàn diện về lý luận chính trị, chuyên môn, trình độ quản lý. Chú trọng việc đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao nhằm tạo sự đột phá về tư duy và kỹ năng quản lý. Tạo tiền đề cho việc triển khai các kế hoạch cải cách và chấp nhận sự thay đổi ở các cấp điều hành và cấp thực hiện.

+ Đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ: Tổ chức đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên ngành, đồng thời chú trọng đào tạo để nâng cao phẩm chất chính trị, trình độ ngoại ngữ, tin học và năng lực thực tiễn. Đa dạng hóa việc đào tạo các kỹ năng chuyên nghiệp cho đội ngũ cán bộ nhằm tạo phong cách làm việc hiện đại, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ. Phải coi trọng việc đào tạo các kỹ năng mềm cho cán bộ nhằm biến tiềm năng kiến thức thành thành quả công việc. Đồng thời cần quan tâm thích đáng tới việc đào tạo ngoại ngữ (đặc biệt tiếng Anh) cho cán bộ nhằm nâng cao hình ảnh và thương hiệu cho SGDI.

Ù Xây dựng Chương trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I đến năm 2020

Trong định hướng hoạt động của SGDI đến năm 2020 chỉ nói đến việc

chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ của SGDI, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp đảm bảo đáp ứng nguồn nhân lực, chất lượng thực hiện nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, SGDI cũng chưa đưa ra được chương trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đối với mục tiêu cần đạt được. Do đó, SGDI cần đưa ra được Chương trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực với các nội dung như sau:

Mục tiêu chương trình

- *Mục tiêu chung:* Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của SGDI đến năm 2020 là nhiệm vụ trọng tâm và cấp thiết để góp phần tăng năng suất lao động, đảm bảo hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Chương trình được xây dựng và triển khai một cách khoa học, có tính kế thừa lâu dài, đảm bảo mục tiêu phát triển của VDB nói chung và SGDI nói riêng. Thực hiện hiệu quả chương trình nhằm góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng chiến lược xây dựng VDB phát triển ổn định và bền vững.

- *Mục tiêu cụ thể:*

+ Đảm bảo đủ nhân lực chất lượng cao có khả năng về chuyên môn và ngoại ngữ để đáp ứng được yêu cầu phát triển của SGDI.

+ Đưa ra được tỷ lệ phần trăm cụ thể cán bộ SGDI có trình độ ngoại ngữ có thể làm việc trực tiếp với người nước ngoài.

+ Đưa ra tỷ lệ phần trăm cụ thể cán bộ SGDI có trình độ sau đại học, trình độ đại học, trình độ lý luận chính trị...

+ Đưa ra tỷ lệ phần trăm cụ thể cán bộ SGDI được cử đi tập huấn nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, tỷ lệ phần trăm cán bộ SGDI được cử đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn.

Nhiệm vụ của Chương trình

- Nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch cán bộ, công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ để đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển của SGDI đến năm 2020.

- Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ chủ chốt, đảm bảo đủ nhân lực chất lượng cao có khả năng về chuyên môn và ngoại ngữ để có thể đáp ứng được yêu cầu của VDB giao.

- Định kỳ tổ chức các lớp bồi dưỡng, nâng cao trình độ ngoại ngữ và tiếp thu công nghệ mới, trong đó chú trọng đến công tác học tập, nâng cao trình độ cho cán bộ chuyên môn.

- Hoàn thiện cơ chế chính sách ưu đãi đối với cán bộ. Thực hiện chính sách ưu tiên bổ nhiệm, sử dụng, đãi ngộ cán bộ giỏi, có năng lực để duy trì và phát triển được nguồn nhân lực hiện có và thu hút nhân lực từ bên ngoài.

Chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải gắn liền với chính sách thu hút, sử dụng nhân tài, nguồn nhân lực có chất lượng cao. Như vậy mới tạo và duy trì được một nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong các giai đoạn phát triển tiếp theo của SGDI. Với số lượng biên chế được VDB giao và nguồn tài chính có giới hạn nên Sở Giao dịch I cần có một chính sách thu hút, sử dụng, đào tạo một cách hợp lý cho từng nhóm nhân lực khác nhau. Ưu tiên và trọng tâm là đội ngũ cán bộ chủ chốt gồm: Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng, Phó Trưởng phòng các Phòng. Vì đây là bộ phận quyết định sự thành bại của SGDI.

3.3.2. Chú trọng sắp xếp và bố trí nhân lực

Bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý là hoạt động giúp cán bộ phát huy được khả năng của mình, khơi dậy khả năng tiềm ẩn, sức sáng tạo đối với cán bộ nếu đơn vị sử dụng lao động “đúng người, đúng việc, đúng thời điểm”. Bởi vậy, để đem lại hiệu quả đối với hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực, SGDI ngoài việc tuân thủ nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực thì cần chú trọng thực hiện tốt quy trình bố trí và sử dụng nhân lực, tùy theo từng ngành và lĩnh vực hoạt động để có thể linh động áp dụng theo từng đơn vị, đối với SGDI nên thực hiện tốt theo quy trình và các bộ phận phối hợp:

- *Dự báo nhân lực trong tương lai*

Ban Lãnh đạo là người hiểu nhất về chiến lược phát triển của đơn vị và định hướng nhân lực cho đơn vị. Dựa vào định hướng của Ban Lãnh đạo, Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự tổng hợp phân tích, đánh giá và dự báo số lượng nhân lực cần trong thời gian tới. Việc sử dụng nhân lực cần có phương án cụ thể tránh tình trạng tuyển dụng nhiều ảnh hưởng đến năng suất lao động bình quân đầu người của đơn vị, như vậy sẽ ảnh hưởng đến thu nhập của toàn cán bộ nhân viên SGDI nói chung.

- *Đánh giá thực hiện công việc*

Sở Giao dịch I nên thành lập Hội đồng để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Thành viên Hội đồng gồm: Lãnh đạo SGDI, Trưởng các phòng thuộc SGDI, cán bộ phụ trách công tác tổ chức cán bộ.

