

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH QUẢNG NGÃI: TIẾP CẬN ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY

● **DƯƠNG THỊ ÁNH TIÊN - NGUYỄN THỊ THÚY VIỆT**

TÓM TẮT:

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu của 14 ngân hàng thương mại (NHTM) hoạt động trên địa bàn tỉnh Quảng Ngãi. Kết quả nghiên cứu cho thấy tỷ lệ lao động trình độ cao tại các NHTM còn hạn chế; tỷ lệ lao động trình độ cao đẳng/trung cấp vẫn chưa được cải thiện. Bên cạnh đó, kết quả đánh giá sự hài lòng của người lao động (NLĐ) về công tác phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) đều đạt mức hài lòng, ngoại trừ yếu tố chăm lo sức khỏe và thể lực, tạo cơ hội thăng tiến hay phát triển kỹ năng chuyên môn. Kết quả này giúp nhà quản trị những hàm ý quản trị để có quyết định kinh doanh phù hợp.

Từ khóa: nguồn nhân lực, ngân hàng thương mại, Quảng Ngãi.

1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực (NNL) là yếu tố hạt nhân để thúc đẩy tăng trưởng với chất lượng cao hơn (Minh Ngọc, 2018). Tuy nhiên trên thực tế, nhiều doanh nghiệp có NNL đông về số lượng, nhưng chất lượng còn hạn chế (Nguyễn Hoàng Tiến, 2019). Về mặt học thuật, trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu liên quan đến lĩnh vực này nhưng đa phần chủ yếu tập trung vào một hoặc một vài thực tiễn PTNNL thay vì xem xét trong tương quan với tổng thể hệ thống PTNNL của tổ chức. Ở Việt Nam cũng có một số nghiên cứu về lĩnh vực này nhưng các nghiên cứu về ảnh hưởng của thực tiễn PTNNL về thể lực, trí lực và tâm lực bằng động lực thúc đẩy tạo ra sự gắn kết của NLĐ với ngân hàng vẫn còn rời rạc và hạn chế. Về mặt thực tiễn, thị trường tài chính cạnh

tranh gay gắt, PTNNL được coi là yếu tố hàng đầu quyết định quy mô, tốc độ, tính chất và hiệu quả hoạt động kinh doanh của các NHTM. Tại tỉnh Quảng Ngãi, các NHTM cũng nhận thấy được vai trò NNL là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định đến sự thành công hay thất bại. Để tồn tại và phát triển trên thị trường, các ngân hàng cần có những người luôn “kề vai sát cánh” nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức. Để tạo dựng được một đội ngũ nhân lực gắn kết và trung thành với tổ chức thì hoạt động PTNNL bằng động lực thúc đẩy có vai trò và ảnh hưởng trực tiếp nhất. Do đó, nghiên cứu PTNNL bằng động lực thúc đẩy của các NHTM có ý nghĩa quan trọng, thiết thực đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi ngân hàng trên địa bàn tỉnh Quảng Ngãi.

Do vậy, bài viết nghiên cứu “Phát triển nguồn nhân lực của các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Quảng Ngãi: Tiếp cận động lực thúc đẩy” đánh giá thực trạng PTNNL và khảo sát sự hài lòng của NLĐ đối với công tác PTNNL của các NHTM trên địa bàn, nhằm hoàn thiện công tác PTNNL để tạo động lực thúc đẩy và sự gắn kết của NLĐ với sự phát triển của ngân hàng.

2. Dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

2.1. Dữ liệu nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu thứ cấp, tác giả thu thập từ báo cáo thường niên năm 2022 và dữ liệu sơ cấp được thu thập từ việc gửi bảng câu hỏi trực tiếp đối với 261 mẫu khảo sát là NLĐ làm quản lý (cấp trưởng phòng, phó trưởng phòng và trưởng, phó các chi nhánh cấp III) và nhân viên của chi nhánh/phòng giao dịch của 14 NHTM trên địa bàn, bao gồm: Agribank, BIDV, Vietinbank, Vietcombank, Sacombank, DongA bank, VietAbank, MBBank, Eximbank, ACB, Ocean bank, OCB, Techcombank và Seabank.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp thống kê để phân tích đánh giá về số lượng, cơ cấu NNL, trên cơ sở đó tìm ra xu hướng phát triển, đánh giá đúng các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của NLĐ trong công tác PTNNL tại các NHTM trên địa bàn. Ngoài ra, nghiên cứu còn đánh giá sự hài lòng của NLĐ về công tác PTNNL thể hiện ở các tiêu chí phát triển về thể lực, phát triển về tâm lực và phát triển về trí lực, cụ thể như về chăm lo sức khỏe, tình trạng thể lực NLĐ, đạo đức tác phong, tinh thần trách nhiệm NLĐ, công tác đào tạo, cơ hội thăng tiến, phát triển kỹ năng chuyên môn, phân công công việc, kết quả công việc theo 5 mức độ: (1) Rất không hài lòng; (2) không hài lòng; (3) trung lập; (4) hài lòng; (5) rất hài lòng. Do đó, nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra khảo sát. Mẫu khảo sát được chọn theo phương pháp phi xác suất, thuận tiện và ngẫu nhiên.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại các ngân hàng thương mại

