

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Hoàng Minh Anh

**CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG (OCB)**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – 2020

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Hoàng Minh Anh

**CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG (OCB)**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 8.34.01.01

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
GS.TS BÙI XUÂN PHONG**

HÀ NỘI – 2020

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan luận văn là công trình nghiên cứu độc lập với sự giúp đỡ của giáo viên hướng dẫn. Các số liệu, kết quả nghiên cứu là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn đều có nguồn gốc rõ ràng.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

Hoàng Minh Anh

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, em xin cảm ơn Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông, Khoa Đào tạo sau đại học, các thầy cô giáo của Học viện đã tạo điều kiện và trực tiếp giảng dạy, giúp đỡ em hoàn thành chương trình đào tạo Thạc sĩ Quản trị kinh doanh.

Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Giáo sư/Tiến sĩ Bùi Xuân Phong - đã dành nhiều thời gian, công sức và tâm huyết hướng dẫn tận tình và đóng góp các ý kiến quý báu để em hoàn thiện luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn tới Ban lãnh đạo, anh chị em đồng nghiệp tại Ngân hàng TMCP Phương Đông OCB- chi nhánh Hà Nội và một số tổ chức tín dụng đã nhiệt tình tham gia và góp ý trong quá trình em thực hiện khảo sát và viết bài.

Cuối cùng, em muốn bày tỏ sự biết ơn đối với gia đình, người thân, bạn bè đã luôn bên cạnh khích lệ, động viên, giúp đỡ em trong suốt thời gian học tập và hoàn thiện luận văn.

Em xin trân trọng cảm ơn.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC CÁC BẢNG	vii
DANH MỤC CÁC HÌNH	viii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	6
1.1. Nguồn nhân lực.....	6
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	6
1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực	6
1.2. Chất lượng nguồn nhân lực.....	7
1.2.1. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực	7
1.2.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực	10
1.2.2.1. Trí lực.....	10
1.2.2.2. Thể lực	11
1.2.2.3. Tâm lực	12
1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực	14
1.2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	14
1.2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	15
1.3. Nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại	19
1.3.1. Khái niệm và đặc điểm ngân hàng thương mại.....	19
1.3.1.1. Khái niệm.....	19
1.3.1.2. Đặc điểm của ngân hàng thương mại.....	19
1.3.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại	20
1.3.2.1. Khái niệm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại	20

1.3.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại.....	21
1.3.2.3. Yêu cầu của nguồn nhân lực làm việc trong ngân hàng	23
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	24
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI	
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG	25
2.1. Tổng quan về ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông- OCB.....	25
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển ngân hàng	25
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của ngân hàng	27
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của ngân hàng.....	27
2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của ngân hàng	29
2.2. Tình hình nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông- OCB	31
2.2.1. Số lượng nhân sự của ngân hàng.....	31
2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực của ngân hàng.....	32
2.2.2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi	32
2.2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính.....	33
2.2.2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn	34
2.2.2.4. Trình độ ngoại ngữ, tin học.....	37
2.2.2.5. Cơ cấu nguồn nhân lực qua thâm niên làm việc	39
2.3. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông.....	40
2.3.1. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng thông qua các tiêu chí đánh giá.....	40
2.3.1.1. Phương pháp nghiên cứu	40
2.3.1.2. Kết quả điều tra.....	41
2.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng ..	50
2.3.2.1. Đào tạo nguồn nhân lực	50
2.3.2.2. Lựa chọn và tuyển dụng.....	52
2.3.2.3. Hoạt động sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực	53

2.3.2.4. Chính sách đãi ngộ	54
2.4. Đánh giá chung chất lượng nguồn nhân lực ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông OCB.....	55
2.4.1. Những kết quả đạt được	55
2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân	56
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	59
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP PHƯƠNG ĐÔNG (OCB).....	60
3.1. Phương hướng hoạt động và vấn đề nguồn nhân lực đặt ra tại ngân hàng hàng TMCP Phương Đông	60
3.1.1. Phương hướng hoạt động của OCB	60
3.1.2. Định hướng chất lượng nguồn nhân lực của OCB trong thời gian tới.....	62
3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB)	63
3.2.1. Nhóm giải pháp về trí lực.....	63
3.2.1.1. Giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho nguồn nhân lực.....	63
3.2.1.2. Tuyển dụng nguồn nhân lực đóng góp sự thành công nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	69
3.2.2. Nhóm giải pháp về thể lực và tâm lực.....	72
3.2.2.1. Giải pháp về chính sách đãi ngộ góp phần nâng cao thể lực và tâm lực.....	72
3.2.2.2. Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực	74
3.2.3. Một số giải pháp khác	76
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	78
KẾT LUẬN	79
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	81
PHỤ LỤC.....	83

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Giải thích
OCB	Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông
BCTC	Báo cáo tài chính
NHNN	Ngân hàng nhà nước
NHTM	Ngân hàng thương mại
TMCP	Thương mại cổ phần
TCTD	Tổ chức tín dụng
DN	Doanh nghiệp
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTV	Hội đồng thành viên
MSME	Khối khách hàng doanh nghiệp siêu nhỏ
RB	Khối khách hàng cá nhân

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Các chỉ tiêu hoạt động của OCB từ năm 2017– 2019	29
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của OCB từ năm 2017 – 2019.....	30
Bảng 2.3: Tổng số lao động và mạng lưới hoạt động của OCB	31
Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi tại OCB từ năm 2017 – 2019	32
Bảng 2.5: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính tại OCB từ năm 2017 – 2019	33
Bảng 2.6: Trình độ học vấn của cán bộ nhân viên OCB năm 2017 – 2019.....	34
Bảng 2.7: Chuyên ngành đào tạo của cán bộ nhân viên OCB	35
Bảng 2.8: Trình độ ngoại ngữ của cán bộ nhân viên OCB	37
Bảng 2.9: Trình độ tin học của cán bộ nhân viên OCB	38
Bảng 2.10: Thâm niên làm việc của cán bộ nhân viên OCB	40
Bảng 2.11: Chỉ tiêu về chiều cao cân nặng của đội ngũ nhân sự OCB	42
Bảng 2.12: Thái độ của cán bộ nhân viên OCB tại nơi làm việc	45
Bảng 2.13: Áp lực công việc đối với nguồn nhân lực của OCB.....	48
Bảng 2.14: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên OCB giai đoạn 2017 -2019.....	49
Bảng 2.15: Chương trình đào tạo năm 2019	50
Bảng 2.16: Kết quả thực hiện đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng OCB giai đoạn 2017 -2019	51
Bảng 2.17: Thu nhập bình quân theo tháng của một số ngân hàng trong năm 2019	54
Bảng 3.1: Chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2020	61

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Logo của OCB	25
Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của ngân hàng OCB	28

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nền kinh tế Việt Nam đang trong quá trình hội nhập, biến động một cách nhanh chóng, mang lại nhiều cơ hội phát triển to lớn nhưng đồng thời cũng đặt ra không ít những khó khăn và thách thức đối với các doanh nghiệp. Nhân tố con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành và quyết định sự thành công hay thất bại

Nhu cầu của xã hội ngày càng đòi hỏi cao hơn vì thế các doanh nghiệp muốn tồn tại phải chú trọng đến việc đổi mới công nghệ sản xuất, nâng cao hàm lượng chất xám có trong một sản phẩm, tăng năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm nhưng vẫn đảm bảo chất lượng. Để có thể thực hiện được điều này đòi hỏi cần có đội ngũ với những nhân viên năng động, phải luôn bám sát thị hiếu của khách hàng và kịp thời đáp ứng nhanh nhất theo sự thay đổi đó. Vì vậy cải thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến sự phát triển của đất nước và sự sống còn của các doanh nghiệp nói chung và ngành ngân hàng nói riêng.

Hội nhập quốc tế là quá trình giúp các ngân hàng thương mại Việt Nam có cơ hội tiếp cận với vốn, công nghệ, kinh nghiệm, trình độ quản lý của một số ngân hàng thương mại lớn và có uy tín. Tuy nhiên, song song với những lợi ích cơ hội từ hội nhập quốc tế, hệ thống ngân hàng Việt Nam cũng gặp nhiều khó khăn nội tại của nền kinh tế cũng như những vấn đề nội tại của từng ngân hàng. Khi hội nhập, các ngân hàng thương mại nước ngoài tham gia vào thị trường tài chính ngân hàng trong nước sẽ làm tăng áp lực cạnh tranh với các ngân hàng trong nước. Hơn nữa, hội nhập quốc tế sẽ kéo theo sự dịch chuyển nguồn nhân lực chất lượng cao từ các ngân hàng thương mại trong nước sang các ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam và kể cả trong khu vực. Do đặc thù của nghề nghiệp, nhân lực của ngành tài chính ngân hàng phải là nhân lực chất lượng cao, có trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, tin học tốt, biết khai thác và sử dụng các tiến bộ khoa học, kỹ thuật, công nghệ cao, có đạo đức nghề nghiệp tốt, có tầm nhìn chiến lược, phải tiên lượng được với những

diễn biến phức tạp trong kinh doanh. Nguồn nhân lực chất lượng cao được coi là một trong những yếu tố then chốt bảo đảm sự phát triển lành mạnh, hiệu quả và nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là các chuyên gia tài chính có bằng cấp quốc tế đang khan hiếm trầm trọng đối với ngành tài chính ngân hàng Việt Nam. Với những thách thức như vậy, đòi hỏi các NHTM Việt Nam phải đưa ra các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng tốt yêu cầu cạnh tranh trong điều kiện hội nhập.

Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 10/06/1996 qua 23 năm hoạt động và phát triển, OCB được đánh giá là một trong những ngân hàng có tốc độ tăng trưởng tốt và ổn định trong vòng 5 năm trong hệ thống các tổ chức tài chính tại Việt Nam. Ngân hàng TMCP Phương Đông luôn duy trì phương châm: Khách hàng chính là trọng tâm, nghiên cứu và phát triển những sản phẩm dịch vụ tài chính phù hợp Ngân hàng OCB luôn hoạt động với *tâm nhìn* “Trở thành ngân hàng tốt hàng đầu Việt Nam” và đặt ra *sứ mệnh* “Tạo ra những giải pháp tối ưu đem lại giá trị cao nhất cho khách hàng và nhà đầu tư, đóng góp tích cực cho sự phát triển chung của cộng đồng và xã hội thông qua việc xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên tâm huyết, am hiểu nhu cầu của khách hàng”

Các hoạt động của ngân hàng Phương Đông nhằm đạt được mục tiêu chiến lược hiện tại và tương lai là dựa vào *những giá trị cốt lõi* sau:

- Khách hàng là trọng tâm
- Chuyên nghiệp
- Tốc độ
- Sáng tạo
- Thân thiện

Ngân hàng cần có đội ngũ nhân lực không chỉ đủ về số lượng mà còn yêu cầu chất lượng cao để có thể thực hiện được “sứ mệnh” đã đề ra. Tuy vậy, với đặc thù của ngành ngân hàng và sức ép cạnh tranh ngày càng lớn từ các ngân hàng trong

nước và quốc tế đang hoạt động trên thị trường Việt Nam thì ngân hàng OCB đang bộc lộ không ít những thiếu sót và bất cập. Điều đó đòi hỏi ngân hàng cần phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm hướng tới nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng trong xu thế toàn cầu hóa và ứng dụng công nghệ hiện đại vào lĩnh vực ngân hàng. Chính vì vậy, hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với quá trình hoạt động và phát triển của ngân hàng OCB

“Chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông (OCB)” là hết sức cần thiết và có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn. Đề tài được thực hiện để góp phần nhận diện và đánh giá đúng thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng OCB từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong quá trình thực hiện chiến lược phát triển của ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông (OCB) trong thời gian tới.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Vấn đề về chất lượng nguồn nhân lực đã được các nhà quản trị kinh doanh, các nhà nghiên cứu kinh tế, các nhà hoạch định chính sách, quản lý quan tâm nghiên cứu. Liên quan đến vấn đề này thì ở nước ta có khá nhiều công trình nghiên cứu khoa học đã được đề cập và được giải quyết. Một số công trình tiêu biểu như:

- Tô Ngọc Hưng và Nguyễn Đức Trung (2010), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng giai đoạn 2010-2020*, Tạp chí KH & ĐT Ngân hàng, Số 96, trang 57. Bài viết nghiên cứu thực trạng nguồn nhân lực đưa ra các yếu tố giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngành ngân hàng.

- Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam một số vấn đề và thực tiễn*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội, trang 139,242,367. Tác giả đã nêu ra thực trạng nguồn nhân lực Việt Nam trong giai đoạn chuyển mình, chỉ ra các vấn đề ưu và còn thiếu sót trong đào tạo, quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

- Phạm Công Nhất (2008), *“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế”*, Tạp chí Cộng sản số 786, tháng 4/2008. Tác

giả đã nêu rõ thực trạng nguồn nhân lực nước ta hiện nay về số lượng và chất lượng. Bên cạnh đó, tác giả nêu ra những hạn chế về chất lượng nhân lực hiện còn yếu kém, nguyên nhân của những hạn chế đó là gì và ra đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng được nhu cầu công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước.

Những nghiên cứu đã đề cập ở trên đã đề cập được các vấn đề về chất lượng nguồn nhân lực cũng như những giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các tổ chức và doanh nghiệp.

Nhận thấy được tính cấp thiết và tình hình thực tiễn chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề: ***“Chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông (OCB)”***. Vì vậy, tôi đã chọn đề tài này và đề tài sẽ kế thừa những nghiên cứu trên. Đồng thời, đề tài sẽ đưa ra những nghiên cứu cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn cũng như đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực góp phần giải quyết một số bất cập còn tồn tại trong ngân hàng OCB.

3. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích thực trạng nguồn nhân lực của ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) từ năm 2017-2019, luận văn đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) trong thời gian tới.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

+ Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực.

+ Phân tích và đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng OCB.

+ Dựa vào các dữ liệu thu thập được, phân tích, đánh giá, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngân hàng OCB trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông (OCB)

- **Phạm vi nghiên cứu:**

+ *Phạm vi không gian:* Đề tài tập trung nghiên cứu chủ yếu tại một số chi nhánh Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông tại thành phố Hà Nội.

+ *Phạm vi thời gian:* Luận văn tập trung nghiên cứu trong thời gian từ năm 2017-2019.

+ *Phạm vi nội dung:* Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng và đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cho phát triển của ngân hàng OCB trên chủ thể là các cán bộ nhân viên của ngân hàng.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để làm cơ sở dữ liệu cho việc nghiên cứu luận văn đã sử dụng nhiều phương pháp truyền thống trong nghiên cứu kinh tế.

- Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp: Số liệu thống kê được thu thập thông qua các, sách, báo chí, giáo trình, các tài liệu tham khảo, các tài liệu thống kê, báo cáo được công bố rộng rãi.....

- Phương pháp nghiên cứu thu thập số liệu sơ cấp thông qua điều tra

+) Phương pháp điều tra bảng hỏi: Thu thập số liệu và các thông tin liên quan đến thực trạng trong quá trình nghiên cứu

+) Phương pháp thống kê: Thống kê số liệu và đưa ra kết luận về đối tượng sau khi điều tra

6. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông.

CHƯƠNG 1

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

Chương 1 đã khái quát cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực bao gồm: Các khái niệm, các tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp và nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại.

1.1. Nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Theo Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001) cho rằng: “Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất”[3].

Tác giả Phạm Minh Hạc (1996) nhìn nhận vấn đề nhân lực từ sự tổng hòa của hai yếu tố có mối quan hệ gắn bó hữu cơ với nhau là yếu tố trình độ (bao gồm thể chất, sức khỏe...) và yếu tố tinh thần (bao gồm trí tuệ và phẩm chất...). Nguồn lực con người là “số lượng và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực và phẩm chất”.

Nhân lực là tổng thể về cả số lượng lẫn chất lượng những người lao động, cả khả năng về thể lực và trí lực của con người, các yếu tố về thể chất và tinh thần đáp ứng nhu cầu nhất định về loại hình lao động tương ứng của một doanh nghiệp hoặc tổ chức. Nói cách khác, nguồn nhân lực là lực lượng lao động có những kỹ năng nhất định để thực hiện và hoàn thành công việc nhất định mà xã hội hay thị trường có nhu cầu. Cơ cấu nguồn nhân lực bao gồm tổng số người trong độ tuổi lao động và thời gian làm việc có thể huy động của họ.

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là khái niệm mà trong đó con người chính là nguồn lực để phát triển. Tuy nhiên, theo những cách tiếp cận khác nhau, các nghiên cứu đề cập tới nguồn nhân lực với những góc nhìn và đưa ra nhiều quan điểm khác nhau.

“Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm, năng lực, kỹ năng và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của cá nhân và của đất nước.”- Đây là quan điểm được tổ chức Liên Hợp quốc nhận định

Tổ chức ngân hàng thế giới (WB) cho rằng: Nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm cả về thể lực lẫn trí lực và kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân. Với quan niệm này, nguồn nhân lực cũng được coi là một loại nguồn vốn. Sự tham gia của nguồn vốn này trong quá trình sản xuất không như vốn bằng tiền, hay vốn công nghệ, tài nguyên, nguồn vốn đặc biệt này đặt bên cạnh các loại vốn kia nhưng mục đích là để khai thác sử dụng và duy trì các loại vốn vật chất đó.

PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân: “Nguồn nhân lực của tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong một tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực”. Đó là toàn bộ con người và các hành động của con người trong tổ chức đó tạo thành các hoạt động - phần không thể thiếu trong sự tồn tại và phát triển của tổ chức [12, tr.8]

Từ việc nghiên cứu các quan niệm trên, tác giả nhận định: *Nguồn nhân lực của tổ chức bao gồm tất cả những người làm việc trong một tổ chức đó bằng trí lực và thể lực của họ*. Thể lực và trí lực chính là khả năng tiềm ẩn trong mỗi con người. Một tổ chức muốn hoạt động có hiệu quả thì cần phải biết phát triển, khai thác và duy trì các tiềm năng đó.

1.2. Chất lượng nguồn nhân lực

1.2.1. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng là một khái niệm còn rất nhiều tranh cãi vì có nhiều góc nhìn cũng như quan điểm không giống nhau. Đối với từng lĩnh vực khác nhau thì lại có những quan điểm khác nhau về chất lượng.

Tiêu chuẩn VN 5814:1994 phù hợp với ISO 8402:1994: Chất lượng là tập hợp các đặc tính của một thực thể (đối tượng) tạo cho thực thể (đối tượng) đó khả năng thỏa mãn những nhu cầu đã nêu ra hoặc tiềm ẩn.

Nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực có nhiều, nhưng các nghiên cứu đó đều không chỉ ra một cách cụ thể việc đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực cần phải sử dụng các tiêu chí nào, để nguồn nhân lực có chất lượng thì cần các điều kiện gì... Cũng chính vì thế, về chất lượng nguồn nhân lực có nhiều cách hiểu khác nhau, thường hay đánh đồng chất lượng nguồn nhân lực với trình độ chuyên môn và trình độ văn hóa của nguồn nhân lực. Nhưng trình độ chỉ là một yếu tố thể hiện chất lượng nguồn nhân lực, vì vậy có rất nhiều quan điểm khác nhau về chất lượng nguồn nhân lực. Một số quan điểm về chất lượng nguồn nhân lực:

Theo GS.TS. Vũ Thị Ngọc Phùng thì: “ Chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng của người lao động cũng như sức khỏe của họ” [11, tr.168]. Theo quan điểm của tác giả thì chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá thông qua các tiêu chí: trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng (thuộc trí lực) và sức khỏe (thuộc thể lực). Các tiêu chí này có thể đo lường được tương đối dễ dàng bằng định lượng hóa bằng các cấp bậc học, các bậc đào tạo chuyên môn.

Theo PGS.TS Phùng Nhân - Hiệu trưởng trường cao đẳng Viễn Đông (TP. HCM), chất lượng nguồn nhân lực được đo bằng 2 tiêu chí: là năng lực hoạt động của nguồn nhân lực và phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực đó [14, tr.2]. Năng lực hoạt động có được thông qua đào tạo, qua huấn luyện, qua thời gian làm việc, được đánh giá bằng học hàm, học vị, cấp bậc công việc và người thực hiện, kỹ năng giải quyết công việc... Năng lực chính là kết quả của đào tạo và giáo dục của cộng đồng chứ không phải riêng một tổ chức nào hết. Tuy nhiên, trách nhiệm lớn nhất thuộc về hệ thống giáo dục từ định hướng nghề nghiệp, kỹ thuật dạy nghề, các trường trung cấp chuyên nghiệp, các trường cao đẳng hay các trường đại học.

Theo cách đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực của PGS.TS. Phùng Nhân thì năng lực hoạt động của nguồn nhân lực thuộc về chuyên môn của nguồn nhân

lực thông qua học tập, rèn luyện có thể đạt được và có thể điều chỉnh và đánh giá một cách dễ dàng. Còn tiêu chí thuộc về phẩm chất đạo đức rất khó đánh giá và điều chỉnh.

Như vậy, có rất nhiều quan niệm của nhiều tác giả về chất lượng nguồn nhân lực. Sau khi tìm hiểu và nghiên cứu các quan điểm của các nhà khoa học đi trước, nhận định một cách tổng quát về chất lượng nguồn nhân lực mà tác giả mạnh dạn đưa ra như sau:

Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố tạo nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực trong mỗi tổ chức. Đó là:

- Trạng thái sức khỏe của nguồn nhân lực: là trạng thái thoải mái về mặt thể chất và tinh thần.

- Trình độ văn hóa của nguồn nhân lực: là chỉ tiêu được biểu hiện bằng trạng thái hiểu biết của nguồn nhân lực của tổ chức đối với kiến thức phổ thông về xã hội và tự nhiên (như số lượng nhân lực biết chữ, tỷ lệ nhân lực qua các lớp học...). Trình độ văn hóa tạo ra khả năng tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học công nghệ vào các hoạt động trong tổ chức.

- Trình độ chuyên môn kỹ thuật (tay nghề) của nguồn nhân lực: là khả năng thực hành, trạng thái hiểu biết về một chuyên môn nào đó tùy từng nghề nghiệp, được thể hiện bằng cơ cấu lao động đã qua đào tạo và chưa đào tạo; tạo nên phân cấp đào tạo (sơ cấp, trung cấp, cao cấp); cơ cấu lao động kỹ thuật và các nhà chuyên gia. Chỉ tiêu này phản ánh được chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức, cùng khả năng áp dụng tiến bộ khoa học hiện đại vào các hoạt động. Đây cũng được coi là chỉ tiêu quan trọng nhất.