Nội dung đánh giá:

- + Lựa chọn chu kỳ đánh giá công việc: 01 năm/01 lần.
- + Đối tượng đánh giá: Toàn thể người lao động.
- + Căn cứ đánh giá: Dựa vào kết quả thực hiện nhiệm vụ so với kế hoạch giao nhiệm vụ theo tuần/tháng/quý/năm.
- + Phương pháp đánh giá: Đánh giá theo thang điểm 100, gồm các nội dung chính: Khối lượng công việc, chất lượng công việc, những sáng kiến trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, phẩm chất đạo đức, ý thức kỷ luật, quan hệ phối hợp khách hàng, đồng nghiệp.

- *Tiến hành các hoạt động sắp xếp và bố trí nhân lực hợp lý*

Bố trí lao động hợp lý, phù hợp với năng lực, trình độ sẽ tạo điều kiện cho người lao động phát huy sở trường công tác và không lãng phí nguồn nhân lực có giá trị.

- + Xác định đối tượng cần sắp xếp gồm: Người lao động có khả năng tiếp thu phương pháp quản lý mới, công nghệ hiện đại, có khả năng cạnh tranh về lao động tại địa bàn hoạt động của SGDI hoặc người lao động không đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ hiện đang đảm nhận.

+ Trên cơ sở kết quả phân tích và đánh giá nguồn nhân lực, Ban Lãnh đạo SGDI sẽ thảo luận với các phòng liên quan và các tổ chức đoàn thể (cấp ủy, công đoàn, đoàn thanh niên...) lấy ý kiến tham khảo để có thêm cái nhìn tổng thể, toàn diện, khách quan khi đưa ra quyết định. Việc bố trí sử dụng nhân lực phải căn cứ vào tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ tương ứng với công việc sẽ đảm nhiệm.

3.3.3. Cải tiến chương trình đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực giúp tạo động lực cho người lao động là một hoạt động không thể thiếu nhằm nâng cao chất lượng nhân lực. Đối với SGDI thì công tác đãi ngộ đã được Ban lãnh đạo quan tâm, đặc biệt là đãi ngộ phi tài chính; hàng năm SGDI đã thực hiện tốt công tác chăm sóc sức khỏe cho cán bộ, ngoài ra SGDI còn tham gia mua bảo hiểm kết hợp con người của Công ty Bảo hiểm Bảo Minh cho toàn thể cán bộ; Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, ký thỏa ước lao động tập thể... hàng năm được SGDI rất chú trọng quan tâm đến các hoạt động này. Đãi ngộ phi tài chính không thể thiếu đối với mỗi doanh nghiệp, tuy nhiên, không đóng vai trò chính trong việc đảm bảo đời sống cho người lao động và tạo tinh thần thoải mái yên tâm công tác, vì vậy, SGDI cần quan tâm nhiều hơn đến công tác đãi ngộ tài chính đối với cán bộ để họ có được mức thu nhập không quá thấp so với các đơn vị khác trên địa bàn, đảm bảo cuộc sống và yên tâm công tác cống hiến nhiều hơn cho SGDI, kiến nghị cụ thể:

- *Cải cách chế độ tiền lương:*

+ Sở Giao dịch I cần đề xuất VDB xây dựng cơ chế tiền lương đối với các đơn vị có quy mô hoạt động lớn. Tránh tình trạng thu nhập thấp quá so với hệ thống không đảm bảo chi tiêu cho cuộc sống người lao động dẫn đến việc cán bộ không yên tâm công tác, không gắn bó với đơn vị.

+ Hoàn thiện cơ chế chi trả lương theo hướng đảm bảo hài hòa giữa lợi ích của SGDI và người lao động, ưu tiên thỏa mãn nhu cầu của người lao

động, đảm bảo sự công bằng và minh bạch trong công tác chi trả lương, gắn liền với sự cống hiến thực tế của người lao động nhằm khuyến khích người lao động không ngừng học tập nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực công tác, ngày càng gắn bó với SGDI.

+ Người lao động được hưởng mức thu nhập gia tăng nếu thực hiện vượt mức kế hoạch, thay vì thưởng chung cho cả phòng như trước. Không chỉ trả lương tăng thêm khi năng suất lao động tăng, mà còn trả lương tăng thêm khi người lao động nâng cao chất lượng công việc như: có phát minh sáng kiến mới có lợi cho công việc, tiết kiệm chi phí hoạt động ...

- *Cải cách công tác khen thưởng:*

+ Không dùng cách khen thưởng bình quân. Thay vì khen thưởng dựa trên tiêu chuẩn cấp bậc và ngày công lao động, SGDI cần kết hợp với việc đánh giá phân loại để đưa ra chính sách khen thưởng phù hợp. Mức thưởng phải tương xứng với công sức lao động bỏ ra để hoàn thành công việc mang lại hiệu suất cao cho SGDI.

+ Duy trì công tác xây dựng và tổ chức ký Giao ước thi đua hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hàng năm giữa Đảng ủy, Chính quyền, Công đoàn và Đoàn Thanh niên SGDI nhằm tạo không khí thi đua sôi nổi, lành mạnh trong toàn SGDI, góp phần hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

+ Thay đổi hình thức khen thưởng bằng tiền mặt đã được áp dụng bằng hình thức thưởng chuyến đi du lịch trong hay ngoài nước tùy theo thành tích của tập thể hoặc cá nhân sao cho phù với khả năng tài chính của SGDI mà vẫn động viên kịp thời cho người lao động.

+ Đề nghị tăng mức thưởng cho người lao động. Mức thưởng của người lao động tại đơn vị đã được áp dụng trong thời gian dài, nên cũng đã giảm bớt khả năng tạo động lực cho người lao động. Cần xây dựng mức thưởng mới cho người lao động.

+ Ngoài việc xây dựng những chính sách khen thưởng, SGDI tiếp tục

duy trì và xây dựng các chế tài xử phạt kịp thời đối với người lao động vi phạm quy chế, quy trình, nội quy, quy định của VDB, của SGDI như: không xét thi đua, không được hưởng lương thưởng, nếu tái phạm, tùy vào mức độ vi phạm có thể bị chuyển công tác, giáng chức hoặc sa thải.

- *Các chế độ đãi ngộ khác:*

+ Đối với cán bộ có năng lực: được ưu tiên khuyến khích chọn cử tham gia các lớp bồi dưỡng, học tập trong và ngoài nước để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tạo cơ hội thăng tiến trong công tác.

+ Xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý để thu hút nhân lực có chất lượng. Chế độ đãi ngộ cần tập trung vào một số vấn đề như: hỗ trợ một phần hoặc bao cấp chế độ nhà ở, xây dựng chế độ phụ cấp công tác, quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên và gia đình họ ... để người lao động thực sự hài lòng với công việc, nguyện làm việc và gắn bó với SGDI.

+ Xây dựng môi trường làm việc an toàn, thân thiện, chuyên nghiệp bằng việc đưa ra các nội quy, quy chế rõ ràng; xây dựng văn hóa công sở tại cơ quan; tôn trọng những đóng góp của người lao động và ghi nhận thành tích của họ; tổ chức các sự kiện có sự tham gia của gia đình người lao động ...

3.3.4. Sử dụng công cụ hỗ trợ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

VDB nói chung và SGDI nói riêng đã xây dựng và triển khai thực hiện một số công cụ hỗ trợ như: xây dựng quy chế; tuyển dụng, đào tạo, quy hoạch, bổ nhiệm; phân tích công việc và xây dựng Quy chế về chức danh và tiêu chuẩn chức danh...

Tuy nhiên để nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực, Ban Lãnh đạo cần đề xuất VDB xây dựng khung đánh giá năng lực cán bộ như một công cụ hỗ trợ trong công tác đào tạo, tuyển dụng, đánh giá, quy hoạch bổ nhiệm, bố trí luân chuyển và lộ trình phát triển công danh cho người lao động tại VDB nói chung và SGDI nói riêng.

Việc triển khai khung đánh giá năng lực là một thách thức lớn đối với

VDB do rất nhiều ngân hàng lớn đã triển khai và gặp một số khó khăn như: số lượng tài liệu lớn, quy định phức tạp, khó khăn cho việc áp dụng, mô hình tổ chức bị thay đổi do vậy một số vị trí công việc thay đổi theo mô hình mới làm thay đổi vị trí trong nhóm chức danh, công việc, số lượng vị trí và nhóm vị trí được chia quá nhiều, quá phức tạp do vậy việc kiểm tra, giám sát quá trình xếp khung năng lực gặp nhiều khó khăn, nhà lãnh đạo chưa hiểu khung năng lực và chưa quan tâm thích đáng, nhân viên không muốn áp dụng khung năng lực trong công việc.

Do đó, để xây dựng và sử dụng khung đánh giá năng lực theo đúng nghĩa là công cụ hỗ trợ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần có giải pháp kịp thời:

- Đầu tư nhân lực, thời gian để xây dựng và triển khai khung đánh giá năng lực.

- Vận hành thử, đánh giá và rút kinh nghiệm.

- Triển khai rộng rãi và gắn kết chặt chẽ khung năng lực với các hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

- Mời các chuyên gia đào tạo để lãnh đạo, cán bộ hiểu sâu, hiểu kỹ về khung năng lực.

- Các cấp lãnh đạo quan tâm và cam kết thực hiện.

KẾT LUẬN

Con người là cốt lõi của mọi vấn đề, con người sản xuất ra của cải vật chất, nhưng của cải vật chất cũng để phục vụ con người. Bởi vậy, con người là nhân tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt khốc liệt hiện nay doanh nghiệp nào có chất lượng nguồn nhân lực tốt, doanh nghiệp đó nắm được chìa khóa thành công, Sở Giao dịch I cũng không nằm ngoài lệ.

Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực, Sở Giao dịch I đã quan tâm đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, với mục tiêu khẳng định thương hiệu và định hướng phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Với xu hướng toàn cầu hóa và môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt thì đòi hỏi người lao động không chỉ giỏi chuyên môn kỹ thuật mà còn phải có kỹ năng mềm cần thiết để bắt nhịp với xã hội, nâng cao hiệu quả trong công việc.

Luận văn “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam**” góp phần hệ thống hóa những lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nhân lực của doanh nghiệp nói chung và của Sở Giao dịch I nói riêng. Đồng thời, chỉ ra những điểm mạnh, điểm hạn chế của nhân lực tại Sở Giao dịch I. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam.

Trong khuôn khổ một luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, tác giả đã vận dụng kiến thức, tiếp thu được từ nhà trường, nghiên cứu nguồn tài liệu, khảo sát thực tế tại Sở Giao dịch I để phân tích đánh giá. Tuy nhiên, do có những hạn chế về trình độ kiến thức và thời gian, Luận văn còn có những hạn chế nhất định. Trong thời gian tới, nếu có điều kiện học tập, nghiên cứu ở bậc cao hơn, Tác giả Luận văn sẽ tiếp tục tìm hiểu và nghiên cứu những vấn đề mà Luận văn này chưa có điều kiện đi sâu nghiên cứu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abdullsh Haslinda (2009), tổng hợp lý thuyết và thực tiễn khái niệm, quan điểm về phát triển nguồn nhân lực ở các phạm vi, góc độ khác nhau từ các nghiên cứu tiêu biểu trên thế giới đã công bố.
2. Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, Viện Chủ nghĩa xã hội khoa học (2010), “Phát triển>NNLCLC đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh CNH, HĐH gắn với kinh tế tri thức”.
3. Huỳnh Thanh Bình (2016), “Nâng cao chất lượng lao động quản lý của Hải quan tỉnh, thành phố trong quá trình hiện đại hóa ngành hải quan”.
4. Julia Storberg và Walker Claire Gubbins (2007), nghiên cứu về mối quan hệ xã hội của con người với phát triển nguồn nhân lực.
5. Kristine Sydhagen và Peter Cunningham (2007) thuộc đại học Nelson Mandela Metropolitan, công bố công trình nghiên cứu về khái niệm và nội dung của phát triển nguồn nhân lực trên tạp chí Human Resource Development International.
6. Tạ Ngọc Tấn (2012), “Phát triển Giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực, nhân tài, một số kinh nghiệm của thế giới”.
7. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội.
8. Phan Thanh Khôi, Nguyễn Văn Sơn (2011), “Xây dựng đội ngũ trí thức lớn mạnh, chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước”, Tạp chí Tuyên giáo số 7/2011.
9. Phạm Minh Hạc (2001), nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa và hiện đại hóa, NXB Chính trị quốc gia Hà Nội.
10. Phạm Quốc Trung, Đỗ Quang Dũng (2012), “Những vấn đề đặt ra cho phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta hiện nay, Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế”, NXB Chính trị quốc gia Hà Nội.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG CÁN BỘ TẠI SỞ GIAO DỊCH I - NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

