

THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TỈNH BÌNH DƯƠNG

● **MAI VĂN LUÔNG**

TÓM TẮT:

Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, các doanh nghiệp trong nước sẽ bị ảnh hưởng bởi sự cạnh tranh gay gắt nhiều lĩnh vực như: sức ép việc làm, giá cả, chất xám, di chuyển nguồn nhân lực chất lượng cao của các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Từ thực tiễn trên bài viết đã phân tích thực trạng, nguyên nhân, hạn chế và đề xuất một số giải pháp thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao tại Ngân hàng Thương mại Bình Dương.

Từ khóa: nguồn nhân lực, thu hút nguồn nhân lực, chất lượng cao, ngân hàng thương mại, tỉnh Bình Dương.

1. Đặt vấn đề

Ngân hàng Thương mại (NHTM) được tổ chức theo mô hình tổng công ty với trọng tâm phục vụ cho hoạt động đầu tư phát triển, các dự án, các chương trình phát triển then chốt của đất nước đã có nhiều thành tựu, trong đó nguồn nhân lực và công tác quản trị cũng đã có góp phần quan trọng trong những thành công đó. Tuy nhiên, so với yêu cầu mới trong xu thế hội nhập, sự thay đổi nhanh chóng của cuộc cách mạng khoa học công nghệ,... công tác quản trị nguồn nhân lực vẫn còn tồn tại những bất cập, hạn chế, thiếu hiệu quả, dẫn đến phát sinh những thách thức mới trong phát triển.

Trong bối cảnh đó, NHTM đã xác định nguồn nhân lực là chìa khóa để tăng cường sức cạnh tranh

trên thị trường và phát triển ổn định bền vững trước sức ép từ các đối thủ cạnh tranh. Công tác quản trị nguồn nhân lực tại ngân hàng đã có chiều hướng đổi mới, phù hợp hơn với cơ chế thị trường. Nhiều quy chế, quy định tác động trực tiếp hay gián tiếp đến công tác quản trị nguồn nhân lực được ban hành như: quy chế trả lương khuyến khích người lao động có thành tích tốt, quy chế chi tiêu nội bộ nhằm khuyến khích người lao động thường xuyên công tác lao động, quy chế đào tạo, quy chế khen thưởng, quy chế dân chủ, nội quy kỷ luật lao động... Tuy vậy, công tác này vẫn còn những bất cập, đó là: còn chịu ảnh hưởng nặng nề của cơ chế chính sách điều tiết; nguồn nhân lực chưa được đầu tư đúng mức; Việc hoạch định nguồn nhân lực chưa tính tới dài hạn và chưa gắn với chiến lược phát

triển của ngân hàng; Chưa có tiêu chí đánh giá về quản trị nguồn nhân lực; Chưa đưa ra được chính sách thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao cho phù hợp trong dài hạn. Ngân hàng thương mại Bình Dương (BIDV) là một trong các ngân hàng thương mại lớn nhất hiện nay cũng đang chịu áp lực do biến động cao về nhân lực. Do vậy, tìm kiếm ra được nguyên nhân cốt lõi để đưa ra các giải pháp phù hợp là điều cấp thiết cho Ban điều hành, quản lý ngân hàng thương mại Bình Dương.

2. Thực trạng nguồn nhân lực chất lượng cao tại Ngân hàng Thương mại (NHTM) Bình Dương

2.1. Số lượng, trình độ nhân lực

Theo Báo cáo thường niên từ NHTM Bình Dương, tính đến thời điểm cuối năm 2022, toàn ngành NHTM Bình Dương ước tính có trên 20.000 người, với cơ cấu trình độ như sau: Tiến sĩ chiếm 0,12%; Thạc sĩ chiếm 5,73%; Đại học chiếm 78,16%; Cao đẳng chiếm 6,77%; Trung cấp chiếm 5,80%; Số còn lại (sơ cấp hoặc chưa qua đào tạo) chiếm 3,42%. Số liệu trên cho thấy, nhân lực qua đào tạo chuyên môn có trình độ từ cao đẳng trở lên của ngành NHTM Bình Dương chiếm đa số, so với các ngành khác là khá cao. Tuy nhiên, con số này vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu về nhân lực đối với quy mô hoạt động như NHTM Bình Dương.

Chất lượng nguồn nhân lực của NHTM ngày càng cao: năng lực, trình độ chuyên môn, trình độ công nghệ của cán bộ, nhân viên được nâng lên theo xu hướng yêu cầu của ngân hàng hiện đại.