Vì vậy, trong phạm vi luận văn này chất lượng nguồn nhân lực là thuật ngữ thể hiện một tập hợp các đánh giá về các tiêu chí sau: kỹ năng xử lý công việc, năng lực làm việc và thái độ trong công việc của nguồn nhân lực đang làm việc tại doanh nghiệp. Nhận định trên đã bao hàm thể lực trí lực và tâm lực. Để chi tiết hơn thì ta hiểu rằng, các tiêu chí thể hiện được năng lực làm việc và kỹ năng xử lý công việc

yêu cầu phải có trình độ, kiến thức chuyên môn, kỹ năng xử lý đã được đào tạo và thông qua trau dồi trong suốt quá trình thực hiện công việc. Đây được gọi là trí lực của nguồn nhân lực. Tuy nhiên, nếu chỉ có trí lực mà lại không đủ sức khỏe, thể chất yếu ớt thì trí lực đó lại không có giá trị sử dụng. Nguồn nhân lực cần có sức khỏe kết hợp với trí lực thì mới thành năng lực làm việc. Thái độ trong công việc của nguồn nhân lực gọi là tâm lực. Là tinh thần làm việc, khả năng chịu áp lực, khả năng tập trung, trạng thái cảm xúc trong khi làm việc được thể hiện qua tác phong, hành vi. Thái độ trong công việc còn thể hiện tình trạng sức khỏe cả thể chất và tinh thần của nguồn nhân lực.

1.2.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

Có rất nhiều bài viết và nghiên cứu liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực, tuy nhiên các tác giả vẫn chưa thống nhất về việc đưa ra tiêu chí nào để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Sau khi tham khảo qua một số tài liệu nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực, tác giả đưa ra các nhóm tiêu chí để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại. Các nhóm tiêu chí gồm: ***Trí lực***, ***tâm lực*** và ***thể lực*** của nguồn nhân lực. Nhóm các tiêu chí này cần được xem xét trên góc độ quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực đối với mỗi tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong các ngân hàng thương mại.

1.2.2.1. Trí lực

Trí lực của nguồn nhân lực có thể bao gồm kiến thức chuyên môn, trình độ học vấn và kỹ năng nghề nghiệp cũng như kinh nghiệm làm việc.

- *Trình độ học vấn và kiến thức chuyên môn* mà nguồn nhân lực có được chủ yếu qua đào tạo. Đó là sự trang bị về kiến thức chuyên môn cho nguồn nhân lực. Mỗi một doanh nghiệp đều có yêu cầu thực hiện công việc với một trình độ chuyên môn nhất định dù ở bất kỳ vị trí nào. Do đó, việc trang bị kiến thức chuyên môn là không thể thiếu cho dù nguồn nhân lực đó được đào tạo theo bất kỳ hình thức nào, ví dụ như: đào tạo; trau dồi qua sự nhận thức các vấn đề trong cuộc sống xã hội mà nguồn nhân lực tiếp thu được.

- *Kỹ năng nghề* là khả năng ứng xử và giải quyết công việc của nguồn nhân lực. Khả năng này có thể khác nhau ở từng đối tượng và được nhìn nhận theo hai khía cạnh. Các đối tượng được đào tạo như nhau nhưng khả năng giải quyết công việc của đối tượng này nhanh nhạy và vượt trội hơn hẳn đối tượng khác. Điều đó được coi là có kỹ năng giải quyết công việc, hay còn gọi khía cạnh này là năng khiếu của nguồn nhân lực. Khả năng này biểu hiện qua nhận thức, sự hiểu biết và phải có thời gian rèn luyện để có kỹ năng giải quyết công việc. Kỹ năng này hình thành qua thời gian trải nghiệm thực tế gọi là điều kiện hình thành kỹ năng làm việc. Nguồn nhân lực có thể được đào tạo như nhau nhưng kỹ năng làm việc của mỗi người đều không giống nhau và qua quá trình ứng dụng trực tiếp trong công việc thì kỹ năng mới được nâng lên

- *Kinh nghiệm làm việc* còn có thể gọi là thâm niên của một người, đó là biểu hiện của sự trải nghiệm trong công việc qua thời gian. Kinh nghiệm làm việc của một người trong một ngành còn có thể là sự thể hiện lòng trung thành đối với doanh nghiệp hoặc với ngành. Mức độ lành nghề của một người công nhân kỹ thuật là sự kết hợp của kinh nghiệm làm việc với trình độ và kỹ năng xử lý trong công việc tạo thành. Khả năng sáng tạo là vô tận, năng lực tư duy này được thể hiện trong việc đưa ra các sáng kiến, các ý tưởng và có các quyết định linh hoạt trong giải quyết các vấn đề. Khả năng này không phụ thuộc vào lứa tuổi hay giới tính không thể đo lường bằng các định lượng cụ thể. Con người là đối tượng sở hữu tất cả các yếu tố thuộc về trí lực này và là tài sản vô giá của doanh nghiệp. Các cấp quản trị là quan trọng nhất trong việc khai thác trí lực của con người hoàn toàn.

1.2.2.2. Thể lực

Thể chất không bệnh tật và tinh thần minh mẫn được gọi là một con người khỏe mạnh. Một tinh thần “bệnh tật” luôn có những suy nghĩ và những cảm xúc tiêu cực như: lo âu, buồn phiền, căng thẳng dồn nén, hằn học, tức giận ... khiến tư duy con người bị ảnh hưởng, dẫn đến không kiểm soát được hành vi của bản thân.

Sức khỏe là nói đến sự bền bỉ, dẻo dai về thể lực của nguồn nhân lực trong quá trình làm việc. Chất lượng nguồn nhân lực không chỉ được đánh giá qua trình

độ hiểu biết mà còn cả sức khỏe của chính bản thân người lao động. Có sức khỏe thì mới triển khai được công việc, cống hiến được chất xám của mình. Bộ y tế phân loại sức khỏe nguồn nhân lực xếp theo các mức trên cơ sở đánh giá tuyệt đối để có nhận xét định tính cho từng loại.

- *Sức khỏe tinh thần*: Là hiện thân của sự thỏa mãn về mặt giao tiếp xã hội, tình cảm và tinh thần. Người có sức khỏe tinh thần tốt thường có cảm xúc và quan điểm sống cũng như nhìn nhận mọi việc một cách tích cực, có khả năng chống lại những quan niệm bi quan và lối sống không lành mạnh. Sự biểu hiện của sức khỏe tinh thần chính là nếp sống văn minh, lành mạnh. Sự thăng bằng và hài hòa giữa lý trí và tình cảm là cơ sở của sức mạnh tinh thần.

- *Thể lực là thể chất nguồn nhân lực*: thể hiện vóc dáng về hình thể chiều cao, cân nặng và có thang đo nhất định. Đối với từng ngành khác nhau sẽ có những yêu cầu về thể chất không giống nhau. Thể chất nguồn nhân lực thể hiện qua quy mô và chất lượng thể chất. Quy mô là nói về số lượng người và thời gian nguồn nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Chất lượng thể hiện thông qua độ tuổi và giới tính. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính là thông số giúp doanh nghiệp đánh giá được việc sử dụng và phân bổ nguồn nhân lực phù hợp với đặc điểm giới tính, nhất là nữ giới thường có hạn chế ảnh hưởng đến công việc vì tuổi sinh đẻ, chăm con, nội trợ.... Những người trên 40 tuổi là nhóm người có độ tuổi thể hiện kinh nghiệm, bản lĩnh nhưng thể lực giảm sút hơn so với nguồn nhân lực ở nhóm tuổi dưới 40, độ tuổi này có thể lực, khả năng xông pha tốt.

1.2.2.3. Tâm lực

Tâm lực của nguồn nhân lực bao gồm: *khả năng chịu áp lực công việc*, *tâm lý làm việc*, *thái độ làm việc* gọi chung là năng lực ý chí của nguồn nhân lực.

- *Thái độ làm việc* chính là ý thức của nguồn nhân lực trong quá trình làm việc và còn tùy vào tính cách của từng cá thể. Khi ở trong tổ chức, họ bắt buộc phải tuân thủ các nội quy, qui định làm việc nhất định mà tổ chức đề ra. Tuy nhiên, không phải ai cũng đều có ý thức trách nhiệm và tự giác tuân thủ các nội quy làm việc của tổ chức một cách triệt để. Nếu các cấp quản trị trong doanh nghiệp không

thật sự chú ý kiểm soát các hoạt động thì thái độ làm việc của nguồn nhân lực có thể cải thiện, ảnh hưởng chất lượng công việc, chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Vì vậy, nhóm yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực ngoài các tiêu chí về trí lực, thể lực thì còn yếu tố thái độ.

- *Tâm lý làm việc* là vấn đề nội tâm chủ quan của cá nhân mỗi người trong doanh nghiệp. Các yếu tố khách quan và chủ quan đều có thể là ảnh hưởng đến tâm lý làm việc. Yếu tố khách quan bị ảnh hưởng dẫn đến nội tâm chủ quan có thể là: chế độ thù lao của doanh nghiệp, đánh giá sự thực hiện công việc, bầu không khí làm việc tại nơi làm việc, thời gian làm việc, bản thân công việc, khả năng mắc bệnh nghề nghiệp... Các yếu tố chủ quan chủ yếu phụ thuộc vào khí chất, tính cách của mỗi người. Tuy nhiên, nội quy và qui định của doanh nghiệp là hàng rào để họ thực hiện nhiệm vụ và chức năng theo lý trí và tư duy một cách khoa học. Vậy, thái độ làm việc là tên gọi của những biểu hiện hành vi bên ngoài, tâm lý làm việc chính là cảm xúc bên trong của con người. Cảm xúc biến động sẽ khiến tâm lý làm việc biến động theo và điều đó sẽ làm ảnh hưởng đến thái độ làm việc của nguồn nhân lực, tạo nên sự biến đổi trong hành vi trong lao động của nguồn nhân lực. Khi kiểm soát được hành vi của bản thân, có nghĩa là kiểm soát được cảm xúc, tâm trạng. Biểu hiện bằng hành vi và thái độ đúng đắn là thể hiện nguồn nhân lực có sự hiểu biết nhất định, có kiến thức và đó được coi là có chất lượng về mặt tâm lực.

- *Khả năng chịu áp lực công việc* là tiềm năng trong mỗi cá nhân con người. Đó là sự bền bỉ của con người trong công việc cả về trí lực và thể lực. Trí lực là cơ sở để nguồn nhân lực có khả năng chịu áp lực, nhưng thể lực là điều kiện cần thiết không thể thiếu để con người giải quyết công việc hàng ngày và kéo dài thời gian làm việc nếu có yêu cầu.

Tiêu chí thuộc về phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực là một nhóm rất khó để đưa ra một công thức hay một nhận định hay có thể lượng hóa hay đánh giá được. Vì vậy, việc xây dựng một hệ thống các tiêu chí đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực, bao gồm tiêu chí về phẩm chất đạo đức nhưng không sẽ mang tính

chất tương đối, không thể ứng dụng ở mọi thời điểm và luôn khác quan trong mọi tình huống.

1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

1.2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Trong nền kinh tế hiện nay, công nghệ hiện đại kết hợp với tri thức của con người trở thành yếu tố lợi thế cạnh tranh không chỉ của một ngành mà của cả quốc gia và trở thành yếu tố quan trọng nhất so với vốn tài nguyên và lao động cơ bắp. Tiến bộ khoa học kỹ thuật khiến con người trở nên hiểu biết hơn, văn minh hơn. Trong điều kiện đó, sự phát triển của ngành sẽ phụ thuộc khai thác, duy trì, sử dụng và sáng tạo ra tài nguyên của nguồn nhân lực thay vì dựa vào nguồn tài nguyên sẵn có. Có được nguồn tài nguyên là một lợi thế cạnh tranh tuyệt đối của một ngành hoặc một quốc gia. Tuy nhiên, không phải quốc gia nào cũng sẵn có tài nguyên để khai thác, vì thế cần nâng cao sức sáng tạo của nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để nâng cao khả năng cạnh tranh.

Sự phát triển của khoa học công nghệ: Khoa học công nghệ càng tiến bộ thì khoảng cách từ khoa học công nghệ đến sản xuất càng rút ngắn, sản xuất kinh doanh liên tục thay đổi, cơ cấu kinh tế của doanh nghiệp cũng thay đổi theo. Sự phát triển không ngừng nghỉ và những thành tựu khoa học kỹ thuật đã cho ra đời những công nghệ tiên tiến hiện đại mà nó đòi hỏi ở nhóm nguồn nhân lực có chất lượng cao mới có thể đáp ứng.

Sự phát triển của giáo dục – đào tạo: Trình độ phát triển của giáo dục và đào tạo có ảnh hưởng không chỉ quyết định trình độ văn hóa, kỹ thuật, chuyên môn, của người lao động mà còn có ảnh hưởng liên quan đến sức khỏe, tuổi thọ con người thông qua các yếu tố thu nhập, nhận thức và xử lý thông tin kinh tế – xã hội, thông tin khoa học. Muốn mở rộng quy mô nguồn nhân lực chất lượng, tăng năng suất lao động thì cần trình độ phát triển giáo dục và đào tạo cao.

Sự phát triển của thị trường lao động: Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, cơ cấu việc làm cũng dần thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ, sự phát triển của thị trường lao động như

một yếu tố khách quan tác động đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất.

Môi trường pháp lý: các yếu tố cần thiết làm cơ sở pháp lý cho các doanh nghiệp giải quyết tốt các mối quan hệ giữa người lao động, là tiền đề cho các doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng hoạch định các chính sách tạo môi trường pháp lý cho sự phát triển nguồn nhân lực cả về chất và lượng.

1.2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

- **Đánh giá năng lực nguồn nhân lực**

Hiện nay trong các doanh nghiệp ở Việt Nam thường dựa theo một lối mòn trong tư duy đánh giá nguồn nhân lực. Đó là đánh giá thông qua mức độ thực hiện công việc của nguồn nhân lực và coi đó là đánh giá nguồn nhân lực, lấy kết quả đó làm căn cứ cho các chế độ thù lao nguồn nhân lực. Còn về thái độ làm việc, các hành vi ứng xử thuộc về văn hóa giữa các cá nhân, giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, giữa doanh nghiệp với các đối tượng hữu quan bên ngoài doanh nghiệp... gần như không được đề cập đến trong đánh giá nguồn nhân lực.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là hệ thống các tiêu chí đề ra để thể hiện những yêu cầu về việc hoàn tất một công việc không chỉ về số mà còn cả chất lượng. Đó chính là mốc chuẩn để đo lường thực tế thực hiện công việc của nguồn nhân lực. Hệ thống các tiêu chí này cần xây dựng khách quan, phản ánh kết quả và hành vi thực hiện công việc. Tuy nhiên, một hệ thống đánh giá bao gồm các tiêu chí và mức độ yêu cầu đối với nguồn nhân lực như thế nào thì không rõ ràng. Các tiêu chí xây dựng dựa theo định mức thực hiện theo cấp bậc, theo chức vụ là các tiêu chuẩn định lượng tương đối rõ ràng, còn phần lớn các tiêu chí đánh giá là định tính và các yêu cầu đối với hệ thống đánh giá này dựa vào quan điểm chủ quan của người xây dựng hệ thống đánh giá. Nếu hệ thống các tiêu chí dùng để đánh giá thực

hiện công việc mà không đầy đủ thì không phản ánh hết sự thực hiện công việc của nguồn nhân lực.

Đo lường sự thực hiện công việc là vấn đề trọng tâm của đánh giá. Kết quả của hoạt động đo lường sẽ đưa ra một thứ bậc để phản ánh mức độ thực hiện công việc của nguồn nhân lực. Việc xác định các tiêu chí cần được đo lường đối với nguồn nhân lực không hề đơn giản. Vì có được hệ thống các tiêu chí cần đo lường thì mới có hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá vì các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực là căn cứ, là cơ sở để xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đo lường. Chính từ nút thắt đầu là các tiêu chí dùng để đo lường, để đánh giá nguồn nhân lực còn là vấn đề gây tranh cãi và không thống nhất nên hệ thống đánh giá nguồn nhân lực còn những bất cập. Vì vậy rất cần thiết có được hệ thống các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực làm căn cứ xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đo lường về chất lượng nguồn nhân lực được thống nhất, hoàn chỉnh hơn.

- Đào tạo nguồn nhân lực

Đây là biện pháp không thể thiếu nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực giúp tổ chức sử dụng có hiệu quả tối đa nguồn nhân lực hiện có nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong hiện tại cũng như trong tương lai của doanh nghiệp.

Biện pháp đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là biện pháp hầu như các doanh nghiệp lựa chọn. Thông qua quá trình đào tạo, người lao động sẽ được bổ sung kiến thức chuyên môn, đa dạng những kỹ năng còn thiếu sót nhằm hoàn thành tối đa công việc được giao. Đào tạo cũng giúp người lao động có cái nhìn từ tổng quan đến chi tiết hơn trong công việc, nắm vững quá trình thực hiện các nghiệp vụ của mình, xử lý nhanh các tình huống phát sinh, chủ động hơn trong công việc, nâng cao khả năng thích ứng trong tương lai. Chất lượng công việc, hiệu quả làm việc từ đó sẽ được nâng cao, cũng chính là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Tuyển chọn nhân lực

Công tác tuyển dụng mang ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đây còn là khâu ảnh hưởng rất lớn đến bố trí và hiệu quả

sử dụng nguồn nhân lực, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực phản ánh mặt chất của chất lượng nguồn nhân lực.

Khi nhiều người tham gia tuyển mộ cho phép doanh nghiệp có nhiều so sánh và lựa chọn nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc. Do đó, hoạt động này bị ảnh hưởng rất lớn từ quy mô của lực lượng lao động và thị trường lao động. Tuy nhiên, thị trường lao động mới chỉ quan tâm đến số lượng nguồn nhân lực, còn chất lượng nguồn nhân lực chưa thực sự được quan tâm: tuyển dụng chủ yếu quan tâm đến trình độ đào tạo (loại bằng, cấp) nơi đào tạo, thời gian đào tạo, hình thức đào tạo mà ít quan tâm đến khả năng giải quyết công việc, kỹ năng và những tiềm năng còn ẩn chứa của nguồn nhân lực.

Đặc biệt, hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực còn bị chi phối nhiều từ các mối quan hệ xã hội khác. Về hình thức nhiều doanh nghiệp tổ chức tuyển dụng rộng rãi và công khai hoạt động tuyển dụng trên mọi phương tiện, nhưng không ít doanh nghiệp tổ chức tuyển dụng không công khai và ảnh hưởng từ mối quan hệ chẳng hạn về họ hàng, thân quen gia đình... làm ảnh hưởng lớn đến chất lượng tuyển dụng và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Nếu công tác tuyển dụng thực sự quan tâm đến việc tìm nguồn nhân lực có chất lượng, các doanh nghiệp cần công bố các yêu cầu của công việc, tiêu chí mong muốn để ứng viên xem xét khả năng đáp ứng. Để có được những điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải biết thu hút và đãi ngộ tài chính và phi tài chính xứng đáng cho nguồn nhân lực. Khai thác khả năng làm việc, sức sáng tạo và tinh thần làm việc tích cực phụ thuộc rất lớn vào sự đãi ngộ hay những thù lao tạo động lực cho nguồn nhân lực.

- *Thù lao cho nguồn nhân lực*

Thù lao là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến sự ra quyết định lựa chọn công việc, cũng như quá trình thực hiện công việc, chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoàn thành công việc của nguồn nhân lực. Mục tiêu cơ bản của thù lao là nhằm thu hút nguồn nhân lực chất lượng, đủ tiêu chuẩn đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra, động viên nguồn nhân lực thực hiện công việc tốt nhất và duy trì sự trung thành của người lao

động với tổ chức. Thù lao gồm thù lao cơ bản, phúc lợi và các loại khuyến khích khác. Tiền công hay tiền lương là khoản thù lao cố định nguồn nhân lực nhận được thường kỳ trong doanh nghiệp. Các khuyến khích là khoản thù lao ngoài tiền công hay tiền lương để động viên nguồn nhân lực làm tốt hơn. Các phúc lợi là phần thù lao gián tiếp trả cho nguồn nhân lực dưới dạng các hỗ trợ như lương hưu, bảo hiểm, các chương trình nghỉ ngơi giải trí.... đều là sự đãi ngộ của doanh nghiệp với nguồn nhân lực.

- ***Chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp:***

Căn cứ thực tế vào chiến lược phát triển kinh doanh mà doanh nghiệp đang phát triển để lên kế hoạch về chất lượng nguồn nhân lực: bao gồm, kỹ năng cần thiết, kiến thức, độ hiểu biết về chuyên ngành, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực thực tại doanh nghiệp, so sánh và đưa ra số lượng lao động cần thiết theo trình độ, kỹ năng đã đạt yêu cầu của công việc đặt ra hay chưa? Từ đó có kế hoạch đào tạo nâng cao nhằm cải thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu kinh doanh của doanh nghiệp.

- ***Môi trường làm việc:***

Môi trường làm việc không chỉ bao gồm cơ sở vật chất kỹ thuật, hạ tầng trang thiết bị phục vụ cho công việc mà còn bao gồm những mối quan hệ giữa đồng nghiệp, cấp trên – cấp dưới, không khí làm việc, phong cách, cách thức làm việc của doanh nghiệp. Một môi trường làm việc tốt sẽ tạo điều kiện, cơ hội để người lao động thể hiện năng lực, phát triển bản thân, cống hiến hết mình, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự cạnh tranh đảm bảo được tính công bằng, cạnh tranh lành mạnh sẽ là nhân tố kích thích người lao động phát triển.

- ***Nhận thức của người lao động về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:***

Muốn nâng cao chất lượng, trước tiên, chính bản thân người lao động phải nhận thức được sự phù hợp của bản thân đối với công việc, mình đã có và còn cần những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất gì, từ đó ý thức, tự giác học hỏi nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, tay nghề, tích lũy kiến thức, kinh nghiệm cho bản thân. Bởi nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không chỉ từ một

phía doanh nghiệp mà bản thân người lao động cũng phải mong muốn và có thái độ hợp tác thì mới dễ dàng thực hiện và hiệu quả đạt được sẽ cao nhất.

1.3. Nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

1.3.1. Khái niệm và đặc điểm ngân hàng thương mại

1.3.1.1. Khái niệm

Luật các tổ chức tín dụng: Ngân hàng thương mại là tổ chức tín dụng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan vì mục tiêu lợi nhuận theo quy định của Luật Các tổ chức tín dụng và các quy định khác của pháp luật. (Nghị định số 59/2009/NĐ-CP của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại).

Theo Luật Ngân hàng nhà nước: Hoạt động ngân hàng là hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với nội dung thường xuyên là nhận tiền gửi và sử dụng số tiền này để cấp tín dụng, cung ứng dịch vụ thanh toán.

Như vậy, ngân hàng thương mại là định chế tài chính trung gian quan trọng bậc nhất trong nền kinh tế thị trường. Nhờ hệ thống định chế tài chính này mà các nguồn tiền vốn nhàn rỗi được huy động và rồi tạo lập thành nguồn vốn tín dụng to lớn để có thể cho vay phát triển kinh tế.

