

NGUYỄN DUY HƯNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2013

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN DUY HƯNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI KHỐI TÍN DỤNG TIÊU DÙNG
NGÂN HÀNG VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2013

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN DUY HÙNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI KHỐI TÍN DỤNG TIÊU DÙNG
NGÂN HÀNG VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS NGUYỄN THẾ PHÁN

HÀ NỘI – 2013

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các thông tin trong luận văn là trung thực. Tài liệu tham khảo được trích dẫn nguồn gốc rõ ràng.

Học viên

Nguyễn Duy Hưng

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	viii
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	ix
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	x
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước và quốc tế về phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức ngân hàng.....	2
3. Mục đích nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Ý nghĩa và những đóng góp của luận văn.....	5
7. Kết cấu của luận văn.....	6
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	7
1.1. Tổng quan về nguồn nhân lực	7
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	7
1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại	9
1.1.2.1. Khái niệm ngân hàng, ngân hàng thương mại	9
1.1.2.2. Khái niệm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại.....	9
1.1.3. Vai trò của nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại	11
1.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại.....	12
1.2. Tổng quan về phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại	14

1.2.1. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại	14
1.2.1.1. Phát triển nguồn nhân lực	14
1.2.1.2. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại	15
1.2.2. Sự cần thiết phải phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại	16
1.2.3. Đặc điểm phát triển nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại	18
1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại	19
1.2.4.1. Các nhân tố bên trong	19
1.2.4.2. Các nhân tố bên ngoài	21
1.3. Nội dung phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại..	23
1.3.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực	23
1.3.1.1. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực	23
1.3.1.2. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực	24
1.3.1.3. Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực	25
1.3.2. Tổ chức phát triển nguồn nhân lực	26
1.3.2.1. Tuyển dụng nguồn nhân lực	26
1.3.2.2. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho nguồn nhân lực	27
1.3.2.3. Bố trí sử dụng đầy đủ, hợp lý và có hiệu quả nguồn nhân lực	29
1.3.3. Tạo động lực cho sự phát triển nguồn nhân lực	30
1.3.3.1. Các lý thuyết về tạo động lực	31
1.3.3.2. Các biện pháp tạo động lực	33

1.3.4. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại	34
1.3.4.1. Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực.....	34
1.3.4.2. Kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực	35
1.4. Kinh nghiệm của các ngân hàng thương mại trong nước và quốc tế về phát triển nguồn nhân lực.....	36
1.4.1. Kinh nghiệm trong nước.....	36
1.4.1.1. Kinh nghiệm của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)	36
1.4.1.2. Kinh nghiệm của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu (ACB).....	36
1.4.1.3. Kinh nghiệm của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đại Dương (OceanBank)	37
1.4.2. Kinh nghiệm quốc tế.....	37
1.4.3. Những bài học rút ra và khả năng áp dụng đối với Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng	39
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHỐI TÍN DỤNG TIÊU DÙNG NGÂN HÀNG VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG	40
2.1. Đặc điểm tình hình của Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng có ảnh hưởng tới sự phát triển của nguồn nhân lực	40
2.1.1. Sơ lược về Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng	40
2.1.1.1. Lịch sử hình thành phát triển.....	40
2.1.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược và giá trị cốt lõi	43
2.1.1.3. Thương hiệu và logo.....	45
2.1.1.4. Thông tin tài chính.....	45

2.1.2. Quá trình hình thành, phát triển của Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng	47
2.1.3. Những điều kiện cơ bản của Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng có ảnh hưởng tới sự phát triển của nguồn nhân lực	49
2.1.3.1. Hệ thống mạng lưới	49
2.1.3.2. Nguồn lực về tài chính	51
2.1.3.3. Nguồn lực về lao động	52
2.1.3.4. Năng lực quản trị	53
2.1.3.5. Đánh giá chung	55
2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng	56
2.2.1. Công tác hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng	56
2.2.1.1. Hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực	56
2.2.1.2. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực	59
2.2.1.3. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực	60
2.2.2. Tổ chức phát triển nguồn nhân lực	61
2.2.2.1. Tuyển dụng nguồn nhân lực	61
2.2.2.2. Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ năng lực cho nguồn nhân lực	64
2.2.2.3. Bố trí, sử dụng nguồn nhân lực	68
2.2.3. Tạo động lực cho sự phát triển nguồn nhân lực	72
2.2.3.1. Tạo động lực vật chất	72
2.2.3.2. Tạo động lực tinh thần	74
2.2.3.3. Tạo động lực kết hợp	75

2.2.4. <i>Đánh giá và kiểm soát sự phát triển của nguồn nhân lực</i>	75
2.2.4.1. <i>Đánh giá sự phát triển của nguồn nhân lực</i>	75
2.2.4.2. <i>Kiểm soát sự phát triển của nguồn nhân lực</i>	78
2.3. Đánh giá chung về thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng	78
2.3.1. <i>Những thành tựu và nguyên nhân</i>	78
2.3.1.1. <i>Những thành tựu</i>	79
2.3.1.2. <i>Nguyên nhân của những thành tựu</i>	80
2.3.2. <i>Những hạn chế và nguyên nhân</i>	81
2.3.2.1. <i>Những hạn chế</i>	81
2.3.2.2. <i>Nguyên nhân của những hạn chế</i>	82
2.3.3. <i>Vấn đề đặt ra cho phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng trong những năm tới</i>	83
CHƯƠNG 3: QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHỐI TÍN DỤNG TIÊU DÙNG NGÂN HÀNG VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG	84
3.1. Quan điểm và định hướng phát triển nguồn nhân lực	84
3.1.1. <i>Định hướng phát triển của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng</i>	84
3.1.2. <i>Quan điểm phát triển nguồn nhân lực của Khối tín dụng tiêu dùng</i>	85
3.1.3. <i>Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Khối tín dụng tiêu dùng</i>	86
3.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng	87
3.2.1. <i>Giải pháp về hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực</i>	87
3.2.2. <i>Giải pháp về tuyển dụng nguồn nhân lực</i>	89

3.2.3. Giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho nguồn nhân lực	90
3.2.4. Giải pháp về bố trí sử dụng nguồn nhân lực	93
3.2.5. Giải pháp về tạo động lực phát triển nguồn nhân lực	94
3.2.6. Giải pháp về đánh giá và kiểm soát sự phát triển của nguồn nhân lực	96
3.2.7. Các giải pháp khác	98
KẾT LUẬN	101
KIẾN NGHỊ	102
1. Đối với Chính phủ	102
2. Đối với Ngân hàng Nhà nước	102
3. Đối với các cơ sở đào tạo nhân lực có liên quan	103
4. Đối với Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng	103
TÀI LIỆU THAM KHẢO	104
PHỤ LỤC 1	
PHỤ LỤC 2	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

GS.TS	Giáo sư, Tiến sĩ
NV	Nhân viên
NXB	Nhà xuất bản
POS	Điểm bán hàng
PGS.TS	Phó Giáo sư, Tiến sĩ
Ths.	Thạc sĩ
TP.	Thành phố
TS.	Tiến sĩ
VPBank	Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng
VPBCF	Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	<i>Trang</i>
Bảng 2.1: Số liệu kế toán cơ bản của VPBank giai đoạn 2008 - 2012.....	46
Bảng 2.2: Nguồn lực tài chính của VPBank giai đoạn 2010 - 2012	51
Bảng 2.3: Tình hình tuyển dụng tại VPBCF từ năm 2010 đến quý 2/2013 ...	62
Bảng 2.4: Tình hình đào tạo tại VPBCF từ năm 2010 đến quý 2/2013	66
Bảng 2.5: Kết quả đào tạo tại VPBCF từ năm 2010 đến quý 2/2013	67
Bảng 2.6: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát	68
Bảng 2.7: Quy mô nguồn nhân lực VPBCF từ năm 2010 đến quý 2/2013	76
Bảng 2.8: Trình độ nhân viên VPBCF năm 2013 so với năm 2012.....	77
Bảng 3.1: Dự báo nguồn nhân lực VPBCF phân theo trình độ.....	86

DANH MỤC HÌNH VẼ

	<i>Trang</i>
Hình 2.1: Bản đồ thể hiện sự hiện diện của VPBank	42
Hình 2.2: Giá trị cốt lõi VPBank	44
Hình 2.3: Logo của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng	45
Hình 2.4: Cơ cấu sở hữu tại Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng.....	46
Hình 2.5: Logo của Khối tín dụng tiêu dùng.....	49
Hình 2.6: Bản đồ thể hiện sự hiện diện của VPBCF	50
Hình 2.7: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của VPBCF	52
Hình 2.8: Phân tích PEST cho nguồn nhân lực tại VPBCF	57
Hình 2.9: Phân tích SWOT cho nguồn nhân lực tại VPBCF	58
Hình 2.10: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về bầu không khí nhóm làm việc.....	69
Hình 2.11: Nguyên tắc điều hành tại Khối tín dụng tiêu dùng	70
Hình 2.12: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về việc điều chuyển nhân viên về làm việc gần quê hương.....	71

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Chiến lược phát triển của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng là vươn lên trở thành một trong ba ngân hàng thương mại cổ phần bán lẻ hàng đầu Việt Nam. Để hiện thực hoá mục tiêu đó, các khối kinh doanh bán lẻ của ngân hàng này đang được tập trung đầu tư mạnh mẽ. Và trong đó, không thể không nhắc đến vai trò nòng cốt của Khối tín dụng tiêu dùng. Rõ ràng, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, để đạt vị trí trong top 5 hay top 3 là cả một thách thức to lớn, đòi hỏi sự tiến bộ không ngừng nghỉ của cả hệ thống, mà quan trọng nhất chính là ở sự phát triển của nguồn nhân lực.

Với đặc thù của thị trường bán lẻ, Khối tín dụng tiêu dùng cần tiếp tục phát triển một mạng lưới rộng khắp với đội ngũ hùng hậu hơn nữa nhằm kiểm soát và nâng cao thị phần. Mặt khác, nguồn nhân lực tại đây còn là nhân tố quyết định việc hoàn thiện của các quy trình, quyết định mức độ hài lòng của khách hàng để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho đơn vị. Do đó, phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng - cả về mặt số lượng lẫn chất lượng, là một trong những đòi hỏi khách quan để đảm bảo việc thực hiện thắng lợi các chiến lược mà Ngân hàng này đã đề ra.

Bên cạnh đó, hiện nay, tất cả các ngân hàng thương mại đều đang phải cân nhắc thay đổi mô hình phát triển, cũng là thực hiện theo chủ trương chung của Nhà nước là tái cơ cấu lại nền tài chính quốc gia. Trên hết, quá trình này mang lại những lợi ích trực tiếp và thiết thực nhất cho chính bản thân các nhà băng; giúp các tổ chức này trở lên mạnh mẽ hơn, phát triển bền vững hơn để đương đầu tốt hơn với hai bài toán khủng hoảng và hội nhập. Hoà cùng xu thế chung ấy, tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng, việc tái cấu trúc theo hướng nâng cao hiệu suất hoạt động trở thành một thực

tế tất yếu. Điều đó đồng nghĩa với nhu cầu tìm kiếm các giải pháp hiệu quả để phát triển nguồn nhân lực lên một tầm cao mới, đáp ứng được các vị trí công tác trong cơ cấu tổ chức bộ máy mới, khoa học và hiện đại hơn.

Trong khi, trên thực tế, nguồn nhân lực tại Khối hiện còn khá nhiều nhược điểm. Các nghiên cứu bài bản, chính thống và trực diện về vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị cũng còn rất hạn chế. Xuất phát từ những lý do và tính cấp thiết như vậy, luận văn lựa chọn đề tài nghiên cứu: ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng”***. Mong muốn sẽ góp được những giá trị khoa học hữu ích đối với những vấn đề thực tiễn kể trên.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước và quốc tế về phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức ngân hàng

Trong những năm trở lại đây, đã có nhiều bài viết, tài liệu cũng như nghiên cứu của Việt Nam cũng như của quốc tế viết về phát triển nguồn nhân lực hay bàn về vấn đề nhân sự tại các tổ chức tài chính, ngân hàng. Tuy nhiên, vẫn còn rất ít những công trình chuyên sâu để góp phần khắc họa đầy đủ bức tranh phát triển nguồn nhân lực của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam hiện nay. Đặc biệt, với Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng và Khối tín dụng tiêu dùng của ngân hàng này, phát triển nguồn nhân lực mới chỉ dừng lại ở hoạt động nghiệp vụ, các ghi nhận và đánh giá mang tính nội bộ với mức độ khách quan chưa thật cao.

Về các nghiên cứu có liên quan tới đề tài luận văn, có thể kể đến một số nghiên cứu tiêu biểu sau:

- “Phát triển nguồn nhân lực – kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta” do hai tác giả Trần Văn Tùng và Lê Ái Lâm đồng chủ biên, viết năm 1996. Mặc dù sách chỉ tập trung vào các sáng kiến phát triển nguồn nhân lực ở góc độ vĩ mô. Nhưng thông qua đó, giúp nhận thức sâu hơn về vai trò tầm

quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực, cũng như trang bị thêm cách thức tư duy trong việc đề ra giải pháp cho vấn đề này.

- “Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay” của PGS.TS Nguyễn Duy Dũng và TS. Trần Thị Nhung viết năm 2005. Lấy tấm gương là các công ty thành công của Nhật Bản, tác phẩm đề xuất một số định hướng phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp ở Việt Nam.

- Luận án tiến sĩ: “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” của tác giả Lê Thị Mỹ Linh, viết năm 2009. Đây có thể xem là một tài liệu tham khảo hữu ích về đào tạo nguồn nhân lực cho đại bộ phận các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, kể cả các tập đoàn, tổng công ty hay các ngân hàng thương mại. Bởi xét cho cùng, so sánh với các đối thủ lớn của nước ngoài, có thể khẳng định gần như 100% các tổ chức kinh doanh của Việt Nam vẫn mang tính chất vừa và nhỏ.

- “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng Việt Nam giai đoạn 2010 – 2020” của PGS.TS Tô Ngọc Hưng và Ths. Nguyễn Đức Trung, viết năm 2010. Bài viết tiếp cận toàn diện vấn đề phát triển nguồn nhân lực từ góc nhìn chiến lược chung cho cả hệ thống ngân hàng Việt Nam. Trong đó, có những đánh giá hết sức sắc sảo về thực trạng nguồn nhân lực của các ngân hàng hiện nay.

Ngoài ra, có rất nhiều các tài liệu, bài viết khác nhau của nước ngoài về các chủ đề có liên quan. Điển hình như: “Hoạt động đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Anh” của David Devins và Steven Johnson viết năm 2003, hay: “Phát triển nguồn nhân lực trong các ngân hàng Ấn Độ” của Suleman Ibrahim Shelash Al-Hawary và N.K.Sharma, viết năm 2011. Mặc dù có nhiều điểm khác biệt về điều kiện phát triển, nhưng các tài liệu đều thống nhất cao ở tính đặc biệt cấp thiết của vấn đề phát triển nguồn nhân lực. Ngoài ra, các bài viết cũng gợi mở các ý tưởng mới về phát triển tài năng.

Nói tóm lại, mặc dù đã có nhiều nghiên cứu trước đây bàn về vấn đề phát triển nguồn nhân lực, với nhiều ý tưởng hay có thể kế thừa. Tuy nhiên, một phần các nghiên cứu hoặc đã được viết từ cách đây khá lâu, hoặc của nước ngoài nên được viết trong những bối cảnh tương đối khác biệt so với điều kiện hiện tại ở Việt Nam. Một số khác các nghiên cứu chuyên sâu lại chủ yếu tập trung vào các nhìn nhận ở cấp độ quốc gia, cấp độ ngành. Vì vậy, việc thực hiện một nghiên cứu có tính hệ thống về vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng vẫn là một hướng đi mới. Đây cũng chính là điểm khác biệt của luận văn này so với các công trình khác đã được công bố trước đây.

3. Mục đích nghiên cứu

Luận văn hướng tới việc thực hiện ba mục đích nghiên cứu cơ bản sau:

Một là, góp phần hệ thống hoá và phát triển cơ sở khoa học về phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại.

Hai là, nghiên cứu tương đối sâu và toàn diện thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng. Tập trung vào phân tích những điểm còn hạn chế, chỉ rõ được nguyên nhân. Từ đó, đặt ra các vấn đề cần giải quyết.

Ba là, nghiên cứu đề xuất hệ thống các giải pháp nhằm phát triển hơn nữa nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng kể trên.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng.

Phạm vi nghiên cứu:

Luận văn tập trung nghiên cứu Bộ phận kinh doanh của Khối tín dụng tiêu dùng – đơn vị sử dụng phần lớn nhân lực của Khối.

Về không gian, đề tài giới hạn trên địa bàn Hà Nội, Hải Phòng và các tỉnh phụ cận. Đây là khu vực hạt nhân của Khối tín dụng tiêu dùng miền Bắc cũng như của cả nước.

Về thời gian, đề tài sử dụng các số liệu thống kê được cập nhật từ năm 2008 tới nay để tiến hành các phân tích. Trong khi đó, các định hướng và giải pháp sẽ chủ yếu phục vụ cho giai đoạn phát triển từ nay đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu như phương pháp thống kê mô tả; thống kê phân tích; tổng hợp, phân tích, so sánh; phương pháp chuyên gia, và đặc biệt là phương pháp điều tra xã hội học.

Để đảm bảo nguồn thông tin phục vụ việc phân tích và đánh giá có hiệu quả, nghiên cứu tiến hành thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau. Cụ thể:

Nguồn thông tin thứ cấp: Các vấn đề lý luận, các kinh nghiệm thực tiễn được tổng hợp từ sách giáo trình, sách chuyên khảo, tạp chí chuyên ngành và các tư liệu chính thống khác. Các số liệu tổng hợp, số liệu thống kê do các cơ quan, tổ chức chính thống và các học giả có uy tín đã công bố và được thừa nhận rộng rãi.

Nguồn thông tin sơ cấp: Nghiên cứu tiến hành việc xây dựng bảng hỏi và tiến hành điều tra mẫu đối với 100 nhân viên đang làm việc tại Khối tín dụng tiêu dùng, bao gồm nhân viên tư vấn tín dụng, nhân viên bán hàng, nhân viên thẩm định, nhân viên thu hồi nợ và nhân viên văn phòng. Ngoài ra, trong quá trình nghiên cứu, tác giả có xin ý kiến chuyên gia, là những giảng viên quản trị nhân lực có nhiều kinh nghiệm tư vấn về phát triển nguồn nhân lực cho các tổ chức, đặc biệt là tổ chức ngân hàng.

6. Ý nghĩa và những đóng góp của luận văn

Là một đề tài nghiên cứu khoa học có tính độc lập, luận văn dự kiến có những đóng góp sau:

Về mặt lý luận, luận văn góp phần khái quát và phát triển những nội dung lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực nói chung, cũng như phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại nói riêng.

Về mặt thực tiễn, luận văn nghiên cứu, tìm hiểu và tổng hợp các kinh nghiệm thực tiễn quý báu ở cả trong và ngoài nước liên quan tới phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại. Qua khảo sát và phân tích, luận văn chỉ ra thực trạng những ưu, khuyết điểm và những nguyên nhân then chốt trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng. Từ đó, đề ra những giải pháp phát triển nguồn nhân lực có tính khoa học và khả thi, góp phần thực hiện thắng lợi các chiến lược phát triển của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng.

Luận văn là tài liệu tham khảo có giá trị đối với cấp quản lý của các ngân hàng thương mại; đặc biệt, là các cấp quản lý tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, các danh mục, phụ lục và tài liệu tham khảo; nội dung chính của luận văn gồm có ba chương:

Chương 1: Một số vấn đề về phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

Chương 3: Quan điểm và giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng.

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Tổng quan về nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực hay nguồn lực con người là khái niệm mà trong đó con người được xem xét như một nguồn lực cho sự phát triển. Tuy nhiên, theo từng cách tiếp cận riêng, các nghiên cứu đề cập tới nguồn nhân lực với những góc độ và quan điểm khác nhau.

Theo Liên Hợp Quốc định nghĩa: “Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng” [9, tr.2].

Theo thuyết lao động xã hội: “Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động” [29, tr.7]. Hay: “Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động” [29, tr.7,8] .

Theo giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực (2008) của trường Đại học Kinh tế Quốc dân thì: “Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” [3, tr.12].