Điều kiện, tiêu chuẩn, trình tự, thủ tục tuyển dụng cán bộ tại Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam được thực hiện theo Quyết định số 335/QĐ-NHPT ngày 01 tháng 7 năm 2009 của Tổng Giám đốc Ngân hàng Phát triển Việt Nam, cụ thể:

Ù Đối tượng tuyển dụng

- Là công dân Việt Nam, có địa chỉ thường trú tại Việt Nam;
- Tuổi đời từ 18-30 tuổi, trường hợp đặc biệt khác do Tổng Giám đốc quyết định;

- Có đơn xin tuyển dụng hợp lệ theo quy định của VDB, nội dung đơn phải cam kết làm việc trong hệ thống VDB ít nhất 05 năm. Lý lịch rõ ràng được chính quyền địa phương nơi đăng ký hộ khẩu thường trú hoặc nơi đang công tác xác nhận, có đủ các văn bằng, chứng chỉ đào tạo theo yêu cầu trình độ của vị trí công việc dự kiến tuyển dụng;

- Có đủ sức khỏe để đảm nhận công tác;

- Không có tiền án, tiền sự; không trong thời gian bị truy cứu trách nhiệm hình sự, chấp hành án phạt tù, cải tạo không giam giữ, quản chế, không bị biện pháp giáo dục tại xã, phường, thị trấn hoặc đưa vào cơ sở chữa bệnh, cơ sở giáo dục; bị sa thải theo đúng luật từ các tổ chức, đơn vị khác; đang trong thời gian thi hành kỷ luật ở đơn vị cũ.

Ù Tiêu chuẩn cụ thể

- Đối với vị trí chuyên gia:

+ Trình độ Đại học trở lên, được đào tạo chính quy, dài hạn tại các trường Đại học trong và ngoài nước; chuyên ngành phù hợp với vị trí cần tuyển dụng.

+ Có kinh nghiệm chuyên sâu trong các lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ của ngành ngân hàng và phù hợp vị trí tuyển dụng.

+ Các tiêu chuẩn về số năm kinh nghiệm, trình độ ngoại ngữ, bằng cấp/chứng chỉ nghiệp vụ đặc biệt, kỹ năng mềm...đối với chuyên gia được BIDV quy định trong từng trường hợp/từng lần cụ thể.

- *Đối với vị trí lãnh đạo các cấp trong Chi nhánh (Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng, Phó trưởng phòng):*

+ Trình độ đại học trở lên, được đào tạo chính quy, dài hạn tại các trường Đại học trong và ngoài nước; Chuyên ngành phù hợp với vị trí cần tuyển dụng.

+ Chứng chỉ tiếng Anh trình độ C hoặc chứng chỉ TOEFL-PBT 437 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEFL-CBT 123 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEFL- IBT 41 điểm trở lên hoặc chứng chỉ IELTS 4.0 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEIC 450 điểm trở lên (hoặc trình độ ngoại ngữ khác phù hợp với yêu cầu công việc).

+ Có khả năng, năng lực hoặc kinh nghiệm trong công tác quản trị điều hành đối với vị trí tuyển dụng.

+ Có kinh nghiệm công tác trong lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ của ngành ngân hàng và phù hợp với vị trí tuyển dụng.

+ Các điều kiện, tiêu chuẩn cụ thể được quy định trong bản mô tả công việc của từng vị trí công việc.

- *Đối với vị trí chuyên viên nghiệp vụ:*

+ Trình độ đào tạo: Trình độ Đại học trở lên, chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí tuyển dụng theo quy định tại bản mô tả công việc của từng vị

trí. Cụ thể như sau: Ứng viên tốt nghiệp trường Đại học trong nước: tốt nghiệp đại học trở lên, hệ chính quy, tập trung, dài hạn tại các trường đại học công lập, chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí cần tuyển dụng (không bao gồm trường hợp tốt nghiệp đại học theo hình thức liên thông lên đại học). Trong đó, đối với trường hợp tốt nghiệp thạc sỹ, đại học văn bằng 2 thì văn bằng đại học thứ nhất phải là đại học chính quy. Ứng viên tốt nghiệp trường đại học nước ngoài, Đại học liên kết: Tốt nghiệp đại học trở lên, chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí tuyển dụng.

+ Trình độ ngoại ngữ: Có chứng chỉ tiếng Anh trình độ B hoặc chứng chỉ TOEFL-PBT 410 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEFL-CBT 110 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEFL-IBT 35 điểm trở lên hoặc chứng chỉ IELTS 3.5 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEIC 420 điểm trở lên (hoặc trình độ ngoại ngữ khác phù hợp với yêu cầu công việc).

+ Trình độ tin học: Sử dụng thành thạo tin học văn phòng.

+ Kinh nghiệm công tác và các điều kiện, tiêu chuẩn khác: Thực hiện theo quy định tại bản mô tả công việc của từng vị trí.

- ***Đối với nhân viên nghiệp vụ:***

+ *Nhân viên nghiệp vụ yêu cầu trình độ Cao đẳng (giao dịch viên, NV Quan hệ khách hàng cá nhân, NV Lao động tiền lương, bảo hiểm):*

Trình độ đào tạo: tốt nghiệp cao đẳng, hệ chính quy, tập trung hoặc tốt nghiệp đại học, chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí tuyển dụng theo quy định tại bản mô tả công việc của từng vị trí công việc.

Trình độ ngoại ngữ: có tiếng Anh trình độ B hoặc chứng chỉ TOEFL – PBT 410 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEFL-CBT 110 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEFL-IBT 35 điểm trở lên hoặc chứng chỉ IELTS 3.5 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEIC 420 điểm trở lên (hoặc trình độ ngoại ngữ khác phù hợp với yêu cầu công việc).