Từ đó có thể nói bản chất của ngân hàng thương mại được thể hiện qua các điểm sau:

- Ngân hàng thương mại là một tổ chức kinh tế
- Ngân hàng thương mại là một tổ chức kinh tế đặc biệt hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ tín dụng và dịch vụ ngân hàng.

1.3.1.2. Đặc điểm của ngân hàng thương mại

Ngân hàng thương mại có những đặc điểm cơ bản sau:

- Là doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ vì mục tiêu đứng đầu là lợi nhuận.
- Sự tồn tại của ngân hàng thương mại phụ thuộc phần lớn vào sự tin tưởng, tín nhiệm của khách hàng .

- Hoạt động của Ngân hàng thương mại luôn mang nhiều rủi ro và có sự kiểm soát, giám sát chặt chẽ của hệ thống luật pháp nhà nước.
- Về cấu trúc tài chính và tài sản - là doanh nghiệp có quy mô lớn, hệ số nợ rất cao và cấu trúc tài sản đặc biệt.
- Các ngân hàng thương mại chịu ảnh hưởng dây chuyền với nhau

1.3.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

1.3.2.1. Khái niệm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

Nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại là tất cả những người lao động làm việc trong ngân hàng đó theo một cơ cấu xác định, với những khả năng lao động khác nhau và tiềm năng sáng tạo vô hạn, được tổ chức quản lý và phát triển nhằm thúc đẩy vai trò nguồn lực hạt nhân trong quá trình thực thi sứ mạng của ngân hàng.

Tuy nhiên, ngân hàng thương mại lại không được xếp vào trong nhóm doanh nghiệp thuần túy. Đây là tổ chức phải chịu trách nhiệm với những nguồn lực tài chính khổng lồ của nền kinh tế. Để hoạt động một cách hiệu quả, nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại phải đảm bảo được những yếu tố mang tính đặc thù. Theo nghiên cứu khoa học cấp ngành về “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam” (2011) do PGS.TS Tô Ngọc Hưng làm chủ nhiệm đề tài, thì: “Nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngân hàng thương mại được hiểu là lực lượng làm việc, sẽ làm việc tại ngân hàng thương mại đáp ứng với mục tiêu đã đặt ra của ngân hàng thương mại về trình độ (kiến thức – kỹ năng)/ vị trí/ lĩnh vực/ kinh nghiệm công tác ở mức độ cao – phức tạp, phù hợp với yêu cầu phát triển của ngân hàng thương mại, xã hội, nền kinh tế trong từng giai đoạn”.

Đây là khái niệm về nguồn nhân lực chất lượng cao gợi mở rằng nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại lấy nguồn nhân lực chất lượng cao làm nòng cốt. Và không chỉ chú trọng đến lực lượng (đang) làm việc, mà cả lực lượng sẽ làm việc. Có nghĩa là cần một tầm nhìn dài hạn hơn về vấn đề nguồn nhân lực để đảm bảo tốt tính kế thừa và hoạt động liên tục của ngân hàng. Bởi doanh nghiệp thông thường

có thể tạm ngừng hoạt động, nhưng ngân hàng thương mại thì không được phép như vậy.

Vì ngân hàng thương mại là tổ chức có ảnh hưởng tương đối lớn trong xã hội và nền kinh tế do đó nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại không chỉ hướng đến sứ mệnh của tổ chức, mà còn cần phải gắn trách nhiệm với lợi ích quốc gia, nỗ lực vì sự phát triển chung của xã hội.

1.3.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

Trước hết, nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại mang những đặc điểm chung điển hình của nguồn nhân lực Việt Nam như:

Nhìn chung thì thể trạng của nguồn nhân lực còn hạn chế. Các chỉ số về chiều cao, cân nặng, sức mạnh, sức bền khá thấp so với ở các quốc gia phát triển. Trong bối cảnh cạnh tranh có tính toàn cầu, Hoạt động trong lĩnh vực như ngân hàng thương mại đòi hỏi cường độ làm việc cao, sẽ đòi hỏi nguồn nhân lực cải thiện nhiều hơn, để dần dần đạt chuẩn về sức khoẻ của quốc tế.

Nguồn nhân lực, bù lại, có nhiều thế mạnh như tố chất thông minh, khéo léo, tỉ mỉ. Tỷ lệ cơ cấu dân số theo độ tuổi đang ở vào giai đoạn lý tưởng.

Nguồn nhân lực còn yếu về ngoại ngữ, trở thành một trong những rào cản chính trong tiến trình hội nhập để phát triển.

Nguồn nhân lực còn thiếu hụt về mặt kỹ năng mềm, từ kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc cho đến kỹ năng quản lý, kỹ năng lãnh đạo. Hạn chế này làm ảnh hưởng không nhỏ đến thành công của các cá nhân cũng như suy giảm hiệu suất của tổ chức .

Nguồn nhân lực còn mang sức ỳ từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung quan liêu bao cấp: thiếu tác phong công nghiệp và kỷ luật lao động chưa cao. Nhưng nguy hại nhất là ở tư duy nhiệm kỳ, phát triển manh mún, chuộng hình thức, chạy theo thành tích và tâm lý đám đông; trong khi thiếu tầm nhìn và chiến lược dài hạn.

Mặt khác, nguồn nhân lực cũng chịu chi phối khá nhiều bởi văn hoá dân tộc và tập quán sinh hoạt địa phương. Điều này dẫn tới những xung đột giữa mô hình quản lý kiểu phương tây với truyền thống đề cao vai trò, trách nhiệm của người phụ

nữ trong gia đình. Nếu khả năng quản lý thời gian và kỹ năng cân bằng cuộc sống không tốt, có thể là nguy cơ làm xáo trộn và rạn nứt những giá trị tốt đẹp trong các gia đình truyền thống. Và khi nhân viên cảm thấy cuộc sống cá nhân đang bị ảnh hưởng xấu đi, nó sẽ tác động tiêu cực trở lại đến kết quả làm việc tại ngân hàng hay các tổ chức nói chung.

Bên cạnh những đặc điểm chung điển hình, nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại có những đặc điểm riêng khác biệt như:

Thứ nhất, chất lượng nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại còn nhiều hạn chế. So với nhiều ngành nghề lĩnh vực khác, đầu vào tuyển dụng của khối ngân hàng thương mại khá cao và khắt khe, từ yêu cầu về ngoại hình, bằng cấp tới chuyên môn nghiệp vụ và ngoại ngữ. Nhưng do những yếu kém của hệ thống đào tạo trong nhà trường hiện nay, nhân sự ngân hàng (dù phần lớn đã được đào tạo chính quy, bài bản) vẫn phải đào tạo lại gần như toàn bộ trước khi được giao việc. Kể cả sau khi đã được đào tạo lại, những lỗ hổng không nhỏ vẫn tồn tại: cả ở kiến thức cứng, kỹ năng mềm lẫn trình độ ngoại ngữ. Hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam sau thời gian tăng trưởng nóng, đang gặp phải nhiều vấn đề nhức nhối. Mà căn nguyên xuất phát từ chính những bất cập trong chất lượng của nguồn nhân lực.

Thứ hai, với sự phát triển nhanh chóng của lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam, cũng như sự thay đổi của hạ tầng công nghệ và quá trình hội nhập quốc tế, một bộ phận nhân lực có thâm niên cao trong các ngân hàng thương mại gặp nhiều khó khăn trong việc bắt kịp điều kiện kinh doanh mới. Thực tế này gây thêm những khó khăn cho ngân hàng trong công tác nhân sự.

Thứ ba, một đặc điểm đáng chú ý nữa của nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại là việc thiếu hụt chuyên gia, cũng như chưa thực sự quan tâm thoả đáng đến đội ngũ nhân lực kế cận và chủ chốt

Thứ tư, cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính ở một số bộ phận mất cân xứng. Điển hình như ở bộ phận giao dịch của các ngân hàng thương mại chủ yếu là nữ giới. Trong khi đó, công việc ở bộ phận tín dụng hay thu hồi nợ lại thường có tỷ lệ

nam giới cao hơn. Tuy nhiên, khía cạnh này phản ánh tính đặc thù nhiều hơn là một thực tế bất ổn.

Tóm lại, nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại có những khiếm khuyết nội tại. Do đó, thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại là vấn đề mang nhiều ý nghĩa thiết thực.

1.3.2.3. Yêu cầu của nguồn nhân lực làm việc trong ngân hàng

Trong nền kinh tế kinh tế thị trường ngân hàng là một dạng tổ chức đặc thù, hiệu quả kinh doanh và phát triển của nó phụ thuộc rất lớn vào qui mô và chiều sâu của hoạt động và các nguồn lực của ngân hàng như nguồn vốn, cơ sở hạ tầng và đặc biệt là nguồn nhân lực. Trong mỗi giai đoạn phát triển, các nguồn lực có vai trò khác nhau. Đối với nền kinh tế trí thức và hội nhập hiện nay, yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh và tồn tại của ngân hàng là chất lượng của nguồn nhân lực - yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh và tồn tại của ngân hàng chứ không như thời kỳ đầu khởi nghiệp thì nguồn vốn vật chất, công nghệ mới là yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh. Vì nguồn nhân lực là tác nhân chính tạo ra vốn và đề xuất những ý tưởng mới, đồng thời cũng đảm nhận vai trò lựa chọn và ứng dụng các công nghệ tiên tiến nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng. Nhiều trường hợp để xây dựng được một đội ngũ nhân lực nhiệt tình, tận tâm và làm việc có hiệu quả thì cần có chính sách và giải pháp thích hợp chứ không như vốn và công nghệ có thể huy động và nguồn tài trợ. Trước hết cần xác định yêu cầu mà đội ngũ nhân lực trong ngân hàng cần đáp ứng, đó là:

- Có kiến thức và trình độ chuyên môn sâu trong lĩnh vực tài chính ngân hàng hiểu biết rộng các lĩnh vực khác của kinh tế học hiện đại
- Có kỹ năng tác nghiệp và thực hiện các nghiệp vụ chuyên ngành, sử dụng thành thạo các công nghệ hiện đại.
- Có khả năng xử lý tình huống và thích ứng trong công việc
- Có khả năng sáng tạo trong công việc.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực có vai trò hết sức quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp. Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố tạo nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực trong mỗi tổ chức. Để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực có thể căn cứ và sử dụng các tiêu chí là thể lực, trí lực và tâm lực. Có nhiều yếu tố tác động đến chất lượng nguồn nhân lực, như nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.

Trên cơ sở các lý thuyết này có thể nghiên cứu, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực ngân hàng Thương mại cổ phần Phương Đông.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG

Chương này đã khái quát Ngân hàng TMCP Phương đông; Phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Phương Đông . Chương này đã chỉ ra những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng Phương Đông, để từ đó đánh giá rút ra những kết quả: đạt được, những hạn chế và nguyên nhân gây ra những hạn chế đó. Từ kết quả nghiên cứu được là cơ sở để đề xuất giải pháp cho chương 3.

2.1. Tổng quan về ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông- OCB

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển ngân hàng

Tên ngân hàng: NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG

Tên tiếng anh: *Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB)*

Tên viết tắt : OCB

Hội sở chính: Số 41- 45 Lê Duẩn, Phường Bến Nghé, Quận 1, thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.

Websize: <https://www.ocb.com.vn/>



Hình 2.1: Logo của OCB

Nguồn: <https://www.ocb.com.vn/>

Ngân hàng TMCP Phương Đông – Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB) được thành lập từ ngày 10/06/1996, qua 24 năm hoạt động và phát triển, OCB duy trì phương châm là: khách hàng là trọng tâm, nghiên cứu và phát triển những sản phẩm dịch vụ tài chính phù hợp. Hiện OCB có hơn 200 đơn vị kinh

doanh trải dài tại khắp các tỉnh thành, trung tâm kinh tế trọng điểm trên cả nước. Và được đánh giá là một trong những ngân hàng có tốc độ tăng trưởng tốt và ổn định trong vòng 05 năm trong hệ thống các tổ chức tài chính tại Việt Nam.

Ngân hàng hiện đang tập trung nguồn lực, mở rộng mạng lưới giao dịch, tăng năng lực cạnh tranh, tăng cường các hoạt động quản lý rủi ro, thực thi chiến lược phát triển giai đoạn 2016 - 2020 đưa OCB trở thành một trong những ngân hàng tốt hàng đầu Việt Nam.

OCB là một trong những ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam hoàn thành các hạng mục dự án Quản lý rủi ro theo tiêu chuẩn quốc tế Basel II năm 2017 và được NHNN công nhận vào tháng 12/2018.

Ngày 02/7/2019, OCB đã được Moody's Investors Service, một trong 3 tổ chức xếp hạng tín nhiệm uy tín nhất thế giới, tăng bậc xếp hạng đánh giá rủi ro đối tác (CRA-counterparty risk assessment) và xếp hạng rủi ro đối tác (CRR-counterparty risk ratings) lên mức Ba3, đây là mức xếp hạng thuộc top cao nhất tại Việt Nam hiện nay.

Trong năm 2019, OCB tiếp tục được tạp chí IFM trao tặng 02 giải thưởng lớn trong lĩnh vực tài chính ngân hàng là Ngân hàng số đột phá năm 2019 (Most Innovative Digital Banking Solution) và Ngân hàng số tăng trưởng nhanh nhất Việt Nam 2019 (Fastest Growing Digital Bank – Vietnam 2019).

OCB là một trong 3 tổ chức tài chính - ngân hàng tại Việt Nam nhận giải "Doanh nghiệp xuất sắc khu vực châu Á - Thái Bình Dương" tại lễ trao giải thưởng Asia Pacific Entrepreneurship Awards 2019 (APEA). Giải thưởng từ APEA chính là sự ghi nhận về năng lực kinh doanh nổi bật của OCB trong ngành tài chính - ngân hàng tại Việt Nam và là động lực để OCB tiếp tục đem lại niềm tin và thịnh vượng cho khách hàng.

Năm 2020, OCB đã được Tạp chí tài chính quốc tế International Finance Magazine (IFM) trao giải thưởng "Ngân hàng chuyển đổi số tốt nhất Việt Nam 2020". Đây là lần thứ ba liên tiếp OCB được vinh danh từ tạp chí uy tín này. Đặc biệt, OCB là ngân hàng duy nhất tại Việt Nam nhận giải thưởng ở hạng mục trên.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của ngân hàng

Chức năng: OCB là một ngân hàng đa năng hoạt động trong nhiều lĩnh vực, cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tài chính hàng đầu trong lĩnh vực thương mại quốc tế cũng như các hoạt động truyền thống như kinh doanh vốn, huy động vốn, tín dụng, tài trợ dự án,... kinh doanh ngoại tệ và các công vụ phát sinh, dịch vụ thẻ, ngân hàng điện tử...

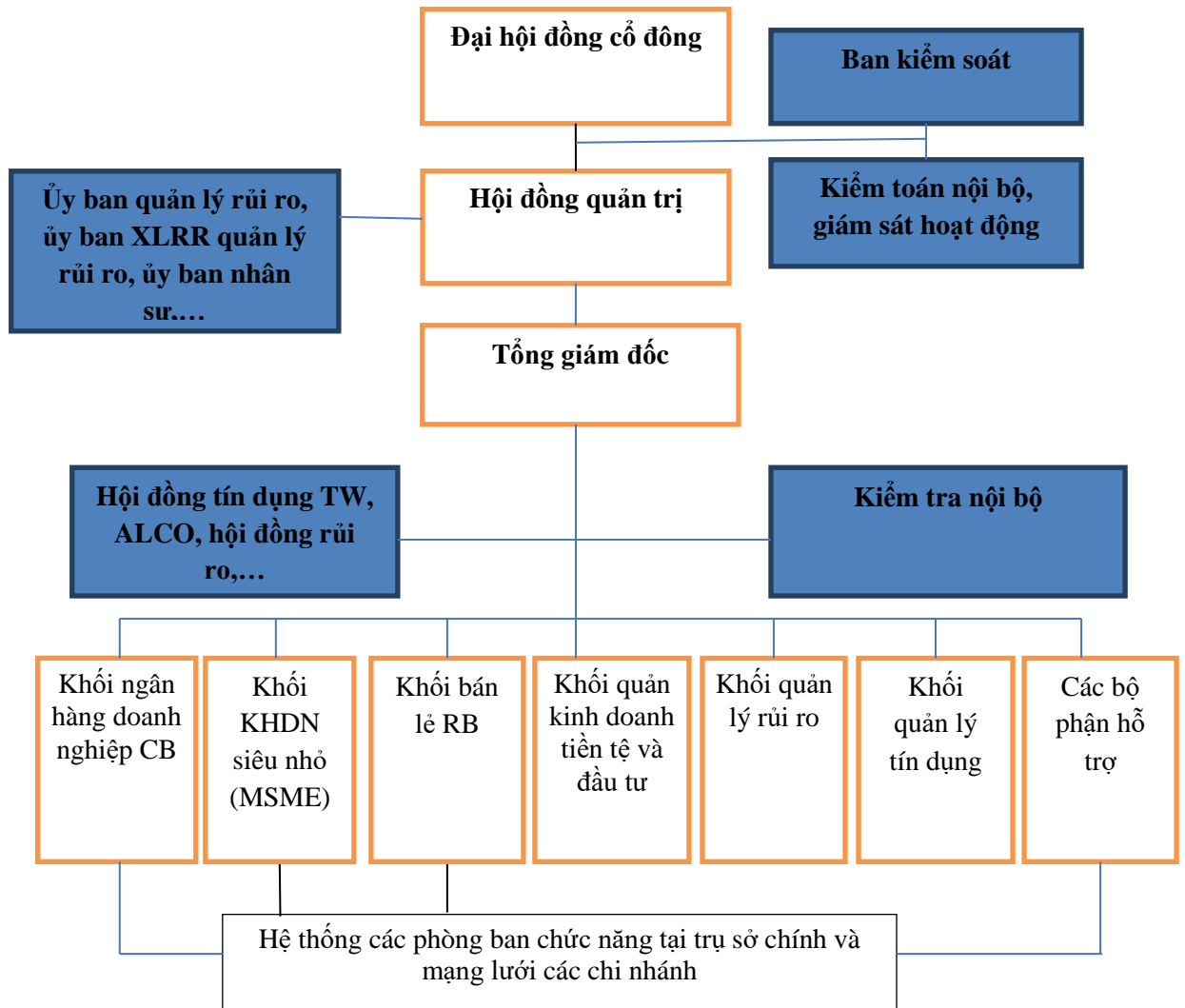
Nhiệm vụ: Cung cấp các dịch vụ ngân hàng chuyên nghiệp hàng đầu tại Việt Nam như cho vay, huy động vốn, kinh doanh ngoại hối, mở tài khoản ngoại tệ ở nước ngoài, tư vấn về tiền tệ, thanh toán, tín dụng, và ngân hàng đối ngoại, thực hiện các nhiệm vụ khác do nhà nước và thống đốc ngân hàng nhà nước giao.

Tầm nhìn của OCB: “ Trở thành ngân hàng tốt hàng đầu Việt Nam”

Sứ mệnh của OCB: Tạo ra những giải pháp tối ưu đem lại giá trị cao nhất cho khách hàng và nhà đầu tư, đóng góp tích cực cho sự phát triển chung của cộng đồng và xã hội thông qua việc xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên tâm huyết, am hiểu nhu cầu khách hàng

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của ngân hàng

Cơ cấu bộ máy quản lý của OCB được thể hiện trong hình 2.1 dưới đây:



Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của ngân hàng OCB

Nguồn: Báo cáo thường niên OCB năm 2019

2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của ngân hàng

Bảng 2.1: Các chỉ tiêu hoạt động của OCB từ năm 2017– 2019

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2017	2018	2019
1. Tổng tài sản	84,300	99,964	118,160
2. Tổng vốn chủ sở hữu	6,139	8,797	11,507
3. Vốn điều lệ	5,000	6,599	7,898
4. Dư nợ tín dụng	5,996	7,018	4,845
5. Huy động vốn	63,849	71,569	82,836
6. Tỷ lệ nợ xấu (%)	1.79	2.29	1.84

(Nguồn: Báo cáo thường niên của ngân hàng Phương Đông- OCB từ năm 2017– 2019)

Trong năm 2019, OCB tiếp tục ghi nhận sự tăng trưởng vượt bậc và đạt được những kết quả ấn tượng trên hầu hết mọi lĩnh vực hoạt động. Tổng tài sản đến ngày 31/12/2019 đạt 118.160 tỷ đồng, tăng 15,4% so với năm 2018. Tổng vốn chủ sở hữu đạt 11,507 tỷ đồng, tăng 23,6% so với năm 2018. OCB tiếp tục thực hiện các giải pháp để ổn định nguồn vốn theo hướng an toàn và bền vững cũng như tương quan với yêu cầu tăng trưởng dư nợ nhằm đảm bảo duy trì và tuân thủ các tỷ lệ thanh khoản theo đúng quy định của với tổng huy động vốn đạt 82,836 tỷ đồng. Cụ thể, huy động vốn thị trường 1 đạt 69,142 tỷ đồng, tăng 12,7% so với năm 2018. Dư nợ tín dụng OCB đạt 4,845 tỷ đồng, giảm mạnh 44,9% so với năm 2018, trong đó, các khoản nợ Ngân hàng nhà nước giảm gần 1,3 tỷ so với năm trước. Cùng với đó, điểm nhấn của OCB trong năm 2019 là đã đẩy mạnh thu hồi nợ xấu và nợ đã xử lý dự phòng rủi ro, tỷ lệ nợ xấu về mức 1.84% giảm 0,45% với năm 2018 là 2.29- tỷ lệ khá cao

Năm 2018, OCB đã hoàn thành nhiều mục tiêu mà đại hội cổ đông giao, kéo dài giai đoạn tăng trưởng về cả quy mô và hiệu quả kinh doanh đi cùng kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng. Quy mô tổng tài sản đạt 99,964 tỷ đồng, tăng 15,6%

so với năm 2017, hoàn thành 86% kế hoạch. Dư nợ tín dụng đạt 7,018 tỷ đồng, tăng 14,6% so với năm 2017, hoàn thành 95% kế hoạch. Tất toán toàn bộ nợ xấu đã bán cho VAMC, tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát ở mức $2.29 < 3\%$. Tổng vốn chủ sở hữu đạt 8,797 tỷ đồng, tăng 2,658 tỷ so với năm 2017- Vốn điều lệ đạt 6.599 tỷ đồng, tăng 24% so với năm 2017.

Năm 2017, là năm đánh dấu OCB có tăng mức vốn điều lệ đạt mức 5,000 tỷ đồng, tăng 25% so với năm 2016 (năm 2016, mức vốn điều lệ đạt 4,000 tỷ đồng). Việc tăng vốn điều lệ không chỉ tăng uy tín của ngân hàng với khách hàng mà còn là cơ sở tiền đề quan trọng giúp mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh cho những năm tiếp theo.