Các khái niệm trên phần nào phản ánh nội hàm rất rộng của khái niệm “Nguồn nhân lực”. Trong đó, khía cạnh ‘khả năng sáng tạo’ nên được nhìn nhận như một đặc trưng riêng và chỉ có ở nguồn lực con người. Đó chính là điểm mấu chốt biểu hiện tiềm năng vô hạn của nguồn nhân lực; cũng như, thuyết phục chúng ta rằng đầu tư phát triển nguồn nhân lực là hướng đi đúng đắn nhất (đặc biệt trong bối cảnh các nguồn lực khác khó khăn hay ngày càng cạn kiệt như hiện nay).

Mặc dù vậy, các khái niệm đã nêu chủ yếu tập trung mô tả nguồn nhân lực trong giới hạn của xã hội hay của một cộng đồng. Trong khi, luận văn cần đặt trọng tâm nhiều hơn vào vấn đề nguồn nhân lực trong một tổ chức, doanh nghiệp.

Theo GS.TS Bùi Văn Nhơn định nghĩa: “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [21, tr.72]. Tuy nhiên, với việc Luật lao động (2013) chính thức cho phép hoạt động ‘thuê ngoài lao động’; sẽ tồn tại một bộ phận lao động làm việc tại doanh nghiệp, là nguồn lực đóng góp trực tiếp vào sự phát triển của doanh nghiệp, nhưng không thuộc danh sách doanh nghiệp đó trực tiếp quản lý và trả lương. Do đó, trong tình hình mới, định nghĩa trên cần sự biện luận nhiều hơn nhằm gia tăng tính thuyết phục.

Theo luận án tiến sĩ (2009) của TS. Lê Thị Mỹ Linh thì: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp” [20, tr.11]. Đây có thể xem là một định nghĩa tương đối đầy đủ và toàn diện. Nhưng khái niệm này vẫn chưa nêu rõ ưu điểm nổi trội của nguồn nhân lực so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp.

Vì vậy, trong luận văn này, khái niệm nguồn nhân lực được hiểu như sau:

Nguồn nhân lực của một tổ chức là toàn bộ người lao động làm việc trong tổ chức đó theo một cơ cấu xác định, với khả năng lao động 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 tổ chức.

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

1.1.2.1. Khái niệm ngân hàng, ngân hàng thương mại

Có nhiều khái niệm khác nhau về ngân hàng cũng như ngân hàng thương mại. Tuy nhiên, các khác biệt chủ yếu nằm ở cách diễn đạt, còn bản chất là tương đồng. Trong luận văn này, các thuật ngữ trên được hiểu theo quy định tại Điều 4 của Luật các tổ chức tín dụng (2010), cụ thể như sau:

Ngân hàng là loại hình tổ chức tín dụng có thể thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng theo quy định của Luật các tổ chức tín dụng. Theo tính chất và mục tiêu hoạt động, các loại hình ngân hàng bao gồm ngân hàng thương mại, ngân hàng chính sách, ngân hàng hợp tác xã.

Ngân hàng thương mại là loại hình ngân hàng được thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác theo quy định của Luật các tổ chức tín dụng nhằm mục tiêu lợi nhuận.

Có thể hiểu, ngân hàng thương mại là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chính là kinh doanh tiền tệ. Nó được xem là một tổ chức kinh tế đặc biệt với mức độ rủi ro cao, cùng sức ảnh hưởng dây chuyền tới sức khỏe nhiều doanh nghiệp khác cũng như tới sức khỏe nền kinh tế. Do đó, hoạt động ngân hàng thương mại luôn chịu sự giám sát chặt chẽ nhất từ các thiết chế quản lý. Đồng thời, tự bản thân nó cũng đòi hỏi những bộ máy tổ chức quản lý vận hành hiệu quả nhất và liên tục được hoàn thiện. Nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại, vì vậy, cần đáp ứng được những tiêu chuẩn nhất định.

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

Lắp ghép cơ học thuật ngữ ‘ngân hàng thương mại’ vào khái niệm ‘nguồn nhân lực’ kể trên, ta có một cách hiểu về ‘nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại’ như sau:

Nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại là toàn bộ người lao động làm việc trong ngân hàng đó theo một cơ cấu xác định, với khả năng lao động

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 ngân hàng.

Tuy nhiên, như đã phân tích, ngân hàng thương mại không được xếp vào nhóm doanh nghiệp thuần túy. Đó là tổ chức phải chịu trách nhiệm với những nguồn lực tài chính khổng lồ trong nền kinh tế. Để hoạt động hiệu quả, nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại sẽ phải đảm bảo được những yếu tố đặc thù. Hay nói cách khác, cần một định nghĩa tốt hơn cho ‘nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại’ thay vì cách hiểu giản đơn như trên.

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” [18, tr.2].

Đây là khái niệm về nguồn nhân lực chất lượng cao cho hệ thống ngân hàng thương mại. Nhưng nó 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 hiếm thấy ngân hàng thương mại nào được phép như vậy.

Mặt khác, 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 phục tùng sứ mệnh của tổ chức, mà còn cần có trách nhiệm với lợi ích quốc gia, biết nỗ lực vì sự thịnh vượng chung của xã hội.

Kết hợp các nội dung, luận văn trình bày lại khái niệm như sau:

Nguồn nhân lực của một ngân hàng thương mại là toàn bộ người lao động làm việc trong ngân hàng đó theo một cơ cấu có tính kế thừa; với nòng cốt là đội ngũ nhân sự trình độ cao, làm việc chuyên nghiệp, sáng tạo và có đạo đức nghề nghiệp; được tổ chức quản lý và phát triển nhằm làm tốt vai trò chủ thể trong quá trình thực thi chiến lược của ngân hàng thương mại, đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế trong từng giai đoạn.

1.1.3. Vai trò của nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại

Vai trò quan trọng của nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại thể hiện qua các nội dung sau:

Thứ nhất, nguồn nhân lực là nhân tố trực tiếp tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược; thiết lập các kế hoạch, chương trình, dự án; xây dựng các quy trình nghiệp vụ, các quy tắc ứng xử; là nền tảng định hướng cho toàn bộ các hoạt động trong ngân hàng thương mại.

Thứ hai, nguồn nhân lực là chủ thể vận hành hệ thống: điều khiển hạ tầng công nghệ; thực thi các kế hoạch theo quy trình đã định; làm việc với cơ quan Nhà nước, với đối tác và các khách hàng; tương tác với đồng nghiệp; kiểm soát các dòng luân chuyển tiền tệ và các nguồn lực khác thuộc trách nhiệm quản lý của ngân hàng thương mại.

Thứ ba, nguồn nhân lực là nguồn sản sinh các ý tưởng mới, các sáng kiến giúp ngày càng hoàn thiện quy trình nghiệp vụ, từ đó nâng cao hiệu suất hệ thống, tiết kiệm chi phí, giảm thiểu rủi ro cho ngân hàng thương mại.

Thứ tư, nguồn nhân lực là năng lượng để từng bước kết tinh lên các giá trị văn hoá doanh nghiệp; dựng xây và gìn giữ thương hiệu, bản sắc của ngân hàng thương mại.

Thứ năm, nguồn nhân lực với khả năng vận động tự thân kết hợp với chính sách phát triển nguồn nhân lực của tổ chức, liên tục thay đổi để thích nghi với môi trường mới, công nghệ mới; đặc biệt, thông qua đó, bồi dưỡng lên những cá nhân ưu tú, những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực tài chính; là kế cận cho sự phát triển bền vững của ngân hàng thương mại.

Có thể thấy, cũng giống như ở hầu khắp các lĩnh vực, ngành nghề khác của cuộc sống, nguồn nhân lực vừa là động lực, vừa là mục tiêu cho sự phát triển trong ngân hàng thương mại.

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

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

Thế trạng của nguồn nhân lực nhìn chung 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, đặc biệt hoạt động trong lĩnh vực đòi hỏi cường độ làm việc cao như ngân hàng thương mại, sẽ đòi hỏi nguồn nhân lực cải thiện nhiều hơn, để dần tiệm cận với các 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. Thêm vào đó, là khả năng học tập tốt và truyền thống biết vượt khó vươn lên.

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, từ kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc cho đến kỹ năng quản lý, kỹ năng lãnh đạo. Tồn tại này làm suy giảm hiệu suất của tổ chức, cũng như ảnh hưởng không nhỏ đến thành công của các cá nhân trong 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.

Nguồn nhân lực, mặt khác, cũng chịu chi phối bởi văn hoá dân tộc và tập quán sinh hoạt của địa phương. Điều này, có thể dẫn tới những xung đột giữa mô hình quản lý kiểu phương tây với truyền thống đề cao vai trò gia đình, dòng họ và trách nhiệm của người phụ nữ. Một công việc áp lực cao và đòi hỏi làm ngoài giờ nhiều ở ngân hàng, cộng với khả năng quản lý thời gian và kỹ năng cân bằng cuộc sống không tốt, có thể là nguy cơ làm rạn nứt những giá trị tốt đẹp trong các gia đình truyền thống. Và khi những nhân viên cảm thấy thiếu hạnh phúc trong cuộc sống cá nhân, 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, nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại có những đặc điểm riêng 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 thỏa 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.

1.2. Tổng quan về phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

1.2.1. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

1.2.1.1. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực (Human Resource Development) đã được nhiều tác giả bàn đến. Liên quan tới nó cũng có nhiều quan điểm khác nhau.

Phát triển nguồn nhân lực đơn giản nhất chỉ là việc gia tăng quy mô nguồn nhân lực. Trong điều kiện công nghệ lạc hậu, ít cạnh tranh và trình độ lao động thấp kém, lợi thế cần tận dụng là nguồn lao động giá rẻ. Doanh thu và lợi nhuận sẽ tăng lên cùng với đà tăng của sản lượng. Trong khi, sản lượng

tỉ lệ thuận với số nhân công được sử dụng. Khi đó, nguồn nhân lực là một yếu tố đầu vào thông thường trong sản xuất, chi phí cho nó càng thấp càng tốt.

Ở một mức độ cao hơn, phát triển nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là phát triển về mặt số lượng, mà còn là phát triển cả về mặt chất lượng. Tuy nhiên, phát triển nguồn nhân lực lại được gán như là thành tựu của chức năng đào tạo. Nhắc đến phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức là nhắc tới đào tạo, và dường như chỉ xoay quanh đào tạo.

Cho tới gần đây, đã có những nhận thức mới hơn, đầy đủ hơn về phát triển nguồn nhân lực.

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế: “Phát triển nguồn nhân lực bao hàm phạm vi rộng hơn, không chỉ là chiếm lĩnh ngành nghề hay vấn đề đào tạo nói chung, mà còn là sự phát triển năng lực và sử dụng năng lực đó vào việc làm có hiệu quả, cũng như thoả mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân” [28, tr.3].

Theo Susan D.Strayer trong sách “Cẩm nang quản lý nhân sự” (2010) thì công việc nhân sự bao gồm hai bộ phận: “Quản lý nhân sự” và “Phát triển nhân sự” [25, tr.53]. Điều đó phản ánh vai trò của phát triển nguồn lực con người đang trở lên quan trọng hơn. Theo những xu hướng mới, “Quản trị nhân lực” sẽ dần chuyển hoá thành “Quản trị tài năng”, trong khi, “Phát triển nhân lực” dần chuyển hoá thành “Phát triển tài năng”, để tương thích với nền kinh tế tri thức trong kỷ nguyên mới. Rõ ràng, tư duy về phát triển nguồn nhân lực đang có những bước tiến đột phá. Các ngân hàng thương mại, với tư cách là một bộ phận trọng yếu của nền kinh tế, chính là những tổ chức cần tiên phong trong việc cập nhật những luồng tư duy mới này.

1.2.1.2. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

Theo những dẫn giải kể trên, có thể nhận thấy một thực tế rằng, càng về sau thì vị thế của nguồn nhân lực càng trở nên quan trọng. Và mục tiêu phát

triển nguồn nhân lực cũng chính là để giúp nguồn nhân lực khẳng định và ngày càng củng cố chắc chắn hơn vị thế đó.

Việc phát triển nguồn nhân lực đứng từ góc độ ngân hàng thương mại thường do chính ngân hàng hoạch định. Nhưng ngoài ra, cần có sự nỗ lực tự thân của từng thành viên trong ngân hàng, và đôi khi là sự hỗ trợ từ bên ngoài (vai trò của Nhà nước hay chuyên gia...). Điều đó có nghĩa, nên coi phát triển nguồn nhân lực như là sự nhận thức và cố gắng chung của các bên, chứ không chỉ đơn thuần là việc thực hiện một trong các chức năng của bộ phận nhân sự.

Ngoài ra, phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại, ngày nay, cần hướng theo những tư duy dài hạn hơn, cũng như thể hiện trách nhiệm xã hội cao hơn.

Từ những sự nhận thức đó, luận văn đưa ra khái niệm như sau:

Phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại là tổng thể các nỗ lực nhằm nâng cao vai trò nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại, chú trọng tầm nhìn dài hạn, nhờ đó gia tăng các giá trị bền vững cho cả ngân hàng, người lao động và xã hội.

1.2.2. Sự cần thiết phải phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

Để đảm bảo sự phát triển của ngân hàng thương mại, vấn đề cốt yếu đầu tiên chính là cần đảm bảo cho ngân hàng có được nguồn nhân lực phát triển tương xứng. Phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại vì vậy là cần thiết, và thể hiện ở những khía cạnh sau:

Xuất phát từ nhu cầu phát triển mạng lưới và phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng trong ngân hàng thương mại. Nguồn nhân lực cần được phát triển, mà trước hết là nhu cầu tuyển dụng thêm, để gia tăng quy mô nguồn nhân lực cho ngân hàng, đáp ứng khối lượng công việc ngày càng tăng lên, trong khi địa bàn hoạt động ngày càng mở rộng.

Xuất phát từ chất lượng nguồn cung nhân lực trên thị trường lao động tài chính – ngân hàng (cũng như thị trường lao động nói chung). Như đã trình bày, do những tồn tại yếu kém chưa thể khắc phục ngay của hệ thống giáo dục – đào tạo quốc gia, nhân lực dù đã qua trường lớp đào tạo chính quy nhưng vẫn chưa thể đáp ứng được nhu cầu về chất lượng của ngân hàng thương mại (cả về kiến thức, kỹ năng lẫn ngoại ngữ). Bên cạnh đó, còn là những khiếm khuyết về tác phong, kỷ luật; là sức ỳ và các hạn chế khác về mặt tâm lý. Nguồn nhân lực cần được phát triển, mà ở đây tập trung vào khía cạnh đào tạo cho nhân viên mới, giúp nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập và hoàn thành tốt các yêu cầu nhiệm vụ được ngân hàng phân công.

Xuất phát từ nhu cầu tự thân của nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại. Các cá nhân trong ngân hàng, ngoài nhu cầu làm việc để nhận về những khoản thu nhập chính đáng, còn có nhu cầu phát triển sự nghiệp, phát triển bản thân. Phát triển nguồn nhân lực đảm bảo lợi ích cho ngân hàng nhưng cũng chính là lợi ích của từng thành viên trong đó. Phát triển nguồn nhân lực phản ánh tính nhân văn. Ngoài ra, nó còn thể hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Bởi vì, nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại được phát triển đóng góp vào sự phát triển của nguồn nhân lực quốc gia.

Xuất phát từ nhu cầu quản trị sự thay đổi. Nhân loại càng phát triển, tốc độ thay đổi càng mau chóng. Ngày nay, toàn cầu hoá đã và đang mang lại ảnh hưởng mạnh mẽ và không thể ngăn chặn lên các ngân hàng thương mại. Để duy trì tính cạnh tranh, không có biện pháp nào hữu hiệu hơn là tập trung cho phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, những tiến bộ nhanh chóng về công nghệ sẽ tiếp tục làm thay đổi cách thức thực hiện công việc trong ngân hàng. Để làm chủ công nghệ mới, nguồn nhân lực cũng cần được phát triển.

Xuất phát từ nhu cầu quản trị chiến lược. Các tổ chức như ngân hàng thương mại có những cam kết với xã hội về sự hoạt động lâu bền và ổn định.

Như vậy, vấn đề phát triển nguồn nhân lực không chỉ dừng lại ở nhu cầu ngắn hạn trước mắt. Mà đó còn là sự chuẩn bị cho tương lai dài hạn. Đặc biệt chú trọng đến việc phát triển đội ngũ nhân lực kế cận.

Tóm lại, phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại là nhu cầu tất yếu không chỉ của bản thân ngân hàng, mà còn của từng thành viên trong tổ chức cũng như của cả cộng đồng. Nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại cần thiết được phát triển hài hoà, cân xứng và có tính liên tục.

1.2.3. Đặc điểm phát triển nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại

Thứ nhất, phát triển nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại được dựa trên sự đảm bảo tài chính tương đối vững chắc. Với các doanh nghiệp, họ có thể gặp những vấn đề về huy động vốn để tài trợ cho các dự án của mình. Trong khi, ngân hàng thương mại chủ động và sẵn sàng hơn về tín dụng. Do đó, việc đầu tư cho các chương trình phát triển nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại có điểm thuận lợi hơn (với điều kiện chương trình đó chứng minh được lợi ích tốt và có tính khả thi cao).

Thứ hai, phát triển chất lượng nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại có cơ sở là một đội ngũ lao động với nền tảng căn bản tương đối tốt. Mặc dù còn những hạn chế (như đã phân tích ở các phần trên), nhưng nhân sự ngân hàng nhìn chung đều được lựa chọn là những người có tư chất tốt, có vốn kiến thức, cũng như thể hiện khả năng cạnh tranh cao. Nền tảng đó giúp cho việc đào tạo, bồi dưỡng nhân lực có thể đạt được những hiệu quả tích cực nhất.

Thứ ba, phát triển nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại diễn ra liên tục để bắt kịp những thay đổi nhanh chóng của thị trường cũng như hạ tầng công nghệ. Điều đó sẽ tác động hai mặt lên tổ chức. Một mặt, hoạt động phát triển nguồn nhân lực diễn ra liên tục sẽ tạo áp lực về khối lượng công việc cho các bộ phận có liên quan. Nhưng mặt khác, sự thay đổi diễn ra nhanh

chóng cũng là điều kiện để tổ chức liên tục làm mới mình và tự tạo ra những cơ hội đột phá.

Thứ tư, phát triển nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại (trong điều kiện cạnh tranh) đối mặt với nguy cơ bị chảy máu chất xám. Vì vậy, công tác phát triển nguồn nhân lực phải gắn chặt với việc sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả, vừa thu hút được người tài, vừa hạn chế tối đa được tình trạng nhân viên giỏi trong ngân hàng mình nhảy việc.

1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

1.2.4.1. Các nhân tố bên trong

Sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi và chiến lược phát triển của ngân hàng thương mại. Tuyên bố sứ mệnh là lời khẳng định đầu tiên và kiên định nhất về lý do mà ngân hàng thương mại tồn tại. Nó cho biết lý do tại sao nguồn nhân lực tại đây được tập hợp và nỗ lực phát triển cùng nhau để tạo ra điều gì. Tầm nhìn định hướng một cách rõ ràng và thuyết phục về vị trí và những thành tựu mà ngân hàng sẽ đạt tới, tạo cảm hứng cho sự vươn lên của cả tập thể cũng như từng cá nhân. Trong khi đó, các giá trị cốt lõi phản ánh những chuẩn mực mà ngân hàng theo đuổi bất chấp mọi đổi thay. Phát triển nguồn nhân lực cũng tuân theo đúng hệ thống giá trị đó mà tạo dựng cá tính và lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng. Sau cùng, chiến lược của ngân hàng được xây dựng để mô tả một tập hợp các hành động nhằm thực thi sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi ấy trong một giai đoạn dài hạn. Việc diễn giải chiến lược tổng thể thành các chiến lược của đơn vị thành viên, chiến lược chức năng (trong đó có chiến lược phát triển nguồn nhân lực), rồi tiếp đến là các chương trình, kế hoạch cụ thể sẽ là những tấm “bản đồ” chi tiết hơn trong tổ chức. Hiển nhiên, các nhân tố trên đều có những ảnh hưởng định hướng lớn đến công tác phát triển nguồn nhân lực.