2.2. Công tác tuyển dụng

Công tác tuyển dụng tại NHTM Bình Dương được xây dựng và thực hiện một cách bài bản với hệ thống văn bản quy định rõ ràng, đầy đủ, chi tiết. Chính sách tuyển dụng có tính hệ thống, đồng bộ, logic, công khai, kịp thời, công tác tuyển dụng bám sát quy định, chính sách tuyển dụng của NHTM Bình Dương. Hiện nay, công tác tuyển dụng nhân lực tại các (NHTM) Bình Dương hầu hết được thực hiện tập trung hóa tại Ban tổ chức

cán bộ. Ban tổ chức cán bộ là đơn vị đầu mối xem xét, trình phê duyệt định biên lao động của từng đơn vị trên cơ sở kế hoạch kinh doanh/hoạt động hàng năm của hệ thống cũng như của từng đơn vị và tổ chức tuyển dụng tập trung thành các đợt trong năm.

2.3. Công tác quản lý, sử dụng cán bộ

Chính sách quản lý, sử dụng cán bộ của NHTM Bình Dương được thực hiện công khai, rõ ràng, dễ hiểu đến người lao động trong toàn hệ thống. Công tác quản lý, sử dụng cán bộ ở các NHTM) Bình Dương đã bám sát quy định quản lý sử dụng cán bộ, bước đầu đã được tiêu chuẩn hóa, quy trình hóa đi vào nền nếp và khá đồng bộ từ việc sắp xếp, bố trí cán bộ có đủ năng lực, trình độ đảm nhận các vị trí quản lý điều hành, các khâu nghiệp vụ duy trì hoạt động kinh doanh ổn định, từng bước phát triển đến việc đánh giá cán bộ trên cơ sở lấy kết quả, hiệu quả công việc làm thước đo chủ yếu.

2.4. Công tác đào tạo cán bộ ngân hàng

Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở NHTM Bình Dương nhìn chung được quy trình hóa đầy đủ, chi tiết để áp dụng đồng bộ trong toàn hệ thống, nêu đầy đủ các hình thức đào tạo, đối tượng được tham gia đào tạo.

Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực được đẩy mạnh, quan tâm thường xuyên; phát huy nội lực tự đào tạo là chính với hình thức, nội dung, đối tượng đào tạo khá phong phú, đồng bộ, đáp ứng nhu cầu nâng cao, bổ sung cập nhật kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực quản lý điều hành, kiến thức ngoại ngữ, kiến thức công nghệ thông tin hiện đại đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh, triển khai dự án hiện đại hóa ngân hàng cũng như chuẩn bị đội ngũ nguồn nhân lực có đủ các tố chất cần thiết để hội nhập.

Đồng thời, NHTM Bình Dương đã chuẩn hóa quy trình nội bộ từ công tác triển khai đào tạo, phát triển bài giảng, tổ chức hậu cần và hoạt động tài vụ. Chuẩn hóa mẫu biểu cho cán bộ quản lý lớp,

mẫu biểu và chuẩn định mức cho cán bộ hỗ trợ hậu cần, hồ sơ, thủ tục thanh quyết toán, các mẫu biểu, hợp đồng, báo cáo luôn được hoàn thiện.

Tuy vậy, bên cạnh những mặt tích cực, tại NHTM vẫn còn nhiều bất cập trong công tác phát triển nguồn nhân lực, như số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của NHTM Bình Dương chưa đáp ứng được kỳ vọng của Ban điều hành. Nguồn nhân lực chất lượng cao, có trình độ sau đại học còn khiêm tốn so với mục tiêu đặt ra (8%). Chính sách thu hút và giữ chân cán bộ quản lý giỏi hiện vẫn còn nhiều bất cập trong áp dụng như đãi ngộ, lương, điều kiện làm việc chưa thật sự vượt trội so với các ngân hàng thương mại khác. Bên cạnh đó, việc quản lý, sử dụng cán bộ còn mang sự cảm tính điều này ảnh hưởng đến kết quả, hiệu quả công việc. Việc đào tạo cán bộ ngân hàng vẫn còn kiểu truyền thống người cũ dạy người mới và việc đánh giá sau đào tạo nhưng được quan tâm từ các cấp...