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của OCB từ năm 2017 – 2019

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2017	2018	2019
1.Thu nhập lãi thuần	2,522	3,707	4,138
2.Lãi thuần từ hoạt động dịch vụ	196	337	545
3.Thu nhập ngoài lãi	85	1,091	1,939
4.Tổng thu nhập hoạt động	281	1,428	2,484
5.Tổng chi phí hoạt động	1,297	1,805	2,356
6.Tổng lợi nhuận trước thuế	1,506	3,330	4,266
7. Thuế TNDN	185	431	444
8.Lợi nhuận thuần trong kỳ	1,321	2,899	3,822

(Nguồn: Báo cáo thường niên của ngân hàng Phương Đông- OCB)

Trong năm 2019, ghi nhận lợi nhuận trước thuế của OCB đạt 4,266 tỷ đồng, tăng 21,94% so với năm 2018. Lợi nhuận sau thuế đạt 3.822 tỷ đồng, tăng 24,2 % so với năm 2018

Năm 2018, là năm OCB hoạt động kinh doanh đạt kết quả tốt với mức lợi nhuận trước thuế là 3,330 tỷ đồng ghi nhận lợi nhuận trước thuế đạt mức tăng trưởng cao nhất trong nhiều năm qua tăng gần 55% vượt 131% chỉ tiêu đề ra. Lợi nhuận thuần trong kỳ đạt 2.988 tỷ đồng.

2.2. Tình hình nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông- OCB

2.2.1. Số lượng nhân sự của ngân hàng

Sau hơn 24 năm hoạt động trên thị trường, OCB đang từng bước hoàn thành cơ bản mục tiêu phát triển mạng lưới truyền thống trải rộng trên khắp tỉnh thành trên cả nước, trong đó tập trung chủ yếu tại 2 địa bàn Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh; góp phần nâng cao giá trị thương hiệu, tăng khả năng cạnh tranh và chiếm lĩnh thị phần, là nhân tố quan trọng trong kế hoạch kinh doanh của ngân hàng, là tiền đề vững chắc cho các giai đoạn phát triển tiếp

Tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2019, Ngân hàng Phương Đông có 5.989 cán bộ nhân viên gồm 1 Hội sở chính đặt tại HCM, 39 chi nhánh và tám mươi chín 89 phòng giao dịch, với 200 đơn vị kinh doanh tại các tỉnh và thành phố trên cả nước

Bên cạnh đó, OCB còn phát triển một hệ thống Ngân hàng số OCB OMNI và Hệ sinh thái OMNI PAY, được phát triển trên nền tảng ngân hàng hợp kênh hiện đại nhất thế giới vào đầu quý II-2019 tiếp tục khẳng định tầm nhìn và chiến lược kiên định của OCB trong việc triển khai chiến lược công nghệ số vào hoạt động kinh doanh cốt lõi, phát triển hài hòa giữa chiến lược số hóa hệ sinh thái ngân hàng với mô hình kinh doanh, giúp không ngừng tối ưu và nâng tầm trải nghiệm của khách hàng..

Bảng 2.3: Tổng số lao động và mạng lưới hoạt động của OCB

Chỉ tiêu	Đơn vị	2017	2018	2019
Số lượng nhân viên	Người	4.848	7.408	5.989
Chi nhánh	Chi nhánh	32	37	39
Phòng giao dịch	Phòng	85	92	89

(Nguồn: Báo cáo thường niên của ngân hàng Phương Đông- OCB từ năm 2017–2019)

Từ bảng số liệu trên, cho thấy số lao động của OCB năm 2019 có sự điều chỉnh về cơ cấu nhân sự trong tổ chức. Năm 2018, tổng số lao động của OCB là 7.409 người, tăng 34.5% so với năm 2017 nhưng đến năm 2019, tổng số lao động

của OCB giảm 23.7%, số lượng lao động là 5.589 người, những trung tâm hoạt động không hiệu quả được sát nhập hoặc giải thể, OCB thanh lọc chất lượng chất lượng nguồn lao động

Năm 2018, OCB thực hiện mở rộng mạng lưới đến các tỉnh thành có nền kinh tế phát triển trọng điểm như: Bắc Ninh, Ninh Bình, Lạng Sơn, Thái Nguyên, Pleiku. Nâng tổng số Chi nhánh và PGD của OCB lên 129 điểm, trải dài trên khắp các thành phố, vùng kinh tế trọng điểm.

2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực của ngân hàng

2.2.2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi

Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi tại OCB từ năm 2017 – 2019

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động	4,848	100	7,408	100	5,989	100
- Độ tuổi <30	2,092	43.2	3,689	49.8	2,488	42
- Độ tuổi 30 – 40	1,855	38.3	2,508	33.9	2,272	37.9
- Độ tuổi 41- 50	550	11.3	780	10.5	790	13.2
- Độ tuổi >50	351	7.2	431	5.8	439	7.3

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự)

Theo số liệu thống kê, độ tuổi cán bộ nhân viên của OCB có tuổi đời bình quân khá trẻ. Năm 2017, khoảng 81,5% số cán bộ nhân viên của ngân hàng có độ tuổi dưới 40 và 18,5% có độ tuổi trên 40, tuổi bình quân của cán bộ nhân viên OCB năm 2017 là 32 tuổi. Năm 2018, khoảng 83,7% số cán bộ nhân viên của ngân hàng có độ tuổi dưới 40 và 16,3% có độ tuổi trên 40, tuổi bình quân của cán bộ nhân viên OCB năm 2017 là 32,8 tuổi. Năm 2019, khoảng 79% số cán bộ nhân viên của OCB

có độ tuổi dưới 40 và 20,5% có độ tuổi trên 40, tuổi bình quân của cán bộ nhân viên OCB năm 2019 là 34,7 tuổi. Như vậy, trong giai đoạn từ năm 2017 – 2019, với sự biến động lớn về số lượng nhân lực nhưng cơ cấu độ tuổi bình quân của cán bộ nhân viên OCB ít có biến động. Độ tuổi bình quân của cán bộ nhân viên OCB đang ở độ tuổi trẻ, sung sức, có khả năng nhạy bén trong việc tiếp cận các tri thức mới và có ít kinh nghiệm công tác. Sự phân bố độ tuổi hiện tại vẫn đảm bảo tính kế thừa trong giai đoạn lâu dài.

2.2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

Bảng 2.5: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính tại OCB từ năm 2017 – 2019

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Tổng nhân sự	4.848	7.408	5.989
- Nữ	2.889	4.593	3.498
- Nam	1.959	2.815	2.491

(Nguồn: Phòng tổ chức - nhân sự)

Vì đặc thù về cả ngành nghề và lĩnh vực hoạt động nên cơ cấu về giới tính của lực lượng lao động cũng mang tính chất đặc thù, riêng biệt. Ngân hàng là ngành đòi hỏi sự nỗ lực rất lớn đối với lực lượng lao động, nhất là các lao động nữ. Nhiều vị trí công việc còn đòi hỏi ưu tiên về ngoại hình, sự khéo léo và có một giọng nói truyền cảm cho nên ở các ngân hàng số lao động nữ thường chiếm tỷ lệ cao hơn so với nam. Đặc biệt ở một số vị trí như: giao dịch viên, chuyên viên kế toán thẻ, thủ quỹ, kiểm soát viên kế toán, kiểm toán viên nội bộ, chuyên viên kế toán hành chính... chủ yếu là các lao động nữ.

Từ kết quả ở bảng trên cho thấy, cơ cấu nguồn nhân lực của OCB qua các năm có số lao động nữ cao hơn số lao động nam. Tuy nhiên, số lao động nam qua các năm có xu hướng tăng dần lên do nhu cầu nguồn nhân lực về các vị trí như: công nghệ thông tin, an ninh mạng... đang được quan tâm để đáp ứng kịp thời với xu thế.

2.2.2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

Trình độ học vấn là trình độ ở các cấp bậc khác nhau mà cán bộ nhân viên đã qua đào tạo và được minh chứng bằng các văn bằng chứng chỉ. Những văn bằng chứng chỉ này không chỉ là cơ sở để phân cấp bậc đào tạo mà còn để đánh giá trình độ của cán bộ nhân viên. Ngoài ra, văn bằng còn là yếu tố quyết định trong việc tuyển dụng, bố trí công việc và trả lương cho người lao động trong tổ chức.

Cơ cấu nguồn nhân lực của OCB phân theo trình độ học vấn biến động trong giai đoạn từ năm 2017– 2019:

Bảng 2.6: Trình độ học vấn của cán bộ nhân viên OCB năm 2017 – 2019

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Tổng số	4,848	100	7,408	100	5989	100
Sau đại học	1,005	20.7	1,480	20.0	1398	23.3
Đại học	3,431	71	5,389	73	4091	68.3
Cao đẳng	327	6.75	446	6.02	409	6.8
Khác	85	1.75	93	1.3	91	1,6

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự)

Sự gia tăng trong số lượng lao động đi kèm với sự thay đổi trong chất lượng nguồn nhân lực tại OCB đã góp phần đáng kể trong sự phát triển mạnh mẽ và hiệu quả của OCB thời gian qua. Nhìn vào cơ cấu và trình độ đào tạo, nhân lực của OCB là một đội ngũ lao động được đào tạo cơ bản và ở cấp độ đào tạo cao. Số cán bộ ở trình độ sau đại học qua các năm có xu hướng tăng dần lên. Trong nhóm này, chiếm tỷ lệ cao là ban lãnh đạo và các trưởng phòng, phó phòng của các bộ phận.

Số cán bộ nhân viên OCB có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất, trung bình khoảng 70% mỗi năm. Trong hệ thống ngân hàng OCB, nguồn nhân lực có

trình độ cao đẳng là rất thấp, trung bình chiếm khoảng 6,5%. Còn nhóm nhân viên có trình độ thấp hơn trung bình chiếm khoảng 1,55% thông thường là nhóm nhân viên ở các vị trí như: lái xe, lao công, tạp vụ, bảo vệ.

•Kiến thức chuyên môn

Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng qua chuyên môn nghề nghiệp là yếu tố then chốt để có một hệ thống ngân hàng vững mạnh. Một ngân hàng có chất lượng nguồn nhân lực tốt hay không thì yếu tố đầu tiên phải xem xét đó là nền tảng, nền tảng ở đây chính là kiến thức chuyên môn mà mỗi nhân lực đã được đào tạo bài bản để làm việc. Thống kê dưới đây sẽ phản ánh chi tiết về chuyên ngành đào tạo của các cán bộ nhân viên OCB trong giai đoạn từ năm 2017- 2019.

Bảng 2.7: Chuyên ngành đào tạo của cán bộ nhân viên OCB

Đơn vị tính: người

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động	4,848	100	7,408	100	5,989	100
- Chuyên ngành ngân hàng	513	10.6	781	10.5	616	10.3
- Chuyên ngành tài chính ngân hàng	654	13.5	1014	13.7	826	13.8
- Chuyên ngành tài chính quốc tế	266	5.5	377	5.1	312	5.2
- Chuyên ngành tài chính doanh nghiệp	266	5.5	422	5.7	370	6.1
- Chuyên ngành tài chính bảo hiểm	233	4.6	365	4.9	305	5.1
- Chuyên ngành đầu tư tài chính	450	9.3	696	9.4	550	9.2
- Chuyên ngành phân tích chính sách tài chính	484	10	718	9.7	568	9.5

- Chuyên ngành luật thương mại	97	2	162	2.2	149	2.5
- Chuyên ngành quản trị kinh doanh	644	13.3	970	13.1	808	13.5
- Chuyên ngành kế toán, kiểm toán	688	14.2	1022	13.8	815	13.6
- Ngành công nghệ thông tin	184	3.8	296	4	275	4.6
- Các chuyên ngành khác	369	7.7	585	7.9	395	6.6

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự)

Nguồn nhân lực của OCB được đào tạo chủ yếu từ các trường đại học trong nước có chất lượng và uy tín về ngành tài chính – ngân hàng như: Học viên ngân hàng, học viện tài chính, đại học ngoại thương, thương mại,... Chiếm tỷ lệ cao nhất trong nhóm các chuyên ngành được đào tạo là các ngành liên quan đến: tài chính - ngân hàng, chiếm gần 60% trong số các chuyên ngành. Trong đó, 4 chuyên ngành chiếm tỷ lệ cao nhất là: ngân hàng, tài chính ngân hàng, đầu tư tài chính và phân tích tài chính.

Đứng thứ hai, là nhóm chuyên ngành: kế toán, kiểm toán và quản trị kinh doanh, đây là hai chuyên ngành có số lượng đầu ra của các trường đại học rất lớn qua những năm gần đây. Trung bình mỗi năm chuyên ngành kế toán, kiểm toán chiếm 13,8%; chuyên ngành quản trị kinh doanh chiếm 13,4% trên tổng số các chuyên ngành khác trong hệ thống nhân sự của OCB.

Ngoài ra, ta thấy số lượng nhân sự ngành công nghệ thông tin mặc dù chiếm tỷ lệ nhỏ nhưng đang có xu hướng tăng dần qua các năm từ 3,8% - 4,6%. Điều này là phù hợp với yêu cầu của thị trường hiện nay.

Trình độ của đội ngũ lãnh đạo: 100% cán bộ lãnh đạo thuộc bộ máy điều hành OCB có trình độ từ đại học trở lên. Trong số đó, được đào tạo về chuyên ngành tài chính, ngân hàng chiếm 60%, số cán bộ đào tạo chuyên ngành quản trị kinh doanh là 29%, còn lại được đào tạo chuyên ngành khác.

2.2.2.4. Trình độ ngoại ngữ, tin học

Trong lĩnh vực ngân hàng để có thể tồn tại và phát triển thì trước hết nguồn nhân lực cần phải có nền tảng, nền tảng chính là kiến thức chuyên môn được đào tạo bài bản và những kỹ năng làm việc. Trong đó kỹ năng giao tiếp tiếng anh và kỹ năng tin học là phương tiện không thể thiếu để tiếp cận thông tin cho yêu cầu công việc và đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động trong điều kiện hội nhập.

Đa phần nhân lực của OCB được đào tạo trong nước, số đào tạo ở nước ngoài chỉ chiếm chưa tới 10% tổng số nhân sự. Thống kê dưới đây sẽ phản ánh trình độ ngoại ngữ của cán bộ nhân viên OCB trong giai đoạn từ năm 2017 – 2019.

Bảng 2.8: Trình độ ngoại ngữ của cán bộ nhân viên OCB

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động	4,848	100	7,408	100	5,989	100
Trình độ C1	242	5	393	5.3	305	5.1
Trình độ B2	1,697	35	2,756	37.2	2,366	39.5
Trình độ B1	2,085	43	3,052	41.2	2,384	39.8
Không có chứng chỉ ngoại ngữ	824	17	1,207	16.3	934	15.6

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự)

Qua kết quả thống kê có thể thấy, về tổng thể nhân sự của OCB có thể giao tiếp cơ bản bằng tiếng anh và đã có chứng chỉ tiếng anh đạt tiêu chuẩn đầu vào theo mỗi vị trí công việc.

Số nhân lực đạt trình độ C là nhóm nhân sự có khả năng tiếng anh tốt nhất ở cả 4 kỹ năng: nghe, nói, đọc viết. Tuy nhiên, nhóm này không nhiều chỉ đạt khoảng 5% mỗi năm trên tổng số nhân sự. Số nhân sự của OCB đạt trình độ B2, chiếm tỷ lệ khá đông và có xu hướng tăng dần đều theo các năm.

Phần đa số nhân sự của OCB đạt tiếng anh ở trình độ B1, ở mức giao tiếp cơ bản, trung bình chiếm khoảng 41%. Số còn lại chưa có chứng chỉ ngoại ngữ cũng chiếm tỷ lệ khá cao trung bình khoảng 16%, tuy nhiên nhóm nhân sự này có xu hướng giảm dần theo các năm, do xu hướng và đề thích nghi với yêu cầu công việc, nhân sự trong nhóm này đã tích cực tự rèn luyện và bổ sung ngoại ngữ cho mình.

• Trình độ tin học

Song song với kỹ năng về ngoại ngữ thì kỹ năng tin học là yếu tố quan trọng để nguồn nhân lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Hơn nữa, trong thời đại công nghệ số hiện nay, việc thành thạo các kỹ năng tin học đang được hầu hết các doanh nghiệp và trong đó có cả các ngân hàng đều chú trọng và nâng cao, yêu cầu nhân sự của mình phải thành thạo các kỹ năng tin học nói chung và tin học văn phòng nói riêng nhằm nâng cao cơ hội học hỏi và hội nhập với thế giới. Dưới đây, là bảng thống kê phản ánh trình độ tin học của cán bộ nhân viên OCB giai đoạn từ năm 2017 – 2019.

Bảng 2.9: Trình độ tin học của cán bộ nhân viên OCB

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động	4,848	100	7,408	100	5,989	100
- Có chứng chỉ	2245	46.3	3592	48.5	3270	54.6
- Không có chứng chỉ	2603	53.7	3816	51.5	2719	45.4

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự)

Qua bảng thống kê cho thấy, về cơ bản đội ngũ nhân viên của OCB đều có khả năng sử dụng máy tính và một số kỹ năng cơ bản về tin học.

Tuy nhiên, số lượng nhân sự có chứng chỉ tin học của OCB hiện tại trung bình mới chỉ khoảng 50% trên tổng số nhân sự. Số nhân sự có chứng chỉ tin học qua các năm đều có xu hướng tăng dần, từ năm 2017 – 2019 đã tăng từ 46,3% lên 54,6%. Số nhân sự trong nhóm này, đều có khả năng sử dụng thành thạo các kỹ năng tin học nói chung và tin học văn phòng nói riêng để hoàn thành trôi chảy công việc. Đặc biệt là đội ngũ nhân viên ở các vị trí như: giao dịch viên, kế toán – kiểm toán, quản lý nhân sự, quản trị và xử lý thông tin,... đều có kỹ năng tin học văn phòng rất thành thạo.

2.2.2.5. Cơ cấu nguồn nhân lực qua thâm niên làm việc

Một trong những tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là kinh nghiệm làm việc hay còn gọi là thâm niên làm việc, là thời gian nguồn nhân lực làm việc trong ngân hàng. Điều này còn thể hiện lòng trung thành của nguồn nhân lực đối với ngân hàng.

Nguồn nhân lực làm việc trong OCB chiếm tỷ lệ cao có thâm niên dưới 5 năm và từ 5 năm – 10 năm. Nhóm cán bộ nhân viên có thâm niên dưới 5 năm có chiếm tỷ lệ cao nhất và có xu hướng tăng dần theo từng năm, đến năm 2019 đạt 38,5% so với tổng số nhân lực của ngân hàng. Nhóm cán bộ nhân viên này chiếm tỷ lệ cao là ở các vị trí công việc như: giao dịch viên, chuyên viên khách hàng cá nhân, chuyên viên định giá, chuyên viên dịch vụ ATM, chuyên viên bán và tiếp thị Pos, chuyên viên thẻ tín dụng tiêu dùng, chuyên viên dịch vụ khách hàng,... Nhóm cán bộ nhân viên có thâm niên từ 5 năm – 10 năm làm việc tại OCB chiếm tỷ lệ cao thứ hai, trung bình chiếm khoảng 37% trên tổng số nhân lực.

Số cán bộ nhân viên có thâm niên từ 10 năm – 15 năm qua các năm có xu hướng tăng dần, năm 2019 đạt 18,2% trên tổng số nhân sự. Nhóm cán bộ nhân viên có thâm niên trên 15 năm chiếm tỷ lệ thấp, năm 2019 đạt 6,5% trên tổng số. Số cán bộ thuộc nhóm này đa phần giữ các vị trí trưởng, phó phòng của các ban, bộ phận.

Theo con số thống kê từ phòng tổ chức nhân sự của OCB cho biết số lượng nhân sự chuyển ngành của cán bộ nhân viên OCB dao động từ 50 – 110 người mỗi năm. Nguyên nhân là do sức ép và áp lực công việc quá nặng, thời gian làm ngoài giờ thường xuyên khiến nhiều người không đáp ứng nổi đặc biệt là đối với phụ nữ thì áp lực càng nặng hơn so với họ.

Bảng 2.10: Thâm niên làm việc của cán bộ nhân viên OCB

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động	4,848	100	7,408	100	5,989	100
- Dưới 5 năm	1779	36.7	2815	38	2305	38.5
- Từ 5 – 10 năm	1881	38.8	2794	37.7	2205	36.8
- Từ 10 – 15 năm	873	18	1296	17.5	1090	18.2
- Trên 15 năm	315	6.5	503	6.8	389	6.5

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự)

2.3. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông

2.3.1. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng thông qua các tiêu chí đánh giá

2.3.1.1. Phương pháp nghiên cứu

Để phân tích đánh giá thực trạng chất lượng nguồn của nguồn nhân lực, luận văn sử dụng phương pháp điều tra khảo sát tiến hành như sau:

Trước hết thiết kế bảng hỏi để điều tra khảo sát (xem Phụ lục). Sau đó tiến hành khảo sát điều tra thử 50 người của ngân hàng; tổ chức cho trả lời các câu hỏi đã được thiết kế. Trong 50 phiếu phát ra thu về 50, trong đó 05 phiếu không hợp lệ,

do vậy kết quả khảo sát thử dựa trên 45 phiếu hợp lệ. Xử lý số liệu trong giai đoạn khảo sát thử. Kết quả khẳng định có các nội dung cần đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực.

Khảo sát chính thức: tác giả đã sử dụng công thức Slovin để xác định kích thước mẫu và tiến hành khảo sát. Với số mẫu tối thiểu $n = 200$ người. Trong các bảng hỏi gửi đi khảo sát lấy số phiếu hợp lệ (180/200). Cơ cấu khảo sát cũng được phân ra theo giới tính (nam, nữ); theo độ tuổi (dưới 30 tuổi; 30 đến 40; 41 đến 50 và trên 50 tuổi); Theo thâm niên (dưới 5 năm; 5 đến 10 năm; 10 đến dưới 15 năm và trên 15 năm); theo trình độ.

Nghiên cứu được thực hiện đối với một mẫu nghiên cứu gồm 200 phần tử là những cán bộ nhân viên của OCB, trong đó có 78 người được hỏi là nam giới chiếm 39% tổng số phần tử của mẫu và 122 người được hỏi là nữ chiếm 51% tổng số phần tử của mẫu nghiên cứu. Độ tuổi của những người được hỏi đa số là từ 22 - 35 tuổi (61%), tiếp theo là trên 35 tuổi (22%). Về vị trí công việc, chiếm tỷ lệ cao nhất là nhân viên ở bộ phận giao dịch viên (36,1%) tiếp đó là bộ phận kinh doanh chiếm 30,5%, còn lại là của các bộ phận khác.

Do hạn chế về điều kiện và thời gian nên tác giả chỉ nghiên cứu được thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng OCB qua các tiêu chí về thể lực và tâm lực. Còn tiêu chí về trí lực được tác giả được thể hiện và phân tích thông qua số liệu thứ cấp đã được trình bày cụ thể ở mục 2.2.2. *Cơ cấu nguồn nhân lực của ngân hàng*. Sau đây là kết quả thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của cán bộ nhân viên OCB mà tác giả thu thập được.