Quan điểm, triết lý, phẩm chất và năng lực của đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong ngân hàng thương mại về vấn đề phát triển nguồn nhân lực. Là những người nắm quyền quyết định lớn nhất, những vị trí cao cấp luôn có khả năng tác động mạnh mẽ nhằm kích hoạt, thúc đẩy tiến độ hay kìm hãm và thậm chí bác bỏ các chương trình, dự án phát triển nguồn nhân lực trong ngân hàng. Mặt khác, mức độ nỗ lực phấn đấu nhằm phát triển sự nghiệp của người lãnh đạo có thể là tấm gương, sự khích lệ cho nhân viên noi theo.

Vai trò của bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại. Đây là bộ phận chịu trách nhiệm chủ trì các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Khả năng xây dựng chiến lược, xây dựng các chương trình, kế hoạch về phát triển nguồn nhân lực; khả năng vận động hành lang để thuyết phục giới lãnh đạo phê chuẩn và bảo trợ các dự án này; khả năng điều phối, kiểm soát và tự hoàn thiện trong quá trình triển khai thực hiện; tất cả đều ảnh hưởng trực tiếp đến thành bại của công tác phát triển nguồn nhân lực.

Khả năng hỗ trợ cho công tác phát triển nguồn nhân lực. Ở đây có thể kể tới: cơ sở vật chất (trung tâm đào tạo của ngân hàng, hạ tầng công nghệ thông tin, cho đến những chi tiết nhỏ như phương tiện di chuyển); nguồn kinh phí; chất lượng của đội ngũ giảng viên bán chuyên trách nội bộ; hay mức độ cộng tác của các bộ phận, đơn vị trong công tác phát triển nguồn nhân lực.

Văn hoá doanh nghiệp về phát triển nguồn nhân lực. Ở một mức độ phát triển cao, phát triển nguồn nhân lực trở thành một nét đẹp văn hoá được toàn thể tập thể lao động cam kết, tự giác và nỗ lực thực thi. Ngược lại, với ngân hàng thương mại chưa xây dựng được văn hoá về phát triển nhân lực, các hoạt động liên quan rất dễ sa vào hình thức, chống đối, hiệu quả thấp.

Yếu tố thời gian trong các chương trình phát triển nguồn nhân lực. Với các dự án đã được lên kế hoạch trước, yếu tố thời gian cần được cam kết

để đảm bảo tính hiệu quả. Tuy nhiên, trong một số trường hợp xảy ra biến cố bất ngờ vượt ngoài dự tính mà vẫn buộc phải có sự thay thế nhân sự nhanh chóng. Khi đó, xuất hiện những chương trình phát triển nguồn nhân lực buộc phải cắt bớt thời gian so với thông thường.

1.2.4.2. Các nhân tố bên ngoài

Chính sách của Nhà nước về phát triển nguồn nhân lực. Với chức trách quản lý xã hội, Nhà nước ban bố các chính sách để thúc đẩy sự phát triển ở một số mặt nhất định, trong khi, hạn chế các yếu tố được cho là bất lợi nhằm giúp xã hội phát triển cân bằng và bền vững. Về vấn đề phát triển nguồn nhân lực, hầu hết các quốc gia đều ý thức được tầm quan trọng và giá trị của việc phát triển nó. Tuy nhiên, trong một số giai đoạn nhất định, do nhiều lý do khác nhau, chính sách về phát triển nguồn nhân lực có thể đạt hiệu quả không cao. Nhưng nhìn chung, các chính sách tác động đến nguồn nhân lực quốc gia cũng như nguồn nhân lực các vùng, các ngành. Qua đó ảnh hưởng tới nguồn nhân lực cũng như vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại các tổ chức, trong đó có ngân hàng thương mại.

Thực trạng của nguồn cung nhân lực, đặc biệt là nhân lực ngành tài chính – ngân hàng và sự phát triển của thị trường lao động. Trong trường hợp nguồn cung nhân lực dồi dào và có trình độ cao, ngân hàng thương mại sẽ dễ dàng hơn trong việc tập hợp một đội ngũ nhân lực chất lượng. Giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân sự mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nguồn nhân lực. Ngược lại, nếu nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, sẽ gây nhiều khó khăn hơn cho ngân hàng thương mại. Nguồn lực đầu tư cho phát triển nhân lực nhiều khả năng mang lại hiệu quả thấp hơn.

Thực trạng phát triển kinh tế - xã hội. Ở thời kỳ kinh tế tăng trưởng nhanh, nhu cầu tín dụng trong xã hội cao cũng là lúc ngân hàng thương mại

có nhiều nhu cầu mở rộng hoạt động. Khi đó, nguồn nhân lực ngân hàng thương mại thường mở rộng nhiều về quy mô. Còn trong giai đoạn kinh tế khó khăn, nguồn nhân lực ngân hàng thương mại có xu hướng tập trung vào việc tái cấu trúc, phát triển theo chiều sâu để tạo ra những sinh lực mới. Bên cạnh đó, sự an toàn và ổn định của xã hội là môi trường tốt cho các nỗ lực phát triển.

Sự phát triển của khoa học – công nghệ. Tiến bộ của khoa học – công nghệ cung cấp cho ngân hàng thương mại những tiện ích hỗ trợ ngày càng đồng bộ và thân thiện, giúp xử lý các quy trình nghiệp vụ an toàn, nhanh chóng và chính xác. Tuy nhiên, sự phát triển nhanh chóng của khoa học – công nghệ đòi hỏi sự cập nhật và đổi mới liên tục. Các nền tảng công nghệ có vòng đời ngày càng thấp, khiến chu kỳ phải tiến hành đào tạo lại, đào tạo nâng cao cho nguồn nhân lực cũng ngày càng ngắn đi.

Mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng. Ngày nay, toàn cầu hoá đã và đang làm gia tăng mức độ cạnh tranh trong mọi ngành nghề. Ngân hàng thương mại dù chưa vươn ra thế giới, vẫn phải đối mặt với sự cạnh tranh quốc tế ngay trên “sân nhà”. Để cạnh tranh có hiệu quả, ngân hàng thương mại buộc lòng phải tìm kiếm các giải pháp để thúc đẩy việc nâng cao hiệu suất hoạt động. Mà chủ yếu tập trung vào đổi mới công nghệ và phát triển nguồn nhân lực. Mặt khác, áp lực cạnh tranh cao sẽ lây lan sang các khía cạnh khác như thu hút và giữ chân người tài.

Yếu tố văn hoá. Ngân hàng thương mại trong quá trình mở rộng địa bàn hoạt động (cộng với ảnh hưởng của toàn cầu hoá và sự dịch chuyển lao động), có thể phải đối mặt với bài toán đa văn hoá trong nguồn nhân lực. Chính sách phát triển nguồn nhân lực, vì vậy, đôi khi cần điều chỉnh để tương thích với văn hoá từng cộng đồng, vùng miền hay từng nhóm nhân lực trong tổ chức.

1.3. Nội dung phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

1.3.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực là bộ phận then chốt trong chiến lược phát triển chung của ngân hàng thương mại. Chiến lược giúp định hướng hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn ở những vấn đề trọng điểm, góp phần thực hiện thắng lợi các mục tiêu tổng quát của ngân hàng. Trong khi đó, quy hoạch phát triển nguồn nhân lực cũng với tư duy dài hạn, nhưng là sự chuyển hoá mục tiêu tổng quát thành những mục tiêu cụ thể và những chương trình hành động lớn. Và ở cấp độ thấp hơn nữa, các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trung và ngắn hạn là sự phân kỳ hay chia nhỏ các mục tiêu, với các dự án chi tiết để chuyển hoá những mục tiêu đó thành hiện thực.

1.3.1.1. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực

Nội dung cơ bản đầu tiên trong phát triển nguồn nhân lực là hoạch định chiến lược. Cần thiết phải tiến hành việc phân tích hiện trạng một cách tổng thể. Căn cứ vào các định hướng và mục tiêu trong chiến lược chung của tổ chức ở cùng kỳ, kết quả đánh giá chiến lược phát triển nguồn nhân lực thời kỳ trước, cùng phân tích môi trường trong và ngoài tổ chức liên quan tới nguồn nhân lực, là cơ sở để đề xuất các lựa chọn về chiến lược.

Theo một mối liên hệ lý tưởng nhất, giữa chiến lược phát triển nguồn nhân lực với chiến lược chung của ngân hàng thương mại nên là sự thống nhất mang tính tổng thể, thậm chí, chiến lược phát triển nguồn nhân lực mang tính định hướng. Cần sự thống nhất từ tư duy làm chiến lược với vai trò trung tâm của nguồn nhân lực. Nó sẽ không đơn thuần chỉ là nguồn lực hỗ trợ cho các mục tiêu nặng về tài chính hay vị thế của tổ chức.

Việc đánh giá kết quả thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực thời kỳ trước cũng khá quan trọng. Cần xem xét các mục tiêu hay chương

trình nào chưa hoàn thành và có nên tiếp tục đặt ra để theo đuổi nữa hay không. Qua việc đánh giá cũng rút ra được những kinh nghiệm làm trong chiến lược và nhìn nhận lại năng lực của đội ngũ làm chiến lược. Nhưng để làm tốt công việc này luôn cần xây dựng được những thang đo hiệu quả.

Phân tích môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức liên quan tới nguồn nhân lực, đôi khi, đã được xem xét tương đối kỹ lưỡng và toàn diện khi xây dựng chiến lược chung của ngân hàng. Trường hợp còn lại, có nhiều cách thức khác nhau để tiến hành bước này. Có thể kể tới những phương pháp đơn giản nhưng hữu ích và được sử dụng rộng rãi như: phân tích PEST (chính trị – **P**olitical, kinh tế – **E**conomic, xã hội – **S**ocial, công nghệ – **T**echnology) hay phân tích SWOT (điểm mạnh – **S**trengths, điểm yếu – **W**eaknesses, cơ hội – **O**pportunities, thách thức – **T**hreats).

Sau cùng, để việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả sẽ không nên chỉ phụ thuộc vào ý chí chủ quan của riêng lãnh đạo hay bộ phận nhân lực. Cần những sự thảo luận dân chủ và sâu rộng để phát huy được trí tuệ tập thể, cũng như, kích hoạt người lao động hăng hái tham gia các chương trình ngay từ ban đầu. Mặt khác, xây dựng chiến lược có thể cần đến sự tư vấn của các chuyên gia, đặc biệt về yếu tố kỹ thuật xây dựng chiến lược.

1.3.1.2. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực

Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực có thể hiểu đơn giản như là kế hoạch để thực thi chiến lược phát triển nguồn nhân lực ở trên hay một kế hoạch dài hạn của tổ chức. Nói cách khác, đó chỉ là bước đệm giữa chiến lược với các kế hoạch trung và ngắn hạn. Do đó, đôi khi quy hoạch phát triển nguồn nhân lực không được các tổ chức quá xem trọng. Nó thường được lồng ghép luôn vào chiến lược.

Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực là một ý tưởng hay nhưng trong thực tế, việc xây dựng được một bản quy hoạch tốt là điều không đơn giản. Bởi trong một môi trường biến đổi nhanh, liên tục và khó lường như ngày nay, việc đưa ra các dự báo chính xác trong dài hạn là rất phức tạp. Khi chất lượng dự báo không thể đảm bảo, việc xây dựng các chương trình dài hạn hay quy hoạch nguồn nhân lực gặp rất nhiều rủi ro. Nếu vậy, vẫn có thể ứng xử với các bản quy hoạch theo quy trình: xây dựng => triển khai thực hiện => giám sát kiểm tra => điều chỉnh => tiếp tục thực hiện theo phương án điều chỉnh. Tuy nhiên, cũng có thể lựa chọn giải pháp chuyển hoá thẳng từ chiến lược thành các kế hoạch, dự án có viễn cảnh trung hạn (5 năm) trở lại.

1.3.1.3. Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Theo từng giai đoạn trung và ngắn hạn, các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thực hiện các mục tiêu nhỏ và nối tiếp nhau để đi đến hoàn thành mục tiêu chiến lược đã đề ra. Do đó, trước hết cần xác định được nhu cầu nhân lực của tổ chức (về số lượng, chất lượng, cơ cấu) để hoàn thành được các công việc đã đề ra. Đồng thời, cần xác định cung về nguồn nhân lực (ở đây cả nguồn cung nội bộ lẫn cung thị trường). Việc cân đối cung - cầu về nguồn nhân lực sau đó giúp đề ra các kế hoạch hành động cụ thể, như tuyển dụng thêm từ thị trường (mở rộng quy mô nhân lực), đào tạo cho đội ngũ nội bộ (nâng cao chất lượng nhân lực), hay bố trí ai vào việc gì (để cho đúng người, đúng việc)...

Bên cạnh đó, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cũng phải được gắn liền với các biện pháp tạo động lực. Động lực giúp nhân viên hứng thú với việc phát triển, động lực giúp nhân viên chuyển hoá thành tựu phát triển thành các giá trị mới, và động lực giúp họ gắn bó lâu dài với tổ chức. Nếu không công tác phát triển nguồn nhân lực sẽ chỉ mang tính hình thức, hoặc mang lợi ích cho cá nhân mà ít đem lại lợi ích cho tổ chức, thậm chí có thể làm hại tổ

chức (như trường hợp nhân viên sau khi được phát triển chuyển sang làm việc cho đối thủ cạnh tranh).

Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cũng cần lên được dự trù về kinh phí, các cam kết về thời hạn, cũng như định hình được các cách thức đo lường giúp đánh giá và kiểm soát quá trình phát triển nguồn nhân lực. Sau cùng, mọi kế hoạch trước khi được triển khai vào thực tế luôn cần sự phê chuẩn của tổ chức cũng như được giới lãnh đạo cam kết sát sao.

1.3.2. Tổ chức phát triển nguồn nhân lực

1.3.2.1. Tuyển dụng nguồn nhân lực

Tuyển dụng có thể hiểu là hoạt động tìm kiếm, lựa chọn và thu hút các ứng viên phù hợp về làm việc cho tổ chức, góp phần phát triển quy mô nguồn nhân lực phục vụ yêu cầu phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, từ “tuyển” (tuyển mộ, tuyển chọn) cho đến “dụng” (sử dụng), cần có những bước đi phù hợp để nhân viên mới, làm quen với tổ chức, làm quen với công việc (đào tạo và định hướng nhân viên mới).

Để tuyển dụng đạt hiệu quả cao, tổ chức cần có một chiến lược tuyển dụng riêng, các quy trình tuyển dụng phù hợp, các kế hoạch chi tiết, cùng đội ngũ nhân sự làm tuyển dụng có nghiệp vụ cao. Các tổ chức trong giai đoạn đẩy mạnh mở rộng quy mô hoạt động hay theo đuổi chính sách “thay máu” liên tục sẽ có tần suất tuyển dụng lớn. Trong khi đó, các tổ chức đã hình thành nguồn nhân lực với quy mô ổn định và ưu thích sự trung thành sẽ có ít các hoạt động tuyển dụng hơn.

Trong công tác này, vai trò của những “bản mô tả công việc” và “bản tiêu chuẩn chức danh” là vô cùng quan trọng để đưa ra các thông tin tuyển dụng, quyết định các bước sàng lọc, và cuối cùng tìm kiếm được các ứng viên tiêu chuẩn nhất. Đó là một trong những nền tảng phản ánh tính khoa học trong công tuyển dụng hiện đại.

Do đòi hỏi về chất lượng nên tuyển dụng trong các ngân hàng thương mại thông thường có tính chuyên nghiệp khá cao. Quy trình kỹ thuật các bước tuyển dụng ở các ngân hàng có thể không có quá nhiều sự khác biệt (vì sự học hỏi liên tục lẫn nhau), nhưng từng ngân hàng vẫn luôn cố gắng tạo cho mình những bản sắc riêng. Ở những tổ chức lớn như vậy, tuyển dụng còn là hoạt động truyền thông lồng ghép nhằm quảng bá hình ảnh. Và tổ chức đòi hỏi cần có một thương hiệu tuyển dụng cho riêng mình.

Điểm nhấn cuối cùng về hoạt động tuyển dụng hiện nay tại các ngân hàng thương mại là việc ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin, mạng internet và liên lạc di động. Đăng thông tin tuyển dụng trên các website về việc làm (thậm chí là trên mạng xã hội) thay vì trên báo in và phát thanh truyền hình; gửi hồ sơ qua thư điện tử thay vì nộp hồ sơ trực tiếp; thi (trắc nghiệm trực tuyến) hay phỏng vấn qua điện thoại, tất cả các hình thức đó đều ngày càng trở lên phổ biến và thông dụng hơn.

1.3.2.2. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho nguồn nhân lực

Các tổ chức vẫn có những lựa chọn khác để tăng cường chất lượng nguồn nhân lực như “thay máu” nguồn nhân lực (cho một số nhân viên nghỉ việc và tuyển dụng mới một số lượng tương ứng có trình độ cao hơn để thay thế) hay “săn đầu người” (thu hút nhân tài từ các tổ chức khác về với tổ chức của mình). Tuy nhiên, các cách tiếp cận này bị chi phối lớn bởi nguồn cung nhân lực trên thị trường lao động. Giữa bối cảnh thị trường bị thiếu hụt nguồn cung nhân lực chất lượng cao; trong khi, các tổ chức khác cũng đều có ý thức và nỗ lực để giữ chân người tài; sẽ không dễ để thực hiện những chiến lược phát triển như vậy. Mặt khác, môi trường thay đổi con người cần thay đổi để thích ứng theo. Mà môi trường kinh doanh công nghệ đang ngày càng thay đổi nhanh chóng, nếu thay đổi nhân sự liên tục sẽ rất khó đảm bảo sự ổn định

của hoạt động của tổ chức. Đó là chưa nói tới ảnh hưởng của thay đổi nhân sự đến việc xây dựng văn hoá, xây dựng thương hiệu hay bảo vệ các bí mật kinh doanh. Những khía cạnh mà những tổ chức như ngân hàng thương mại luôn cần quan tâm tới. Rõ ràng, đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực mới chính là giải pháp trọng tâm và bền vững nhất để phát triển nguồn nhân lực về mặt chất trong các tổ chức.

Trước hết, cần xác định được nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở so sánh và cân đối những đòi hỏi ghi trong “bản tiêu chuẩn chức danh” với trình độ năng lực thực tế của nguồn nhân lực đang và sẽ đảm đương các chức danh đó (kết quả đánh giá thực hiện công việc). Ngoài ra, nhân viên còn nảy sinh các nhu cầu học tập để phát triển cá nhân; tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến các kỹ năng tác nghiệp, nhưng nó gián tiếp ảnh hưởng đến lợi ích của tổ chức. Nhu cầu phát triển liên tục kéo theo nhu cầu đào tạo cũng nảy sinh thường xuyên, nên luôn cần tổ chức quan tâm đến. Mặt khác, thường tồn tại cùng lúc nhiều nhu cầu đào tạo khác nhau, vì vậy, có thể phân loại và tập hợp thành các nhóm nhu cầu có nhiều tính chất tương đồng thay vì sự thống kê chi tiết từng nhu cầu riêng lẻ. Đồng thời, cần thiết lập được một thứ tự ưu tiên, giúp quyết định nhu cầu nào cần được cân nhắc để tiến hành đào tạo trước.

Tiếp theo, cần xây dựng được các kế hoạch đào tạo. Việc tổ chức đào tạo rõ ràng không chỉ phụ thuộc vào mỗi nhu cầu đào tạo. Nó còn phụ thuộc vào những giới hạn về tài chính cũng như yếu tố thời gian. Do đó, mỗi kế hoạch đào tạo có thể chỉ bao quát được một hay một vài chương trình đào tạo nào đó đang xếp đầu bảng ưu tiên (có dự trù được kinh phí); với sự bố trí thời gian khoa học nhằm giảm thiểu tối đa ảnh hưởng tới công việc cũng như sức ép lên những người tham gia. Kế hoạch cũng cần xác định được mục tiêu và hình thức đào tạo để làm cơ sở cho các đánh giá về sau.

Trường hợp cử đi đào tạo ở trong nước hay ở nước ngoài, cần xác định rõ đối tượng và điều kiện áp dụng; tính toán chi tiết khả năng hỗ trợ tài chính và số lượng chỉ tiêu cho phép; phương án bố trí nhân sự thay thế (nếu cần). Đồng thời, tiến hành thảo luận về các cam kết làm việc sau đào tạo.

Nếu đơn vị tự tiến hành đào tạo, cần thiết phải xây dựng cơ sở vật chất phục vụ đào tạo, tập hợp đội ngũ giảng viên, hình thành các khung chương trình đào tạo, chuẩn bị nội dung và các tài liệu đào tạo, kiểm tra; trước khi tiến hành đào tạo. Tuy nhiên, các yếu tố trên có thể được sử dụng lại nhiều lần với nhiều khoá đào tạo.