3. Các nguyên nhân ảnh hưởng đến thu hút nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương mại tỉnh Bình Dương

3.1. Nguyên nhân từ việc quy hoạch thăng tiến, tiêu chuẩn và quy trình bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ còn bất cập

Căn cứ quy chế bổ nhiệm hiện nay cho cán bộ, NHTM Bình Dương đã xây dựng quy chế bổ nhiệm, từ chức, miễn nhiệm, thôi giữ chức, điều động, luân chuyển đối với cán bộ quản lý giỏi trong toàn hệ thống, phụ thuộc vào những tiêu chuẩn sau đây:

Đối với lãnh đạo yêu cầu: Có năng lực dự báo và định hướng sự phát triển, tổng kết thực tiễn, tham gia xây dựng đường lối, chính sách, luật pháp, thuyết phục và tổ chức cán bộ, nhân viên thực hiện. Có ý thức và khả năng đấu tranh bảo vệ quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước. Gương mẫu về đạo đức, lối sống, có tác phong dân chủ, khoa học, có khả năng tập hợp quần chúng, đoàn kết cán bộ.

Tuy nhiên, việc quy hoạch thăng tiến, bổ

nhiệm đôi khi còn mang nhiều cảm tính từ người quản lý nên vẫn xảy ra trường hợp chọn người chưa đúng, chưa chính xác với chức vụ mới, nhiệm vụ mới.

3.2. Nguyên nhân của tình hình thu hút cán bộ quản lý giỏi chưa tốt

Hiện nay, việc xem xét bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển, đánh giá cán bộ quản lý giỏi thực hiện theo quy chế nội bộ. Tính từ năm 2016 đến nay, NHTM Bình Dương đã bổ nhiệm mới và luân chuyển 1.000 lượt cán bộ giỏi cấp Hội sở quản lý và 600 lượt cán bộ quản lý giỏi cấp Chi nhánh và các Phòng giao dịch trực thuộc trong hệ thống NHTM. Số lượng cán bộ quản lý giỏi chủ yếu được bổ nhiệm từ nguồn nội bộ. Kết quả điều tra nghiên cứu, xin ý kiến từng loại nhân lực chất lượng cao (NLCLC) về mức độ hài lòng đối với từng nội dung chính sách đãi ngộ đối với NLCLC. Qua số liệu điều tra khảo sát: đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) giỏi, chuyên gia công nghệ, nhân viên lành nghề cho thấy, đa số NLCLC chưa thật sự hài lòng đối với bình đẳng trước cơ hội thăng tiến. Điều đó chứng minh, NHTM Bình Dương cần có sự thay đổi trong quy hoạch thăng tiến, bổ nhiệm, miễn nhiệm đúng người, đúng việc và đúng quy chế. Nhìn chung công tác đánh giá, bổ nhiệm cán bộ quản lý giỏi chưa thật sự tốt, chính sách tuyển dụng chưa thực hiện đúng lộ trình, công tác tuyển dụng thực hiện phức tạp và nhiều thủ tục, số lượng thu hút thêm cán bộ quản lý giỏi chủ yếu từ bên ngoài hệ thống nên khó đánh giá được mức độ chính xác của công tác bổ nhiệm.

Tuy nhiên trên thực tế, việc miễn nhiệm cán bộ quản lý giỏi tại ngân hàng đã từng xảy ra, nguyên nhân do một số cán bộ quản lý không thực hiện theo đúng chỉ đạo của lãnh đạo dẫn đến làm thất thoát tài sản. NHTM Bình Dương là một ngân hàng hạch toán độc lập nên quyền quyết định cao nhất là chủ tịch hội đồng quản trị.

3.3. Nguyên nhân từ phía chính sách đãi ngộ cán bộ quản lý giỏi kém hấp dẫn

NHTM Bình Dương, trong đó có vốn nhà nước

sở hữu chiếm trên 51% cổ phần, chính sách chi trả lương cho CBCNV được thực hiện theo quy chế phân phối lương cho tập thể và cá nhân trên cơ sở các nguyên tắc, hướng dẫn hiện hành theo mức lương tối thiểu chung của Chính phủ, Bộ Lao động Thương binh - Xã hội và quy chế trả lương mẫu. Thực tế, lương cán bộ quản lý giỏi được chi trả căn cứ vào quy chế lương nêu trên, bao gồm các loại sau đây: hệ số lương cơ bản, hệ số phụ cấp chức vụ (theo quy định của Nhà nước); Lương khoán (lương kinh doanh); tính theo hệ số phức công việc của từng chức danh cán bộ quản lý đảm nhiệm.

cách mở ra các lớp huấn luyện chuyên môn nghiệp vụ cho các cán bộ chuyên môn và gửi đi học các lớp bồi dưỡng ngắn ngày. Đây là phương pháp được NHTM Bình Dương áp dụng nhiều nhất cho các cán bộ, phòng, ban cần nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho các nhân viên trong từng bộ phận.