2.3.1.2. Kết quả điều tra

a. Kết quả chất lượng nguồn nhân lực thông qua thể lực

Để đánh giá chất lượng của nguồn nhân lực thì thể lực cũng là một yếu tố rất quan trọng. Nó là cơ sở, là nền tảng để phát triển trí tuệ của người lao động. Tuy nhiên, đối với ngành ngân hàng thì tiêu chí về thể lực được xếp sau các tiêu chí về trí lực.

•Thể chất nguồn nhân lực

Để đánh giá về thể chất nguồn nhân lực, có thể sử dụng các chỉ số về độ tuổi làm việc, chiều cao và cân nặng của nguồn nhân lực đang tham gia làm việc tại ngân hàng. Theo như bảng kết quả cơ cấu độ tuổi nguồn nhân lực của OCB ở mục 2.2.2.1, thì nguồn nhân lực của OCB có độ tuổi dưới 30 và nhóm độ tuổi từ 30 – 40 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất tại OCB và đang có xu hướng tăng lên. Đây là nhóm lao động trẻ, khỏe năng động, giàu nhiệt huyết, có sức khỏe tốt, được đánh giá là đạt độ chín cả về tư duy và hành động và đóng vai trò lâu dài trong sự phát triển thịnh vượng của ngân hàng.

Chiều cao, cân nặng là thông số cần thiết để đo thể lực nguồn nhân lực. Đối với ngành ngân hàng, yêu cầu đội ngũ nguồn nhân lực của mình không những có các tiêu chí về: chiều cao, cân nặng để đảm bảo có một thể chất tốt để làm việc hiệu quả theo như quy định chung của bộ y tế mà còn yêu cầu có ngoại hình tốt, khuôn mặt ưa nhìn. Đặc biệt khi tuyển dụng vào một số vị trí như: giao dịch viên, cán bộ khách hàng, nhân viên kế toán... Dưới đây, là kết quả mà tác giả thu được trong quá trình khảo sát:

Bảng 2.11: Chỉ tiêu về chiều cao cân nặng của đội ngũ nhân sự OCB

Đơn vị tính: Người

Chỉ số về chiều cao					
Nữ	Tiêu chí	Số lượng	Nam	Tiêu chí	Số lượng
	Dưới 1m60	35		Dưới 1m65	7
	1m60 – 1m65	51		1m65 – 1m70	18
	Trên 1m65 – 1m70	23		Trên 1m70 – 1m75	36
	Trên 1m70	0		Trên 1m75	10
Tổng số	109		Tổng số	71	
Chỉ số về cân nặng					

	Tiêu chí	Số lượng		Tiêu chí	Số lượng
Nữ	45kg – 50kg	56	Nam	55kg – 60kg	15
	Trên 50kg – 55kg	40		Trên 60kg – 65kg	45
	Trên 55kg – 60kg	13		Trên 65kg – 70kg	10
	Trên 60kg	0		Trên 70kg	1
Tổng số:	109		Tổng số:	71	

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Từ bảng trên cho thấy chỉ số sức khỏe của cán bộ nhân viên OCB tương đối tốt. Chỉ số cân nặng của nữ dao động từ 45kg đến 60kg, chiều cao từ 1m60 đến 1m70; sức khỏe bình thường, khá tốt và ổn định. Chỉ số cân nặng đối với nam dao động từ 55kg đến 70kg, chiều cao từ 1m65 đến 1m75, sức khỏe của nam cũng tương đối tốt và ổn định. Điều này phù hợp với tiêu chí tuyển dụng của ngân hàng, với nữ phải cao trên 1m58 và đối với nam phải cao trên 1m65, thân hình cân đối.

Như vậy, tổng quan thể lực của nguồn nhân lực tại OCB được đánh giá là khỏe mạnh theo tiêu chuẩn của Bộ Y tế, đảm bảo điều kiện cần và đủ để làm việc.

• Sức khỏe nguồn nhân lực

Theo như quy định của Bộ Y tế thì hiện nay trạng thái sức khỏe của người lao động được chia làm 3 loại: loại A (có thể lực tốt), loại B (có thể lực trung bình), loại C (có thể lực yếu, không có 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 OCB 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. Chính vì thế, tại các trụ sở, chi nhánh của OCB luôn tổ chức khám sức khỏe cho cán bộ nhân viên theo định kỳ hàng năm.

Theo số liệu mà tác giả thu được qua khảo sát về tình trạng sức khỏe của cán bộ nhân viên OCB cho thấy: Số cán bộ nhân viên có thể lực tốt (tình trạng sức khỏe đạt loại A) chiếm 95,6% (173 người) trên tổng số người được hỏi, số cán bộ nhân viên có thể lực trung bình (Loại B) chiếm 4,4% (7 người) và không có ai có thể lực yếu kém không đủ khả năng làm việc (Loại C). Cho thấy, về tổng quan thì cán bộ nhân viên của OCB có tuổi đời bình quân trẻ, tình trạng sức khỏe và ngoại hình tương đối tốt.

b. Kết quả chất lượng nguồn nhân lực thông qua tâm lực

Mỗi người dù làm bất cứ công việc gì trong bất cứ lĩnh vực nào cũng cần phải có ý thức, trách nhiệm. Mức độ của ý thức, trách nhiệm quyết định mức độ thái độ làm việc, chi phối mọi hành vi và thành tích trong công việc. Chính vì vậy, tiêu chí đánh giá về thái độ, hành vi, trách nhiệm của nguồn nhân lực là tiêu chí không thể bỏ qua khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Một nhân sự sẽ không được đánh giá cao cho dù chuyên môn, kinh nghiệm tốt nhưng hành vi, thái độ làm việc không tích cực, thiếu trách nhiệm.

Đặc biệt ngân hàng là một trong những lĩnh vực đặc thù, nhân sự không những luôn phải đối mặt với những sức ép công việc vô cùng lớn trong ngành mà còn đòi hỏi đội ngũ nhân sự cần phải có những tiêu chuẩn đạo đức nhất định trong ngành. Bởi ý thức và hành vi cá nhân của mỗi cán bộ nhân viên ngân hàng sẽ góp phần ảnh hưởng đến uy tín, thương hiệu và hình ảnh ngân hàng trong lòng khách hàng. Dưới đây, là các quy tắc và phẩm chất đạo đức mà mỗi cán bộ nhân viên làm việc trong OCB cần phải có và ghi nhớ:

- Tôn trọng pháp luật và các quy định nội bộ
- Trung thành, luôn vì lợi ích OCB
- Trung thực - Công bằng - Liêm khiết - Tận tâm - Cầu tiến
- Minh bạch và có trách nhiệm
- Cần có thái độ đúng đắn và kiểm soát hành vi khi làm việc.

Dưới đây, sẽ là thực trạng về thái độ làm việc, tâm lý và khả năng chịu áp lực công việc, kết quả thực hiện công việc của cán bộ nhân viên OCB.

• **Thái độ làm việc của nguồn nhân lực**

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

Tại mỗi chi nhánh OCB, đã xây dựng cho mình bản nội quy kỷ luật nhân sự, đây là cơ sở quan trọng để ngân hàng quản lý nhân sự của mình. Bên cạnh đó, nội quy, qui định kỷ luật nhân sự là cơ sở để OCB xây dựng nên các tiêu chuẩn về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động, cũng như các tiêu chí để xét thi đua, đánh giá cá nhân và tập thể hàng tháng.

Tình trạng lãng phí giờ công do đi muộn, về sớm, trốn việc, tự ý nghỉ việc không lí do, làm việc riêng trong giờ làm là tình trạng phổ biến ở nhiều cơ quan, đơn vị. Tuy nhiên, đến nay tình trạng này đã giảm đáng kể tại OCB do tiêu chí này đã được dùng trong đánh giá thi đua hàng tháng của người lao động, do đó, chính bản thân mỗi nhân sự cũng tự ý thức hơn về tác phong đúng giờ. Dưới đây là bảng số liệu mà tác giả thu được qua khảo sát về thái độ của cán bộ nhân viên OCB tại nơi làm việc.

Bảng 2.12: Thái độ của cán bộ nhân viên OCB tại nơi làm việc

Đơn vị tính: Người

Mức độ Tiêu chí	Thường xuyên		Thỉnh thoảng		Ít khi		Không		Tổng cộng
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	
Mức độ nghỉ Làm	5	2,7	80	44,3	85	47,0	10	5,9	<i>180</i> <i>100%</i>
Nghỉ có phép	110	61,1	63	35,1	6	3,2	1	0,5	<i>180</i> <i>100%</i>
Đi muộn, về sớm	3	1,6	108	60	60	33	9	5,4	<i>180</i> <i>100%</i>

Bỏ nơi làm việc để làm việc khác	0	0	68	37,3	72	40,0	40	22,7	180 100%
Tiếp khách trong giờ làm	2	1,1	53	29,7	65	36,2	60	33	180 100%
Tán gẫu trong giờ làm	39	21,6	101	56,2	37	20,5	3	1,6	180 100%
Tranh cãi với đồng nghiệp lúc làm việc	1	0,5	42	23,2	105	57,8	32	17,8	180 100%

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Với các số liệu điều tra cho thấy tần suất nhân sự nghỉ làm do các lý do việc riêng của cá nhân là chủ yếu, số người nghỉ làm do ốm đau hay vấn đề sức khỏe không nhiều. Số ít khi nghỉ là chiếm 47%, số thỉnh thoảng nghỉ làm chiếm 44,3%.

Khi nghỉ làm, số lượng người thường xuyên xin phép khi nghỉ chiếm 61,1%. Số những người nghỉ làm không xin phép chiếm tỷ lệ rất nhỏ. Riêng vấn đề đi làm trễ khá phổ biến, mặc dù tỷ lệ thỉnh thoảng đi muộn là (60%) với mức đi muộn từ 5 đến 10 phút, nhưng trên thực tế số những người đi làm muộn cao hơn và thường xuyên hơn nhiều lần. Từ việc đánh giá này, phần nào có thể thấy được chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng OCB thông qua thái độ đối với công việc, thái độ đối với phương pháp quản lý của các cấp trong ngân hàng.

Đặc biệt đối với các vị trí như giao dịch viên, chăm sóc khách hàng, nhận phản hồi của khách hàng, nếu các chuyên viên/nhân viên trong các vị trí này đến không đúng giờ sẽ gây ra sự ùn tắc công việc, khách đến sử dụng các hoạt động của ngân hàng phải đợi lâu, mất rất nhiều thời gian từ đó khiến cho hình ảnh về sự phục vụ của ngân hàng sẽ kém đi, giảm sự cạnh tranh với các ngân hàng khác. Số chuyên viên/nhân viên thỉnh thoảng bỏ công việc để làm công việc khác chiếm 37,3% và tần suất ít khi bỏ nơi làm việc chiếm 40%. Một trong những nguyên nhân dừng việc dở dang đó là do sự điều phối của trưởng trưởng phòng, còn lại do tiếp khách trong giờ làm việc: tỷ lệ thỉnh thoảng tiếp khách chiếm 29,7%, số ít khi 36,2% và không

tiếp khách 33%. Nhân sự bỏ dở dang công việc để tiếp khách bên ngoài, thỉnh thoảng đi làm muộn (60%) thể hiện sự thiếu tôn trọng công việc và thể hiện thái độ nghiêm túc trong lúc làm việc. Điều này có thể đánh giá thái độ nghiêm túc khi làm việc của nhân sự chưa thực sự cao.

- **Tâm lý và khả năng chịu áp lực công việc**

Khi tiến độ đòi hỏi cần tăng ca hoặc nhận thêm việc nhưng mức độ sẵn sàng chỉ đạt 14,1% mức độ không muốn tăng ca lên đến 50,8%, mức độ không nhiệt tình khi nhận thêm công việc khác cũng trên 50%, mức độ rất sẵn sàng tăng ca hay rất nhiệt tình nhận thêm việc phù hợp chuyên môn chưa đến 10%.

Bảng 2.13: Áp lực công việc đối với nguồn nhân lực của OCB*Đơn vị: Người*

Yêu cầu làm tăng ca		Yêu cầu nhận thêm việc (hợp chuyên môn)		Tự giải quyết khi khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng	11 5,9%	Rất nhiệt tình	14 7,6%	Rất cố gắng	21 11,9%
Sẵn sàng	25 14,1%	Nhiệt tình	24 13,5%	Cố gắng	88 48,6%
Bình thường	48 26,5%	Bình thường	51 28,1%	Bình thường	70 38,9%
Không muốn	96 50,8%	Không muốn	91 50,5%	Không cố gắng	1 0,5%
Tổng lao động	180	Tổng lao động	180	Tổng lao động	180

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Nguyên nhân thiếu sẵn sàng hay thiếu nhiệt tình thì có rất nhiều nguyên nhân, tuy nhiên nguyên nhân chính là do nguồn nhân lực thiếu động lực làm việc, đặc biệt là động lực tài chính. Hơn nữa, làm việc trong môi trường ngân hàng rất áp lực, căng thẳng và mệt mỏi đặc biệt là đối với phụ nữ họ còn những mối quan tâm về gia đình chính vì thế nhiều khi họ không sẵn sàng trong việc tăng ca hay nhận thêm việc.

• Kết quả thực hiện công việc của người lao động

Căn cứ quan trọng nhất để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực chính là kết quả công việc. Thông qua kết quả thực hiện công việc, người sử dụng lao động đánh giá được hiệu quả làm việc của người lao động của mình, sự phù hợp của lao động đó với công việc được giao.

Mức độ hoàn thành công việc và chất lượng công việc cũng phản ánh phần nào thái độ, ý thức, trách nhiệm của người lao động khi làm việc. Hai tiêu chí này được thể hiện rõ trong kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

Người lao động phải có ý thức, trách nhiệm với công việc thì mới hoàn thành tốt công việc được giao.

Tính tự giác, sự sáng tạo, linh hoạt trong công việc, tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp là những yêu cầu cần có đối với người lao động. Người lao động không tự giác, hời hợt khi làm việc thì chất lượng, hiệu quả công việc không cao kéo theo đó là sự lãng phí về thời gian lao động. Với đặc thù của ngành, nếu người lao động không nhanh nhạy, linh hoạt, thiếu sáng tạo trong công việc thì không thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Kết quả thực hiện công việc của cán bộ nhân viên OCB trong giai đoạn 2017 – 2019 được phản ánh với các mức độ và số liệu ở bảng dưới đây:

Bảng 2.14: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên OCB giai đoạn 2017 -2019

Đơn vị tính: Người

Tiêu chuẩn	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	2.374	15,2	2.678	16,5	2.256	13,1
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	7.183	46	7.659	47,2	8.229	47,8
Hoàn thành nhiệm vụ	5.231	33,5	5.062	31,2	5.940	34,5
Không hoàn thành nhiệm vụ	827	5,3	828	5,1	791	4,6
Tổng số lao động	15.615	100	16.227	100	17.216	100

(Nguồn: Phòng tổ chức - nhân sự)

Qua bảng số liệu cho thấy, nhân sự đã vận dụng kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm để hoàn thành công việc tương đối tốt, năng lực làm việc được nâng cao. Ý thức, trách nhiệm, tinh thần của mỗi nhân sự trong công việc được cải thiện. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để OCB thực hiện khen thưởng, kỉ luật, là cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự trong ngân hàng (như: đề bạt, thăng tiến, đào tạo lại, cho thôi việc,...).

2.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng

2.3.2.1. Đào tạo nguồn nhân lực

Trong giai đoạn 2017–2019, ngân hàng OCB đã triển khai nhiều chương trình đào tạo đa dạng nằm trong kế hoạch đào tạo nhân lực hàng năm. Các chương trình đào tạo nhân lực đều nhằm bảo đảm bồi dưỡng năng lực, củng cố kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho các cán bộ, nhân viên ở các vị trí. Mặc dù các loại chương trình đào tạo nhân lực không thay đổi nhiều qua các năm nhưng nội dung cụ thể của từng chương trình luôn được cập nhật, bổ sung cho phù hợp với thực tiễn phát triển của lĩnh vực ngân hàng. Dưới đây là các chương trình đào tạo của OCB trong năm 2019.

Bảng 2.15: Chương trình đào tạo năm 2019

TT	Chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Thời lượng
1	Đào tạo hội nhập và tuân thủ	Nhân viên mới	5 ngày
2	Đào tạo nghiệp vụ tín dụng KHCN, sản phẩm KHCN	Nhân viên và cán bộ quản lý	20 ngày
3	Đào tạo nghiệp vụ tín dụng KHDN, sản phẩm DN	Nhân viên và cán bộ quản lý	25 ngày
4	Đào tạo nghiệp vụ chức danh vận hành	Nhân viên vận hành	12 ngày

TT	Chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Thời lượng
5	Chương trình đào tạo Code mới	Cán bộ kinh doanh, vận hành, giao dịch viên	10 ngày
6	Nhận biết tiền thật, tiền giả, vàng thật- giả, giấy tờ có giá	Giao dịch viên, nhân viên quỹ	2 ngày
7	Kỹ năng bán hàng, phục vụ khách hàng, kinh doanh	Nhân viên và cán bộ quản lý	5 ngày

(Nguồn: Ban đào tạo và phát triển nguồn nhân lực OCB)

Để triển khai tốt hoạt động kinh doanh, OCB đã rất chú trọng đến việc nâng cao năng lực cho cán bộ nhân viên của mình thông qua công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, điều này thể hiện ở kinh phí dành cho đào tạo tăng liên tục qua các năm. Năm 2017, tổng kinh phí ở mức 30,641 triệu đồng; năm 2018 tổng kinh phí ở mức 29,994 triệu đồng nhưng đến năm 2019 kinh phí đạt 40,599 triệu đồng, tăng 10,605 triệu đồng. Đồng thời số lượt người được tham gia đào tạo cũng tăng lên.

Bảng 2.16: Kết quả thực hiện đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng OCB giai đoạn 2017 -2019

Năm	Tổng số lượt người được đào tạo (Lượt người)		Tổng kinh phí cho đào tạo (Triệu đồng)
	Cán bộ quản lý	Nhân viên	
Năm 2017	421	4,427	30,641
Năm 2018	573	6,835	29,994
Năm 2019	620	5,369	40,599

Nguồn: Ban đào tạo và phát triển nguồn nhân lực OCB

Công tác đào tạo, phát triển nhân lực của OCB đã được đầu tư cả về chiều rộng lẫn chiều sâu, với nhiều loại hình đào tạo đa dạng từ cơ bản tới nâng cao, và đi vào chuyên sâu, từ ngắn hạn đến dài hạn với nhiều nguồn kinh phí khác nhau. Đào tạo bồi dưỡng thường xuyên; đào tạo trước tuyển dụng đội ngũ vận hành cho các dự án trọng điểm; đào tạo chuyên sâu, chuyên gia cho các lĩnh vực (từ một năm trở lên); đào tạo chuyển giao công nghệ mới; đào tạo kèm cặp tại chỗ, trong nội bộ công ty... Loại hình đào tạo nội bộ, đào tạo kèm cặp tại chỗ là hình thức đào tạo mang lại hiệu quả cao. OCB những năm gần đây cũng đã thực hiện chủ trương phân cấp trong công tác đào tạo và đem lại hiệu quả tốt, các đơn vị chủ động hơn trong công tác đào tạo nhân lực của mình, phù hợp hơn với quy chế, đáp ứng kịp thời nhu cầu của kinh doanh hoạt động trong các lĩnh vực dịch vụ.

Theo kết quả thu được qua khảo sát về mức độ nâng cao kiến thức, kỹ năng sau khi tham gia các khóa đào tạo cho thấy: Có 90 người (chiếm 50%) cho biết đã nâng cao kiến thức và kỹ năng tương đối nhiều; 71 người (chiếm 39,5%) nâng cao kiến thức và kỹ năng rất nhiều sau khi tham gia các khóa đào tạo. Trong khi đó, có 19 người (chiếm 10,5%) cho biết kiến thức, kỹ năng chỉ nâng cao ít. Điều đó cho thấy, các chương trình đào tạo có nội dung khá phù hợp và góp phần nâng cao kiến thức kỹ năng cho cán bộ nhân viên của OCB.

2.3.2.2. Lựa chọn và tuyển dụng

Công tác tuyển dụng ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng nguồn nhân lực và ảnh hưởng đến các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: đánh giá sự thực hiện công việc, trả thù lao, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hay các mối quan hệ trong lao động. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực phản ánh mặt chất của chất lượng nguồn nhân lực vậy nên tuyển dụng là khâu quan trọng ảnh hưởng đến việc bố trí nguồn nhân lực.

Có một vấn đề về công tác tuyển dụng của ngân hàng đó là chưa thực sự khách quan và công tâm, vẫn bị ảnh hưởng từ các mối quan hệ chằng chịt về yếu tố họ hàng, thân quen. Điều này ảnh hưởng lớn đến chất lượng tuyển dụng và chất lượng nguồn nhân lực.

Nếu thực sự quan tâm đến chất lượng tuyển dụng để tìm cho ngân hàng nguồn nhân lực có chất lượng, các ngân hàng cần công bố công khai các tiêu chí theo yêu cầu công việc để ứng viên xem xét khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của bản thân họ.

2.3.2.3. Hoạt động sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực

Sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực hợp lý là biện pháp quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đội ngũ nhân lực được bố trí đúng người, đúng việc thì năng suất và hiệu quả lao động sẽ cao. Bên cạnh đó, các cơ hội thăng tiến trong công việc sẽ tạo được động lực phấn đấu cho mỗi nhân sự.

Khi sắp xếp, bố trí nhân sự, ngân hàng luôn chú trọng ba vấn đề: “Thứ nhất, bố trí đúng người, đúng việc để nhân sự vận dụng tốt kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của mình trong công việc, phát huy được năng lực, sở trường của bản thân. Thứ hai, tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để mọi nhân sự phát huy tối đa năng lực của mình. Thứ ba, đem đến những cơ hội thăng tiến trong tương lai để thu hút và giữ chân những nhân sự giỏi”. Quan điểm trên thể hiện sự quan tâm, tạo điều kiện của ngân hàng đối với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo động lực làm việc và thể hiện sự đãi ngộ đối với những nhân sự giỏi, chất lượng. Ngân hàng luôn áp dụng các chính sách tạo điều kiện về môi trường và chế độ cũng như rộng mở nhiều cơ hội cho các cán bộ nhân viên tiềm năng.

Theo kết quả khảo sát điều tra về đánh giá mức độ phù hợp với công việc được giao của nguồn nhân lực, có 85% (153 người) nhân viên cảm thấy công việc của mình đã phù hợp với năng lực, 13% (24 người) cảm thấy chưa phù hợp tuy nhiên không cần thiết thay đổi, 2% (3 người) cảm thấy chưa phù hợp và cần phải thay đổi. Trong số 2% cảm thấy chưa phù hợp và cần phải thay đổi là lao động trẻ chưa tới 30 tuổi. Qua số liệu trên có thể thấy: việc bố trí và sắp xếp nhân sự trong ngân hàng là tương đối hợp lý, chọn đúng người đúng việc, cần ổn định và tiếp tục phát huy trong thời gian tới.