NHTM nhà nước Agribank Quảng Ngãi có số lượng lao động lớn nhất, năm 2022 có đến 361 lao

động với trình độ đại học chiếm trên 88% và trên đại học chiếm 8,59% làm việc tại 26 chi nhánh/phòng giao dịch. Kế tiếp là 3 NHTM cổ phần quy mô lớn có số lượng lao động tập trung đông so với các NHTM cổ phần khác hoạt động trên địa bàn Quảng Ngãi. Cụ thể, Vietcombank Quảng Ngãi có 313 lao động, trong đó trình độ đại học chiếm 87,86% và trên đại học chiếm 10,54% làm việc tại 10 chi nhánh/phòng giao dịch. Ngân hàng có số lao động lớn thứ hai là Vietinbank Quảng Ngãi trên 150 người, trình độ đại học chiếm trên 80% và trên đại học chiếm 8% làm việc tại 10 chi nhánh/phòng giao dịch. Kế tiếp là BIDV Quảng Ngãi có 127 lao động có trình độ đại học chiếm trên 80% và trên đại học chiếm 7% làm việc tại 04 chi nhánh/phòng giao dịch. Bên cạnh đó, NHTM cổ phần VietAbank cũng có số lao động lớn đáng kể so với các NHTM cổ phần còn lại với 103 người chiếm trên 90% có trình độ đại học và trên đại học chiếm 1,94%. Ngoài ra, các NHTM cổ phần còn lại có số lao động dưới 100 người, tuy nhiên trình độ đại học là chiếm đa số trên 80% nhưng chưa có lao động có trình độ trên đại học. Như vậy, chất lượng trình độ chuyên môn tập trung chủ yếu ở các NHTM có quy mô lớn.

3.2. Sự hài lòng của người lao động tại các NHTM trên địa bàn

Mức độ hài lòng (HL), thỏa mãn của NLĐ được xem là một trong những thước đo đánh giá sự thành công trong công tác PTNNL của tổ chức về các tiêu chí phát triển về thể lực, phát triển về tâm lực và phát triển về trí lực.

3.2.1. Phát triển thể lực

Kết quả đánh giá sự hài lòng về phát triển thể lực của NLĐ được trình bày ở Bảng 1.

Bảng 1 cho thấy hầu hết NLĐ đều không hài lòng hoặc còn lưỡng lự với việc phát triển thể lực cho NLĐ mà Chi nhánh đã thực hiện trong thời gian qua. Cụ thể, sự hài lòng về chính sách khám sức khỏe định kỳ cho NLĐ, hoạt động chăm sóc bồi dưỡng sức khỏe và việc tổ chức các phòng trào thể thao cho NLĐ có giá trị trung bình dưới mức 4 (dưới mức hài lòng). Độ lệch chuẩn của các yếu tố khảo sát này > 1 chứng tỏ có sự chênh lệch khá lớn giữa mức không hài lòng đến mức trung lập. Kết quả

Bảng 1. Đánh giá về việc phát triển thể lực

Biến quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
HL chính sách khám sức khỏe định kỳ	1	5	3,67	0,762
HL hoạt động chăm sóc bồi dưỡng sức khỏe	1	5	3,73	1,017
HL việc tổ chức phong trào thể thao	1	5	3,42	1,829
Chịu đựng được áp lực với vị trí công việc	1.	5	4,87	1,830