Trong giai đoạn từ năm 2020 đến nay, NHTM Bình Dương đã tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cho CBCNV nói chung và đội ngũ cán bộ quản lý giỏi được thực hiện rất đa dạng và hiệu quả. Cán bộ quản lý giỏi được cử đi học tập tại các cơ sở đào

Bảng 1. Thu nhập bình quân của cán bộ quản lý

Đơn vị tính: Triệu đồng/tháng

TT	Chức danh	Năm 2022	Năm 2021	Năm 2020
1	Giám đốc Chi nhánh/Trưởng phòng	31	31	31
2	Phó giám đốc Chi nhánh/Phó phòng	22	22	24
3	Trưởng phòng, ban chức năng hoặc tương đương thuộc Chi nhánh	18.5	18	18
4	Phó phòng, ban chức năng thuộc Chi nhánh	16.5	16.5	16
5	Tổ trưởng	16.2	16.2	16
6	Tổ phó	15.2	15.2	15

Nguồn: Ban Tài chính - Kế toán NHTM (2022)

Theo số liệu Bảng 1 cho thấy, mức chênh lệch thu nhập giữa các chức danh công tác tại NHTM Bình Dương chưa cao, chưa thể hiện được sức hấp dẫn đối với chức danh công tác cán bộ quản lý đảm nhận nên có một tỷ lệ đáng kể cán bộ có năng lực, kinh nghiệm công tác rời khỏi NHTM Bình Dương và có xu hướng tăng trong các năm gần đây.

3.4. Nguyên nhân từ phía công tác đào tạo cán bộ quản lý còn hạn chế

Cán bộ quản lý là những người chủ chốt trong ngân hàng, họ là những người có vai trò quyết định đối với hoạt động kinh doanh của NHTM Bình Dương. Chính vì vậy, trong những năm vừa qua, NHTM Bình Dương luôn quan tâm tới đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý trong hệ thống bằng

tạo trong nước và tập huấn tại Hội sở bình quân mỗi năm là 567 lượt người. Tuy nhiên, việc đánh giá, sử dụng cán bộ quản lý giỏi sau đào tạo tại NHTM còn nhiều hạn chế, NHTM chưa có hệ thống chuẩn để đánh giá CBCNV sau đào tạo.

4. Một số giải pháp thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao tại Ngân hàng thương mại Bình Dương

4.1. Đổi mới chính sách đối với quản lý giỏi

Một là, tăng mức độ hấp dẫn của chính sách thu hút ban đầu cán bộ quản lý giỏi. Trong giai đoạn suy thoái của nền kinh tế, lạm phát tăng cao, mức độ cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp ngày càng tăng, để đạt được được mục tiêu phát triển cho doanh nghiệp thì cán bộ quản lý giỏi đóng vai trò rất quan trọng. Chính vì vậy, việc

thu hút thêm cán bộ quản lý giỏi cho ngân hàng rất cần thiết. Việc đổi mới chính sách thu hút ban đầu cán bộ quản lý giỏi cho hoạt động của NHTM Bình Dương trước hết phải thể hiện những hình thức thay đổi đáp ứng nhu cầu ưu tiên thỏa mãn của cán bộ quản lý giỏi, phải tăng mức độ thu hút so với đối thủ cạnh tranh trong cùng một thời gian. Mức độ đáp ứng càng cao tức là mức độ hấp dẫn càng cao.

Hai là, cần cân đối tài chính hợp lý để có tính đột phá mức hỗ trợ ban đầu CBQL giỏi cao hơn các đối thủ cạnh tranh, đồng thời rà soát, lựa chọn đối tượng, mục tiêu thu hút đảm bảo có chất lượng cao, không nhất thiết phải tăng nhiều về số lượng nhưng chất lượng không đảm bảo.