2.3.2.4. Chính sách đãi ngộ

Ngoài các quy chế về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, OCB cũng xây dựng và ban hành các quy chế, như quy chế lương đi kèm các chế độ phúc lợi như: nghỉ mát, ngày lễ tết, chế độ thai sản hay chế độ khuyến khích thu hút cán bộ trình độ cao...

Theo báo cáo tài chính vừa được Ngân hàng TMCP Phương Đông công bố, tổng khoản chi lương và phụ cấp của ngân hàng trong cả năm 2019 hơn 1.548 tỷ đồng. Với quy mô nhân sự 5.989 người, bình quân mỗi cán bộ nhân viên OCB có thu nhập hơn 258 triệu đồng/năm, tương đương 19 triệu đồng/tháng. Mức này tăng 3% so với năm 2018.

Có thể thấy thu nhập bình quân của cán bộ nhân viên OCB có xu hướng tăng qua các năm từ năm 2017 – 2019. Tuy nhiên, nếu xét về con số tuyệt đối thì gần như thu nhập của nhân viên OCB có phần cao hơn so với những ngân hàng đứng phía sau, xét về tốc độ tăng của thu nhập nhân viên thì OCB lại là ngân hàng có tốc độ tăng thu nhập nhanh nhất trong các ngân hàng liệt kê bên dưới.

Bảng 2.17: Thu nhập bình quân theo tháng của một số ngân hàng trong năm 2019

Đơn vị: Triệu đồng

Ngân hàng	Thu nhập bình quân/người/tháng năm 2018	Thu nhập bình quân/người/tháng năm 2019	Thay đổi (%)
OCB	16	19	3%
Seabank	17.54	19.96	2.42%
ABbank	15.09	15.3	0.21%
Liên Việt Post Bank	14.33	15	0.67%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ báo cáo tài chính năm 2019 của các ngân hàng)

Theo kết quả khảo sát lấy ý kiến của nhân viên về “**sự tương xứng giữa mức lương và công việc được giao**” thì: có 57% nhân sự được hỏi cho rằng “bình thường, chưa phù hợp lắm”, 21% cho rằng “rất phù hợp” và chỉ có 22% cho rằng

“chưa phù hợp”. Số liệu trên phần nào cho thấy đa số cán bộ nhân viên cảm thấy chưa thực hài lòng về tiền lương cũng như sức lao động họ bỏ ra cho công việc.

Khi được hỏi về **“mức độ thỏa mãn của bản thân đối với thu nhập và các phúc lợi mà nhân viên nhận được”** thì: 59% nhân sự được hỏi cho rằng “bình thường”, 26% cảm thấy “chưa thỏa mãn” và 15% cảm thấy “đã thỏa mãn”. Điều này cho thấy: tiền lương và phúc lợi chưa thực sự trở thành yếu tố kích thích, tạo động lực cho nhân sự.

Qua những số liệu trên có thể thấy: Tuymức độ tăng thu nhập bình quân mỗi năm của OCB khá cao nhưng thu nhập bình quân của cán bộ nhân viên OCB cũng không có quá nhiều sự vượt trội so với một số ngân hàng khác, thu nhập bình quân thấp hơn nhiều so với SeaBank. Trong khi, áp lực công việc của cán bộ nhân viên trong ngân hàng nói chung và OCB nói riêng là rất lớn. Chính vì vậy, họ vẫn luôn mong muốn có mức thu nhập và các chính sách phúc lợi của ngân hàng cho nhân viên ngày càng được quan tâm và cao hơn nữa để xứng đáng với những gì mà họ bỏ ra. Do đó, để đãi ngộ thực sự trở thành yếu tố góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì OCB cần có những điều chỉnh về đãi ngộ cho phù hợp hơn nữa.

2.4. Đánh giá chung chất lượng nguồn nhân lực ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông OCB

2.4.1. Những kết quả đạt được

Với quan điểm đề cao vai trò của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển kinh doanh, OCB đã có những đầu tư, quan tâm nhất định tới công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Điều đó đã tác động trực tiếp đến nhận thức của đội ngũ nhân sự, cán bộ nhân viên thấy được sự quan tâm của ngân hàng, hiểu được vai trò trách nhiệm của mình đối với công việc từ đó tích cực lao động, sáng tạo và học tập. Cùng với đó, hệ thống các văn bản, quy chế, nội quy về quản trị nhân lực như: nội quy lao động, quy chế tuyển dụng, quy chế lương thưởng, quy chế đào tạo,... đang dần được hoàn thiện, góp phần hỗ trợ cho công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Thứ nhất, sự gia tăng về quy mô nguồn nhân lực của OCB thời gian vừa qua là hoàn toàn hợp lý, nó giúp tăng tổng doanh thu toàn OCB, khai thác tốt những tiềm năng phát triển và đẩy mạnh sự phát triển của ngân hàng.

Thứ hai, OCB xây dựng được đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ đào tạo cao so với mặt bằng chung, với tỷ lệ cán bộ nhân viên có trình độ đại học và sau đại học chiếm trên 90%. Gần 60% đội ngũ nhân sự của OCB được đào tạo và có nền tảng kiến thức về ngành tài chính – ngân hàng, gần 14% cán bộ nhân viên được đào tạo từ chuyên ngành kế toán – kiểm toán. Đa số cán bộ nhân viên đều có khả năng giao tiếp cơ bản bằng tiếng anh và sử dụng thành thạo máy tính và phần mềm tin học văn phòng.

Thứ ba, OCB có đội ngũ nhân sự khá trẻ với hình thức bên ngoài khá ưa nhìn, nhóm nhân sự có độ tuổi dưới 40 tuổi chiếm gần 70% trên tổng số nhân sự. Đây là nhóm lao động trẻ, khỏe năng động, giàu nhiệt huyết, có sức khỏe tốt, được đánh giá là đạt độ chín cả về tư duy và hành động và đóng vai trò lâu dài trong sự phát triển thịnh vượng của ngân hàng.

Thứ tư, tất cả cán bộ nhân viên OCB đều thấm nhuần và thực hiện nghiêm chỉnh bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp mà ngân hàng đưa ra. Ban giám đốc, lãnh đạo quản lý các phòng ban và các tổ trưởng luôn đôn đốc nhắc nhở nhân sự của mình thực hiện tốt nội quy, kịp thời tháo gỡ và giải quyết ngay khi có vấn đề phát sinh. Vì thế, hạn chế được tối đa những vi phạm nghiêm trọng trong quá trình làm việc.

2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân

Bên cạnh những thành tựu đạt được thì vẫn còn tồn tại nhiều điểm hạn chế cần khắc phục về chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng OCB.

Tuy OCB có cơ cấu trình độ đào tạo và có tỷ lệ cán bộ nhân viên được đào tạo từ các chuyên ngành liên quan đến tài chính – ngân hàng khá cao so với mặt bằng chung, nhưng thực tế chất lượng thực hiện công việc chưa thực sự tốt.

Tâm lý và thái độ nghiêm túc khi làm việc của cán bộ nhân viên chưa thực sự cao. Vẫn xảy ra thường xuyên các hiện tượng đi muộn về sớm, tán gẫu trong giờ

hay bỏ dang dở công việc để tiếp khách bên ngoài. Phần đa nhân viên không muốn làm tăng ca hay nhận thêm việc khi được yêu cầu.

Mặc dù quy trình và nội dung đào tạo được quan tâm nhưng kết quả đào tạo lại chưa được quan tâm và đánh giá đúng mức. Kết thúc khóa đào tạo chỉ có nhận xét đánh giá chung chung, chưa có sự đánh giá cụ thể từng cá nhân và chưa có sự kiểm tra kiến thức và kỹ năng sau khi tham gia đào tạo. Hơn nữa, đào tạo chưa gắn với phân công công việc, đào tạo xong để đó, không đề bạt nên chưa khuyến khích được nhiều học viên tham gia.

Chưa xây dựng được chiến lược đào tạo nguồn nhân lực ngành ngân hàng; chiến lược phát triển của ngân hàng chưa thực sự phù hợp với chiến lược phát triển nguồn nhân lực của mình.

Mặc dù về mặt hình thức, ngân hàng tổ chức tuyển dụng rộng rãi và công khai trên mọi phương tiện nhưng khâu tuyển dụng vẫn bị chi phối rất nhiều từ các mối quan hệ xã hội khác nhau. Điều này ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng và chất lượng nguồn nhân lực.

Về nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực chất lượng cao nói riêng vẫn chưa xây dựng được dự báo chuẩn.

Chế độ lương, thưởng, đãi ngộ của OCB còn chứa đựng những cấu phần chưa đáp ứng được kỳ vọng của nhân viên về sự ghi nhận công bằng. Chế độ khen thưởng còn khá đơn điệu, tuy ghi nhận tốt nhưng lại thiếu khả năng khuyến khích.

Nguyên nhân là do

Nguồn nhân lực đã qua đào tạo cơ bản đáp ứng được yêu cầu của ngân hàng, song khách quan mà nói chất lượng nguồn nhân lực còn thấp, không ít sinh viên sau khi ra trường còn bị hổng về kiến thức và cả kỹ năng mềm. Chính vì thế, sau khi tuyển dụng ngân hàng cần phải mất thời gian đào tạo thì mới có thể đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trong đánh giá, bố trí, sử dụng cán bộ, nhân viên còn tình trạng nể nang, đề bạt, bổ nhiệm chưa đủ năng lực quản lý, điều hành. Một số phòng ban chưa lấy hiệu quả công việc làm thước đo chủ yếu trong đánh giá cán bộ nhân viên. Nhân viên

thường có tâm lý e ngại, nể nang , không dám thẳng thắn phê bình, đóng góp ý kiến cho đồng nghiệp nhất là cấp trưởng. Với cách đánh giá cào bằng thì việc đánh giá cán bộ nhân viên chưa trở thành động lực trong hoạt động công việc và nâng cao năng lực cán bộ nhân viên.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu tập trung vào việc đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn nghiệp vụ cấp bậc cán bộ nhân viên hoặc phục vụ cho việc nâng ngạch căn bộ nhân viên , chứ chưa tập trung vào việc qui hoạch và tạo nguồn. Một bộ phận cán bộ nhân viên được đào tạo không phù hợp với nhu cầu công việc, từ đó dẫn đến tình trạng vừa thiếu vừa thừa. Nhiều cán bộ còn thiếu kỹ năng trong công việc ảnh hưởng đến năng lực làm việc.

Công tác thi đua khen thưởng chậm đổi mới, việc khen thưởng chưa theo thành tích công việc. Việc bình xét khen thưởng cuối năm chưa tạo được động lực cho nhân viên phấn đấu

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Ngân hàng Thương Mại cổ phần Phương Đông hiện đang tập trung nguồn lực, mở rộng mạng lưới giao dịch, tăng năng lực cạnh tranh, tăng cường các hoạt động quản lý rủi ro, thực thi chiến lược phát triển giai đoạn 2016 - 2020 đưa OCB trở thành một trong những ngân hàng tốt hàng đầu Việt Nam. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Phương Đông –OCB trong thời gian qua đã đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại nhất định cần có giải pháp để không ngừng nâng cao chất lượng nhằm đáp ứng yêu cầu và cạnh tranh thắng lợi trên thị trường. Đây là những căn cứ để nghiên cứu giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho đơn vị

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP PHƯƠNG ĐÔNG (OCB)

Dựa trên cơ sở lý luận và thực trạng, chương 3 đã nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng OCB trong thời gian tới.

3.1. Phương hướng hoạt động và vấn đề nguồn nhân lực đặt ra tại ngân hàng TMCP Phương Đông

3.1.1. Phương hướng hoạt động của OCB

Năm 2020, toàn hệ thống OCB tiếp tục thực hiện phương châm hành động “*Chuyển đổi - Hiệu quả - Bền vững*” và đổi mới quan điểm chỉ đạo điều hành “*Kỷ cương - Hành động - Trách nhiệm*” tập trung vào các định hướng lớn sau đây:

- **Chuyển đổi trọng tâm 3 trụ cột kinh doanh: Bán lẻ, Dịch vụ, Đầu tư (kinh doanh vốn)**, trong đó:
 - **Bán lẻ:** Tập trung tăng trưởng tín dụng bán lẻ, tín dụng tại các phòng giao dịch, bán chéo trong bán lẻ.
 - **Thu Dịch vụ:** Tăng mạnh tỷ trọng thu nhập phi tín dụng, trọng tâm là thu từ dịch vụ, nâng tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ theo tiến độ đề án thu dịch vụ, coi đây là trụ cột trọng tâm trong năm 2020 và năm 2021.
 - **Đầu tư kinh doanh vốn:** đẩy mạnh quy mô đầu tư mua giấy tờ có giá, trái phiếu do các tổ chức tín dụng khác phát hành, trái phiếu trung hạn của Chính phủ, chính quyền địa phương.
- **Tiếp tục thực hiện nguyên tắc “Mua buôn - bán lẻ”**
- **Công tác khách hàng:** Coi khách hàng là trọng tâm phục vụ. Gia tăng thị phần với khách hàng truyền thống và tiếp cận, phát triển mạnh mẽ khách hàng mục tiêu mới có tiềm năng cao.
- **Công tác thu dịch vụ:** Triển khai đồng bộ, có hiệu quả công tác thu dịch vụ theo đề án thu phí dịch vụ đã được phê duyệt. Có chính sách giảm lãi suất

tiền vay bù đắp nguồn thu bằng tăng thu dịch vụ. Không lỏng lẻo trong việc kiểm soát miễn giảm phí.

Nhiệm vụ chung:

- Triển khai giao kế hoạch kinh doanh, kế hoạch thực hiện nhiệm vụ theo từng tháng, quý, năm trên toàn hệ thống. Các chỉ tiêu kinh doanh cần chú trọng về thực chất, hiệu quả và có tính phấn đấu cao.

- Tiếp tục quán triệt “Khách hàng vừa là trung tâm, vừa là đối tượng phục vụ”; tăng cường công tác khách hàng, giữ và gia tăng thị phần khách hàng truyền thống; Định danh khách hàng mục tiêu, khách hàng tiềm năng; Phân tích thị phần, xây dựng kế hoạch và đề ra giải pháp, tiến độ phát triển, gia tăng thị phần đối với từng khách hàng.

Theo định hướng chiến lược được thông qua trong Đại hội cổ đông năm 2020, Ngân hàng OCB được định hướng tiếp tục triển khai dịch vụ ngân hàng số trên nền tảng những hoạt động ngân hàng truyền thống, phát triển một ngân hàng thông minh hướng tới khách hàng công nghệ cao. Đồng thời, Ngân hàng tiếp tục nghiên cứu thị trường, xây dựng đề án và xin mở rộng mạng lưới chi nhánh tại các tỉnh thành phố, nhằm mở rộng mạng lưới kinh doanh, địa bàn hoạt động của ngân hàng để đáp ứng yêu cầu phát triển, đặc biệt là yêu cầu tăng trưởng tín dụng và tăng trưởng khách hàng. Dưới đây, là một số chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh chủ yếu năm 2020 hướng đến thực hiện các mục tiêu đã đề ra:

Bảng 3.1: Chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2020

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020
1	Tổng tài sản	Tăng 27%
2	Huy động vốn đầu tư	Tăng 21%
3	Tín dụng	Tăng 25%
4	Tỉ lệ nợ xấu	Dưới 2%
5	Lợi nhuận trước thuế	Tăng 36%

(Nguồn: Báo cáo thường niên của OCB năm 2019)

3.1.2. Định hướng chất lượng nguồn nhân lực của OCB trong thời gian tới

Trong môi trường kinh tế quốc tế và toàn cầu hóa, cạnh tranh ngày càng khốc liệt đòi hỏi các ngân hàng phải tận dụng cơ hội, biến thách thức thành cơ may, đổi mới công nghệ, sử dụng tối đa nguồn lực hiện có để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Hơn hết, đội ngũ lãnh đạo của ngân hàng OCB nhận định rằng một số tổ chức không thể xây dựng kế hoạch tăng trưởng hiệu quả cũng như thực hiện thành công những chiến lược phát triển đó nếu không có những nhân viên có năng lực, đặc biệt là những cán bộ tinh nhuệ, đủ sức thực hiện chiến lược, kế hoạch của ngân hàng. Vì vậy, định hướng chất lượng nguồn nhân lực nói riêng trong thời gian tới là thu hút và giữ chân nhân tài, chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên, 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.

Mục tiêu của ngân hàng OCB là xây dựng một đội ngũ nhân sự thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực về đạo đức, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc, trung thành với ngân hàng OCB và hết lòng vì khách hàng. Ngân hàng OCB luôn tạo điều kiện, khuyến khích và thúc đẩy quá trình học tập và phát triển bản thân của nhân viên. Hoạt động đào tạo luôn được ngân hàng OCB quan tâm và tạo điều kiện để thực hiện một cách đồng bộ thống nhất. Đối với nhân sự mới, cần đào tạo hội nhập và phát triển để nhân viên có thể hiểu rõ nghiệp vụ, quy trình, môi trường làm việc tại ngân hàng OCB, trang bị những kiến thức chuyên môn cũng như những kỹ năng cần thiết trong quá trình hàng nói riêng và làm việc nói chung. Đối với nhân sự hiện tại, cần tái đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ, cập nhật các quy định mới của ngân hàng nhà nước và của ngân hàng OCB, trang bị các kỹ năng cần thiết cho nhân viên, tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên học hỏi và phát triển nghề nghiệp.

Để hoàn thành được những nhiệm vụ trên đối với đội ngũ nhân lực của ngân hàng OCB, cần có các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng nhằm góp phần đáp ứng nhu cầu nhân lực thực hiện định hướng phát triển của Ngân hàng trong thời gian tới.

3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB)

3.2.1. Nhóm giải pháp về trí lực

3.2.1.1. Giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho nguồn nhân lực

Đào tạo giữ vai trò quan trọng và quyết định trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trình độ học vấn của nguồn nhân lực thể hiện sự hiểu biết của nguồn nhân lực với các kiến thức phổ thông về tự nhiên và xã hội. Trình độ học vấn cao là tiền đề để nguồn nhân lực tiếp thu và vận dụng kiến thức mới tốt hơn, nhanh hơn. Trình độ đào tạo càng cao, càng tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển giáo dục và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Do đó, coi trọng việc đào tạo là yếu tố hàng đầu để phát triển nguồn nhân lực là hết sức cần thiết cho chiến lược phát triển dài hạn của ngân hàng.

Chất lượng đào tạo phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, dưới đây tác giả đưa ra một số biện pháp cụ thể nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực cho ngân hàng OCB:

- *Xây dựng và kiện toàn đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao*

Mỗi chi nhánh cần có cán bộ chuyên trách làm công tác này, xác định rõ trách nhiệm của các cán bộ lãnh đạo trong công tác đào tạo - phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Các chi nhánh có nghĩa vụ và trách nhiệm trong công tác đào tạo- phát triển nhân lực trong chi nhánh mình. Xây dựng các chính sách, chế độ phù hợp nhằm phát huy tiềm năng của các cán bộ giỏi, có bằng cấp tham gia công tác đào tạo cán bộ trẻ. Mỗi cán bộ lãnh đạo, chuyên viên cao cấp, chuyên gia tài chính,... phải có trách nhiệm tham gia công tác đào tạo. Khuyến khích các cán bộ có trình độ cao đã về hưu tham gia công tác đào tạo trên cơ sở hợp đồng. Thu hút có hiệu quả các cán bộ giảng dạy, đào tạo vào các hoạt động có liên quan và phục vụ thực tiễn, đặc biệt các hoạt động nghiên cứu, tư vấn, thực hiện sự luân chuyển hoặc phối hợp để họ trực tiếp đảm nhận những công việc thực tế trong phạm vi chuyên

môn mà họ giảng dạy, đào tạo. Việc để giáo viên, cán bộ đào tạo kiêm nhiệm và ngược lại, cán bộ thực tế kiêm nhiệm giảng dạy, đào tạo nên được khuyến khích và đưa thành chế độ chính thức.

- *Xây dựng các chương trình đào tạo chuẩn*

Cần xây dựng chương trình đào tạo chuẩn theo từng lĩnh vực quản lý, chuyên môn kỹ thuật, mục đích là phục vụ đào tạo cán bộ theo hướng tiêu chuẩn hóa. Yêu cầu các cán bộ bắt buộc tham gia các chương trình này phù hợp theo chức danh công tác.

Nội dung đào tạo cần được đa dạng hóa và đổi mới thường xuyên, đáp ứng nhu cầu học hỏi của nhân viên, sát với thực tế công việc hàng ngày của nhân viên. Nội dung đào tạo cần phải có sự phân loại đối với từng đối tượng như đào tạo cho chức danh nào nhân sự mảng cá nhân hay doanh nghiệp, cấp nhân viên hay cấp quản lý, tái đào tạo hay đào tạo cho nhân viên mới. Trong đào tạo cho các vị trí quản lý cần phân chia rõ ràng giữa đào tạo cho quản trị cấp cao (giám đốc đơn vị kinh doanh), cấp trung hay cấp cơ sở. Ở mỗi cấp khác nhau có yêu cầu phát triển năng lực khác nhau. Ở cấp cơ sở và trung cấp, cần chú trọng những kỹ năng nghiệp vụ, chuyên môn cơ bản. Còn những cấp cao hơn cần được đào tạo những kiến thức chuyên sâu về quản trị. Vì vậy, cần xây dựng những chương trình đào tạo với những nội dung hợp lý, phù hợp với vị trí công việc.

Giáo trình đào tạo cần phải được biên soạn dễ hiểu, phù hợp hơn với thực tế, và đi sâu vào các tình huống cụ thể. Giáo trình và nội dung giảng dạy phải phù hợp với người học và những cán bộ đã có kinh nghiệm, những cán bộ đã có kinh nghiệm sẽ yêu cầu về lý thuyết và giáo trình ở mức cao hơn. Nội dung giảng dạy nên tập trung vào các vấn đề đang nổi cộm và cần xem xét bình luận trên nhiều khía cạnh.

- *Tập trung đào tạo theo trọng điểm*

Lập quy hoạch đào tạo, chú trọng đào tạo chuyên gia đầu ngành và cán bộ quản lý cao cấp; đội ngũ cán bộ đào tạo, nghiên cứu khoa học; các chuyên gia trong các lĩnh vực mũi nhọn tạo đột phá.

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

Các chính sách về đào tạo cần được xây dựng và hoàn thiện cơ chế, quan tâm hỗ trợ người học nâng cao trình độ. Với cán bộ công chức sau khi hoàn thành các khoá học cần có chính sách sử dụng, đãi ngộ và bổ nhiệm phù hợp.