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích dữ liệu khảo sát

này chứng tỏ rằng phần lớn NLĐ còn phân vân với chính sách phát triển thể lực của đơn vị. NLĐ vẫn chưa thỏa mãn, họ cảm thấy những gì mình bỏ ra và những gì mình nhận lại, chưa được quan tâm đúng mức. Kết quả này trái với kết quả nghiên cứu (Mai, 2019) Mai Văn Luông về phát triển thể lực cho NLĐ. Nguyên nhân do đặc thù công việc, tính cạnh tranh rất cao trên thị trường tài chính, khối lượng công việc nhiều, áp lực lớn, thời gian làm việc nhiều,... nên điều kiện quan tâm sức khỏe, các phúc lợi được hưởng không làm họ hài lòng. Trong khi đó, sự hài lòng của NLĐ về sự chịu đựng được áp lực với vị trí công việc hiện tại có giá trị trung bình là 4,87 trên mức hài lòng.

3.2.2. Phát triển tâm lực

Kết quả đánh giá sự hài lòng về phát triển tâm lực của NLĐ được trình bày ở Bảng 2.

Cả 3 nội dung khảo sát đánh giá về chính sách phát triển tâm lực NLĐ đều đạt mức hài lòng trở lên. Điều này có nghĩa về tác phong, tinh thần trách nhiệm và tính kỷ luật luôn được lãnh đạo ngân hàng chú trọng trong quá trình sử dụng lao động. Bên cạnh đó, NLĐ cũng luôn hài lòng về tác phong làm việc, tinh thần trách nhiệm cũng như tính kỷ luật của ngân hàng đối với NLĐ. Về chính sách lương, thưởng, thực tế vẫn có một số ít nhân viên làm công việc thủ quỹ kiểm ngân, văn thư, lái xe thể hiện không hài lòng với mức lương hiện tại.

Bảng 2. Đánh giá về việc phát triển tâm lực

Biến quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1. Tác phong, tinh thần trách nhiệm và tính kỷ luật				
Tuân thủ mọi qui định tại nơi làm việc	1	5	4,45	0,698
Tinh thần làm việc khẩn trương, đúng giờ	1	5	4,34	0,412
Tinh thần trách nhiệm cao trong công việc	1	5	4,31	0,611
Vi phạm kỷ luật lao động	1	5	4,52	1,022
2. Chính sách lương, thưởng và cơ hội thăng tiến				
Mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống gia đình	1	5	3,71	0,646
Việc đánh giá thi đua khen thưởng công bằng	1	5	4,11	0,773
Hài lòng về mức thưởng, chỉ tiêu thưởng hiện nay	1	5	4,31	1,013
Được tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên thăng tiến lên vị trí cao hơn chưa?	1	5	3,98	0,782
Sự thăng tiến tại ngân hàng được thực hiện công bằng cho tất cả nhân viên?	1	5	4,01	0,675
3. Chế độ phúc lợi được nhận				
Hài lòng về hoạt động phúc lợi hiện nay	1	5	4,57	0,784

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích dữ liệu khảo sát

Nguyên nhân vì họ cho rằng tuy làm công việc giản đơn nhưng lại làm việc với lượng thời gian dài, khối lượng công việc nhiều, áp lực lớn, nên mức lương được trả không làm họ hài lòng. Bên cạnh NLĐ chưa đạt mức hài lòng về điều kiện thuận lợi cho nhân viên thăng tiến lên vị trí cao hơn. Về chế độ phúc lợi được nhận, kết quả khảo sát cho thấy giá trị trung bình của yếu tố này đạt mức trên 4. Điều này cho thấy các NHTM thực hiện khá đầy đủ và được nhân viên cảm thấy hài lòng với chế độ phúc lợi họ đang được hưởng, các khoản hỗ trợ phúc lợi, trợ cấp được phân chia công bằng. Các chính sách phúc lợi, trợ cấp thể hiện được sự quan tâm của lãnh đạo đến NLĐ, tạo tâm lý yên tâm, sẵn sàng cống hiến và gắn bó lâu dài với tổ chức. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013), và Võ Trọng Quốc và Nguyễn Quang Vinh (2018).