Ø Trình độ tin học: Sử dụng thành thạo tin học văn phòng.

Ø Các điều kiện, tiêu chuẩn khác: Thực hiện theo quy định tại bản mô tả công việc của từng vị trí hoặc yêu cầu cụ thể của từng đợt tuyển dụng.

+ *Nhân viên nghiệp vụ yêu cầu trình độ trung cấp (kiếm ngân, NV Hành chính...).*

Ø Trình độ đào tạo: tốt nghiệp Trung cấp, hệ chính quy, tập trung hoặc tốt nghiệp Cao đẳng trở lên, chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí tuyển dụng theo quy định tại bản mô tả công việc của từng vị trí công việc.

Ø Trình độ ngoại ngữ: có chứng chỉ tiếng Anh trình độ A hoặc tương đương.

Ø Trình độ tin học: Sử dụng thành thạo tin học văn phòng.

Ø Các điều kiện, tiêu chuẩn khác: Thực hiện theo quy định tại bản mô tả công việc của từng vị trí.

+ *Đối với nhân viên thừa hành, phục vụ:*

Ø Trình độ đào tạo: yêu cầu có trình độ trung cấp, sơ cấp hoặc bằng nghề.

Ø Các yêu cầu chi tiết thực hiện theo quy định tại bản mô tả công việc của từng vị trí công việc.

*** Hội đồng tuyển dụng:**

- Hội đồng tuyển dụng phải đượ cấp có thẩm quyền thành lập để tổ chức tuyển dụng lao động. Riêng đối với việc tuyển dụng các vị trí nhân viên thừa hành, phục vụ, tùy thuộc điều kiện thực tế, cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định sự cần thiết thành lập Hội đồng tuyển dụng.

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng tại Chi nhánh gồm:

+ Chủ tịch Hội đồng: Giám đốc hoặc phó giám đốc.

+ Các ủy viên gồm: Trưởng phòng hoặc Phó trưởng phòng Tổ chức cán bộ/Tổ chức Hành chính kiêm thư ký; Trưởng phòng hoặc Phó trưởng phòng

nghịệp vụ có liên quan; Đại diện Ban thanh tra nhân dân; Đại diện Tổ chức Công đoàn.

- Những người có con (con ruột/ con nuôi, con dâu, con rể), vợ hoặc chồng, cha mẹ, anh, chị, em ruột, cháu ruột của bản thân hoặc của vợ/chồng là ứng viên dự thi thì không lựa chọn là thành viên Hội đồng tuyển dụng.

*** Thông báo tuyển dụng**

- *Thông báo tuyển dụng được đăng tải :*

+ Trên báo hoặc đài truyền hình địa phương ít nhất 3 số, thời gian từ lần đăng số thứ nhất đến ngày nhận hồ sơ ít nhất 07 (bảy) ngày.

+ Niêm yết tại trụ sở của đơn vị ở nơi thuận tiện để người dự tuyển/ ứng viên biết.

- *Nội dung thông báo tuyển dụng gồm:*

+ Số lượng lao động cần tuyển cho từng vị trí công việc.

+ Trình độ chuyên môn: Ngành, hệ đào tạo, cấp đào tạo, loại tốt nghiệp.

+ Trình độ ngoại ngữ, tin học (nếu có): Cấp đào tạo.

+ Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng (nếu có).

+ Bản mô tả yêu cầu, nội dung công việc chính của vị trí tuyển dụng.

+ Địa điểm làm việc.

+ Yêu cầu đối với hồ sơ đăng ký dự tuyển.

+ Thời hạn, phương thức nộp hồ sơ dự tuyển (nộp sô sơ trực tuyến qua website tuyển dụng của VDB).

+ Thời gian tuyển dụng.

+ Yêu cầu hoàn thiện hồ sơ sau khi trúng tuyển.

+ Các yêu cầu cần thiết khác của đơn vị (loại trừ yêu cầu về giới tính).

*** Hồ sơ dự tuyển của ứng viên**

- *Yêu cầu về số lượng hồ sơ:* Đơn vị tuyển dụng phải nhận số lượng hồ sơ dự tuyển ít nhất bằng 03 lần nhu cầu lao động dự tuyển. Trường hợp do

điều kiện tuyển dụng khó khăn, số lượng hồ sơ dự thi ít hơn 03 lần nhu cầu tuyển dụng thì đơn vị phải báo cáo, trình Tổng giám đốc xem xét, chỉ đạo.

- *Yêu cầu đối với hồ sơ đăng ký dự tuyển:*

+ *Hồ sơ đăng ký trực tuyến:*

Ø Thực hiện đăng ký các thông tin theo hướng dẫn tại website tuyển dụng của VDB.

Ø File scan bảng điểm toàn khóa học có xác nhận của trường, các văn bằng, chứng chỉ theo yêu cầu tại thông báo tuyển dụng. Đối với ứng viên là sinh viên năm cuối chuẩn bị tốt nghiệp đại học (đang chờ lấy bằng), ứng viên nộp bảng điểm 4 năm hoặc 5 năm học có xác nhận của trường/học viện.

Ø File ảnh 4x6.

Ø Ứng viên phải đến hạn nộp hồ sơ bản giấy (bản photo, không cần chứng thực) trực tiếp tại đơn vị đăng ký dự tuyển trước khi tuyển vòng phỏng vấn. Trường hợp ứng viên không có đầy đủ giấy tờ, bằng cấp theo quy định hoặc các thông tin trên giấy tờ không trùng khớp với các thông tin trong hồ sơ đăng ký trực tuyến, ứng viên sẽ bị loại khỏi danh sách dự thư vòng phỏng vấn.

- *Hồ sơ bản giấy:* Trường hợp đơn vị tuyển dụng không nhận hồ sơ trực tuyến qua website tuyển dụng của VDB, hồ sơ bản giấy của ứng viên nộp trực tiếp tại trụ sở đơn vị, bao gồm:

Ø Đơn xin việc.

Ø Phiếu đăng ký dự tuyển có dán ảnh (theo mẫu số 01/TDLD).