Khi các khâu chuẩn bị đã hoàn tất, việc tổ chức thực hiện kế đào tạo được tiến hành theo các kế hoạch đã được vạch ra. Trong bước này cần chú ý việc kiểm soát tiến độ và duy trì kỷ luật các lớp học. Sau khi hoàn tất chương trình đào tạo, phải tiến hành đánh giá kết quả đào tạo.

Những người được đào tạo, dĩ nhiên, cần có cam kết sẽ tiếp tục làm việc cho tổ chức. Do đó, cần quan tâm tới việc sử dụng nhân lực sau đào tạo. Tạo điều kiện để người lao động phát huy được các kiến thức được học, mang lại những giá trị mới cho tổ chức. (Ngoại trừ các khoá đào tạo đơn thuần giúp người lao động phát triển cá nhân như: dạy nấu ăn hay chăm sóc trẻ nhỏ...).

Đánh giá hiệu quả đào tạo là khâu cần thiết gần như cuối cùng trong một quy trình đào tạo cơ bản. Kết quả đánh giá phục vụ việc cân nhắc và điều chỉnh các chương trình đào tạo trong tương lai. Tuy nhiên, việc đánh giá này đôi khi chỉ có thể dừng lại ở mức độ tương đối. Vì hầu hết các giá trị bồi đắp được cho nguồn nhân lực thông qua đào tạo là các giá trị vô hình. Trong khi, các giá trị hữu hình mà người lao động đem lại nhờ việc đào tạo, có thể sẽ tập trung ở giai đoạn sau đó khá lâu (như đào tạo cho đội ngũ kế cận).

1.3.2.3. Bố trí sử dụng đầy đủ, hợp lý và có hiệu quả nguồn nhân lực

Bố trí sử dụng đầy đủ, hợp lý và có hiệu quả nguồn nhân lực là đòi hỏi

tất yếu nhằm đảm bảo những kết quả tích cực từ quá trình tuyển dụng hay đào tạo nhân lực được chứng minh và phát huy một cách mạnh mẽ nhất. Để làm được điều đó đòi hỏi một cơ cấu tổ chức bộ máy với hiệu năng hoạt động cao, phân định chức năng nhiệm vụ rõ ràng. Người lao động được bố trí công việc phù hợp chuyên môn, đúng sở trường sẽ có nhiều cơ sở thuận lợi để phát huy những kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo, giúp hoàn thành tốt công việc được giao. Những thành tích khả quan ấy lại có tác động khích lệ ngược trở lại, giúp người lao động say mê hơn với công việc, vì vậy, tích cực tự tìm tòi, học hỏi. Chất lượng nguồn nhân lực nhờ đó cũng dần dần được nâng cao.

Ngày nay, bố trí sử dụng nhân lực không chỉ ở khía cạnh riêng lẻ cho từng vị trí công tác, mà còn phải quan tâm tới việc bố trí sử dụng nhân lực để hình thành lên các nhóm làm việc hiệu quả. Các thành viên trong cùng một êkip không nhất thiết phải được đào tạo để thông thạo tất cả mọi việc, mà có thể bổ khuyết tốt cho nhau. Hơn nữa, thông qua quá trình làm việc chung, sẽ tự hình thành các cơ chế học hỏi lẫn nhau mà tổ chức gần như không mất thêm chi phí cho việc đào tạo.

Bên cạnh đó, bố trí sử dụng nhân lực cần gắn liền với việc xây dựng các lộ trình thăng tiến giàu sức hấp dẫn và quy hoạch nhân sự cấp chiến lược. Hoàn thiện các quy trình điều động, đề bạt, bổ nhiệm. Chuẩn bị tốt cho thế hệ kế cận.

1.3.3. Tạo động lực cho sự phát triển nguồn nhân lực

Hoạt động tạo động lực nhằm thúc đẩy cả hệ thống nội bộ nỗ lực cao nhất vì sự phát triển nguồn nhân lực cũng như sự phát triển chung của tổ chức theo những mục tiêu đã định. Điều này không đơn giản bởi con người là những thực thể phức tạp, rất khó nắm bắt, trong khi, mỗi người lại có những xu hướng tư duy và trạng thái tinh thần khác nhau. Vì vậy, việc tiếp cận các lý

thuyết tạo động lực là cần thiết, giúp các nhà lãnh đạo có thêm cơ sở lựa chọn các biện pháp khích lệ nhân viên hiệu quả nhất.

1.3.3.1. Các lý thuyết về tạo động lực

Thuyết nhu cầu của Maslow

Abraham Maslow – nhà tâm lý học người Mỹ cho rằng con người có năm nhu cầu theo bậc thang từ thấp tới cao là: nhu cầu sinh lý (ăn uống, may mặc, nghỉ ngơi), nhu cầu an toàn (tính mạng, sức khỏe, công việc), nhu cầu xã hội (giao kết, chia sẻ, hợp tác), nhu cầu được ghi nhận (thù lao, phần thưởng, thăng tiến) và nhu cầu tự hoàn thiện (kiến thức, kỹ năng, tư duy). Theo đó, thông thường, những nhu cầu ở mức độ thấp sẽ phải được thoả mãn trước khi xuất hiện những nhu cầu ở mức độ cao hơn. Mặc dù vậy, đôi khi, các nhu cầu vẫn có thể nảy sinh không theo tuần tự kể trên.

Con người luôn có những nhu cầu chưa được đáp ứng, và những nhu cầu này thúc đẩy họ hành động để được thoả mãn chúng. Tổ chức cần nhận biết được những nhu cầu của nguồn nhân lực và khéo léo sử dụng các biện pháp tác động nhằm làm cho họ hăng hái và tận tụy với công việc.

Thuyết hai yếu tố của Herzberg

Frederick Herzberg – lý thuyết gia về quản trị người Mỹ lại chia các yếu tố tạo động lực cho người lao động thành hai nhóm: nhóm yếu tố duy trì (thuộc về sự thoả mãn bên ngoài) và nhóm yếu tố thúc đẩy (thoả mãn bản chất bên trong).

Nhóm thứ nhất (bao gồm: lương bổng, sự quản lý giám sát và điều kiện làm việc) chỉ có tác dụng duy trì trạng thái làm việc bình thường. Khi các yếu tố này được thoả mãn, đôi khi nhân viên coi đó là điều đương nhiên. Nhưng nếu thiếu vắng chúng, họ sẽ trở nên bất mãn và hiệu suất làm việc sẽ giảm sút. Nhóm thứ hai (bao gồm: sự thành đạt, sự thăng tiến, sự phát triển, những thách thức và tính trách nhiệm) là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy thật sự.

Khi thiếu vắng các yếu tố thúc đẩy, nhân viên sẽ biểu lộ sự thiếu hài lòng, không thích thú và lười biếng. Điều này gây ra những bất ổn về mặt tinh thần.

Theo Herzberg, thay vì cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì, nhà quản trị nên gia tăng các yếu tố thúc đẩy nếu muốn tạo động lực cho nhân viên.

Thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của Skinner

Burrhus Frederic Skinner – nhà tâm lý học người Mỹ cho rằng hành vi thúc đẩy của một người là một hành vi hiểu biết và chịu ảnh hưởng bởi phần thưởng hay hình phạt mà người đó nhận được trong một tình huống tương tự đã trải qua trong quá khứ.

Theo ông, có ba loại hành vi tăng cường mà các nhà quản trị có thể thực hiện là: **khen thưởng** (khuyến khích nhân viên lặp lại những thành tích như đã đạt được thông qua những phần thưởng bằng tiền, sự thăng tiến hay đơn giản chỉ là lời khen ngợi), **hình phạt** (phê bình nhân viên về lỗi lầm họ mắc phải; thông qua đó, nhân viên biết được điều họ không nên làm, nhưng có thể sẽ không biết được điều họ nên làm), **làm ngơ** (với những vấn đề nhất thời và không nghiêm trọng).

Thuyết công bằng của Adams

John Stacey Adams – nhà tâm lý học hành vi và quản trị cho rằng con người muốn được đối xử một cách công bằng. Mọi người thường có mong muốn nhận được những phần thưởng tương xứng với những đóng góp hay công sức mà họ bỏ ra. Nếu nhân viên nhận thấy bản thân đang phải nhận mức lương thấp hơn thành tích cá nhân, người đó sẽ giảm nỗ lực của mình xuống để duy trì sự cân bằng. Trường hợp ngược lại, nếu cảm thấy đang được trả lương cao, họ sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

Thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom

Victor Vroom – giáo sư trường quản trị kinh doanh Yale cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về

một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Theo đó, sự động viên là việc giúp nhân viên có được niềm tin rằng họ có thể hoàn thành nhiệm vụ (mong đợi), giúp họ có được niềm tin rằng việc hoàn thành nhiệm vụ sẽ mang lại phần thưởng xứng đáng (phương tiện), và tạo ra những phần thưởng có đủ sức hấp dẫn (hấp lực).

Thuyết mục tiêu của Edwin Locke

Edwin Locke – nhà tâm lý học người Mỹ cho rằng ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động. Làm việc có mục tiêu giúp cải thiện hiệu suất làm việc. Các mục tiêu càng **cụ thể** và **thách thức** thì năng lực và kết quả thực hiện thường tốt hơn nhiều so với các mục tiêu mơ hồ và dễ dàng. Về sau, cùng với Latham, Locke còn chỉ ra thêm ba đặc tính nữa giúp thiết lập mục tiêu thành công là: **cam kết**, **phản hồi** và **độ phức tạp của công việc**.

1.3.3.2. Các biện pháp tạo động lực

Tạo động lực vật chất

Lương là một nhu cầu luôn thường trực của người lao động. Nó đòi hỏi những mức lương hợp lý, công bằng và được chi trả đều đặn đúng hạn định.

Thưởng là yếu tố rất được trân trọng và đánh giá cao (Một nén tiền công không bằng một đồng tiền thưởng). Đó là khoản tiền dành cho nhân viên (nhóm) đạt kết quả cao hơn so với những chuẩn mà tổ chức yêu cầu; hay cho những ý tưởng, sáng kiến và giải pháp mới. Mức tiền thưởng cũng nên là những con số thoả đáng. Tuy nhiên, cách thưởng mới là điều nên được lưu tâm nhiều hơn. Nó cần thể hiện được sự trân trọng và tính ghi nhận kịp thời.

Phúc lợi hay những đãi ngộ khác về tài chính dành cho người lao động, là những khoản tiền trả gián tiếp nhằm hỗ trợ cuộc sống cho nhân viên. Giúp họ yên tâm hơn trong công tác, đồng thời, cảm nhận rõ hơn mức độ nhân văn trong cách đối đãi nhân viên của tổ chức. Từ đó có tác dụng tạo động lực.

Tạo động lực tinh thần

Khen ngợi dường như là cách thức đơn giản, hiệu quả mà ít gây tổn kém nhất để tạo động lực. Khen ngợi cần khen đúng, khen đủ, khen chân thành và khen đúng lúc.

Thiết lập – truyền thông mục tiêu hiệu quả giúp định hướng tốt cho người lao động trong quá trình nỗ lực thực thi nhiệm vụ.

Lộ trình thăng tiến là cơ hội phát triển sự nghiệp mà những nhân viên tích cực luôn hướng tới và nỗ lực theo đuổi.

Lắng nghe – cầu thị giúp hình thành những cơ chế phản hồi tích cực trong nội bộ, khích lệ việc sáng tạo và mạnh dạn trình bày ý tưởng mới.

Phát triển thương hiệu và văn hoá tổ chức giúp gia tăng lòng tự hào về công việc, phát huy tính trách nhiệm.

Ngoài ra, còn vô vàn biểu hiện khác nhau hàm chứa những tác dụng tạo động lực về mặt tinh thần trong mọi mặt của quản trị nhân lực.

Tạo động lực kết hợp

Trong thực tế, các tổ chức luôn phối kết hợp sử dụng cùng lúc nhiều biện pháp tạo động lực khác nhau. Hoặc tự bản thân hoạt động nào đó đã là sự đan xen các biện pháp tạo động lực mà ta rất khó tách bạch chúng. Ví dụ như hoạt động **khen thưởng** bao gồm **khen** (tạo động lực tinh thần) và **thưởng** (tạo động lực vật chất).

1.3.4. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại

1.3.4.1. Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực

Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực là hoạt động cần thiết giúp ngân hàng thương mại nhận biết được mức độ hoàn thành các mục tiêu phát triển nguồn nhân lực đã đề ra. Đo lường hiệu quả đầu tư cho phát triển nguồn nhân

lực. Từ đó, làm tài liệu để báo cáo, sử dụng vào phân tích chiến lược cũng như hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực cho tương lai.

Tuỳ vào đòi hỏi của từng chiến lược, kế hoạch hay chương trình phát triển nguồn nhân lực mà có những yêu cầu và mức độ phức tạp trong đánh giá khác nhau. Đơn giản nhất chỉ là việc đánh giá về quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực. Ở một mức độ cao hơn, cần những thang đo cho mức độ hài lòng của nhân viên, quản lý trực tiếp hay của khách hàng để phản ánh những lợi ích mà công tác phát triển đem lại. Việc đo lường chính xác các lợi ích đã là một bài toán khó. Nhưng sau đó, việc phân bổ các lợi ích đó cho các nhân tố ảnh hưởng để đánh giá hiệu quả thật sự của hoạt động riêng lẻ như phát triển nguồn nhân lực còn khó khăn hơn.

1.3.4.2. Kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực

Nếu như đánh giá là công việc mang tính chất thời điểm thì hoạt động kiểm soát lại thường đòi hỏi tính liên tục nhiều hơn. Kiểm soát có thể dựa vào những thông tin được báo cáo định kỳ, việc kiểm tra đột xuất hay hình thành những cơ chế kiểm soát chéo nội bộ.

Nhờ những nỗ lực kiểm soát khoa học và hiệu quả, có thể hạn chế hay ngăn chặn kịp thời các biểu hiện tiêu cực xảy ra trong công tác phát triển nguồn nhân lực. Ví dụ như việc tuyển dụng sai đối tượng để tư lợi, kê khống hoạt động đào tạo nhằm tham ô ngân quỹ hay việc bố trí nhân sự nhằm động cơ trù dập...

Ở cấp chiến lược, việc kiểm soát còn đòi hỏi duy trì được sự cân bằng trong phát triển nguồn nhân lực với sự phát triển chung của tổ chức. Đảm bảo tổ chức không bị rơi vào các tình trạng hẫng hụt lớn về nhân sự, hay bị dư thừa nguồn nhân lực sau một thời gian tăng trưởng quá nóng về quy mô.

Trong điều kiện kinh doanh biến đổi liên tục, diễn biến thị trường ngày càng khó lường, cũng có nghĩa, nhu cầu kiểm soát tốt giúp đưa ra được những điều chỉnh chiến lược, kế hoạch kịp thời ngày càng trở lên quan trọng.

1.4. Kinh nghiệm của các ngân hàng thương mại trong nước và quốc tế về phát triển nguồn nhân lực

1.4.1. Kinh nghiệm trong nước

1.4.1.1. Kinh nghiệm của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)

Vietcombank (thành lập năm 1963) trải qua nửa thế kỷ phát triển, hiện là một trong số những tổ chức ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam xét trên nhiều khía cạnh. Để thực hiện “tầm nhìn 2015” đứng trong hàng ngũ 70 định chế tài chính hàng đầu Châu Á, một trong những chiến lược chủ chốt mà ngân hàng này dành sự quan tâm đặc biệt chính là phát triển nguồn nhân lực. Theo đó, Vietcombank tham vọng sẽ:

Tạo dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, thu hút nhân sự có chất lượng muốn được thử thách.

Xây dựng một tổ chức học tập không ngừng, tạo những cơ hội cho mọi thành viên được đào tạo chuyên sâu về lĩnh vực tài chính – ngân hàng và phát triển bản thân.

Tạo môi trường văn hoá cho mọi cá nhân có năng lực, có đóng góp đều được công nhận một cách xứng đáng và những cơ hội thăng tiến cho bản thân.

1.4.1.2. Kinh nghiệm của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu (ACB)

ACB (thành lập năm 1993) trải qua hai thập kỷ phát triển, hiện là một trong số những ngân hàng thương mại cổ phần ngoài quốc doanh hàng đầu tại Việt Nam. Tại ACB, công tác phát triển nguồn nhân lực, tìm kiếm người tài

rất được quan tâm. Trong đó, ngân hàng đặt công tác đào tạo là nhiệm vụ trọng tâm xuyên suốt nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

ACB tạo mọi điều kiện để các cá nhân được phát triển nghề nghiệp, đồng thời luôn khuyến khích sự chủ động học tập và chia sẻ tri thức giữa các thành viên. Ở ACB các chương trình học tập đều xuất phát từ nhu cầu cụ thể.

ACB không chỉ chú trọng tới nhân lực thực thi mà còn chăm lo bồi dưỡng cho đội ngũ nhân lực quản trị. Nhân viên quản lý, điều hành tại ACB được đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị rủi ro, quản trị chất lượng.

1.4.1.3. Kinh nghiệm của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đại Dương (OceanBank)

OceanBank (thành lập năm 1993) là một ngân hàng với nhiều tham vọng phát triển, có định hướng trở thành một trong những ngân hàng bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam. Trong xu thế hội nhập, OceanBank coi nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi và tài sản quý giá. Ngân hàng này đặt mục tiêu biến nguồn nhân lực trở thành ưu thế đặc biệt, là nguồn lực giữ vai trò quyết định. Vì vậy, tại đây, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là công tác được ưu tiên hàng đầu.

OceanBank rất coi trọng việc hoàn thiện và tối ưu hoá hệ thống các quy trình nghiệp vụ. Trong đó, các nghiệp vụ tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm đã được chuẩn hoá và công khai. Phương châm của OceanBank đề cao tính kỷ luật, với sự chặt chẽ của các hoạt động kiểm soát.

1.4.2. Kinh nghiệm quốc tế

Các ngân hàng thương mại trên thế giới có nhận thức chung về vai trò ngày càng quan trọng của phát triển nguồn nhân lực đối với sự phát triển chung của tổ chức. Theo đó, các ngân hàng đều nỗ lực tìm kiếm các giải pháp tối ưu nhằm nâng cao sức cạnh tranh cho nguồn nhân lực.

Tại Mỹ và các quốc gia châu Âu, nơi tập trung các tổ chức ngân hàng giàu truyền thống và sức mạnh nhất, những cơn bão tài chính đi qua để lại những bài học kinh nghiệm đắt giá. Trong hai năm 2011 – 2012, chỉ tính riêng 29 ngân hàng lớn (chủ yếu ở châu Âu), đã công bố sa thải khoảng 160.000 nhân viên. Việc sa thải hàng loạt có thể là chỉ dấu cho một giai đoạn mở rộng quy mô nhân lực thiếu bền vững trước đó. Ngoài ra, các vụ bê bối lớn bị phát hiện trong ngân hàng cũng cho thấy: nhu cầu được trang bị nhiều hơn về đạo đức kinh doanh cho nguồn nhân lực. Mặc dù vậy, các ngân hàng thương mại tại các quốc gia phát triển hàng đầu cũng cho thấy được những thành tựu mới có liên hệ mật thiết tới công tác phát triển nguồn nhân lực. Đó là việc đi đầu trong quản trị đa văn hoá, quản trị theo dự án, quản trị tài năng, quản trị hiệu suất; cũng như nỗ lực trong tìm ra lời giải cho việc thiết lập những chiến lược phát triển cân bằng và bền vững hơn.

Trong khi đó, người Nhật theo đuổi mô hình tuyển dụng suốt đời, giúp nhân viên yên tâm gắn bó và nỗ lực phát triển sự nghiệp tại tổ chức. Các ngân hàng Nhật Bản như hầu hết các tổ chức khác ở đất nước này, cũng bị chi phối bởi triết lý Kaizen. Trong phát triển nguồn nhân lực, họ đề cao những bước tiến nhỏ (bao gồm: đưa những câu hỏi nhỏ, đề ra những suy nghĩ nhỏ, tạo những hành động nhỏ, giải quyết những vấn đề nhỏ, ban tặng những phần thưởng nhỏ và khám phá những khoảnh khắc nhỏ), nhưng có tính liên tục. Các kỹ năng của nhân viên người Nhật thường được phát triển tới mức thuần thục cao. Kỷ luật lao động và tinh thần vì công việc cũng được phát triển như một bản sắc của dân tộc.