3.2.3. Phát triển trí lực

Bảng 3 đánh giá về phát triển trí lực cho NLĐ bao gồm trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn và trình độ kỹ thuật có giá trị thống kê trung bình ở mức 4 (mức hài lòng). Điều này cho thấy các

NHTM đã đáp ứng về chất lượng nhân sự để tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường ngân hàng, do đó NLĐ thật sự hài lòng trong công tác phát triển chất lượng nhân sự của cán bộ lãnh đạo của Chi nhánh. Bên cạnh đó, hỗ trợ công tác PTNNL, NLĐ có trình độ văn hóa nhất định, có kiến thức am hiểu về xã hội là yếu tố quan trọng tạo sự tự tin của NLĐ làm việc, nỗ lực phấn đấu, cống hiến để chứng tỏ năng lực của cá nhân và muốn làm việc lâu dài với ngân hàng. Tuy nhiên, kiến thức phổ thông từ giáo dục và học hỏi từ xã hội của NLĐ vẫn chưa thật sự đạt mức hài lòng của CBNV. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cho thấy NLĐ chưa thật sự hài lòng về việc đào tạo phân công chức năng nhiệm vụ với chuyên môn kỹ thuật, nhất là đào tạo nghiệp vụ hoặc kỹ năng quản lý cho NLĐ. Do đặc thù về độ tuổi (thâm niên công tác của NLĐ) tại các NHTM là khác nhau, dẫn đến công việc làm cũng khác nhau. Đối với NLĐ trẻ tuổi, được phân công công việc nhanh nhẹn, nhạy bén hơn; Đối với NLĐ có thâm niên trong công tác, được phân công công việc trong lĩnh vực cần có kinh nghiệm xử lý và giải quyết vấn đề.

Bảng 3. Đánh giá về phát triển trí lực

Biến quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1. Trình độ văn hóa				
Khả năng về tri thức bản thân thông qua hệ thống giáo dục có đáp ứng/phù hợp với công việc hiện tại	1	5	3,63	1,012
Trình độ văn hóa thông qua bài học thực tiễn sẵn sàng đáp ứng công việc hiện tại	1	5	4,31	0,781
Kiến thức xã hội từ học hỏi bản thân đáp ứng được công việc đảm nhiệm	1	5	3,78	0,715
2. Trình độ chuyên môn				
Năng lực chuyên môn của bản thân luôn đáp ứng được công việc	1	5	4,47	0,782
Công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn ở mức cao đẳng trở lên	1	5	4,73	0,836
3. Trình độ kỹ thuật				
HL với chính sách đào tạo nghiệp vụ hoặc kỹ năng quản lý tại nơi làm việc	1	5	3,70	0,759
Phân công chức năng nhiệm vụ phù hợp với năng lực	1	5	4,42	0,701
HL với vị trí việc làm phù hợp với chuyên môn kỹ thuật	1	5	4,36	0,653

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích dữ liệu khảo sát

Bảng 4. Đánh giá về phát triển nguồn nhân lực

Biến quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Tiếp tục làm việc	1	5	4,64	0,657
Có ý định chuyển sang công việc khác cùng ngân hàng	1	5	4,32	0,842
Chuyển sang ngân hàng khác làm việc	1	5	3,94	0,683
Có nguyện vọng gắn bó lâu dài với ngân hàng	1.00	5.00	4,15	0,841

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích dữ liệu khảo sát

3.2.4. Sự hài lòng về phát triển nguồn nhân lực

Bảng 4 trình bày kết quả đánh giá về PTNNL cho thấy, hầu hết NLĐ đều ở mức hài lòng đến rất hài lòng về việc PTNNL. Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu của Võ Trọng Quốc và Nguyễn Quang Vinh (2018) và nghiên cứu của Mai Văn Luông (2019). Chính sự hài lòng này, khi hỏi về việc có ý định chuyển sang ngân hàng khác làm việc thì họ phân vân (giá trị trung bình của yếu tố này gần đạt mức 4). Điều này lần nữa khẳng định chính sách PTNNL tại các NHTM đạt sự đồng thuận cao đối với NLĐ.

4. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu thứ cấp năm 2022 và thực hiện khảo sát 261 NLĐ từ 14 NHTM hoạt động trên địa bàn tỉnh Quảng Ngãi. Kết quả nghiên cứu cho thấy tỷ lệ trình độ cao còn hạn chế (dưới 10%) hoặc còn số NHTM chưa có lao động trình độ cao, mặc khác tỷ lệ lao động trình độ cao đẳng/trung cấp vẫn chưa được cải thiện. Kết quả khảo sát sự hài lòng đối với công tác PTNNL cho thấy phần lớn đạt mức hài lòng, ngoại trừ công tác phát triển thể lực từ hoạt động thể thao tăng cường sức khỏe nhằm tạo sự gắn kết đồng nghiệp hay mức lương để đảm bảo đời sống cho nhân viên ở vị trí thủ quỹ cũng như chính sách đào tạo nghiệp

vụ hoặc kỹ năng quản lý tại nơi làm việc.