Triển khai kế hoạch bồi dưỡng và nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ công chức, cụ thể như :

✓ Đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý: Thực hiện tiêu chuẩn hoá theo chức danh, tiếp tục đào tạo một cách toàn diện không chỉ về chuyên môn, trình độ quản lý mà còn về lý luận chính trị. Cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao cần phải được chú trọng việc đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng quản lý cho 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: Cần bồi dưỡng đào tạo để nâng cao trình độ chuyên ngành, trình độ ngoại ngữ, tin học, đồng thời chú trọng bồi dưỡng nâng cao phẩm chất chính trị và năng lực thực tiễn. Để xây dựng phong cách kinh doanh hiện đại, đáp ứng yêu cầu và các phẩm chất cần có của mạng lưới bán lẻ cần phải dạng hoá việc đào tạo các kỹ năng chuyên nghiệp cho đội ngũ giao dịch viên và chuyên viên quan hệ khách hàng tại các phòng giao dịch. Chú trọng việc đào tạo các kỹ năng mềm cho cán bộ tác nghiệp để có thể biến tiềm năng kiến thức của mỗi cá nhân thành hiệu quả công việc. Đồng thời chú trọng tới việc đào tạo ngoại ngữ (đặc biệt tiếng Anh) ở các phòng giao dịch được đặt tại đô thị lớn để sẵn sàng trước thời cơ mở rộng giao dịch với khách hàng nước ngoài.

- *Xây dựng các chương trình, các khóa đào tạo dựa trên hệ thống chức danh công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc*

Hàng năm OCB nên xây dựng các kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cần thiết. Đối với lao động mới tuyển dụng, các chi nhánh cần đặc biệt chú trọng đào tạo, phải bố trí người kèm cặp, hướng dẫn nghiệp vụ, kỹ năng và hàng năm có đánh giá, định hướng phát triển nghề nghiệp đối với người lao động. OCB cũng cần xây dựng các định hướng cũng như lộ trình phát triển nghề nghiệp cán bộ dựa trên cơ sở

năng lực, mục tiêu của từng cá nhân và tổ chức. Các hướng dẫn này sẽ giúp nguồn nhân lực chất lượng cao định hướng mục tiêu phát triển của mình, bổ sung các kiến thức, kỹ năng còn thiếu, phát huy được các thế mạnh, tiềm năng của nguồn nhân lực chất lượng cao. Để hoạch định chiến lược và giải quyết các vấn đề quản trị con người trong tổ chức có hiệu quả cần thường xuyên cập nhật kiến thức mới, kỹ năng quản trị cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

- *Chú trọng đào tạo cho nhân viên mới*

Phải áp dụng chương trình trọng điểm kèm theo các khoản chi phí lớn dành cho việc đào tạo bài bản cho nhân viên mới tuyển dụng rồi mới có thể sử dụng lực lượng này vào những công việc cụ thể.

Hiện tại Ngân hàng OCB đã có quy trình đào tạo toàn diện cho những nhân sự mới chưa có kinh nghiệm. Chương trình đào tạo này mang tính toàn diện giúp nhân sự mới có thể nhanh chóng hoàn toàn hòa nhập, làm việc có hiệu quả. Nhưng đối với nhân sự đã có kinh nghiệm tuyển từ ngân hàng khác về thì OCB lại chưa được đào tạo đầy đủ.

Mặc dù lại những người đã có kinh nghiệm làm nhân sự tại ngân hàng khác nhưng mỗi ngân hàng có những quy định, quy trình tác nghiệp khác nhau, có những sản phẩm ưu việt cần phải nắm được để có thể bán hàng thành công. Do vậy khi OCB chỉ tiến hành đào tạo hội nhập một buổi sau đó nhân sự mới đã có kinh nghiệm sẽ chuyển xuống đơn vị kinh doanh để làm việc luôn sẽ dẫn đến tình trạng nhân sự lúng túng trong tác nghiệp, gặp khó khăn trong công tác bán hàng. Do vậy, với nhân sự mới đã có kinh nghiệm Ngân hàng đào tạo tập trung, cụ thể:

- Thời gian đào tạo: một tuần
- Các khóa học cần phải tham dự:
 - + Các khóa học quy trình nghiệp vụ đang áp dụng Ngân hàng Phương Đông (OCB)
 - + Học sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng OCB: chương trình sẽ chỉ tập chung vào sự ưu việt của sản phẩm so với ngân hàng khác, không đi vào chi tiết phân tích đặc tính sản phẩm.

+ Các khóa học sử dụng các phần mềm của Ngân hàng OCB: FCC, CRS, xếp hạng tín dụng, OCB OMNI, phân hệ T24, hệ điều hành BPM...

+ Lớp học tiêu chuẩn của nhân sự Ngân hàng OCB.

- Đánh giá cuối khóa học: thực hiện đánh giá và có thể từ chối tiếp nhận nếu không đạt yêu cầu như nhân sự mới chưa có kinh nghiệm.

- ***Đa dạng hóa các loại hình đào tạo***

Thực hiện truyền thông đến toàn thể cán bộ nhân viên về việc đào tạo suốt đời, bao gồm tự đào tạo hoặc đào tạo bên ngoài. Bên cạnh mỗi nhân viên đi tham gia đào tạo bên ngoài, chi nhánh cần có những chính sách khuyến khích người lao động tham gia những khóa đào tạo ngoài như có thêm một số phụ cấp ưu đãi khác. Một số hình thức cần đổi mới và thực hiện hiệu quả hơn:

✓ *Đào tạo tại nơi làm việc*: Phương pháp này cần phải có sự giám sát chặt chẽ của quản lý trực tiếp để theo dõi sự nắm bắt kiến thức của nhân viên. Đây là phương pháp áp dụng với nhân viên mới hiệu quả nhất, mang lại nhiều kiến thức và kỹ năng thực tế cho học viên. Hình thức này đơn giản, dễ thực hiện, ít tốn kém có thể kiểm tra ngay kết quả học tập dựa trên công việc họ thực hiện. Việc này còn tạo ra cơ hội để xây dựng mối quan hệ giữa nhân viên cấp trên với nhân viên cấp dưới. Nhân viên cấp cao luôn có mong muốn tham gia vào huấn luyện và các chương trình phát triển nguồn nhân lực. Nhân viên sẽ cảm thấy được quan tâm hơn khi có sự tham gia đào tạo của các nhà lãnh đạo.

✓ *Đào tạo theo chỉ dẫn*: Không những giúp học viên có thể tự nghiên cứu tài liệu thông qua những cuốn cẩm nang, sổ tay...cùng với việc nắm được những nhiệm vụ cụ thể, học viên sẽ thực hiện theo từng bước, đúng quy trình nhằm rút ngắn thời gian đào tạo mà vẫn đạt được hiệu quả cao.

✓ *Một phương pháp phổ biến đang được áp dụng đó là đào tạo tập trung*: Theo phương pháp này, đào tạo nhân viên sẽ củng cố một cách hệ thống những kiến thức, kỹ năng cho học viên. Đây là phương pháp đào tạo mang tính tổng quát, nội dung phong phú, học viên ngoài được nâng cao kiến thức cho vị trí trong tương lai,

phương pháp đào tạo này bao gồm sự kết hợp lý thuyết bởi giảng viên chuyên trách và giảng viên kiêm chức với kiến thức thực tế, thực hành tại doanh nghiệp.

- Hoàn thiện hình thức đào tạo “Online”

Hiện nay, Ngân hàng OCB đã và đang sử dụng kết hợp nhiều phương pháp đào tạo và đang phát triển theo hướng công nghệ hóa bằng cách tăng số lượng các lớp học E-learning tại chi nhánh. Điều này sẽ giúp OCB tiết kiệm được chi phí và đào tạo được số lượng nhân viên lớn hơn. Trong thời gian tới, OCB đang nỗ lực hoàn thiện phương pháp đào tạo này, khắc phục những yếu điểm hiện tại để mang lại kết quả đào tạo cao hơn.

Để tận dụng tối đa hiệu quả của đào tạo online, OCB có thể xây dựng một ứng dụng nội bộ để thực hiện việc tải toàn bộ văn bản, tài liệu, xây dựng các chương trình thi, kiểm tra định kỳ, đăng ký các khóa học online. Hệ thống này sẽ do bộ phận đào tạo quản lý. Học viên chỉ cần đăng ký khóa học, việc tập hợp dữ liệu sẽ được lấy tự động.

Lịch thi và kiểm tra định kỳ sẽ được cài đặt hàng tháng hoặc khi các bộ phận yêu cầu để kiểm tra kiến thức của học viên. Hình thức thi trắc nghiệm, đề thi được chọn ngẫu nhiên, sau khi hệ thống tự động hiện và gửi kết quả đến các bộ phận liên quan. Nếu học viên không đạt 70% câu trả lời thì sẽ được học lại và thi lại sau một tuần. Trong trường hợp vẫn không đạt thì sẽ bị trừ điểm đánh giá nhân sự cuối tháng, cuối năm.

- Mở rộng đào tạo và hợp tác quốc tế nguồn nhân lực

Quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, để tiếp cận với trình độ khoa học của các nước tiên tiến trên thế giới, cũng như đẩy mạnh giao lưu học hỏi giữa các ngân hàng của các nước; thiết nghĩ các cơ sở đào tạo chuyên ngành tài chính ngân hàng, OCB cần quan tâm hơn nữa đến việc gửi cán bộ công nhân viên của mình đi đào tạo, giao lưu học hỏi tại các cơ sở đào tạo, ngân hàng trung ương và các NHTM ở một số nước có nền kinh tế phát triển. Qua học hỏi, cán bộ sẽ tiếp thu được những kiến thức, kinh nghiệm của bạn để có thể ứng dụng vào thực tiễn ở Việt Nam. Tiếp tục mở rộng liên kết và hợp tác với các trường đại học, đặc biệt là các

trường đại học danh tiếng trên thế giới để đào tạo đại học và sau đại học chuyên ngành tài chính ngân hàng, quản trị kinh doanh, từ đó đào tạo ra được nguồn lao động có trình độ chuyên môn cao cho ngành ngân hàng.

- *Xây dựng chương trình đánh giá sau đào tạo*

Chương trình này nhằm mục đích đánh giá chất lượng nguồn nhân lực sau đào tạo, nhân viên sau khi được đào tạo đã tích lũy thêm được những kiến thức, kỹ năng gì, nó có làm tăng chất lượng, hiệu quả công việc không?

Các chuyên gia của OCB cần xây dựng các bài kiểm tra đánh giá để đánh giá chất lượng nhân lực sau đào tạo ngay sau khi kết thúc một khóa đào tạo. Bên cạnh đó, có thể so sánh kết quả kiểm tra năng lực cũng như chất lượng công việc của nhân lực trước và sau khi đào tạo để đánh giá hiệu quả đào tạo (có thể lấy đánh giá thực hiện công việc của người lao động từ 1 đến 3 tháng trước và sau đào tạo để làm căn cứ đánh giá).

Sau mỗi khóa đào tạo, ngân hàng cũng cần lấy ý kiến đánh giá, đóng góp của người lao động về khóa học để làm cơ sở để chỉnh sửa, bổ sung cho phù hợp các chương trình đào tạo lần sau về hình thức, cách thức, quy trình đào tạo để hiểu được người lao động cần gì và mong muốn gì từ chương trình đào tạo.

3.2.1.2. Tuyển dụng nguồn nhân lực đóng góp sự thành công nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nếu chất lượng đầu vào tốt, công tác đào tạo cán bộ kinh doanh hiệu quả hơn do nhân viên đã có những kiến thức và kỹ năng cơ bản, chỉ cần đào tạo chuyên sâu. Điều này cũng tiết kiệm được một khoản chi phí đào tạo tương đối lớn. Vì thế, tác giả đưa ra một số giải pháp về tuyển dụng nguồn nhân lực cho ngân hàng OCB để góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

- *Dựa trên chiến lược phát triển của ngân hàng để đưa ra chính sách tuyển dụng khoa học thu hút nguồn nhân lực thực sự có chất lượng*

Rà soát và xác định mức cầu nguồn nhân lực theo từng vị trí, từng bộ phận trong mỗi chi nhánh ngân hàng. Thực hiện phân tích và mô tả công việc, yêu cầu thực hiện công việc để tuyển chọn người đúng với chuyên môn và yêu cầu của công

việc. Tùy theo tình hình thực tế của ngân hàng, số lượng và vị trí cần tuyển dụng để tuyển từ nguồn bên trong hay bên ngoài ngân hàng. Tuy nhiên, luôn ưu tiên tuyển dụng từ nguồn nhân lực bên trong ngân hàng. Điều này khiến cho số lượng nhân lực có thể không tăng nhưng giảm được các chi phí liên quan đến tuyển dụng, hợp đồng..., nguồn nhân lực bên trong ngân hàng có cơ hội thay đổi vị trí và công việc nhưng không xa với chuyên môn đã được đào tạo để tránh nhàm chán. Đồng thời, ngân hàng có cơ hội đánh giá được năng lực của nhân viên, cơ hội sắp xếp lại cơ cấu tổ chức cho phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh mới. Trường hợp nguồn nhân lực bên trong ngân hàng không đủ hoặc không phù hợp với chuyên môn và yêu cầu công việc, ngân hàng tiến hành tuyển dụng từ nguồn bên ngoài.

Nguồn tuyển từ nguồn nhân lực bên ngoài cần được định hướng cho phát triển dài hạn của ngân hàng. Công tác tuyển dụng cũng nên tập trung nhiều hơn vào nâng cao mức độ hấp dẫn của tổ chức để tạo ra các cơ chế tự động thu hút những cá nhân xuất sắc. Cần xây dựng được văn hoá coi trọng người tài, minh bạch hoá các cơ hội phát triển mà tổ chức cam kết đem lại cho người lao động. Đồng thời, nên mở cửa tuyển dụng liên tục để sẵn sàng chào đón các tham vọng hợp tác làm việc tại tổ chức, thay vì chỉ tuyển dụng theo đợt với số lượng chỉ tiêu cứng nhắc và tư duy như đi ban phát cơ hội việc làm.

Đối với nguồn tuyển chọn từ bên ngoài, các chi nhánh tiến hành tổ chức thi tuyển theo các quy định đã xây dựng và ban hành. Do đặc thù công việc đòi hỏi sự chuyên cần và hàm lượng chất xám cao nên chi nhánh ưu tiên lựa chọn các ứng viên có năng lực tốt nghiệp khá, giỏi, năng động và có nhiệt huyết. Để thu hút các ứng viên này, ngoài việc đăng tải thông tin tuyển dụng rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, OCB nên liên kết với các trường đại học, học viện ngành tài chính – ngân hàng trong nước. Góp phần phát triển nguồn cung nhân lực chuyên sâu về tín dụng tiêu dùng; chủ động tìm kiếm và đón đầu ứng viên tiềm năng.

Do vậy, muốn khắc phục những hạn chế, bất cập còn tồn đọng trong những năm qua để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực việc thi tuyển của OCB cần tuân thủ chặt chẽ các yêu cầu sau:

Tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn cần tuyển trên cơ sở nhu cầu công việc, bố trí đúng việc, đúng vị trí còn thiếu.

Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, xét tuyển, đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai từ khâu lập kế hoạch cũng như đến tổ chức thực hiện thi tuyển.

Thực hiện đúng mục tiêu của thi tuyển là lựa chọn trong số những người dự thi đạt kết quả và lấy người có tổng số điểm cao đến thấp cho đến hết chỉ tiêu cần tuyển. Muốn vậy, số người đưa đi dự thi phải nhiều hơn số lượng cần tuyển để đảm bảo nguyên tắc đầu loại.

Đổi mới nội dung thi tuyển, phần thi nghiệp vụ phải đảm bảo sát với trình độ chuyên môn nghiệp vụ cần tuyển.

- Cải thiện các nội dung kiểm tra, sát hạch trong khâu tuyển dụng, liên tục cập nhật, đổi mới cho phù hợp với tình hình thực tiễn

Các nội dung kiểm tra, sát hạch có vai trò quan trọng trong việc đánh giá ứng viên, do đó, nếu công tác đánh giá có mức độ chính xác càng cao thì khả năng tuyển được nhân lực phù hợp càng lớn. Chính vì vậy, bộ phận chuyên trách về nhân sự của OCB cần định kỳ kiểm tra lại nội dung và sửa đổi nội dung cho phù hợp.

- Xác định các thách thức của quá trình tuyển dụng nhân lực

Không chỉ riêng đối với các ngân hàng mà hầu hết tình trạng tuyển dụng của các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay có những sự dựa dẫm vào các mối quan hệ, sự quen biết và tình cảm cá nhân. Không bất kỳ số liệu thống kê chính xác nào hết nhưng đối với các ngân hàng đây là một vấn đề khá tế nhị khi đề cập tới. Nên quan tâm đến khả năng giải quyết công việc, kỹ năng và những tiềm năng còn ẩn chứa của nguồn nhân lực hơn là chú trọng quá nhiều đến trình độ được đào tạo, nơi đào tạo, thời gian đào tạo, hình thức đào tạo như các khâu tuyển dụng hiện tại đang áp dụng. Đặc biệt, hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực còn bị chi phối rất nhiều từ các mối quan hệ xã hội khác. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng tuyển dụng và chất lượng nguồn nhân lực trong ngân hàng. Nếu công tác tuyển dụng thực sự quan tâm đến chất lượng tuyển dụng để tìm cho ngân hàng nguồn nhân lực có chất lượng, các

ngân hàng cần công bố công khai các tiêu chí yêu cầu của công việc để ứng viên xem xét khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của bản thân. Kiên quyết với tránh hiện tượng bị ảnh hưởng bởi tình cảm cá nhân. Đó chính là những thách thức thường thấy trong các tổ chức nói chung cũng như trong OCB nói riêng.

- Xác định các tiêu thức cần thiết khi xây dựng hệ thống thù lao để thu hút nhân lực cho ngân hàng

Mỗi thời kỳ trong quá trình xây dựng và phát triển kinh tế xã hội con người có những thay đổi nhất định trong hệ thống các nhu cầu của mỗi cá nhân. Mỗi khu vực dân cư, mỗi lứa tuổi, giới tính đều có những cảm nhận khác nhau về môi trường sống và chịu sự tác động của môi trường không giống nhau. Chính vì thế, các nhà quản trị cần nắm bắt được xu hướng biến động đó để có những cách thức khai thác, duy trì và phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng. Có thể triển khai theo cách:

- Xây dựng hệ thống thang, bảng lương theo tiêu chuẩn kỹ năng nghề;
- Các chế tài cần gắn chặt với các quyền lợi và trách nhiệm kinh tế
- Tiến hành phân khúc hệ thống nhu cầu của nguồn nhân lực theo các tiêu chí

khác nhau làm căn cứ xây dựng hệ thống thù lao cho nguồn nhân lực.

3.2.2. Nhóm giải pháp về thể lực và tâm lực

Mặc dù khi phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng OCB, tác giả có tách rời thể lực và tâm lực, nhưng khi đề các ra các biện pháp giúp nâng cao thể lực và tâm lực cho nguồn nhân lực này, tác giả thấy cần phải ghép lại thì các giải pháp này sẽ có hiệu quả hơn. Bởi vì, tinh thần và thể xác con người thường hòa quyện với nhau. Tinh thần biến động thì chắc chắn thể xác bị chi phối và các hành động bị dẫn dắt bởi tư duy ảnh hưởng đến tinh thần của con người. Vì thế, tác giả nhận định có các giải pháp chung cho tâm lực và thể lực nguồn nhân lực tại ngân hàng OCB. Cụ thể là các giải pháp sau:

3.2.2.1. Giải pháp về chính sách đãi ngộ góp phần nâng cao thể lực và tâm lực

Chế độ đãi ngộ cho nguồn nhân lực chất lượng cao không chỉ là tiền lương, tiền thưởng mà quan trọng hơn là những ưu đãi vật chất, tinh thần khác dành cho người lao động. Tiền lương cũng không chỉ là quan tâm về vật chất dành cho người

lao động, mà còn là sự đánh giá, sự trân trọng, thái độ ứng xử của người sử dụng lao động đối với loại nguồn lực đặc biệt (nguồn nhân lực chất lượng cao) mà họ được phép khai thác và sử dụng trên cơ sở những thỏa thuận bình đẳng. Phương thức trả lương cho nguồn nhân lực chất lượng cao cần trên nguyên tắc giải quyết mối quan hệ giữa chi phí tiền lương của ngân hàng và năng suất lao động mà người lao động tạo ra. Thông thường người sử dụng lao động đặt quyền lợi khai thác và sử dụng trước trách nhiệm, nhưng người quản lý giỏi lại biết rõ rằng, một khi quyền lợi được bảo đảm, thì đồng thời trách nhiệm (trách nhiệm ở mức tự giác) sẽ được đề cao. Còn người lao động cũng hiểu rằng, họ càng trách nhiệm với công việc, họ càng nỗ lực cố gắng làm việc tốt, thì khả năng để đạt quyền lợi cao là hiện thực. Khi quyền lợi của người lao động được thỏa mãn, họ càng thấy rằng, công sức, tài năng, giá trị lao động của họ được trân trọng, được đánh giá đúng. Đây cũng là phản ứng dây chuyền trong việc hình thành các mức doanh lợi siêu ngạch, khi sử dụng đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao.

Đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc, đánh giá quá trình thực hiện công việc của nguồn nhân lực là tiêu chí luôn luôn tồn tại và quan trọng trong ngân hàng đây là căn cứ trả thù lao lao động. Đồng thời kết quả đánh giá cũng hỗ trợ cho các cấp quản trị đưa ra quyết định đúng đắn về việc đào tạo và phát triển, kỷ luật hay công tác thuyết phục... đối với mỗi nhân sự của mình.

Đổi mới cơ chế thi đua, khen thưởng: Xây dựng cơ chế thi đua, khen thưởng trong toàn ngành ngân hàng dựa trên năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được giao để xây dựng và đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ, trên cơ sở đó đưa ra cơ chế phân phối tiền lương phù hợp nhằm động viên người lao động làm việc có năng suất, chất lượng; khen thưởng xứng đáng đối với những lao động có trình độ chuyên môn cao, đóng góp lớn đối với ngân hàng. Bên cạnh đó có cơ chế phạt, thậm chí sa thải đối với những cán bộ không đáp ứng được yêu cầu công việc, suy thoái về đạo đức, lối sống ảnh hưởng đến uy tín của ngành.

Tạo môi trường thuận lợi, điều kiện vật chất để nguồn nhân lực chất lượng cao phát triển bằng tài năng và hưởng lợi ích xứng đáng với giá trị lao động sáng

tạo của mình. Mạnh dạn sử dụng, giao trọng trách, nhiệm vụ lớn và điều kiện để.vụ lớn để nguồn nhân lực chất lượng cao thử thách trong môi trường sáng tạo.