Các ngân hàng Trung Quốc, ở mức độ phát triển thấp hơn, coi trọng việc nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân viên với tham vọng làm chủ sân chơi hội nhập và từng bước cất cánh. Ngoài ra, các ngân hàng tại đây cũng ngày càng dành sự quan tâm nhiều hơn tới việc chuẩn bị cho đội ngũ kế cận.

1.4.3. Những bài học rút ra và khả năng áp dụng đối với Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

Từ kinh nghiệm trong và ngoài nước có thể rút ra được những bài học cho Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng:

Một là, nguồn nhân lực nên được coi là tài sản quý nhất. Theo đó, phát triển nguồn nhân lực trở thành ưu tiên hàng đầu. Cần làm tốt ngay từ khâu hoạch định chiến lược. Biết lấy đào tạo làm nền tảng. Đồng thời, kiểm soát được quá trình phát triển.

Hai là, xây dựng văn hoá học tập, khuyến khích tự học và trao đổi tri thức, khuyến khích những tiến bộ nhỏ nhưng có tính liên tục.

Ba là, chú trọng tới phát triển cho nhân lực quản lý, điều hành và chuẩn bị tốt cho đội ngũ kế cận.

Bốn là, dành sự quan tâm thoả đáng cho việc tiếp cận dần những đòi hỏi mới trong phát triển nguồn nhân lực như quản trị tài năng, quản trị đa văn hoá.

Năm là, nâng cao trình độ ngoại ngữ và tin học cho nguồn nhân lực, đáp ứng tiến trình hội nhập.

Với nội lực sẵn có cùng sự cầu thị, ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng hội tụ đủ yếu tố cần thiết để học hỏi, tiếp thu và chuyển hoá các bài học vào trong thực tiễn. Đóng góp vào sự phát triển nguồn nhân lực cũng sự phát triển chung của ngân hàng này.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHỐI TÍN DỤNG TIÊU DÙNG NGÂN HÀNG VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG

2.1. Đặc điểm tình hình của Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng có ảnh hưởng tới sự phát triển của nguồn nhân lực

2.1.1. Sơ lược về Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

Tên doanh nghiệp đầy đủ: ***Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng***

Tên giao dịch quốc tế: ***VIETNAM PROSPERITY JOINT STOCK COMMERCIAL BANK***

Tên viết tắt: ***VPBank***

Vốn điều lệ: ***5.770.000.000.000 đồng***

Trụ sở chính: ***số 72 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội***

Điện thoại: ***04.3928.8880***

Fax: ***04.3928.8867***

Website: ***www.vpb.com.vn***

2.1.1.1. Lịch sử hình thành phát triển

Tiền thân là Ngân hàng Thương mại Cổ phần các doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam, được thành lập ngày 12/08/1993 theo Giấy phép hoạt động số 0042/NH-GP của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Đến ngày 12/08/2010, ngân hàng được cho phép chuyển đổi sang tên gọi như hiện nay. Sau tròn 20 năm hoạt động, Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng đã có mạng lưới hơn 200 điểm giao dịch, với đội ngũ trên 4.000 cán bộ nhân viên. Các chức năng hoạt động chủ yếu của ngân hàng bao gồm: huy động vốn

ngắn hạn, trung hạn và dài hạn từ các tổ chức kinh tế và dân cư; cho vay vốn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đối với các tổ chức kinh tế và dân cư từ khả năng nguồn vốn của ngân hàng; kinh doanh ngoại hối; chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và các chứng từ có giá khác; cung cấp các dịch vụ giao dịch giữa các khách hàng và các dịch vụ ngân hàng khác theo quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Là thành viên của nhóm 12 ngân hàng hàng đầu Việt Nam, Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng đang từng bước khẳng định uy tín của một ngân hàng năng động, có năng lực tài chính ổn định và có trách nhiệm với cộng đồng. Để đạt được tầm nhìn đầy tham vọng, Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng đã triển khai chiến lược tăng trưởng quyết liệt trong giai đoạn 2012 - 2017 với sự hỗ trợ của công ty tư vấn hàng đầu thế giới McKinsey. Với chiến lược này, ngân hàng nỗ lực tăng trưởng hữu cơ trong các phân khúc khách hàng mục tiêu, khẩn trương xây dựng các hệ thống nền tảng để phục vụ tăng trưởng, và luôn chủ động theo dõi các cơ hội trên thị trường.

Sự tăng trưởng vượt bậc của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng thể hiện sinh động ở mức độ mở rộng mạng lưới các chi nhánh, điểm giao dịch trên toàn quốc cùng sự phát triển đa dạng của các kênh bán hàng và phân phối. Bên cạnh đó, theo định hướng “Tất cả vì khách hàng”, các điểm giao dịch đã được thay đổi hoàn toàn về diện mạo, mô hình và tiện nghi phục vụ. Các sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng luôn được cải tiến và kết hợp thêm nhiều tiện ích nhằm gia tăng quyền lợi cho khách hàng. Tất cả đã góp phần làm hài lòng khách hàng hiện tại và thu hút thêm khách hàng mới, mở rộng cơ sở khách hàng của ngân hàng với tốc độ nhanh chóng.

Để chuẩn bị cho việc tăng trưởng ổn định và bền vững, Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng đã tiến hành đồng bộ các giải pháp xây dựng hệ thống nền tảng. Ngân hàng luôn đi đầu thị trường trong việc ứng dụng công nghệ thông

tin tiên tiến trong các sản phẩm, dịch vụ và hệ thống vận hành. Cùng với việc xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, hiệu quả, các hệ thống quản trị nhân sự cốt lõi đã được xây dựng và triển khai thành công tại ngân hàng. Bên cạnh đó, ngân hàng đã từng bước phát triển một hệ thống quản trị rủi ro độc lập, tập trung và chuyên môn hóa, đáp ứng chuẩn mực quốc tế và gắn kết với chiến lược kinh doanh của ngân hàng. Song song với việc thực thi những thông lệ quốc tế tốt nhất về quản trị doanh nghiệp, ngân hàng cũng không ngừng hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo chính sách quản trị công ty rõ ràng và minh bạch.



Hình 2.1: Bản đồ thể hiện sự hiện diện của VPBank (vùng màu đậm)

(Nguồn: Tài liệu định hướng nhân viên mới VPBank 2013)

Với những nỗ lực không ngừng, thương hiệu của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng đã trở nên ngày càng vững mạnh và được khẳng định qua nhiều giải thưởng uy tín như: Ngân hàng thanh toán xuất sắc nhất do Citibank, Bank of New York trao tặng, giải thưởng Ngân hàng có chất lượng dịch vụ được hài lòng nhất, Thương hiệu quốc gia 2012, Top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam cùng nhiều giải thưởng khác.

2.1.1.2. *Tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược và giá trị cốt lõi*

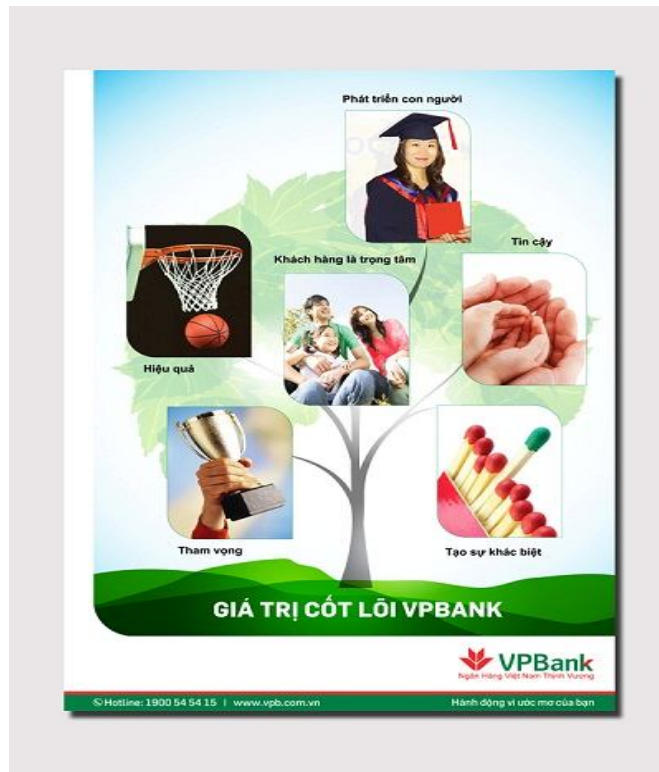
Là một trong những ngân hàng thành lập sớm nhất tại Việt nam, Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng đã có những bước phát triển vững chắc trong suốt lịch sử của ngân hàng. Đặc biệt từ năm 2010, ngân hàng đã tăng trưởng vượt bậc với việc xây dựng và triển khai chiến lược chuyển đổi toàn diện dưới sự hỗ trợ của một trong các công ty tư vấn chiến lược hàng đầu thế giới. Theo chiến lược này, ngân hàng đặt mục tiêu trở thành một trong ba ngân hàng thương mại cổ phần bán lẻ hàng đầu Việt Nam vào năm 2017.

Tầm nhìn trên được hiện thực hóa bằng một chiến lược gồm 2 gong kim chính:

- Tăng trưởng hữu cơ quyết liệt, tập trung vào phân khúc khách hàng cá nhân, doanh nghiệp nhỏ và vừa, đồng thời khai thác cơ hội trong phân khúc khách hàng doanh nghiệp lớn và tín dụng tiêu dùng.
- Xây dựng các hệ thống nền tảng vững chắc về tổ chức, nhân sự, công nghệ, vận hành.

Hậu thuẫn cho việc triển khai chiến lược nói trên là văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng, được xây dựng và vun đắp dựa trên 6 giá trị cốt lõi:

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| • Khách hàng là trọng tâm | • Phát triển con người |
| • Hiệu quả | • Tin cậy |
| • Tham vọng | • Tạo sự khác biệt. |



Hình 2.2: Giá trị cốt lõi VPBank

(Nguồn: Tài liệu định hướng nhân viên mới VPBank 2013)

Những thành quả đạt được trong giai đoạn chuyển đổi vừa qua đã khẳng định chiến lược đúng đắn của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng, với những thay đổi tích cực về hình ảnh, chất lượng dịch vụ, tính chuyên nghiệp. Sự tin cậy của khách hàng đối với ngân hàng cũng ngày càng củng cố với việc gia tăng liên tục số lượng khách hàng mới và nguồn vốn huy động. Đặc biệt hơn cả là VPBank đang trở thành một địa chỉ thu hút nhân tài trong ngành tài chính ngân hàng. Những yếu tố then chốt này đã, đang, và sẽ trở thành vũ khí chiến lược của ngân hàng trong hành trình hướng tới mục tiêu đã định.

Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng tin tưởng rằng với tầm nhìn và chiến lược trên, ngân hàng sẽ hoàn thành sứ mệnh của mình là mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng, quan tâm chú trọng đến quyền lợi người lao động và cổ đông, xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, và đóng góp hiệu quả vào sự phát triển của cộng đồng.

2.1.1.3. Thương hiệu và logo

Thương hiệu của VPBank với phương châm "Hành động vì những ước mơ", được xây dựng nên từ các yếu tố: chuyên nghiệp, tận tụy, khác biệt và đơn giản. Hướng tới tầm nhìn dài hạn, VPBank quyết tâm đẩy mạnh hình ảnh một ngân hàng luôn nỗ lực hết mình để phục vụ khách hàng với thái độ thân thiện và tốc độ nhanh nhất.



Hình 2.3: Logo của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

(Nguồn: vpb.com.vn)

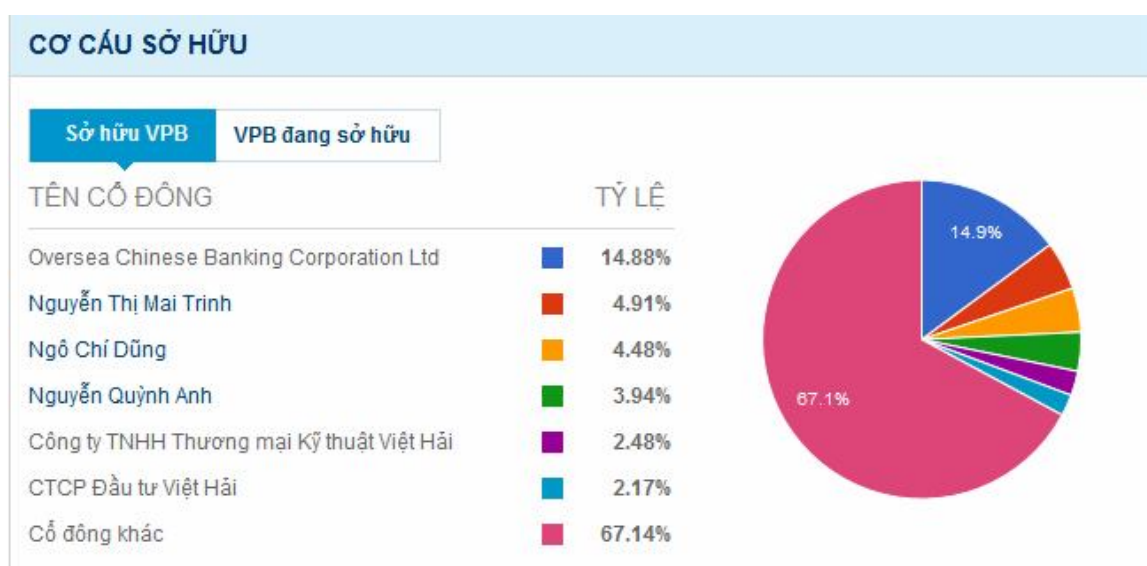
Logo ngân hàng với biểu tượng Hoa Thịnh Vượng mang những nét cách điệu tinh tế. Nó gợi liên tưởng tới những đôi tay cùng chung sức xây dựng một cộng đồng, một đất nước giàu đẹp và hạnh phúc.

Cho tới nay, tên tuổi VPBank đã được biết đến rộng rãi không chỉ ở trong nước, mà còn vươn xa ra khu vực và thế giới. Việc nâng cao được mức độ nhận diện thương hiệu đã và đang đóng góp có hiệu quả vào việc thu hút, củng cố sự tin cậy của khách hàng, đối tác dành cho Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng.

2.1.1.4. Thông tin tài chính

Về cơ cấu sở hữu:

Theo những công bố mới nhất, cổ đông chiến lược của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng là Oversea Chinese Banking Corporation (OCBC). Đây là một tập đoàn dịch vụ tài chính ngân hàng hùng mạnh và lâu đời, có tổng tài sản ước đạt 183 tỉ đô la Mỹ và hơn 100 năm lịch sử. Ngoài ra, có 3 cá nhân đóng vai trò cổ đông lớn với tổng tỷ lệ nắm giữ 13,33%. Còn lại là các cổ đông khác.



Hình 2.4: Cơ cấu sở hữu tại Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng
 (Nguồn: Tài liệu định hướng nhân viên mới VPBank 2013)

Về tình hình tài chính:

Bảng 2.1: Số liệu kế toán cơ bản của VPBank giai đoạn 2008 - 2012

Đơn vị: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2008 (đã kiểm toán)	Năm 2009 (đã kiểm toán)	Năm 2010 (đã kiểm toán)	Năm 2011 (đã kiểm toán)	Năm 2012
Kết quả kinh doanh					
Tổng doanh thu	2.719.985	2.394.853	4.263.979	10.424.588	11.151.551
Tổng chi phí	2.462.199	1.934.803	3.436.081	9.246.637	9.679.542
Tổng lợi nhuận trước thuế	198.723	382.632	663.144	1.064.255	852.732
Lợi nhuận ròng	142.581	382.632	503.325	799.688	643.394
Tài sản - Nguồn vốn tại các thời điểm 31/12					
Tổng tài sản	18.578.010	27.543.006	59.807.023	82.817.947	102.576.275
Tổng nguồn vốn	18.578.010	27.543.006	59.807.023	82.817.947	102.576.275

(Nguồn: Tổng hợp trên cơ sở các báo cáo tài chính thường niên của VPBank)

Có thể nhận thấy, quy mô tài sản - nguồn vốn của ngân hàng đang có những bước tiến vượt bậc. Sau 5 năm đã tăng trên 5,5 lần, từ hơn 18 nghìn tỉ (thời điểm 31/12/2008) lên hơn 102 nghìn tỉ (ngày 31/12/2012). Đây là cơ sở để ngân hàng mở rộng hoạt động, đồng thời, đầu tư mạnh mẽ cho việc nâng cao chất lượng dịch vụ. Qua đó, doanh thu và lợi nhuận được nâng lên. Lợi nhuận ròng năm 2012 cũng đã đạt mức tăng xấp xỉ 5 lần so với kết quả của năm 2008.

Những khoảng trầm khiến cho sự tăng trưởng chưa thể diễn ra liên tục trên tất cả các mặt chỉ tiêu. Tuy nhiên, nhìn nhận một cách tổng thể, Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng đã có sự phát triển đầy nỗ lực trong những năm vừa qua. Đặc biệt khi đặt trong bối cảnh tình hình kinh tế chung gặp rất nhiều bất lợi.

Mặc dù vậy, việc tăng vốn hay tăng lợi nhuận dường như chưa song hành với việc tăng tỉ suất sinh lời hay nâng cao được hiệu quả sử dụng vốn. Quản lý những quy mô vốn tăng trưởng nóng cũng là một bài toán khó. Những điều đó sẽ tiếp tục đặt ra đòi hỏi cấp thiết hơn từ góc độ con người quản lý và vận hành.

2.1.2. Quá trình hình thành, phát triển của Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

Tên đầy đủ: ***Khối tín dụng tiêu dùng - Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng***

Tên tiếng Anh: ***Vietnam Prosperity Bank Consumer Finance***

Tên viết tắt: ***VPBCF***

Trụ sở chính: ***toà nhà Fideco, số 81 – 83B – 85 Hàm Nghi, quận 1, thành phố Hồ Chí Minh***

Điện thoại: ***08.3911.5229***

Website: ***www.fecredit.com.vn***

Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng được chính thức thành lập ngày 02/11/2010, với sản phẩm kinh doanh chính là cho vay tín chấp phục vụ mục đích tiêu dùng và chủ yếu nhắm tới nhóm đối tượng khách hàng có thu nhập trung bình thấp. Với sự ra đời của Khối tín dụng tiêu dùng, Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng đã kích hoạt thêm một đòn bẩy quan trọng, góp phần thực hiện mục tiêu đưa VPBank trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam.

Khoảng thời gian đầu tiên sau khi thành lập, văn phòng của khối đặt tại: toà nhà REE, số 9 Đoàn Văn Bơ, phường 12, quận 4. Khi đó, khu vực phía Nam được lựa chọn là vùng chiến lược để phát triển trước, từ thành phố Hồ Chí Minh dần mở rộng ra các địa phương phụ cận. Ngân hàng, ban đầu, mới chỉ hỗ trợ khách hàng với sản phẩm duy nhất là “vay mua xe máy trả góp”.

Đến ngày 19/09/2011, VPBCF miền Bắc đi vào hoạt động, văn phòng đặt tại: số 152 Thụy Khuê, Tây Hồ, Hà Nội. Mạng lưới của khối, từ lúc này, bắt đầu vươn rộng khắp các khu vực trên toàn quốc.

Năm 2012, đánh dấu những bước tiến mạnh mẽ của khối (bất chấp xu hướng tăng trưởng chậm lại của nền kinh tế). Bằng việc ra mắt thêm sản phẩm mới “vay tiêu dùng cá nhân trả góp” (vay tiền mặt), hoàn thiện hạ tầng công nghệ (giúp rút ngắn đáng kể thời gian xử lý hồ sơ khách hàng), và đặc biệt là sự trưởng thành của nguồn nhân lực; đã giúp VPBCF lần đầu tiên vươn lên dẫn đầu thị trường.

Ngày 02/11/2012, Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng đã long trọng tổ chức lễ kỷ niệm 2 năm thành lập và chào mừng khách hàng thứ 100.000 của mình. Sản phẩm “vay mua xe máy trả góp” đạt cột mốc giải ngân 2.000 tỷ và đã chiếm lĩnh 45% thị phần toàn quốc.

Bước sang năm 2013, bên cạnh kênh bán hàng trực tiếp, khối bắt đầu thiết lập kênh bán hàng và tiếp thị qua điện thoại. Đồng thời, chuẩn bị cho việc ra mắt thêm các sản phẩm vay trả góp mới phục vụ khách hàng khi mua sắm thiết bị gia dụng, đồ điện tử, điện lạnh, sản phẩm công nghệ tại các trung tâm thương mại, siêu thị lớn trên cả nước. Tính tới tháng 6/2013, VPBCF vẫn tiếp tục giữ vững vị trí dẫn đầu thị trường của mình, với lượng khách hàng cộng dồn đã vượt mốc 230.000 lượt.

