

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**BÙI MINH TÂN**

**QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**  
**TẠI NGÂN HÀNG TMCP BƯU ĐIỆN LIÊN VIỆT,**  
**CHI NHÁNH TỈNH LÀO CAI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**THÁI NGUYÊN, 2020**

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

---

**BÙI MINH TÂN**

**QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**  
**TẠI NGÂN HÀNG TMCP BƯU ĐIỆN LIÊN VIỆT,**  
**CHI NHÁNH TỈNH LÀO CAI**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**Mã số: 8.34.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. PHẠM QUỐC CHÍNH**

**THÁI NGUYÊN, 2020**

**LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi, chưa từng được công bố trong bất kỳ tài liệu hay công trình nghiên cứu nào khác. Các số liệu, tư liệu nêu trong luận văn được trích dẫn trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

Nếu nội dung nghiên cứu của tôi trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu nào đã công bố, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm và tuân thủ kết luận đánh giá luận văn của Hội đồng khoa học.

**Tác giả luận văn**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đến Ban Giám hiệu, toàn thể các thầy, cô giáo trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh - Đại học Thái Nguyên đã nhiệt tình giảng dạy, truyền đạt kiến thức trong suốt quá trình theo học tại trường và tạo điều kiện thuận lợi nhất trong thời gian học tập và nghiên cứu nhằm hoàn thành chương trình Cao học.

Với tình cảm trân trọng nhất, tôi xin bày tỏ sự cảm ơn chân thành, sâu sắc tới TS. Phạm Quốc Chính đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ trong quá trình thực hiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn các cơ quan nơi tôi công tác và nghiên cứu luận văn, cùng toàn thể các đồng nghiệp, gia đình bạn bè đã tạo điều kiện, cung cấp tài liệu cho tôi hoàn thành chương trình học của mình và góp phần thực hiện tốt hơn cho công tác thực tế sau này.

Xin trân trọng cảm ơn!

*Ngày      tháng      năm 2020*

**Tác giả luận văn**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC BẢNG.....</b>	<b>vii</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ .....</b>	<b>viii</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài luận văn.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
4. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận văn.....	4
5. Kết cấu của luận văn .....	4
<b>CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC .....</b>	<b>5</b>
1.1. Cơ sở lý luận về công tác quản trị nguồn nhân lực.....	5
1.1.1. Khái niệm, mục tiêu và vai trò quản trị nguồn nhân lực.....	5
1.1.2. Nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực .....	11
1.2. Cơ sở thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực .....	21
1.2.1. Kinh nghiệm của BIDV Sơn La.....	21
1.2.2. Kinh nghiệm của Agribank Tuyên Quang .....	24
1.2.3. Bài học kinh nghiệm cho Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt - Chi nhánh Lào Cai .....	27
<b>CHƯƠNG 2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>29</b>
2.1. Câu hỏi nghiên cứu .....	29
2.2. Phương pháp nghiên cứu.....	29
2.2.1. Phương pháp thu thập thông tin.....	29
2.2.2 Phương pháp phân tích.....	32
2.3 Hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu: .....	32
2.3.1. Các tiêu chí phản ánh tình kết quả kinh doanh của Chi nhánh .....	32

2.3.2. Hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu công tác quản trị nhân sự của Chi nhánh.....	33
<b>CHƯƠNG 3 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC</b>	
<b>TẠI NGÂN HÀNG TMCP BƯU ĐIỆN LIÊN VIỆT - CHI NHÁNH LÀO CAI</b>	
.....	<b>36</b>
3.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt - Chi nhánh Lào Cai .....	36
3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt	
.....	36
3.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt	
- Chi nhánh Lào Cai .....	38
3.1.3 Chức năng, nhiệm vụ của Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt - Chi nhánh	
Lào Cai .....	39
3.1.4. Cơ cấu tổ chức và nhân sự của Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt - Chi	
nhánh Lào Cai .....	41
3.1.5. Khái quát kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên	
Việt - Chi nhánh Lào Cai .....	46
3.2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Bưu điện	
Liên Việt - Chi nhánh Lào Cai .....	48
3.2.1 Phân tích công việc .....	48
3.2.2. Hoạch định nguồn nhân lực .....	50
3.2.3. Tuyển dụng nguồn nhân lực.....	55
3.2.4. Sắp xếp và sử dụng nguồn nhân lực.....	64
3.2.5. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	68
3.2.6 Về đánh giá hoàn thành công việc .....	81
3.2.7. Chế độ duy trì và đãi ngộ nguồn nhân lực .....	86
3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng	
TMCP Bưu điện Liên Việt - Chi nhánh Lào Cai .....	93
3.3.1. Các yếu tố khách quan .....	93
3.3.2. Các yếu tố chủ quan .....	97
3.4. Đánh giá chung về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Bưu	
điện Liên Việt - Chi nhánh Lào Cai .....	98