Ø Bản photo bảng điểm toàn khóa học, các văn bằng, chứng chỉ theo yêu cầu tại thông báo tuyển dụng (không cần chứng thực). Đối với ứng viên là sinh viên năm cuối chuẩn bị tốt nghiệp đại học (đang chờ lấy bằng), ứng viên nộp bảng điểm 4 năm hoặc 5 năm học có xác nhận của Trường/Học viện.

*** Phương thức thi tuyển và quy trình tuyển dụng**

- Đối với vị trí Chuyên gia, Giám đốc, Phó giám đốc Chi nhánh: Thi tuyển qua 3 vòng hoặc 4 vòng (do Hội đồng tuyển dụng quyết định). Vòng 1: Sơ tuyển hồ sơ; Vòng 2: Thi nghiệp vụ, ngoại ngữ và các nội dung khác theo yêu cầu (áp dụng trong trường hợp tổ chức thi vòng 04); Vòng 3: Phỏng vấn với Hội đồng tuyển dụng/Hội đồng phỏng vấn dưới các hình thức như: thuyết minh đề án, trình bày kế hoạch hành động, trả lời các câu hỏi của Hội đồng phỏng vấn; Vòng 4: Phỏng vấn với lãnh đạo cấp cao của VDB.

+ Đối với vị trí Trưởng phòng, Phó trưởng phòng: Thi tuyển qua 2 vòng hoặc 3 vòng (do Hội đồng tuyển dụng quyết định). Vòng 1: sơ tuyển hồ sơ; Vòng 2: Thi nghiệp vụ, ngoại ngữ và các nội dung khác theo yêu cầu (áp dụng trong trường hợp tổ chức thi 3 vòng); Vòng 3: Phỏng vấn.

+ Đối với vị trí Chuyên viên nghiệp vụ, Nhân viên nghiệp vụ (Trừ Thủ kho tiền, Thủ quỹ, Kiểm ngân, Nhân viên Hành chính): Thi tuyển qua 3 vòng. Vòng 1: Sơ tuyển hồ sơ; Vòng 2: Thi nghiệp vụ, ngoại ngữ và các nội dung khác tùy theo yêu cầu của từng vị trí tuyển dụng; Vòng 3: Phỏng vấn.

+ Đối với Thủ kho tiền, Thủ quỹ, Kiểm ngân, Nhân viên hành chính, Nhân viên thừa hành, phục vụ: Thi qua 2 vòng. Vòng 1: Sơ tuyển hồ sơ. Vòng 2: Kiểm tra tay nghề và phỏng vấn (riêng Nhân viên tạp vụ không phải qua kiểm tra tay nghề).

*** Thời gian tổ chức tuyển dụng**

Đối với một đợt tuyển dụng lao động, thời gian từ khi nhận hồ sơ đến khi công bố kết quả trúng tuyển tối đa là 45 ngày làm việc hoặc thời gian khác do Tổng giám đốc quyết định.

*** Thời hạn ra quyết định tuyển dụng và tiếp nhận công việc**

- Thông báo trúng tuyển hoặc thư mời làm việc (đối với tuyển dụng vị trí Chuyên gia và lãnh đạo Chi nhánh) được gửi đến ứng viên trúng tuyển trong

vòng 5 ngày kể từ ngày người có thẩm quyền phê duyệt danh sách trúng tuyển.

+ Thông báo trúng tuyển phải nêu rõ và đề nghị ứng viên trúng tuyển các nội dung sau: Đến nhận việc theo đúng thời gian quy định trong thông báo trúng tuyển; Quá hạn 10 ngày kể từ ngày ra thông báo trúng tuyển, ứng viên được tuyển dụng không đến nhận việc mà không được sự đồng ý của đơn vị tuyển dụng thì kết quả tuyển dụng đối với ứng viên đó sẽ bị hủy bỏ.

+ Chậm nhất 30 ngày sau khi công bố kết quả trúng tuyển, đơn vị tuyển dụng ra quyết định tuyển dụng, ký hợp đồng lao động và xếp lương cho cán bộ theo quy định.

*** Hợp đồng lao động**

Thực hiện ký kết hợp đồng lao động đối với ứng viên được tuyển dụng vào làm việc theo quy định hiện hành của VDB về hợp đồng lao động.

*** Tiếp nhận cán bộ**

- Quyết định tuyển dụng và ký kết hợp đồng lao động: Trước khi ra quyết định tuyển dụng, bộ phận tổ chức cán bộ phải đối chiếu và hoàn thiện hồ sơ đối với ứng viên trúng tuyển (bổ sung sơ yếu lý lịch có xác nhận của chính quyền địa phương hoặc cơ quan bố/mẹ đang công tác, thời gian xác nhận tối đa 6 tháng tính đến ngày có quyết định tuyển dụng; Giấy khám sức khỏe có thời hạn tối đa 6 tháng tính đến ngày có quyết định tuyển dụng; các văn bằng, chứng chỉ có công chứng, chứng thực...). Trường hợp ứng viên không có đủ giấy tờ, bằng cấp theo quy định hoặc các thông tin trên giấy tờ không trùng khớp với thông tin trong hồ sơ đăng ký tuyển, kết quả thi tuyển của ứng viên sẽ bị hủy bỏ. Trong quá trình ký kết hợp đồng lao động, đơn vị tuyển dụng thông báo rõ cho cán bộ về chính sách tiền lương và các chế độ mà cán bộ được hưởng theo quy định của VDB.

- Tạo lập hồ sơ cán bộ: Sau khi có quyết định tuyển dụng, bộ phận Tổ chức cán bộ lập hồ sơ cán bộ trên chương trình phần mềm quản lý nhân sự tiền lương. Nếu ứng viên được ký hợp đồng lao động (chính thức) sau thời gian thử việc, bộ phận Tổ chức cán bộ lập hồ sơ cán bộ bản giấy để lưu trữ theo quy định. Nếu ứng viên không đạt yêu cầu thử việc, bộ phận Tổ chức cán bộ thực hiện chấm dứt quá trình công tác của cán bộ trên chương trình phần mềm quản lý nhân sự tiền lương.