Có thể thấy rằng, sau chưa đầy 3 năm hoạt động, Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng đã thu hái được những kết quả rất đáng khích lệ. Hình ảnh về một dịch vụ cho vay tín chấp (**Credit**) nhanh chóng (**Fast**) và dễ dàng (**Easy**) đang ngày càng được biết đến nhiều hơn trên khắp mọi nẻo đường Việt Nam.



Hình 2.5: Logo của Khối tín dụng tiêu dùng

(Nguồn: fecredit.com.vn)

2.1.3. Những điều kiện cơ bản của Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng có ảnh hưởng tới sự phát triển của nguồn nhân lực

2.1.3.1. Hệ thống mạng lưới

Hiện nay, Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng có khoảng 2.000 điểm bán hàng (Point Of Sale – POS) phủ khắp 58 tỉnh thành trên cả nước (hình 2.6) và sẽ còn tiếp tục mở rộng trong thời gian sắp tới. Như vậy, trong thời gian tính vào khoảng 1.000 ngày tức chưa tới 3 năm hoạt động, VPBCF rõ ràng đang đạt tốc độ tăng trưởng hệ thống rất lớn,

bình quân ước chừng 2 điểm bán hàng mới/ngày. Áp lực phát triển nguồn nhân lực (trước hết xét về mặt quy mô) vì thế luôn thường trực.



Hình 2.6: Bản đồ thể hiện sự hiện diện của VPBCF (vùng màu đậm)

(Nguồn: Tài liệu định hướng nhân viên mới VPBank 2013)

Ở một khía cạnh khác, phần lớn nhân viên hiện làm việc tại các đại lý uỷ quyền của những hãng xe máy lớn như Honda, Yamaha, Suzuki, SYM, Piaggio (địa điểm đặt POS chủ yếu) nên có tính chất phân tán cao. Trong khi đó, ngoài trụ sở chính, VPBCF mới chỉ hình thành thêm 2 văn phòng tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh. Thực tế này gây những khó khăn nhất định

cho các hoạt động nhân sự tập trung như hội họp, trao đổi nhóm, đào tạo phát triển, từ cả góc độ tổ chức lẫn nhân viên.

2.1.3.2. Nguồn lực về tài chính

Trước tiên, cần nhận ra rằng, Khối tín dụng tiêu dùng chỉ có trọng trách giải ngân cho vay, trong khi hoàn toàn không có chức năng huy động vốn. Do vậy, tự bản thân nó ít phải chịu áp lực về nguồn lực tài chính đầu vào. Nguồn lực đó chủ yếu được cung cấp, bảo đảm và chịu chi phối từ ngân hàng chủ quản là Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng. Một khi ngân hàng vẫn cho thấy các dấu hiệu khả quan về tình hình tăng trưởng vốn chủ sở hữu, tăng trưởng tổng tài sản, đồng thời đảm bảo tốt các chỉ tiêu huy động vốn và tính an toàn hệ thống (như dẫn chứng bằng bảng 2.2 dưới đây), khối sẽ tiếp tục được cung cấp đầy đủ và kịp thời các nguồn lực tài chính cần thiết cho hoạt động của mình.

Bảng 2.2: Nguồn lực tài chính của VPBank giai đoạn 2010 - 2012

Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2011	2012
Vốn chủ sở hữu	tỷ đồng	5.205	5.996	6.637
Tổng tài sản – Tổng nguồn vốn	tỷ đồng	59.807	82.818	102.576
Huy động khách hàng	tỷ đồng	23.970	29.412	59.514
Hệ số an toàn vốn (*)	%	14,29	11,94	12,51
(*): Mức tối thiểu quy định của Ngân hàng Nhà nước hiện là 9%				

(Nguồn: Tổng hợp trên cơ sở các báo cáo tài chính thường niên của VPBank)

Mặt khác, doanh số bán hàng lớn của chính VPBCF (như đã mô tả trong tiểu mục 2.1.2) cũng giúp Khối này tạo đà tăng trưởng mạnh về doanh thu và lợi nhuận. Đây là động lực và điều kiện vật chất quan trọng cho các hoạt động mở rộng tiếp theo.

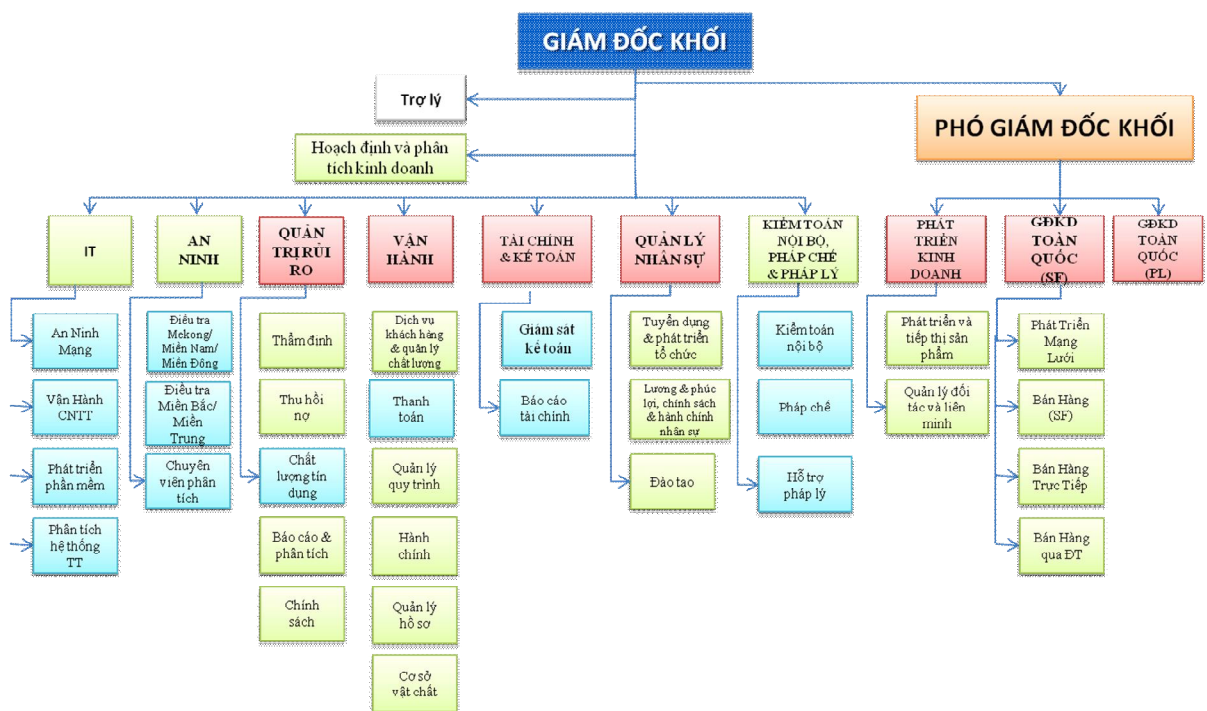
Rõ ràng, nguồn lực tài chính tốt luôn là nền tảng vững vàng cho công tác phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Đó là điều kiện để thiết lập và duy trì các hoạt động phát triển nguồn nhân lực bài bản và đồng bộ. Khía

cạnh tài chính của tổ chức được đảm bảo cũng là một trong những yếu tố giúp nhân viên có thể yên tâm cống hiến hơn, đồng thời tạo ra thêm sức hút trong quá trình tuyển dụng nhân lực.

2.1.3.3. Nguồn lực về lao động

Khởi tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng hiện có đội ngũ gần 3.000 lao động (bao gồm cả chính thức và cộng tác viên). Trong đó, lao động nữ chiếm 63,5%; lao động quản lý chiếm 9,2%. Đồng thời 84,1% lao động tại VPBCF có trình độ từ đại học trở lên.

Khối bố trí nhân sự làm việc trong các bộ phận chức năng theo một cơ cấu tổ chức như sau:



Hình 2.7: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của VPBCF

(Nguồn: Tài liệu định hướng nhân viên mới VPBank 2013)

Do ảnh hưởng của tính chất “bán lẻ” cùng tốc độ phát triển mạng lưới, nguồn lực lao động tại khối có những đặc điểm là tăng trưởng liên tục về quy mô và làm việc phân tán. Đặc điểm đó tác động nhiều mặt tới công tác phát triển nguồn nhân lực (như đã đề cập ở nội dung 2.1.3.1).

Mặt khác, tuổi trung bình của nhân viên tại khối hiện nay là 25. Vì đặc thù mới thành lập, nên tại khối không có bộ phận lao động lớn tuổi (thường chịu nhiều ảnh hưởng hơn của những tư duy cũ, cùng khả năng tiếp thu đã có phần bị hạn chế). Nhân viên trẻ đa số còn ít kinh nghiệm, tuy nhiên bù lại rất năng động, có khao khát khẳng định mình và sự học hỏi nhanh. Do đó, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức kể trên đã phản ánh rằng tại khối có nhiều chức danh công việc với những tính chất chuyên môn khác nhau. Điều đó dẫn tới sự đa dạng trong công tác tuyển dụng cũng như đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

2.1.3.4. Năng lực quản trị

Về người đứng đầu

Người đứng đầu VPBCF hiện nay là ông Kalidas Ghose, phó tổng giám đốc VPBank, giám đốc Khối tín dụng tiêu dùng. Ông Kalidas Ghose tốt nghiệp Đại học Jadavpur (Ấn Độ) và có chứng chỉ sau đại học của Trường Kinh doanh và Nguồn nhân lực XLRI (Ấn Độ). Ông từng đảm nhiệm nhiều vị trí quan trọng như tổng giám đốc CitiFinancial Ấn Độ, chủ tịch kiêm tổng giám đốc CitiFinancial Philippines, tổng giám đốc Prudential Việt Nam, tổng giám đốc phụ trách ngân hàng bán lẻ và quản lý đầu tư cá nhân khu vực Mêkông ANZ Việt Nam. Ông gia nhập Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng tháng 3/2011.

Có thể thấy rằng, ông Kalidas Ghose là người đã có rất nhiều kinh nghiệm quản trị trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng tại Việt Nam lẫn khu vực và quốc tế. Nhưng điều đặc biệt nhất ở người đứng đầu VPBCF là ông đã từng được đào tạo bài bản về kinh doanh ở một trường có thiên hướng đề cao vai trò nguồn nhân lực như XLRI. Mặt khác, việc giám đốc Khối tín dụng tiêu dùng đồng thời là phó tổng giám đốc VPBank cho thấy sự phát triển của Khối

này đang rất được xem trọng. Với tầm ảnh hưởng của một phó tổng giám đốc cùng kiến thức và kinh nghiệm dày dặn của người đứng đầu, nguồn nhân lực tại khối nói riêng có thể có thêm một điểm tựa tốt để phát triển.

Về quản lý cấp trung

Tuy chưa có số liệu thống kê nào để chứng minh, nhưng một thực tế dễ nhận thấy hiện nay là lỗ hổng về khả năng quản trị của đội ngũ quản lý cấp trung. Họ thông thường xuất phát điểm từ những nhân viên có chuyên môn tốt, tâm huyết với nghề nghiệp và đã đạt được những thành tích xuất sắc trong công tác. Sự thăng tiến của họ là xứng đáng nhưng việc chuẩn bị cho sự thăng tiến dường như là chưa đủ. Họ cần được đào tạo nhiều hơn về quản trị nhóm, ra quyết định hay giải quyết xung đột... Đặc biệt, ở khối tín dụng tiêu dùng, khả năng kiểm soát của quản lý cấp trung luôn đòi hỏi cao hơn ở các tổ chức khác, do nhân viên phân động làm việc có tính chất phân tán và lưu động.

Như vậy, để đảm bảo năng lực quản trị cho quản lý cấp trung, đòi hỏi sự chú trọng nhiều hơn nữa công tác đào tạo phát triển cho đội ngũ này. Mà bao quát hơn nữa là nhu cầu hoàn thiện hệ thống thăng tiến, cũng như chuẩn bị tốt cho đội ngũ kế cận.

Về nhu cầu quản trị rủi ro

Hoạt động kinh doanh tiền tệ là một trong những hoạt động kinh doanh có tính rủi ro cao. Vì vậy, sau phát triển nguồn nhân lực, khả năng quản trị rủi ro luôn được xem là vấn đề có ý nghĩa sống còn đối với các ngân hàng. Từ những cuộc khủng hoảng nợ xấu; những khoản đầu tư vào vàng, chứng khoán hay kinh doanh ngoại hối thua lỗ; cho đến những vụ bê bối tài chính đơn lẻ trong ngân hàng, sau cùng đều có thể nhận thấy trách nhiệm lớn từ công tác quản trị rủi ro.

Đặc biệt, như tại Khối tín dụng tiêu dùng, áp dụng hình thức cho vay “tín chấp” (tức là: cho vay trên cơ sở niềm tin mà không cần có tài sản thế

chấp) thì rủi ro càng lớn hơn. Do vậy, khả năng quản lý rủi ro cần được trang bị và đều đặn bổ khuyết, trước hết, cho tất cả nhân viên tư vấn tín dụng và nhân viên thẩm định. Bởi đó chính là đội ngũ chịu trách nhiệm đưa ra những đánh giá về mức độ tín nhiệm với khách hàng, là cơ sở cho các quyết định có cho vay hay không. Nội dung đào tạo về quản lý rủi ro sẽ cần được liên tục cập nhật các vấn đề mới trong quản lý rủi ro (như danh mục khách hàng “xấu” hay các thủ đoạn lừa đảo mới và cách phòng ngừa...).

Quản lý rủi ro cũng đặt ra các vấn đề trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực. Việc thẩm định lý lịch ứng viên sẽ cần thực hiện kỹ lưỡng hơn, đảm bảo ngăn ngừa có hiệu quả việc hình thành các mối liên kết ngầm mang tính nguy cơ cao cho tổ chức. Ví dụ, quy định tại VPBCF hiện nay: nhân viên tư vấn tín dụng không được chuyển sang bộ phận thẩm định và ngược lại; hay không tuyển dụng vợ (chồng), anh em ruột nhân viên tư vấn tín dụng vào làm việc tại bộ phận thẩm định và ngược lại.

2.1.3.5. Đánh giá chung

Tóm lại, tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng có những điều kiện cơ bản thuận lợi cho sự phát triển của nguồn nhân lực. Điển hình là lực lượng lao động trẻ, giàu khát vọng, có khả năng học tập và tính sáng tạo cao. Bên cạnh đó là điều kiện tài chính luôn được đảm bảo ổn định và có tính chủ động tốt.

Tuy nhiên, do những đặc thù về điều kiện kinh doanh (tính chất rủi ro, tính chất phân tán) cùng đòi hỏi mở rộng mạng lưới và sự tăng trưởng khá “nóng” ở giai đoạn đầu hoạt động; công tác phát triển nguồn nhân lực tại khối cũng phải đối diện với khá nhiều những đòi hỏi và thách thức.

Mặc dù vậy, nếu được trang bị nhận thức đúng đắn cùng những cam kết mạnh mẽ, VPBCF vẫn có đầy đủ cơ sở để thúc đẩy sự phát triển của nguồn nhân lực lên những tầm cao mới. Nhưng trước khi đưa ra được những giải

pháp tích cực, cần sự đánh giá một cách toàn diện hơn về thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị này.

2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

2.2.1. Công tác hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

2.2.1.1. Hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Ngay từ những ngày đầu mới thành lập, ban giám đốc VPBCF đã sớm nhận thức được vai trò và tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực và việc hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Khối đã thành lập “nhóm nghiên cứu chiến lược nguồn nhân lực”. Nhóm có nhiệm vụ phối hợp với các đơn vị chức năng (đặc biệt là với ban nghiên cứu chiến lược nguồn nhân lực thuộc Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng và bộ phận hoạch định, phân tích kinh doanh thuộc Khối tín dụng tiêu dùng). Từ đó, là đầu mối nghiên cứu và đề xuất với lãnh đạo các vấn đề về hoạch định chiến lược nguồn nhân lực trong toàn đơn vị. Đáng chú ý, việc hoạch định các chính sách phát triển nguồn nhân lực tại đây có sự hợp tác với các công ty tư vấn hàng đầu thế giới. Trong các phát ngôn của mình, lãnh đạo khối cũng đặt ra các yêu cầu với công tác hoạch định là: sáng tạo, khoa học, thực tiễn và kịp thời.

Do đặc thù là đơn vị mới thành lập, chiến lược phát triển nguồn nhân lực của VPBCF hiện nay chính là chiến lược phát triển nguồn nhân lực đầu tiên mà Khối xây dựng và triển khai thực hiện. Đây vẫn là một mô hình chiến lược cổ điển. Tuy nhiên, kể từ năm 2012, VPBCF đã và đang tổ chức nghiên cứu để từng bước ứng dụng mô hình thẻ điểm cân bằng (balanced scorecard – BSC) cùng các chỉ số hiệu suất cốt yếu (key performance indicator – KPI) trên toàn hệ thống. Qua đó, quá trình phát triển nguồn nhân lực sẽ được phân

tích theo khung của “bản đồ chiến lược” (một xu hướng hiện đại trong hoạch định, diễn giải và thực thi chiến lược).

Qua tìm hiểu, chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại VPBCF chỉ được mô tả ngắn gọn là: “Tập trung phát triển đội ngũ, nâng cao khả năng làm việc theo nhóm và xây dựng bản sắc văn hoá riêng”.

CHÍNH TRỊ		CÔNG NGHỆ
Tình hình chính trị Việt Nam được duy trì ổn định là nền tảng cơ bản và quan trọng, đảm bảo cho sự phát triển của VPBCF nói chung, sự phát triển của nguồn nhân lực tại Khối nói riêng.		
KINH TẾ	Kinh tế Việt Nam đang ở trong quá trình tái cấu trúc lại nhằm tìm kiếm những động lực mới cho một giai đoạn phát triển mới. Do đó, có tác dụng thúc đẩy sự chuyển hoá nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng.	Những thành tựu mới của công nghệ thông tin giúp xây dựng có hiệu quả mô hình ngân hàng bán lẻ tại VPBCF với hệ thống điểm giao dịch rộng khắp. Thông qua hạ tầng đó, cách thức kết nối và phát triển nhân viên tại Khối có thể có nhiều thay đổi. Đời sống dân cư tại Việt Nam đang ngày càng được cải thiện, nhu cầu giao dịch với ngân hàng cũng ngày càng gia tăng. Mở ra triển vọng phát triển tốt cho các tiện ích mới về vay tín chấp, vay tiêu dùng mà VPBCF là đơn vị tiên phong.
		XÃ HỘI

Hình 2.8: Phân tích PEST cho nguồn nhân lực tại VPBCF

(Nguồn: Tác giả)

Dựa vào kết quả các phân tích PEST và SWOT, có thể thấy rằng nguồn nhân lực tại VPBCF đang có vị thế tốt cùng những điều kiện tương đối thuận lợi cho sự phát triển. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Khối ở một

mức độ nhất định đã có sự gắn kết với sứ mệnh của tổ chức, có tính tương thích giữa chiến lược với môi trường. Do đó, bước đầu có thể đảm bảo hiệu quả thực thi của chiến lược.

	ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG	- Sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng - Ủng hộ của lãnh đạo - Sự hỗ trợ từ VPBank - Đội ngũ năng động - Ít nhân tố trì trệ - Xung lực hệ thống mới	- Đội ngũ non trẻ - Hệ thống chưa hoàn thiện - Thiếu hạ tầng đào tạo - Nhân lực phân tán - Văn hoá tổ chức mờ nhạt - Áp lực tăng trưởng nhanh
MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI	- Sức hút ngành ngân hàng - Tiềm năng ngành bán lẻ - Tiến bộ công nghệ - Sự hỗ trợ của đối tác tư vấn - Văn hoá bản địa ít xung đột	- Rủi ro về chính sách vĩ mô - Gia tăng mức độ cạnh tranh - Chất lượng nhân lực thấp - Quản trị sự thay đổi - Áp lực từ khối ngoại
	CƠ HỘI	THÁCH THỨC

Hình 2.9: Phân tích SWOT cho nguồn nhân lực tại VPBCF

(Nguồn: Tác giả)

Mặc dù vậy, hiện các thông tin chi tiết về quy trình cũng như nội dung của chiến lược nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng vẫn chưa được phổ biến. Theo khảo sát trong nghiên cứu này, có đến 93% người được hỏi đã trả lời ‘*không biết*’ về chiến lược nguồn nhân lực của đơn vị. Đây là một hạn chế về nhận thức chiến lược và là điểm điểm cần khắc phục trong công tác truyền thông nội bộ.