Ba là, tiếp tục cải thiện và xây dựng môi trường, điều kiện làm việc, văn hóa cơ quan, phù hợp với công việc ở trình độ cao và hiện đại. Có cơ chế đánh giá, công nhận thành tích thiết thực, đánh giá trên hiệu quả công việc, tạo điều kiện tốt nhất cho CBQL giỏi làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với ngân hàng. Công tác đãi ngộ tốt sẽ kích thích CBQL làm việc tốt hơn, nâng cao hiệu suất lao động, nâng cao hiệu quả và thực hiện tốt mục tiêu của ngân hàng. Mỗi CBQL đến với NHTM với một mục tiêu và mong muốn khác nhau. Cần phải nắm bắt được mục tiêu đó để có chính sách đãi ngộ phù hợp nhằm phát huy tối đa khả năng của CBQL giỏi.

4.2. Đổi mới chính sách đãi ngộ quản lý giỏi

Để người cán bộ quản lý giỏi tham gia tích cực, sáng tạo trong công việc, gắn bó lâu dài, NHTM Bình Dương cần đưa ra cơ chế ràng buộc thông minh, tế nhị, chặt chẽ đối với cán bộ quản lý giỏi.

NHTM Bình Dương cần xác định rõ các lĩnh vực có nhu cầu cần người có trình độ cao, để từ đó xây dựng chính sách thu hút cho phù hợp. Bởi vì, trong thời gian qua, một bộ phận lao động chất lượng cao còn chưa được bố trí đúng với chuyên môn, vị trí, việc làm, nên chưa thể phát huy, cống hiến hết năng lực cho công việc, dẫn đến việc lãng phí về “chất xám”, thậm chí còn làm phát sinh một số vấn đề tiêu cực.

Bên cạnh đó, để thu hút được nguồn CBQL giỏi có hiệu quả, đòi hỏi các chế độ, chính sách đãi ngộ phải thực sự hấp dẫn, đủ sức cạnh tranh với các ngân hàng khác cùng ngành, trong đó, yếu tố cần thiết nhất là phải đảm bảo được đời sống vật chất cho bản thân và gia đình CBQL.

4.3. Đổi mới chính sách hỗ trợ đào tạo và nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ quản lý

Căn cứ vào tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh, định hướng và mục tiêu phát triển của NHTM Bình Dương trong những năm tới; căn cứ việc đánh giá và nguyên nhân tình hình giữ và thu hút thêm cán bộ quản lý giỏi, từ đó thấy cần đổi mới chính sách hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ quản lý giỏi là rất cần thiết và cấp bách đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, các định rõ ràng nhu cầu đào tạo để xây dựng kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý giỏi thực sự sát đúng với thực tế hoạt động của ngân hàng trong cơ chế thị trường hiện nay. Công tác đánh giá, bố trí, sắp xếp công việc cho cán bộ quản lý giỏi sau đào tạo cần được quan tâm. Có chế độ hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý giỏi cao hơn so với đối thủ cạnh tranh, như vậy mới giữ và thu hút thêm được cán bộ quản lý giỏi trong tình hình mới ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Tạ Ngọc Ái (2007), *Biết người, Dùng người, Quản người*. NXB Tổng hợp.
2. Brian Tracy (2007), *Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, NXB Trẻ.

3. Phạm Hữu Dật (1994), Phương cách dùng người của ông cha ta, NXB Chính trị Quốc gia.
4. Nguyễn Hồng Lĩnh (2005), 36 kế dùng người, NXB Văn hóa Thông tin.
5. Đỗ Thanh Năm (2006), Thu hút và giữ chân người giỏi, NXB Trẻ.
6. Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2017), Báo cáo tổng kết thường niên 2017, Hà Nội.
7. Đỗ Văn Phúc (2009), Lý luận về phương pháp đánh giá tình hình, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, trang 52 số 10/2009.
8. Đỗ Văn Phúc (2013), Tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương, NXB Chính trị - Hành chính.

Ngày nhận bài: 19/11/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 4/12/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 19/12/2023

Thông tin tác giả:

MAI VĂN LUÔNG

Đại học Thủ Dầu Một

ATTRACTING HIGH-QUALITY HUMAN RESOURCES AT THE BIDV IN BINH DUONG PROVINCE

● **MAI VAN LUONG**

Thu Dau Mot University

ABSTRACT:

In the process of increasingly deepening international economic integration, domestic businesses have been affected by fierce competition in many areas, such as: employment pressure, prices, intelligence, and movements of high-quality human resource at domestic and foreign enterprises. This paper analyzed the causes, limitations and proposed some solutions for the Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam (BIDV) in Binh Duong province to attract high-quality human resources.

Keywords: human resources, attracting human resources, high quality, the BIDV, Binh Duong province.