- Hướng dẫn, đào tạo nghề nghiệp: Bàn giao thiết bị làm việc, hồ sơ tài liệu để cán bộ mới học tập, nghiên cứu, bao gồm: Bản mô tả công việc, các quy định, quy trình nghiệp vụ liên quan, nội quy lao động, Bộ Quy chuẩn đạo đức nghề nghiệp và bộ Quy tắc ứng xử hiện hành, các văn bản quy định cần thiết khác (nếu có). Lãnh đạo phòng nghiệp vụ trực tiếp hoặc phân công người hướng dẫn, đào tạo, giúp cán bộ làm quen với môi trường là việc và nắm bắt công việc mới.

*** Lưu hồ sơ tuyển dụng**

Sau khi kết thúc đợt tuyển dụng, bộ phận Tổ chức cán bộ tổng hợp, hoàn thành hồ sơ tuyển dụng (các số báo đã đăng thông báo tuyển dụng, các biên bản làm việc của Hội đồng tuyển dụng, biên bản làm việc giữa các tổ công tác, tổng hợp điểm thi, bài thi của ứng viên..) và lưu trữ theo quy định.

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI SỞ GIAO DỊCH I - NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

1. Anh (chị) hãy cho biết mức độ phù hợp trình độ chuyên môn kỹ thuật với vị trí công việc đảm nhiệm của cán bộ tại Sở Giao dịch I?

Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
Không phù hợp	0	0
Tương đối phù hợp	45	29,6
Phù hợp	77	50,7
Rất phù hợp	30	19,7

2. Anh (chị) đánh giá như thế nào về kỹ năng kinh nghiệm của bản thân?

Stt	Kỹ năng, kinh nghiệm	Số người	Kết quả đánh giá			
			Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
1	Kỹ năng làm việc nhóm: - Rất tốt: 16 cán bộ - Tốt: 86 cán bộ - Trung bình: 42 cán bộ - Yếu: 8 cán bộ	152	10,53	56,58	27,63	5,26
2	Kỹ năng làm việc độc lập: - Rất tốt: 21 cán bộ - Tốt: 90 cán bộ - Trung bình: 38 cán bộ - Yếu: 3 cán bộ	152	13,82	59,21	25,0	1,97
3	Kinh nghiệm phát hiện vấn đề: - Rất tốt: 15 cán bộ - Tốt: 97 cán bộ - Trung bình: 27 cán bộ - Yếu: 13 cán bộ	152	9,87	63,82	17,76	8,55
4	Kinh nghiệm giải quyết vấn đề: - Rất tốt: 11 cán bộ - Tốt: 107 cán bộ - Trung bình: 32 cán bộ - Yếu: 2 cán bộ	152	7,24	70,39	21,05	1,32

3. Anh (chị) đánh giá thế nào về môi trường làm việc ?

Stt	Tiêu chí	Kết quả đánh giá			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
1	Quy tắc, quy định rõ ràng	13,79	63,79	22,41	0
2	Phân công việc cụ thể cho từng phòng, từng cán bộ	10,34	70,69	18,97	0
3	Trang thiết bị đầy đủ	18,97	39,66	41,38	0
4	Lãnh đạo thực sự là đầu tàu	8,62	18,97	67,24	5,17
5	Cán bộ được phát huy năng lực, cơ hội thăng tiến	10,34	34,48	48,28	6,90
5	Mức độ thân thiện, tôn trọng giữa các đồng nghiệp	29,31	46,55	13,80	10,35

4. Anh (chị) đánh giá thế nào về mức độ tuân thủ quy trình bố trí và sử dụng nhân lực tại Sở Giao dịch I?

Stt	Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Tương đối tốt (%)	Không tốt (%)
1	Dự báo nhu cầu nhân lực trong SGDI	10,34	29,31	48,28	21,41
2	Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng hiện tại của SGDI	12,07	43,10	41,38	3,45
3	So sánh giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng	8,6	41,4	44,83	5,20
4	Tiến hành hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực	0	41,4	44,83	5,2
5	Kiểm soát nhân lực sau bố trí	0	44,82	34,48	20,69

5. Mức độ phù hợp bố trí lao động tại Sở Giao dịch I?

Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
Không phù hợp	10	6,6
Tương đối phù hợp	43	28,3
Phù hợp	65	42,8
Rất phù hợp	34	22,3
Tổng	152	100

6. Anh (chị) đánh giá thế nào về mức độ tuân thủ quy trình tuyển dụng nhân lực của Sở Giao dịch I?

STT	Quy trình tuyển dụng	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Tương đối tốt (%)	Không tốt (%)
1	Chuẩn bị tuyển dụng	0	81,03	17,9	1,07
2	Thông báo tuyển dụng	10,34	67,24	10,34	12,08
3	Thu thập hồ sơ	8,62	81,03	6,89	3,46
4	Sơ tuyển hồ sơ	3,90	82,71	13,39	0
5	Thi trắc nghiệm chuyên môn, ngoại ngữ và đánh giá IQ	13,80	72,41	8,62	5,17
6	Phòng vấn tuyển chọn	13,78	85,50	13,79	0
7	Tập sự thử việc	34,4	46,55	12,0	7,05
8	Quyết định tuyển dụng	37,93	44,82	10,34	6,91

7. Mức độ hài lòng đối với công cụ đãi ngộ tại Sở Giao dịch I?

STT	Kết quả đánh giá	Công cụ đãi ngộ tài chính (%)		Công cụ đãi ngộ phi tài chính (%)	
		Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ
1	Rất hài lòng	26	17,1	16	10,5
2	Hài lòng	55	36,2	35	23,0
3	Tương đối hài lòng	53	34,9	46	30,3
4	Không hài lòng	18	11,8	55	36,2

PHỤ LỤC 3: BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI SỞ GIAO DỊCH I - NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

(Dành cho cán bộ quản lý)

1. Thưa ông Nguyễn Mạnh H - Phó Giám đốc phụ trách Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam, xin ông cho biết quan điểm của Ngân hàng về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị?