2.2.1.2. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực

Tương tự như trong vấn đề về chiến lược phát triển nguồn nhân lực, thông tin về quy hoạch phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng là tương đối khó tiếp cận. Tuy nhiên, qua các công bố công khai từ phía Khối trong thời gian qua, có thể thống kê được một số chương trình phát triển nguồn nhân lực có tính chất dài hạn đã và đang được triển khai tại đây như:

- Chương trình xây dựng hệ thống nền tảng cốt lõi dựa trên chuẩn về hiệu suất và sự gắn kết giữa từng hoạt động thực thi với các mục tiêu chiến lược của đơn vị.
- Chương trình tái cấu trúc bộ máy theo hướng tập trung và chuyên môn hoá, từ các công tác chuyên môn như xử lý tín dụng, xử lý nợ, quản trị rủi ro cho đến các lĩnh vực phụ trợ như công tác bảo vệ, quản lý xe chuyên dụng.
- Chương trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp trên nền móng 6 giá trị cốt lõi và 18 định hướng hành vi, tham vọng kết nối và biến tổ chức thành ngôi nhà thứ hai của mỗi thành viên.

Các chương trình trên phần nào cho thấy tư duy hiện đại cùng tầm nhìn bao quát của đội ngũ điều hành cao cấp. Mỗi chương trình từ lúc nghiên cứu khả thi, thiết kế đến tổ chức thực hiện đều có sự phân công đội ngũ phụ trách cụ thể. Đồng thời, có sự quán triệt về tính bám sát giữa từng chương trình với chiến lược đã đề ra.

Nhận xét chung về công tác hoạch định dài hạn (chiến lược và quy hoạch) nguồn nhân lực tại VPBCF là tương đối bài bản. Góp phần vào việc nhanh chóng xây dựng mô hình quản trị nhân lực tiên tiến theo hướng nâng cao lợi thế cạnh tranh về con người và phát triển bền vững. Tuy nhiên, công tác này còn mặt thiếu sót là chưa khuyến khích để phát huy được trí tuệ và sự hưởng ứng của tập thể lao động.

2.2.1.3. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng được chia làm hai nhóm:

Nhóm thứ nhất là các kế hoạch nhằm từng bước hiện thực hoá các chương trình lớn đã được hoạch định dài hạn từ trước. Nó thông thường liên quan đến việc định hình các ý tưởng, sáng kiến mới; hay thiết lập và thử nghiệm các ứng dụng mới trong phát triển nguồn nhân lực. Các kế hoạch loại này được phụ trách bởi các nhóm dự án thành lập có thời hạn; thường có sự tham gia của tư vấn bên ngoài cũng như nhận sự bảo trợ trực tiếp của một (một số) quản lý cấp cao.

Nhóm thứ hai là các kế hoạch thực thi chức năng như kế hoạch tuyển dụng, kế hoạch đào tạo hay kế hoạch sử dụng nhân lực. Nó được chịu trách nhiệm bởi bộ phận nhân sự. Bộ phận này hoạt động thường xuyên, ít cần thuê tư vấn bên ngoài, cũng không đòi hỏi sự bảo trợ trực tiếp từ lãnh đạo.

Thông thường, các kế hoạch nhân sự chủ chốt tại VPBCF đều được xây dựng, triển khai và tổng kết theo chu kỳ năm, hướng tới các mục tiêu ngắn và trung hạn. Sau đó, tùy vào yêu cầu công tác trong từng mặt mà được tiếp tục phân nhỏ giai đoạn thành các kế hoạch quý, kế hoạch tháng. Để thuận lợi cho công tác quản trị chung, kỳ kế hoạch nhân sự tại Khối được lập khớp với kỳ kế hoạch tài chính và vẫn chịu chi phối nhiều bởi các chỉ tiêu kinh doanh cùng kỳ. Điều đó cho thấy mức độ định hướng của kế hoạch nhân sự trong hệ thống kế hoạch chung tại Khối tín dụng tiêu dùng là chưa cao.

Hệ thống kế hoạch nguồn nhân lực tại Khối về cơ bản đã được thiết lập đồng bộ, tuân thủ các quy định của pháp luật và có tính khả thi tốt. Các bản kế hoạch đã quan tâm khá toàn diện đến các khía cạnh như: mục tiêu, nội dung và cách thức thực hiện công việc; dự trù nguồn lực; quy định tiến độ và trách nhiệm cá nhân. Tuy nhiên, phần lớn các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

tại Khối hiện chưa xác định được một cách cụ thể và khoa học các phương pháp kiểm soát. Hoạt động kiểm soát gần như được mặc định và bị phụ thuộc lớn vào năng lực của người phụ trách.

2.2.2. Tổ chức phát triển nguồn nhân lực

2.2.2.1. Tuyển dụng nguồn nhân lực

Về tuyển dụng người nước ngoài

Tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng hiện có một số cán bộ nhân viên là người nước ngoài, tất cả đều là những chuyên gia cao cấp với bề dày kinh nghiệm làm việc tại các tập đoàn đa quốc gia. Hai trong số đó hiện đảm nhiệm những vị trí cao nhất (giám đốc và phó giám đốc) tại Khối. Chiến lược tuyển dụng nhân sự quản lý cấp cao người nước ngoài đem đến những yếu tố mới lạ. Theo đó, giá trị tinh hoa của các tổ chức hàng đầu sẽ đến với VPBCF bằng những con đường ngắn nhất. Các chuyên gia nước ngoài rất giỏi trong việc xây dựng nền tảng, quy trình hoạt động và kiểm soát. Đó cũng chính là những mảng mà một đơn vị non trẻ như VPBCF đang rất cần thiết lập và củng cố.

Các nhân sự người nước ngoài tại VPBCF đều có giấy phép lao động và được tập huấn về pháp luật Việt Nam theo đúng quy định. Không chỉ làm việc, họ còn được giao trách nhiệm huấn luyện và chuyển giao công nghệ cho những quản lý người Việt Nam. Đồng thời, giúp lan toả phong cách chuyên nghiệp và tư duy tích cực trong tổ chức.

Đây là một chiến lược tuyển dụng khôn ngoan trong bối cảnh khan hiếm nhân lực chuyên gia người Việt. Tuy nhiên, bên cạnh những lợi thế, có hai khó khăn cần được ghi nhận ở đây. Một là, để mời được các chuyên gia hàng đầu sang Việt Nam là vấn đề không ít khó khăn. Và thứ nữa, luôn tồn tại những khác biệt văn hoá có thể trở thành rào cản trong những nỗ lực làm việc chung.

Về tuyển dụng nhân viên chính thức và tuyển dụng cộng tác viên

Việc tuyển dụng nhân sự người nước ngoài (dù là làm việc tại VPBCF) do Khối quản trị nguồn nhân lực (trực thuộc VPBank) phụ trách. Trong khi đó, công tác tuyển dụng tại bộ phận quản lý nhân sự của Khối chủ yếu tập trung vào việc tuyển dụng nhân viên chính thức và cộng tác viên.

Với đòi hỏi phát triển nhanh về mạng lưới; việc tuyển dụng nhân viên chính thức xen lẫn cộng tác viên (thay vì tuyển dụng toàn nhân viên chính thức) là một giải pháp hợp lý cho tổ chức. Trong điều kiện phát triển tốt, những cộng tác viên xuất sắc sẽ được ưu tiên trở thành nhân viên chính thức. Như vậy, bước đệm cộng tác viên có tác dụng tạo ra thêm một sự sàng lọc ứng viên hiệu quả. Ngược lại, nếu tình hình kinh doanh trên các thị trường mới không thực sự khả quan, tổ chức cũng dễ dàng co hẹp hoạt động và tránh được tình trạng phải sa thải bớt các nhân viên chính thức của mình.

Bảng 2.3: Tình hình tuyển dụng tại VPBCF từ năm 2010 đến quý 2/2013

Đối tượng	Bộ phận	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012		6 tháng đầu năm 2013	
		người	%	người	%	người	%	người	%
Tổng cộng	Tổng	371	100	1.212	100	1.350	100	644	100
	Kinh doanh	246	66,31	853	70,38	970	71,85	448	69,57
	Hỗ trợ	125	33,69	359	29,62	380	28,15	196	30,43
Nhân viên chính thức	Tổng	237	63,88	435	35,89	564	41,78	262	40,68
	Kinh doanh	145	39,08	178	14,69	307	22,74	154	23,91
	Hỗ trợ	92	24,80	257	21,20	257	19,04	108	16,77
Cộng tác viên	Tổng	134	36,12	777	64,11	786	58,22	382	59,32
	Kinh doanh	101	27,23	675	55,69	663	49,11	294	45,66
	Hỗ trợ	33	8,89	102	8,42	123	9,11	88	13,66

(Nguồn: Tổng hợp của phòng tuyển dụng và phát triển tổ chức VPBCF)

Số liệu trên cho thấy, tỷ trọng tuyển dụng cộng tác viên đang được duy trì ở mức cao. Nó phần nào phản ánh rằng, tuyển dụng cộng tác viên ở Khối tín dụng tiêu dùng không đơn thuần là giải quyết bài toán nhu cầu mùa vụ. Mà ở một mức cao hơn, đó dường như là một chiến lược tuyển dụng (chiến lược phát triển quy mô nguồn nhân lực) an toàn và thận trọng.

Tìm hiểu thực tiễn quá trình tuyển dụng tại VPBCF bộc lộ những nét chủ đạo là:

- Hoạt động tuyển dụng diễn ra tương đối thường xuyên (hàng tháng). Tuy nhiên, vẫn áp dụng hình thức tuyển dụng theo đợt thay vì tuyển dụng liên tục.
- Đơn vị đã chuẩn hoá được hệ thống bản mô tả công việc với tất cả các vị trí chức danh. Đảm bảo cung cấp tốt các tiêu chuẩn cho công tác tuyển dụng.
- Thông tin tuyển dụng được đăng tải trên các kênh trực tuyến (đa phần là không mất phí) và có thông báo nội bộ qua hòm thư điện tử cá nhân (để tìm kiếm ứng viên từ nguồn bạn bè, người thân của nhân viên). Ứng viên cũng được khuyến khích gửi hồ sơ trực tuyến.
- Quá trình sàng lọc ứng viên diễn ra qua 3 bước chính: phân loại hồ sơ, trắc nghiệm trên máy và phỏng vấn (gồm phỏng vấn của cán bộ tuyển dụng và phỏng vấn của quản lý trực tiếp).
- Thời gian thực hiện xong một quy trình tuyển dụng khoảng 10 – 15 ngày (không bao gồm thời gian đăng thông báo và tiếp nhận hồ sơ).
- Tuyển dụng với hai nhóm đối tượng nhân viên chính thức và cộng tác viên không có nhiều khác biệt (yêu cầu đối với cộng tác viên thường thấp hơn, thoả thuận làm việc cũng ít sự ràng buộc hơn).

Có thể nhận xét rằng, tuyển dụng tại Khối tín dụng tiêu dùng mang nhiều nét hiện đại của việc ứng dụng công nghệ; góp phần rút ngắn thời gian,

khoảng cách và tiết giảm được chi phí. Việc tuyển dụng đã thể hiện được sự minh bạch, tính tin cậy và khách quan cao. Công tác phát triển nguồn nhân lực về mặt quy mô tại VPBCF, nhờ đó, đang vận hành tương đối hiệu quả.

Mặc dù vậy, theo khảo sát của nghiên cứu, vẫn có 5% người được hỏi đánh giá quy trình tuyển dụng tại Khối là “*không tốt*”. Đáng chú ý, tại đơn vị chưa có hình thức thu thập thông tin phản hồi của ứng viên để phục vụ hoàn thiện công tác tuyển dụng. Nhìn chung, thương hiệu tuyển dụng VPBCF trên thị trường lao động là chưa thực sự nổi bật. Hệ thống hiện tại dù có đủ năng lực để tuyển đủ người cần thiết cho tổ chức. Tuy nhiên, để cạnh tranh trong tuyển dụng và đảm bảo thu hút được người tài, thì hệ thống tuyển dụng của VPBCF cần thêm nhiều nỗ lực để hoàn thiện.

2.2.2.2. Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ năng lực cho nguồn nhân lực

Hiện nay, VPBCF (và cả VPBank nói chung) chưa xây dựng trường đào tạo riêng. Các hoạt động đào tạo tập trung của Khối chủ yếu diễn ra tại các văn phòng ở Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh hoặc các địa điểm đi thuê. Ngoài một số lượng nhỏ giảng viên được mời bên ngoài, công tác đào tạo chủ yếu sử dụng các giảng viên bán chuyên trách nội bộ. Đội ngũ này được lãnh đạo tin tưởng giao nhiệm vụ trên cơ sở đánh giá cao năng lực và kinh nghiệm chuyên môn. Tuy nhiên, khối chưa xây dựng được tiêu chuẩn chức danh “bán chuyên trách”. Một bộ phận giảng viên tuy là nhân sự xuất sắc nhưng còn hạn chế về nghiệp vụ sư phạm.

Quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện được trích bằng 3% quỹ lương của toàn Khối. Trong bối cảnh những năm đầu mới thành lập, số lượng nhân sự chưa nhiều, nguồn quỹ trên là tương đối eo hẹp. Tuy nhiên, việc lập kế hoạch và quản lý kinh phí đào tạo đã được tổ chức thực hiện bài bản, chi

tiết tới từng khâu đào tạo, tạo điều kiện cho hoạt động đào tạo diễn ra thông suốt hơn.

Đào tạo nhân viên mới

Cho tới nay, 100% nhân viên mới tại Khối tín dụng tiêu dùng đều phải trải qua khoá đào tạo bắt buộc (có sát hạch chất lượng) trước khi chính thức vào làm việc. Các khoá học này thường kéo dài từ 3 đến 7 ngày và bao gồm hai phần nội dung chính. Phần thứ nhất, giới thiệu các thông tin tổng quan về VPBCF cũng như về VPBank, giúp nhân viên làm quen với tổ chức. Phần thứ hai, trang bị các kiến thức và kỹ năng nghiệp vụ, giúp nhân viên làm quen với công việc.

Đào tạo cập nhật, nâng cao

Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, những thay đổi của hệ thống FinnOne (mạng kết nối nội bộ phục vụ bán hàng) hay trước sự ra đời của các gói sản phẩm mới, các lớp đào tạo với mục đích cập nhật hay nâng cao sẽ được mở. Tuy nhiên, số lượng học viên còn tương đối hạn chế (số liệu bảng 2.4) một phần do tính chất phân tán về nơi làm việc. Các nhân viên sau khi được đào tạo sẽ có nhiệm vụ hướng dẫn cho các nhân viên khác ở cùng bộ phận hay cùng địa bàn.

Đào tạo cho đội ngũ quản lý, kế cận cũng chưa được chú trọng. Kể từ thời điểm thành lập Khối năm 2010 đến giữa năm 2013, đơn vị mới tổ chức được 3 lớp bồi dưỡng về các kỹ năng quản trị cho khoảng 150 lượt học viên tham gia. Với xấp xỉ 300 lao động từ cấp trưởng nhóm trở lên, như vậy, còn ít nhất 50% trong số này chưa từng tham gia khoá đào tạo nâng cao về quản lý. Số liệu từ bảng 2.4 (trang 66) cũng cho thấy, đào tạo cập nhật, nâng cao mới chỉ tập trung ở bộ phận kinh doanh. Trong khi đó, tại các bộ phận hỗ trợ, qua gần 3 năm, chỉ có 106 lượt được đào tạo.

Đào tạo theo nguyện vọng nhân viên

Phòng đào tạo của Khối thường kỳ tiến hành thăm dò nguyện vọng của đội ngũ nhân viên bằng hình thức phỏng vấn qua điện thoại. Nhân viên được đề nghị chia sẻ những khó khăn trong công tác và được đề xuất các hỗ trợ về đào tạo để đáp ứng tốt hơn công việc được giao. Từ đó là cơ sở để phòng đề xuất các kế hoạch mở lớp đào tạo theo nguyện vọng. Tuy nhiên, cho tới nay vẫn chưa có khoá đào tạo nào theo loại hình này được tổ chức tại Khối.

Bảng 2.4: Tình hình đào tạo tại VPBCF từ năm 2010 đến quý 2/2013

Đơn vị: lượt người

Loại hình	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	6 tháng đầu năm 2013
Đào tạo nhân viên mới	371	1.212	1.350	644
+ Bộ phận kinh doanh	246	853	970	448
+ Bộ phận hỗ trợ	125	359	380	196
Đào tạo cập nhật, nâng cao	50	284	329	216
+ Bộ phận kinh doanh	50	250	285	188
+ Bộ phận hỗ trợ	0	34	44	28
Đào tạo theo nguyện vọng	0	0	0	0
Tổng cộng	421	1.496	1.679	860

(Nguồn: Tổng hợp của phòng đào tạo VPBCF)

Đào tạo khác

Đào tạo chuyển giao phi chính thức: thông qua quá trình làm việc chung, các quản lý người nước ngoài giúp đào tạo cho quản lý người Việt Nam. Hoặc các quản lý bộ phận, quản lý nhóm giúp đào tạo cho nhân viên của mình.

Đào tạo qua trực tuyến thông qua thư điện tử: dưới sự hỗ trợ của hệ thống thông tin, mọi nhân viên đều có điều kiện và được yêu cầu phải thường xuyên cập nhật các thông tin mới trên hòm thư cá nhân nội bộ. Các chia sẻ hữu ích về công việc, cuộc sống thông qua e-mail cũng mang lại những giá trị phát triển nhất định cho nguồn nhân lực. Mặt khác, nó phù hợp với điều kiện làm việc phân tán như tại VPBCF.

Đào tạo tự túc: một số nhân viên của Khối có tham gia các chương trình đào tạo cả ngắn và dài hạn ở các cơ sở đào tạo ngoài ngân hàng (theo diện tự túc ngoài giờ làm việc). Tuy nhiên, cho tới nay, tại VPBCF chưa có thống kê, theo dõi, cũng như chưa có chính sách cụ thể nào nhằm hỗ trợ hay khuyến khích các nhân viên thuộc diện trên.

Về đánh giá kết quả đào tạo, thông qua bài kiểm tra khi kết thúc khoá học, thống kê tại Khối trong các quý vừa qua thu được kết quả khá ấn tượng:

Bảng 2.5: Kết quả đào tạo tại VPBCF từ năm 2010 đến quý 2/2013

Đơn vị: lượt người

Xếp loại	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	6 tháng đầu năm 2013
Xuất sắc	272	1.021	1.303	566
Đạt yêu cầu	149	475	373	294
Đào tạo lại	0	0	3	0
Tổng cộng	421	1.496	1.676	860

(Nguồn: Tổng hợp của phòng đào tạo VPBCF)

Trong khi đó, kết quả khảo sát của tác giả cũng cho thấy, có 83% người cho biết đào tạo tại Khối giúp họ nâng cao năng lực “rõ rệt”:

Bảng 2.6: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát

<i>Sau khi tham dự các khoá đào tạo tại Khối, anh/chị có nhận thấy bản thân nâng cao được năng lực thực hiện công việc hay không?</i>		
Phương án	Số người	Tỷ lệ
Có rõ rệt	83	83%
Có chút ít	13	13%
Không thay đổi	4	4%
Chưa từng được đào tạo	0	0%
Tổng	100	100%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Về đánh giá hiệu quả công tác đào tạo, hoạt động đào tạo đã góp phần nâng tỷ lệ lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao của Khối từ 81% năm 2010 lên 86% năm 2011 và 88% năm 2013 (Các nội dung chi tiết hơn của hoạt động đánh giá sẽ được phân tích trong nội dung 2.2.4.1).

Tóm lại, công tác đào tạo (trọng tâm của phát triển nguồn nhân lực về mặt chất lượng) tại VPBCF thời kỳ đầu mới thành lập đã đạt được những kết quả đáng khích lệ trên hầu hết các phương diện, từ tổ chức đào tạo, kết quả đào tạo lẫn hiệu quả mang lại. Tuy nhiên, do cơ sở vật chất, nguồn quỹ cũng như điều kiện làm việc, nhân lực giảng dạy còn những hạn chế, nên ưu tiên đào tạo tập trung chủ yếu cho đội ngũ nhân viên mới. Tổ chức chưa quan tâm nhiều đến khuyến khích việc tự học. Khảo sát của tác giả cũng cho thấy 53% ý kiến chia sẻ công tác đào tạo tại đơn vị còn “có” những khó khăn, tồn tại.