3.4.1 Những kết quả đạt được .....	98
3.4.2 Hạn chế, tồn tại và nguyên nhân .....	101
<b>CHƯƠNG 4 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP BƯU ĐIỆN LIÊN VIỆT - CHI NHÁNH LÀO CAI.....</b>	<b>105</b>
4.1. Định hướng phát triển của Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt .....	105
4.2. Định hướng và mục tiêu quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt - Chi nhánh Lào Cai đến năm 2025 .....	105
4.2.1 Định hướng quản trị nguồn nhân lực .....	105
4.2.2 Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực .....	106
4.3 Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt - Chi nhánh Lào Cai .....	107
4.3.1. Giải pháp hoạch định nguồn nhân lực.....	107
4.3.2. Giải pháp về tuyển dụng nguồn nhân lực .....	108
4.3.3. Giải pháp về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	110
4.3.4. Giải pháp sắp xếp và sử dụng nguồn nhân lực.....	113
4.3.5. Giải pháp đánh giá công việc .....	114
4.3.6. Giải pháp thực hiện chế độ duy trì và đãi ngộ nguồn nhân lực .....	116
4.4 Kiến nghị .....	117
4.4.1 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước .....	117
4.4.2 Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt .....	117
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>118</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>119</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>121</b>

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	BHXH	Bảo hiểm xã hội
2	BHYT	Bảo hiểm y tế
3	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
4	CBNV	Cán bộ nhân viên
5	CMNV	Chuyên môn nghiệp vụ
6	KT – XH	Kinh tế - Xã hội
7	LienVietPostBank	Ngân hàng thương mại cổ phần Bưu điện Liên Việt
8	NHNN	Ngân hàng nhà nước Việt Nam
9	NHTM	Ngân hàng thương mại
10	NNL	Nguồn nhân lực
11	NLĐ	Người lao động
12	PGD	Phòng giao dịch
13	QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực



**DANH MỤC BẢNG**

Bảng 3.1: Cơ cấu lao động theo giới tính tại LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 - 2019 .....	43
Bảng 3.2: Cơ cấu lao động theo trình độ tại LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 - 2019 .....	43
Bảng 3.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 - 2019 .....	44
Bảng 3.4: Cơ cấu lao động theo tính chất công việc tại LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 - 2019 .....	45
Bảng 3.5: Kết quả hoạt động kinh doanh của LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 - 2019 .....	46
Bảng 3.6: Kết quả khảo sát về công tác phân tích công việc tại LienVietPostBank Lào Cai.....	49
Bảng 3.7: Kết quả hoạch định nhân lực tại LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 - 2019 .....	53
Bảng 3.8: Kết quả khảo sát về công tác hoạch định công việc tại LienVietPostBank Lào Cai.....	54
Bảng 3.9: Kết quả tuyển dụng của LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 - 2019 .....	60
Bảng 3.10: Kết quả khảo sát về công tác tuyển dụng tại LienVietPostBank Lào Cai .....	62
Bảng 3.11: Tình hình sử dụng lao động tại LienVietPostBank Lào Cai năm 2019	65
Bảng 3.12: Kết quả khảo sát về công tác sắp xếp và sử dụng NNL tại LienVietPostBank Lào Cai .....	66
Bảng 3.13: Số lượt cán bộ tại LienVietPostBank Lào Cai được đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn 2017 - 2019 .....	74
Bảng 3.14: Các chương trình đào tạo với một số vị trí công việc tại LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 - 2019.....	76
Bảng 3.15: Kinh phí đào tạo, bồi dưỡng tại LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 - 2019 .....	77

Bảng 3.16: Kết quả khảo sát về công tác đào tạo và phát triển NNL tại LienVietPostBank Lào Cai.....	79
Bảng 3.17: Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện chỉ tiêu cá nhân tại LienVietPostBank.....	82
Bảng 3.18: Quy đổi điểm giao cá nhân vị trí chuyên viên khách hàng tại LienVietPostBank Lào Cai năm 2019 .....	83
Bảng 3.19: Kết quả khảo sát về công tác đánh giá NNL tại LienVietPostBank Lào Cai.....	84
Bảng 3.20: Thu nhập bình quân/người/tháng của nhân viên tại LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 - 2019 .....	90
Bảng 3.21: Kết quả khảo sát về chế độ duy trì và đãi ngộ NNL tại LienVietPostBank Lào Cai.....	91

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

### **Sơ đồ**

Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức của LienVietPostBank Lào Cai .....	41
Sơ đồ 3.2: Quy trình hoạch định nguồn nhân lực tại LienVietPostBank Lào Cai ...	51
Sơ đồ 3.3: Quy trình tuyển dụng tại LienVietPostBank Lào Cai .....	56

### **Biểu đồ**

Biểu đồ 3.1: Cơ cấu lượt cán bộ được đào tạo, bồi dưỡng tại LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 – 2019 .....	75
Biểu đồ 3.2: Cơ cấu nguồn kinh phí đào tạo, bồi dưỡng tại LienVietPostBank Lào Cai giai đoạn 2017 – 2019 .....	77
Biểu đồ 3.3: Thu nhập bình quân nhân viên ngân hàng tại Lào Cai năm 2019 .....	89