Biểu dương, tôn vinh cống hiến của những cán bộ nhân viên có thành tích xuất sắc bằng những danh hiệu vinh dự, xứng đáng và các phần thưởng cao quý và nhiều hình thức động viên, khích lệ tại các chi nhánh. Khen thưởng, động viên phải kịp thời, đúng mức độ cống hiến, và phải được làm thường xuyên không phải đợi đến cuối năm, hay định kỳ mới khen thưởng. Không nên hình thức hóa những danh hiệu thi đua vì làm như vậy sẽ tạo ra cảm giác coi thường hay tầm thường hóa việc khen thưởng. Khen thưởng chính là sự thừa nhận thiết thực nhất của nhà lãnh đạo đối với cống hiến của thuộc cấp.

Tại mỗi chi nhánh, cần xây dựng một quỹ khen thưởng đột xuất được trích từ lãi của chi nhánh và giao quyền cho người đứng đầu sử dụng vào việc khen thưởng những sáng kiến, cải tiến kỹ thuật và những ý tưởng sáng tạo mang lại hiệu quả thiết thực.

3.2.2.2. Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

Đột phá trong tư duy sử dụng lao động, áp dụng các phương thức quản trị nhân sự theo các chuẩn mực quốc tế. Cụ thể là lấy tiêu chí hiệu quả và chất lượng làm nền tảng, đánh giá công bằng đóng góp của người lao động, tạo cơ hội vật chất, thăng tiến minh bạch cho mọi người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, có đóng góp hiệu quả đối với hoạt động sản xuất kinh doanh. Đồng thời đào thải những lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc.

Bố trí, phân công hợp lý nguồn nhân lực dựa trên cơ sở năng lực và phân tích công việc, xây dựng định mức các chức danh. Sử dụng các phương pháp khoa học để xây dựng hệ thống định mức lao động, các tài liệu mô tả công việc để xây dựng từng chức danh một cách chính xác, kịp thời, khách quan làm căn cứ cho việc bố trí công việc và đánh giá kết quả làm việc của người lao động được coi là nhân lực chất lượng cao. Tổ chức xây dựng, hoàn chỉnh và trình duyệt hệ thống tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ để làm cơ sở xác định nhu cầu sử dụng lao động.

Hoạch định các lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cụ thể để tạo động lực cho người lao động phấn đấu. Công khai quá trình bổ nhiệm, quá trình xét duyệt, đưa vào quy hoạch lãnh đạo và công khai quy hoạch cán bộ để người lao động, đơn vị theo dõi, giám sát. Xây dựng cơ chế cho phép cán bộ của đơn vị ứng cử vào các chức danh lãnh đạo hoặc giới thiệu nhân sự ngoài đơn vị vào các chức danh lãnh đạo.

Rèn luyện và thử thách nguồn nhân lực bằng cách giao việc vượt quá năng lực và trình độ của bản thân họ một chút. Đây là một trong các phương pháp kích thích, giúp cho nhân viên phải cố gắng phát huy hết khả năng của mình. Muốn doanh nghiệp có thể tiến xa hơn thì người chủ doanh nghiệp luôn phải nghĩ ra những thách thức mới đối với doanh nghiệp, từ đó chỉ ra thách thức mới cho cán bộ dưới quyền.

Điều chỉnh vị trí và chức vụ thích hợp cho cán bộ trong ngân hàng TMCP Phương Đông. Các nghiên cứu cho thấy rằng, tính sáng tạo của nguồn nhân lực phát huy theo một quy luật nhất định. Tài năng của cá nhân trong quá trình tích lũy thường mang tính chất chu kỳ. Nếu một cá nhân chỉ đảm nhận một chức vụ thì ba năm đầu sẽ là thời gian các ưu điểm của họ không ngừng được hoàn thiện, nhưng thời gian giữ chức vụ đó kéo dài tiếp tục thì ba năm tiếp theo là lúc những nhược điểm của họ bắt đầu bộc lộ. Điều đó được lý giải rằng, khi nguồn nhân lực làm việc lâu dài ở một vị trí thì họ sẽ có tư tưởng chủ quan và làm theo kinh nghiệm mà ít đầu tư nghiên cứu đổi mới cách làm việc. Do vậy, khi thấy nhân viên đạt được thành tích cao nhất, có biểu hiện làm theo kinh nghiệm, thì ngay lập tức phải có sự điều chỉnh hợp lý về mặt nhân sự, vị trí công tác cho phù hợp.

Hợp lý hóa công tác sử dụng lao động với mục tiêu tập trung nguồn nhân lực tốt nhất cho các hoạt động phát triển kinh doanh chủ chốt của ngân hàng. Xây dựng đề án giải quyết lao động dôi dư, lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc và tái đào tạo lao động để sử dụng vào các công việc, vị trí phù hợp.

3.2.3. Một số giải pháp khác

Xây dựng và nâng cao nhận thức về công tác phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Từ đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đến mỗi cán bộ công nhân viên phải nhận thức được công tác phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao là khâu đột phá và là nền tảng lâu dài đảm bảo cho sự phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh của OCB. Nguồn nhân lực chất lượng cao phải là lực lượng lao động gồm những con người phát triển cả về thể lực, trí lực, phẩm chất và tính tích cực, năng động xã hội cũng như các kỹ năng cần thiết cho công việc. Nguồn nhân lực chất lượng cao không đồng nghĩa với học vị cao hay bằng cấp cao, nó phải được thừa nhận dựa vào thực tế. Nguồn nhân lực chất lượng cao là những người thực tế có năng lực hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách xuất sắc, có những sáng tạo và có đóng góp hữu hiệu mang lại lợi ích về nhiều mặt cho sự phát triển của tổ chức và rộng hơn cả là của đất nước.

Thực tiễn cho thấy, việc phát triển được nguồn nhân lực chất lượng cao hay không phụ thuộc vào nhận thức, trình độ và mức độ quyết tâm chính trị của những người lãnh đạo và bộ máy quản lý điều hành. Một khi người đứng đầu và bộ máy quản lý có nhận thức đúng về vai trò của nguồn nhân lực chất lượng cao, họ sẽ có được những quyết định đúng đắn nhất về việc cử cán bộ, nhân viên đi học, đi đào tạo cũng như "trải thảm đỏ" thu hút và sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao cho đơn vị mình.

Phát động các phong trào thi đua lao động giỏi, lao động sáng tạo, lao động an toàn trong cán bộ công nhân viên, phát huy nhiều sáng kiến và tăng cường thực hành tiết kiệm, chống lãng phí trong mọi lĩnh vực hoạt động.

Xây dựng và áp dụng các phương thức quản trị nhân sự theo các chuẩn mực quốc tế nhằm đánh giá khách quan, công bằng đóng góp của người lao động vào sự phát triển của ngân hàng. Hệ thống này bao gồm: Bản đồ năng lực, tiêu chuẩn chức danh công việc cụ thể; Tiêu chuẩn thực hiện công việc; Hệ thống đánh giá thực hiện công việc và phần mềm quản trị nhân sự. Xây dựng hệ thống, quy trình từ tuyển chọn- đào tạo- sử dụng- đánh giá- đãi ngộ trên cơ sở chức danh công việc đảm

nhệm và mức độ hoàn thành công việc. Tiến tới xây dựng hệ thống quản lý nhân lực điện tử toàn OCB, tiếp cận trình độ quản lý nhân lực trên toàn thế giới, tiến tới quản trị trí thức và quản trị nhân tài.

Ngoài ra, các chi nhánh mới thiết lập bảng mô tả công việc cho các chức danh công việc, thực tế giữa các bộ phận, phòng ban cần sự phối hợp chặt chẽ trong công việc. Do đó, cần xây dựng bản mô tả công việc cho các phòng ban, bộ phận hoặc xây dựng sơ đồ, bảng chỉ rõ mối quan hệ giữa các phòng ban, bộ phận.

Xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu quả kinh doanh (KPI) cho nhân sự để ghi nhận những kết quả kinh doanh mà nhân sự mang lại, nhằm có những chính sách đãi ngộ phù hợp cho người nhân sự xuất sắc.

Thực hiện thi tuyển các chức danh quan trọng, trong những năm qua, OCB đã bổ nhiệm hàng nghìn lượt cán bộ các cấp nhằm đáp ứng nhu cầu quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh ngày càng mở rộng. Tuy nhiên, các vị trí được bổ nhiệm phần lớn lấy từ nguồn lực quản lý trong nội bộ, chưa có nhiều trường hợp chuyển từ đơn vị ngoài ngành. Thi tuyển nhằm tìm kiếm cách thức mới trong việc tuyển chọn cán bộ, bổ nhiệm cán bộ, góp phần khắc phục tình trạng đánh giá cán bộ nặng về lý lịch, thành phần xuất thân, bằng cấp, học vị, quá trình cống hiến, giới tính, chưa coi trọng đúng mức hiệu quả công tác thực tế và sự tín nhiệm của người lao động - thước đo chủ yếu trong đánh giá cán bộ. Đây là quy trình lựa chọn tạo cơ hội cạnh tranh lành mạnh trong đội ngũ cán bộ, tạo động lực thúc đẩy ý thức tự học tập, tự hoàn thiện nhân cách, là bước tiến thực sự của dân chủ trong công tác cán bộ. Nói cách khác là tạo điều kiện cho mọi người đều có cơ hội phát triển và phát huy năng lực của mình một cách toàn diện nhất. Tuy nhiên, đây là công việc phức tạp, nhạy cảm, có vấn đề phải dũng cảm, quyết liệt đột phá khỏi các quy định hiện hành, rất cần sự kiên định vững vàng, nhạy cảm, năng động, sáng tạo của các cấp lãnh đạo và của những người làm công tác tổ chức cán bộ hiện nay. Môi trường tự do hóa lao động trong nước và toàn cầu hóa lao động quốc tế cũng đã cho phép OCB tiếp cận, tuyển chọn và thu hút được những lao động có trình độ chuyên môn tốt nhất, có thể đem lại hiệu quả cao trong quản lý, điều hành.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở phân tích sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng OCB, chương 3 đã nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông (OCB) trong thời gian tới. Các giải pháp đề xuất cần bám sát vào các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Các giải pháp này đã bám sát thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị nên rất khả thi và phù hợp với phương hướng hoạt động của Ngân hàng Thương Mại cổ phần Phương Đông trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Luận văn với đề tài “*Chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB)*” đã đạt được mục tiêu đề ra, bao gồm:

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nói chung và thực tế tại OCB nói riêng.
- Phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam, chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, tồn tại và hạn chế của nguồn nhân lực của OCB.
- Trên cơ sở đó nghiên cứu đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng nhân lực tại ngân hàng OCB.

Thông qua kết quả nghiên cứu Luận văn có thể kết luận như sau:

Việt Nam đang từng bước mở cửa nền kinh tế để hòa nhập với nền kinh tế khu vực và vươn ra thế giới trước môi trường cạnh tranh khốc liệt của nền kinh tế thị trường hiện nay, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là điều kiện không thể thiếu để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển bền vững đối với các doanh nghiệp cũng như các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

Áp dụng các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động của từng đơn vị- chi nhánh để đề xuất các giải pháp cụ thể gắn với điều kiện, hiện trạng thực của từng đơn vị mới đạt được kết quả mong muốn.

Để nâng cao hiệu quả kinh tế, hoạt động kinh doanh thì thay đổi nhận thức và nhận thức đúng đắn về chất lượng nguồn nhân lực là việc làm cần thiết

Vấn đề chất lượng nguồn nhân lực là nội dung lớn và phức tạp nên những nội dung và đề xuất nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này của ngân hàng OCB. Mặc dù tác giả đã cố gắng giải quyết được trọn vẹn nhưng luận văn vẫn không tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Do đó, rất mong nhận được ý kiến ủng hộ chân thành nhất của thầy cô giáo để luận văn được hoàn thiện hơn và sâu sắc hơn.

Quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn này, tác giả đã cố gắng vận dụng tối đa những kiến thức mới được truyền đạt từ các thầy cô giáo Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông. Tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo, đặc biệt thầy giáo, **Giáo sư, Tiến sỹ, Nhà giáo ưu tú Bùi Xuân Phong** đã tận tình giúp đỡ để hoàn thành bản luận văn này.

Trong khuôn khổ giới hạn của một luận văn cao học, cùng khả năng kiến thức còn hạn chế, chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và đồng nghiệp.

Trân trọng cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] N. N. Phương và N. Q. An (2010), *Dân số và phát triển trong xu thế đổi mới đào tạo ngành Quản lý nguồn nhân lực*, Kỷ yếu khoa học Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
- [2] Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [3] Mai Quốc Chánh và Phạm Đức Thành (2009), *Giáo trình kinh tế lao động*, NXB giáo dục, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Ánh Duy (2013), *Luận văn giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Kiên Long*, Trường đại học Kỹ thuật công nghệ, TP.HCM.
- [5] Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [6] Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [7] Lê Thị Thu Hà (2016), *Luận văn Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Thái nguyên*, Trường đại học kinh tế và quản trị kinh doanh, Thái Nguyên.
- [8] Tô Ngọc Hưng và Nguyễn Đức Trung (2010), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng giai đoạn 2010-2020*, Tạp chí KH & ĐT Ngân hàng, Số 96, trang 57.
- [9] Phan Văn Kha (2007), *Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam*, NXB Giáo dục.
- [10] Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sĩ trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [11] Vũ thị Ngọc Mai (2015), *Luận văn Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV khai thác công trình thủy lợi Hà Nam*, Trường đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội.

- [12] Phạm Công Nhất (2008), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế*, Tạp chí Cộng sản số 786.
- [13] Nguyễn Hữu Thân (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [14] Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [15] Phạm Văn Sơn (2015), *7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam*, Báo giáo dục thời đại.
- [16] Phùng Rân (2008), *Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán cần có lời giải đồng bộ*, Trường cao đẳng Viễn Thông, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [17] Phạm Thành Nghi, Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam một số vấn đề và thực tiễn*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội, trang 139,242,367.
- [18] Ngân hàng TMCP Phương Đông- OCB (2017), *Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Thương mại- OCB 2017*.
- [19] Ngân hàng TMCP Phương Đông- OCB (2018), *Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Phương Đông- OCB 2018*.
- [20] Ngân hàng TMCP Phương Đông- OCB (2019), *Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Phương Đông- OCB 2019*.

PHỤ LỤC

Nội dung phiếu khảo sát về chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB)

Kính gửi Anh/Chị,

Tôi tên là Hoàng Minh Anh, hiện đang là học viên cao học tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về “***Chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB)***”. Kính mong quý Anh/Chị bớt chút thời gian để cùng trao đổi, thảo luận, trả lời giúp tôi một số vấn đề. Những đóng góp của quý Anh/Chị là nguồn thông tin quý báu góp phần vào nỗ lực chung nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng.

Mọi thông tin thu được trong khuôn khổ khảo sát này, được tác giả cam đoan chỉ được phục vụ cho nghiên cứu của đề tài và hoàn toàn không phục vụ cho mục đích nào khác. Việc tổng hợp, phân tích, đánh giá giữ liệu mang tính chất tổng quát, không nêu tên cá nhân cụ thể trong các báo cáo có liên quan.

Rất mong được sự cộng tác chân tình của Anh/Chị. Trân trọng cảm ơn!

I. Xin Anh/Chị cho biết một số thông tin về bản thân

- Tuổi: năm sinh.....
- Giới tính: Nam / Nữ
- Thâm niên công tác: năm
- Vị trí làm việc hiện nay: Nhân viên / Cán bộ quản lý

II. Nội dung chi tiết

1. Anh/Chị vui lòng cho biết chỉ số về chiều cao của mình?

Nếu là nữ:

- A: Dưới 1m60
- B: Từ 1m60 – 1m65
- C: Trên 1m65 – 1m70

D: trên 1m70

Nếu là nam:

A: Dưới 1m65

B: Từ 1m65 – 1m70

C: Trên 1m70 – 1m75

D: Trên 1m75

2. Anh/Chị vui lòng cho biết về chỉ số cân nặng của mình?

Nếu là nữ:

A: Từ 45kg – 50kg

B: Trên 50kg – 55kg

C: Trên 55kg – 60kg

D: Trên 60kg

Nếu là nam:

A: Từ 50kg – 55kg

B: Trên 55kg – 60kg

C: Trên 60kg – 65kg

D: Trên 65kg

3. Trong 6 tháng trở lại đây anh/chị có bị ốm/bệnh không?

A: Thường xuyên

B: thỉnh thoảng

C: Ít khi

D: Không

4. Anh chị có thường xuyên tham gia khám sức khỏe định kỳ không?

A: Có

B: Không

5. Tình trạng sức khỏe hiện tại của anh chị thế nào?

A: Rất khỏe

B: Khỏe

C: Bình thường

D: Yếu

6. Anh/chị có thường xuyên nghỉ làm không?

A: Thường xuyên

B: thỉnh thoảng

C: Ít khi

D: Không bao giờ

7. Khi nghỉ làm (≥ 1 ca/ buổi) anh/ chị có báo cáo xin phép người quản lý không?

A: Thường xuyên

B: thỉnh thoảng

C: Ít khi

D: Không bao giờ

8. Vì sao anh/chị phải nghỉ làm?

A: Việc riêng của cá nhân (người thân ốm đau, hiếu hỉ,...)

B: Bản thân bị ốm

C: Lý do khác

9. Anh/chị được hưởng chế độ phụ cấp ốm đau như thế nào?

A: Theo quy định nhà nước

B: Theo quy định nội bộ

C: Không có gì

10. Anh/chị có hài lòng với các chế độ và hỗ trợ của ngân hàng không?

A: Rất hài lòng

B: Hài lòng

C: Ít hài lòng

D: Không hài lòng

11. Anh/chị có hay đi làm muộn không?

A: Thường xuyên

B: thỉnh thoảng

C: Ít khi

D: Không bao giờ

12. Nếu Anh/Chị đi làm muộn thì thường đi muộn quá bao nhiêu lâu?

A: Dưới 5 phút

B: Từ 5 – 10 phút

C: 10 – 15 phút

D: Trên 15 phút

13. Khi đang làm việc, anh/chị có bỏ nơi làm việc để làm việc khác không?

A: Thường xuyên

B: thỉnh thoảng

C: Ít khi

D: Không bao giờ

14. Anh/chị có tiếp khách trong giờ làm việc không?

A: Thường xuyên

B: thỉnh thoảng

C: Ít khi

D: Không bao giờ

15. Trong khi làm việc anh/chị có tán gẫu với đồng nghiệp không?

A: Thường xuyên

B: thỉnh thoảng

C: Ít khi

D: Không bao giờ

16. Khi tán gẫu, anh/chị ngừng các việc đang làm để tán gẫu hay vừa làm vừa tán gẫu?

A: Ngừng hẳn công việc đang làm để tán gẫu

B: Vừa làm vừa tán gẫu

17. Nếu có xung đột (quyền/lợi ích) giữa các nhân viên, được giải quyết như thế nào?

A: Rất nhanh

B: Nhanh

- C: Bình thường
- D: Không được giải quyết

18. Khi gặp khó khăn trong công việc, anh/chị có cố gắng tự giải quyết không?

- A: Rất cố gắng
- B: Cố gắng
- C: Bình thường
- D: Không cố gắng

19. Anh/chị có hay tranh cãi với bạn bè/đồng nghiệp trong lúc làm việc không?

- A: Thường xuyên
- B: thỉnh thoảng
- C: Ít khi
- D: Không bao giờ

20. Khi ngân hàng yêu cầu làm tăng ca, anh/chị có sẵn sàng không?

- A: Rất sẵn sàng
- B: Sẵn sàng
- C: Bình thường
- D: Không muốn

21. Khi ngân hàng yêu cầu đảm nhận thêm việc (hợp chuyên môn) anh/chị sẽ?

- A: Rất nhiệt tình
- B: Nhiệt tình
- C: Bình thường
- D: Không muốn

22. Khi ngân hàng yêu cầu chuyển sang làm công việc khác, anh/chị có thái độ?

- A: Rất hợp tác
- B: Hợp tác

C: Bình thường

D: Không muốn

23. Tần xuất các anh/chị được tham gia các lớp đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ của ngân hàng?

A: 1 năm/ lần

B: 6 tháng/lần

C: Không cố định, tùy vào tình hình và điều kiện thực tế của ngân hàng

24. Đánh giá chung của Anh/chị về mức độ phù hợp của nội dung các chương trình đào tạo mà anh/chị đã từng tham gia so với yêu cầu thực tế của công việc?

A: Không phù hợp

B: Phù hợp

C: Phù hợp ít

D: Rất phù hợp

25. Đánh giá chung của Anh/chị về mức độ nâng cao kiến thức, kỹ năng sau khi tham gia các khóa đào tạo trong thời gian qua?

A: Nâng cao rất nhiều

B: Nâng cao tương đối nhiều

C: Nâng cao ít

D: Hoàn toàn không nâng cao

26. Đánh giá của anh/chị về mức độ phù hợp với công việc mà mình được giao?

A: Phù hợp

B: Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi

C: Chưa phù hợp và cần thiết thay đổi

27. Anh/chị thấy mức lương mà mình nhận được đã tương xứng và phù hợp với công việc của mình chưa?

A: Rất phù hợp

B: Bình thường, chưa phù hợp lắm

C: Chưa phù hợp

28. Với mức thu nhập hiện tại và các phúc lợi mà bản thân nhận được đã thỏa mãn nhu cầu cá nhân của anh/chị chưa?

A: Đã thỏa mãn

B: Bình thường

C: Chưa thỏa mãn

29. Anh/chị mong muốn có những hỗ trợ gì từ phía ban lãnh đạo trong việc nỗ lực nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của chính bản thân anh/chị trong ngân hàng?

.....

30. Anh/chị có đề xuất gì nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngân hàng OCB?

.....

Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của quý Anh/Chị!

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đã thực hiện việc kiểm tra mức độ tương đồng nội dung luận văn/ luận án qua phần mềm DoIT một cách trung thực và đạt kết quả mức độ tương đồng 20% toàn bộ nội dung luận văn/ luận án. Bản luận văn/ luận án kiểm tra qua phần mềm là bản cứng luận văn/ luận án đã nộp để bảo vệ trước hội đồng . Nếu sai tôi xin chịu các hình thức kỷ luật theo qui định hiện hành của Học viện.

Hà Nội, ngày 15 tháng 11 năm 2020

HỌC VIÊN CAO HỌC



Hệ thống hỗ trợ nâng cao chất lượng tài liệu

KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP TÀI LIỆU

THÔNG TIN TÀI LIỆU

Tác giả	minhanh
Tên tài liệu	Luận văn Hoàng Minh Anh_finna1
Thời gian kiểm tra	11-11-2020, 08:31:55
Thời gian tạo báo cáo	11-11-2020, 08:35:02

KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP



Điểm	20
Nguồn trùng lặp tiêu biểu	[text.123doc.org, 123doc.org, thuvienphapluat.vn]

(*) Kết quả trùng lặp phụ thuộc vào dữ liệu hệ thống tại thời điểm kiểm tra

Học viên

Người hướng dẫn khoa học

Hoàng Minh Anh

GS.TS. Bùi Xuân Phong