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy, để phát triển NNL, nhà quản trị ngân hàng cần có những chính sách tạo động lực thúc đẩy NLĐ, cụ thể: Tạo điều kiện thời gian, hỗ trợ kinh phí đào tạo nâng cao trình độ, gia tăng NLĐ có trình độ cao; Ngoài việc cải thiện chăm sóc bồi dưỡng sức khỏe hàng năm bằng tiền hoặc tổ chức nghỉ dưỡng, cần tổ chức hội thao cho cán bộ nhân viên cả nam lẫn nữ với nhiều loại hình thể thao phù hợp cho NLĐ với độ tuổi, sức khỏe và sở thích khác nhau. Bên cạnh đó, cần ưu tiên cho công tác đào tạo, đào tạo lại NNL theo chỉ đạo của các đơn vị hội sở, đào tạo theo từng chức danh và vị trí công tác; tập trung đào tạo cán bộ trẻ, có năng lực, cán bộ đã được quy hoạch. Tiền lương NLĐ nhận được phụ thuộc vào hệ số lương, do vậy ngân hàng cần sớm xem xét, điều chỉnh lại và xây dựng quy chế tiền lương rõ ràng hơn để hoạt động này mang lại hiệu quả tốt hơn. Ngoài ra, ngân hàng cần chú trọng hơn nữa đến công tác quy hoạch cán bộ nguồn, chuẩn bị kế hoạch bồi dưỡng cho nhân sự được sắp xếp để kế nhiệm, thay thế, xây dựng đội ngũ cán bộ vừa có tâm, có tầm, có khả năng nghiên cứu, có năng lực điều hành, xử lý tốt các tình huống phát sinh ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Agribank Quảng Ngãi. (2021). Báo cáo thường niên năm 2021. Agribak Quảng Ngãi.

2. Nguyễn Hoàng Tiến. (2019). Phát triển nguồn nhân lực trình độ cao nhằm tận dụng cơ hội từ CPTPP. Cách tiếp cận của chính phủ Việt Nam. Hội thảo Kỷ yếu Hội thảo khoa học của trường đại học “Tác động của FTA kết thúc đối với lực lượng lao động trẻ và nền kinh tế Việt Nam”, ngày 03/12/2019, Việt Nam.

3. Mai Văn Lương (2019). *Quản trị nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ, Học viện Khoa học xã hội, Hà Nội.
4. Minh Ngọc. (2018). Nghịch lý đáng lo ngại về thị trường lao động của Việt Nam. Truy cập tại <https://vnmedia.vn/kinh-te/201804/ngich-ly-dang-lo-ngai-ve-thi-truong-lao-dong-cua-viet-nam-599358/>
5. Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào. (2013). Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh*, 29(4), 24-34.
6. Võ Trọng Quốc và Nguyễn Quang Vinh. (2018). *Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty Cổ phần Du lịch Quốc tế Vũng Tàu*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Bà Rịa-Vũng Tàu.

Ngày nhận bài: 16/1/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 16/2/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 25/2/2023

Thông tin tác giả:

1. DƯƠNG THỊ ÁNH TIÊN

2. NGUYỄN THỊ THÚY VIỆT

Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh, Phân hiệu Quảng Ngãi

DEVELOPING HUMAN RESOURCES FOR COMMERCIAL BANKS OPERATING IN QUANG NGAI PROVINCE: AN APPROACH BASED ON THE CAREER DEVELOPMENT DYNAMICS

● **DUONG THI ANH TIEN¹**

● **NGUYEN THI THUY VIET¹**

¹Industrial University of Ho Chi Minh City - Quang Ngai Province Campus

ABSTRACT:

In this study, data is collected from 14 commercial banks operating in Quang Ngai province. The study's results show that the number of high-quality employees working for these banks is still low, and the number of employees with college or university degrees does not increase. In addition, surveyed employees satisfy with human resource development activities of banks but they do not satisfy with the healthcare, career opportunities and professional development opportunities. This study is expected to help managers get useful managerial implications to make appropriate business decisions.

Keywords: human resources, commercial bank, Quang Ngai province.