Trả lời: *Ngân hàng Phát triển Việt Nam nói chung và Sở Giao dịch I nói riêng đã có nhiều đóng góp cho kinh tế của vùng thủ đô. Tới đây, Sở Giao dịch I sẽ tiếp tục phát huy là đơn vị đầu tàu của hệ thống để đóng góp nhiều hơn nữa vào công cuộc đổi mới của đất nước, muốn làm được điều này thì trước tiên cần có những người lao động thật sự có năng lực. Vậy nên, Sở Giao dịch I luôn ưu tiên phát triển đội ngũ người lao động trong hệ thống cả về năng lực chuyên môn và thể chất*

2. Thưa bà Lê Thị H - Phó Giám đốc Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam, trong thời gian tới Sở Giao dịch I có coi việc nâng cao chất lượng nhân lực là hoạt động quan trọng mang tính chiến lược hay không? Và Sở Giao dịch I có kế hoạch gì để nâng cao chất lượng nhân lực cho tổ chức của mình?

Trả lời:

Sở Giao dịch I luôn coi việc nâng cao chất lượng nhân lực là hoạt động mang tính chiến lược. Để nâng cao chất lượng nhân lực của đơn vị, ban Lãnh đạo đã họp và thống nhất triển khai xây dựng kế hoạch đào tạo Nguồn nhân lực cho Sở Giao dịch I và tuân thủ nghiêm túc quy trình tuyển dụng, quy trình bố trí nhân sự, quy trình đào tạo. Thực hiện các mục tiêu đã đặt ra cho giai đoạn 2015 - 2020.

3. Thưa bà Đỗ Thị H - Trưởng phòng Hành chính - Quản lý nhân sự. Ai là người chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai kế hoạch nâng cao chất

lượng nhân lực của Sở Giao dịch I?

Trả lời:

Phòng Hành chính - Quản lý nhân sự có trách nhiệm tham mưu cho Ban Lãnh đạo Sở Giao dịch I về việc xây dựng và triển khai kế hoạch nâng cao chất lượng nhân lực của đơn vị. Tuy nhiên, khi thực hiện Sở Giao dịch I chưa có văn bản cụ thể nêu rõ trách nhiệm thuộc về cá nhân nào, mà trách nhiệm thuộc về tập thể phòng Hành chính - Quản lý nhân sự.

Xin chân thành cảm ơn ông/bà đã dành thời gian trả lời phỏng vấn!

PHIẾU KHẢO SÁT

(Dành cho cán bộ là chuyên viên, nhân viên)

Kính gửi: Ông/ Bà.....

Tôi là Cao Hồng Phong, Học viên lớp: K7QT2, mã học viên: QT07077 chuyên ngành Quản trị nhân lực- trường Đại học Lao động Xã hội.

Hiện tại tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài “ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam”. Nghiên cứu này nhằm tìm hiểu thực trạng công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam, từ đó đưa ra một số giải pháp góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Ý kiến của Ông/ Bà có ý nghĩa rất quan trọng đối với nghiên cứu này.

Sẽ không có câu hỏi nào là đúng hay sai, những câu trả lời của Ông/ Bà sẽ chỉ được dùng cho nghiên cứu khoa học, đồng thời các thông tin cá nhân của Ông/ Bà sẽ được giữ bí mật tuyệt đối nhằm đảm bảo tính khách quan của nghiên cứu.

Vậy, xin Ông/Bà cho biết ý kiến về một số vấn đề sau đây.

I. Phần thông tin cá nhân

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân (*Họ tên, độ tuổi và giới tính của Ông/ Bà*).

Họ và tên:

Độ tuổi:.....

Giới tính:.....

Chức vụ:.....

II. Câu hỏi khảo sát (Xin đánh dấu X vào câu trả lời phù hợp nhất)

1. Anh (chị) hãy cho biết mức độ phù hợp trình độ chuyên môn kỹ thuật với vị trí công việc đảm nhiệm của cán bộ tại Chi nhánh?

Không phù hợp

Tương đối phù hợp

Phù hợp

Rất phù hợp

2. Anh (chị) đánh giá như thế nào về kỹ năng kinh nghiệm của bản thân?

Stt	Kỹ năng, kinh nghiệm	Kết quả đánh giá			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
1	Kỹ năng làm việc nhóm				
2	Kỹ năng làm việc độc lập				
3	Kinh nghiệm phát hiện vấn đề				
4	Kinh nghiệm giải quyết vấn đề				

3. Anh (chị) đánh giá thế nào về môi trường làm việc?

Stt	Tiêu chí	Kết quả đánh giá			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
1	Quy tắc, quy định rõ ràng				
2	Phân công việc cụ thể cho từng phòng, ban từng nhân viên				
3	Trang thiết bị đầy đủ				

4	Lãnh đạo thực sự là đầu tàu				
5	Nhân viên được phát huy năng lực, cơ hội thăng tiến				
6	Mức độ thân thiện, tôn trọng giữa các đồng nghiệp				

4. Anh (chị) đánh giá thế nào về mức độ tuân thủ quy trình bố trí và sử dụng nhân lực tại Sở Giao dịch I?

Stt	Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Tương đối tốt (%)	Không tốt (%)
1	Dự báo nhu cầu nhân lực trong Chi nhánh				
2	Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng hiện tại của Chi nhánh				
3	So sánh giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng				
4	Tiến hành hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực				
5	Kiểm soát nhân lực sau bố trí				

5. Mức độ phù hợp bố trí lao động tại Sở Giao dịch I?

Không phù hợp

Tương đối phù hợp

Phù hợp

Rất phù hợp

6. Anh (chị) đánh giá thế nào về mức độ tuân thủ quy trình tuyển dụng nhân lực của Sở Giao dịch I?

STT	Quy trình tuyển dụng	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Tương đối tốt (%)	Không tốt (%)
1	Chuẩn bị tuyển dụng				
2	Thông báo tuyển dụng				
3	Thu thập hồ sơ				
4	Sơ tuyển hồ sơ				
5	Thi trắc nghiệm chuyên môn, ngoại ngữ và đánh giá IQ				
6	Phỏng vấn tuyển chọn				
7	Tập sự thử việc				
8	Quyết định tuyển dụng				

7. Mức độ hài lòng đối với công cụ đãi ngộ tại Sở Giao dịch I?

STT	Kết quả đánh giá	Công cụ đãi ngộ tài chính (%)	Công cụ đãi ngộ phi tài chính (%)
1	Rất hài lòng		
2	Hài lòng		
3	Tương đối hài lòng		
4	Không hài lòng		

Ý kiến khác:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn các Anh (chị) đã tham gia tạo giúp đỡ.