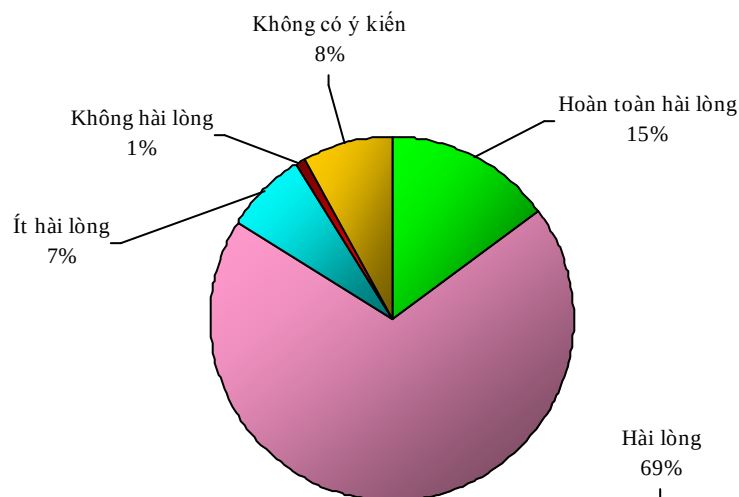
2.2.2.3. Bố trí, sử dụng nguồn nhân lực

Tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng, do đặc thù mới thành lập nên tuyệt đại đa số là nhân viên được tuyển dụng mới với tuổi đời trẻ, đã qua trường lớp đào tạo. Do đó, việc tổ chức bố trí nhân lực có nhiều điểm thuận lợi so với các tổ chức khác. Nhờ hệ thống mô tả công

việc đã được chuẩn hoá và quy trình tuyển dụng minh bạch, việc tuyển được đúng người cũng giúp việc bố trí nhân lực sau đó đơn giản hơn.

Công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực tại đây không chỉ đảm bảo phải đúng người đúng việc, mà còn quan tâm tới mục tiêu xây dựng các nhóm làm việc hiệu quả (đúng nhóm). Như mô tả trong hình 2.8, các nhân viên đặt dưới sự điều hành trực tiếp của các nhóm trưởng. Vì vậy, ngay từ khâu tuyển dụng, ý kiến của các nhóm trưởng có vai trò quan trọng trong quyết định chọn lựa ứng viên. Mặt khác, giữa các trưởng nhóm cùng bộ phận có thể thương lượng và đề xuất về việc điều chuyển hay hoán đổi một số nhân viên của mình cho nhau, tạo điều kiện tối đa để tạo ra các ê kíp ăn ý nhất.

Nhận xét về bầu không khí tại nhóm làm việc, có 84% người được hỏi trả lời ở mức độ “hài lòng” và “hoàn toàn hài lòng”. Chỉ 1% trả lời ở mức độ “không hài lòng”. Cho thấy, về cơ bản các nhóm làm việc tại Khối hiện nay hoạt động lành mạnh, chưa xuất hiện vấn đề nổi cộm.



Hình 2.10: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về bầu không khí nhóm làm việc
(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Về tính tương quan trong thứ bậc điều hành tại VPBCF, qua tìm hiểu thực tế, đa số các chức vụ quản lý đều có bề dày kinh nghiệm và năng lực công tác cao hơn các nhân viên cấp dưới trực tiếp. Đội ngũ từ cấp trưởng phòng trở lên của Khối là tập hợp những cá nhân ưu tú, được đào tạo sâu về chuyên môn nghiệp vụ, am tường về lĩnh vực ngân hàng, thông thạo về ngoại ngữ, thành tích công tác và quản lý đều đã được kiểm chứng. Đó là nền tảng tốt cho một mô hình sử dụng nhân lực cân xứng, bền vững, thúc đẩy nhân viên phát triển bản thân để phát triển sự nghiệp.



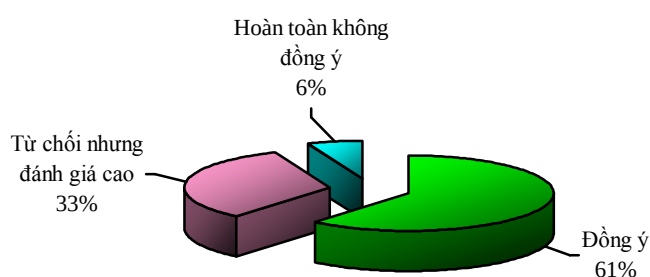
Hình 2.11: Nguyên tắc điều hành tại Khối tín dụng tiêu dùng

(Nguồn: Tài liệu định hướng nhân viên mới VPBank 2013)

Trong các kế hoạch mở rộng mạng lưới, tổ chức luôn quan tâm dành sự ưu tiên cho các nhân viên có nguyện vọng được trở về làm việc tại (gần) quê hương, đồng thời trở thành các nhân tố hạt nhân trong phát triển ở thị trường

mới. Đây là cơ hội cho các nhân viên phát huy lợi thế tự nhiên (sự am hiểu văn hoá, điều kiện kinh tế xã hội, hay các mối quan hệ tại địa phương), và có những bước phát triển sự nghiệp cá nhân vượt bậc hơn. Trong khi đó, những cộng tác viên với kết quả làm việc xuất sắc cũng có thêm những cơ hội để được trở thành nhân viên chính thức.

Khảo sát về chính sách điều chuyển kể trên, có 94% ý kiến nhân viên tán thành. Trong đó, 61% “đồng ý” điều chuyển. Số liệu trên ghi nhận thêm một chính sách sử dụng con người hợp tình, hợp lý tại VPBCF.



Hình 2.12: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về việc điều chuyển nhân viên về làm việc gần quê hương
(Nguồn: khảo sát của tác giả)

Như vậy, về tổng thể, việc bố trí sử dụng nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng có khả năng phát huy được những tiềm năng của nguồn nhân lực, ít nhất là trong ngắn hạn. Góp phần quan trọng trong việc chuyển hoá những giá trị phát triển nhân lực (mà công tác tuyển dụng, đào tạo đã làm được) thành những giá trị thiết thực cho tổ chức.

Tuy nhiên, ở một góc cạnh khác, các quy định về lộ trình thăng tiến tại VPBCF chưa được xây dựng và ít được biết đến. Có đến 88% người được hỏi

cho biết họ “*không biết*” về các lộ trình thăng tiến tại Khối tín dụng tiêu dùng. Do đó, xét về dài hạn, việc thúc đẩy tiềm năng nhân viên đang vướng phải rào cản mang tên lộ trình thăng tiến. Thời gian hoạt động của Khối chưa đủ dài để đưa ra đánh giá đầy đủ. Nhưng điều chắc chắn, tổ chức có thể đang đối mặt với nguy cơ nhân viên (đặc biệt là những người giỏi) sẽ nhảy việc, vì không định hình được tương lai của bản thân tại VPBCF.

2.2.3. Tạo động lực cho sự phát triển nguồn nhân lực

2.2.3.1. Tạo động lực vật chất

Lương

Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng cam kết trả lương công bằng, hợp lý trên cơ sở phù hợp với năng lực, hiệu suất và trách nhiệm của mỗi người; không phân biệt đối xử và đảm bảo tính cạnh tranh so với các mức lương cho các công việc tương tự trên thị trường lao động.

Lương hiện bao gồm lương cố định (tính theo ngày công làm việc thực tế), lương bổ sung (lương kinh doanh, lương ngoài giờ...) và các loại phụ cấp (ăn trưa, điện thoại...) tùy theo từng chức danh công việc. Nhân viên được trả lương theo hình thức trả lương kín thông qua chuyển khoản một lần mỗi tháng. Bảng lương sau đó sẽ được phòng phúc lợi và tiền lương gửi cho từng người thông qua email cá nhân.

Mặc dù các vấn đề lương tại VPBCF cơ bản đều đã thoả đáng. Tuy nhiên, vẫn có những ý kiến băn khoăn nhất định, đặc biệt ở cấu phần lương kinh doanh. Lương kinh doanh hiện được tính chỉ dựa vào doanh số, trong khi đặc điểm điều kiện thị trường và sự cạnh tranh ở từng khu vực là rất khác nhau. Do đó, tồn tại những bộ phận nhân viên kinh doanh phải nỗ lực nhiều hơn mới đạt đủ chỉ tiêu doanh số nhưng đãi ngộ nhận được lại thấp hơn (có khi là rất nhiều) so với đồng nghiệp ở các khu vực khác thuận lợi hơn. Theo

khảo sát, tại các quận nội thành Hà Nội (nơi được đánh giá có nhu cầu mua xe máy trả góp của người dân đã bão hoà), có đến 90% nhân viên tư vấn tín dụng khi được hỏi cho rằng cách trả lương kinh doanh cần có sự điều chỉnh để công bằng hơn, giúp tạo thêm động lực phấn đấu cho người lao động.

Thưởng

Theo quy định hiện hành tại VPBCF, căn cứ vào đánh giá thành tích công tác mà hội đồng khen thưởng sẽ xem xét việc khen thưởng cho cá nhân xuất sắc, cá nhân tiêu biểu vào dịp tổng kết cuối năm. Ngoài ra, nếu có các sáng kiến cải tiến quy trình nghiệp vụ và được ứng dụng vào thực tiễn, tùy theo mức độ đóng góp, nhân viên sẽ khen thưởng.

Có thể thấy rằng, các phần thưởng kể trên đều được gắn liền với kết quả thực tế. Do đó, có thể mang lại những giá trị tạo động lực nhất định. Tuy vậy, tại Khối tín dụng tiêu dùng còn thiếu các chính sách thưởng cho tập thể (nhóm, bộ phận) hay thưởng đột xuất. Các đòi hỏi với thưởng sáng kiến (cần phải được ứng dụng) cũng khó đem lại nhiều tác dụng khuyến khích.

Về mức độ kích thích của hoạt động khen thưởng tới nhân viên, 50% số người được hỏi đã trả lời mức độ kích thích là “*trung đối yếu*”, 13% trả lời mức độ kích thích là “*không đáng kể*”. Đây là chỉ dấu cho thấy, công tác thi đua khen thưởng tại VPBCF hiện chưa được thực sự được quan tâm thích đáng.

Phúc lợi

Nhân viên chính thức tại Khối tín dụng tiêu dùng được đảm bảo tham gia đầy đủ các chế độ bảo hiểm; được nghỉ lễ, nghỉ phép chế độ có hưởng lương theo các quy định của pháp luật.

Nhân viên được tham gia các hoạt động tập thể của toàn khối hay theo từng nhóm; được tham gia du lịch nghỉ mát và các hoạt động xã hội khác theo quy định của khối.

Nhân viên được nhận tiền “thưởng” vào các dịp nghỉ tết, nghỉ lễ lớn của đất nước.

Nhìn chung, tạo động lực vật chất tại VPBCF chưa cho thấy được nhiều điểm nổi bật tích cực.

2.2.3.2. Tạo động lực tinh thần

Bản thân công việc

Đa phần các vị trí công việc tại VPBCF có sự phù hợp tương đối giữa người – việc – nhóm. Công việc có tính thách thức, nhiều trường hợp thực tế làm việc tốt đã được tổ chức ghi nhận kịp thời, đề bạt và được tham gia đào tạo nâng cao. Tuy nhiên, lộ trình thăng tiến chưa rõ ràng, cơ hội đào tạo còn hạn chế, việc thưởng vật chất cũng chưa mang nhiều tác dụng khuyến khích. Bên cạnh đó, nhận thức về chiến lược trong nhân viên còn hạn chế, có thể dẫn tới chạy theo thành tích trước mắt (mục tiêu ngắn hạn) mà huỷ hoại các mục tiêu dài hạn. Tựu chung, tác động của bản thân công việc đến tinh thần làm việc của nhân viên tại VPBCF đang có cả những tác nhân đẩy lẫn tác nhân kìm hãm.

Môi trường làm việc

Tại VPBCF chưa có quy định cụ thể về văn hoá giao tiếp nội bộ. Theo một số phản hồi thông qua khảo sát thì có thực trạng trưởng nhóm thiếu kỹ năng khen ngợi và khiển trách nhân viên. Một số góp ý khác cho biết cấp trên chậm phản hồi các báo cáo của nhân viên (về giải quyết tình huống thắc mắc của khách hàng). Thực trạng này, không những ảnh hưởng tới uy tín của khối trong mắt khách hàng, mà còn ảnh hưởng tới tâm lý và động lực làm việc của nhân viên.

Trên đây chỉ là những phác thảo về một số góc cạnh đáng chú ý trong vấn đề tạo động lực tinh thần tại VPBCF. Ngoài ra, sẽ không khó để nhận ra ở

nhiều chính sách hay quy trình thực thi khác về nguồn nhân lực, cũng chứa đựng những tác động ít nhiều tới tinh thần và động lực của người lao động.

2.2.3.3. Tạo động lực kết hợp

Ngoài khen thưởng là biện pháp tạo động lực kết hợp hết sức phổ biến tại hầu khắp mọi tổ chức, ở Khối tín dụng tiêu dùng luôn dành những bất ngờ thú vị mỗi dịp sinh nhật của nhân viên. VPBCF luôn chuẩn bị những món quà đặc biệt dành cho cá nhân, cũng như tài trợ ngân sách cho các hoạt động liên quan. Tuy nhiên, phân ý tưởng, kịch bản và tổ chức thực hiện sẽ do cả nhóm cùng thực hiện. Góp phần tạo lên những sinh hoạt chung đầy sáng tạo và biến mỗi dịp sinh nhật trở thành một sự kiện tràn ngập niềm vui. Không chỉ cho riêng nhân viên được tổ chức sinh nhật, mà đó là cảm xúc tích cực chung cho cả tập thể. Tổ chức mong muốn có thêm sự gắn kết giữa các nhân viên với nhau, cũng như sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức.

Tóm lại, công tác tạo động lực tại VPBCF đã bao quát được hầu khắp các mặt, cả về tạo động lực vật chất lẫn tạo động lực tinh thần. Trong cách thức thực hiện thể hiện được nét độc đáo riêng. Từ đó, có những tác dụng tích cực tới tâm lý làm việc của người lao động. Mặc dù vậy, để tạo ra năng lượng đủ mạnh giúp tổ chức thu hút và giữ chân được người tài, khuyến khích được nhân viên phát triển và nỗ lực làm việc vì tổ chức, công tác tạo động lực tại Khối cần có thêm thời gian và quyết tâm để hoàn thiện.

2.2.4. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển của nguồn nhân lực

2.2.4.1. Đánh giá sự phát triển của nguồn nhân lực

Về quy mô nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng thời gian qua đã có sự phát triển rất nhanh chóng. Chỉ sau 2 năm rưỡi, từ cuối năm 2010 đến giữa năm 2013, số lượng nhân viên của VPBCF đã tăng hơn 8 lần từ 360 người lên 2947 người (theo bảng 2.7). Kết quả đó chưa đủ để chỉ ra một xu hướng dài hạn cho bài toán quy mô nguồn

nhân lực tại đơn vị này. Tuy nhiên, xét trong những khoảng thời gian ngắn hạn hơn, sự tăng trưởng trong quy mô như vậy là tương đối phù hợp và đáp ứng được tốc độ mở rộng thị trường của tổ chức. Bên cạnh đó, với số lượng cộng tác viên xấp xỉ 40%, rủi ro tăng trưởng nóng quy mô nhân sự đã được giảm đi đáng kể.

Bảng 2.7: Quy mô nguồn nhân lực VPBCF từ năm 2010 đến quý 2/2013

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	6 tháng đầu năm 2013
Quy mô đầu kỳ	0	360	1.383	2.286
Tuyển dụng trong kỳ	371	1.212	1.350	644
Nghỉ việc trong kỳ	11	189	247	183
Quy mô cuối kỳ	360	1.383	2.286	2.947

(Nguồn: Tổng hợp của phòng tuyển dụng và phát triển tổ chức VPBCF)

Về chất lượng nguồn nhân lực, xét riêng về mặt trình độ, có những chỉ dấu cho thấy sự tiến bộ. Từ giữa năm 2012 đến giữa năm 2013, tỷ trọng lao động có trình độ từ đại học trở lên đã tăng từ 79,7% lên 84,1%. Mặc dù, trình độ học vấn trên thực tế chưa thể phản ánh xác thực năng lực làm việc. Thêm vào đó, cơ cấu với đa phần trình độ đại học như tại VPBCF chưa chắc tối ưu. Tuy nhiên, cần ghi nhận rằng, một đội ngũ có trình độ học vấn cao sẽ chứa đựng một nền tảng tốt. Cơ cấu ấy cũng là tương thích với điều kiện thực tế của xã hội và thị trường lao động hiện nay. Tại VPBCF, bằng cấp là điều kiện cần nhưng không phải là điều kiện tiên quyết. Những trường hợp trúng tuyển vào vị trí không phù hợp với chuyên môn, đều bắt buộc trải qua giai đoạn ‘cộng tác viên’ để thử thách.

Bảng 2.8: Trình độ nhân viên VPBCF năm 2013 so với năm 2012

Thời điểm	Chỉ tiêu	Đơn vị	Tổng Cộng	Trình độ		
				Trên đại học	Đại học	Khác
01/07/2012	Số lượng	người	1.728	21	1.356	351
	Cơ cấu	%	100	1,2	78,5	20,3
01/07/2013	Số lượng	người	2.947	44	2.433	470
	Cơ cấu	%	100	1,5	82,6	15,9
So sánh (+/-)	Số lượng	người	+ 1.219	+ 23	+ 1.077	+ 119
	Cơ cấu	%		+ 0,3	+ 4,1	- 4,4

(Nguồn: Báo cáo chất lượng nhân viên VPBCF)

Về đánh giá kết quả thực hiện công việc là hoạt động diễn ra đều đặn hàng tháng. Phương pháp đánh giá được sử dụng chủ yếu là phương pháp quản trị theo mục tiêu. Đây là một phương pháp hiện đại với nhiều ưu điểm, có nhiều tác dụng thúc đẩy việc hoàn thành các mục tiêu kinh doanh. Tuy nhiên, việc xác lập mục tiêu vẫn nặng về ngắn hạn (như coi trọng mục tiêu cho vay hơn mục tiêu kiểm soát nợ xấu hay mục tiêu xây dựng thương hiệu). Đánh giá theo các tiêu chuẩn về hành vi chưa được coi trọng. Phản hồi sau đánh giá mới tập trung vào nhóm chưa hoàn thành mục tiêu (bỏ qua nhóm hoàn thành).

81% người được hỏi cho biết tổ chức đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ đơn thuần dựa trên đo lường các giá trị hữu hình. Như tại bộ phận kinh doanh, đánh giá chủ yếu dựa trên sự so sánh giữa chỉ tiêu doanh số đặt ra với thành tích thực tế mà từng nhân viên đạt được. Thành tích bán hàng chính xác là một chỉ số đo lường cốt yếu. Tuy nhiên việc phụ thuộc quá nhiều vào nó rõ ràng cho thấy sự thiếu cân bằng trong đánh giá. Đặc biệt khi các giá trị vô hình mà nhân viên có thể phát triển được và mang lại cho tổ chức đang ngày càng trở lên quan trọng và rất cần được khuyến khích.

2.2.4.2. Kiểm soát sự phát triển của nguồn nhân lực

Việc đảm bảo sự kiểm soát trong phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng phần nào đã được phản ánh trong chiến lược tuyển dụng cộng tác viên (được nhắc đến ở phần 2.2.2.1). Kinh nghiệm đã cho thấy, theo đuổi một chính sách tăng trưởng quá nóng về quy mô nhân sự trong một thời gian ngắn có thể khiến tổ chức phải trả giá đắt trong trung và dài hạn (nếu tình hình kinh doanh diễn biến bất thường theo hướng không có lợi). Nhưng trước mắt, tổ chức vẫn buộc phải liên tục có thêm người cho những kế hoạch mở rộng kinh doanh. Vì vậy, mô hình cộng tác viên ở đây thực sự là giải pháp hữu ích. Giúp VPBCF kiểm soát tăng trưởng biên chế (nhân viên chính thức) ở những mức độ an toàn và bền vững.

Kiểm soát sự phát triển của nguồn nhân lực về mặt chất lượng là phức tạp hơn. Trước hết do sự hạn chế các công cụ đo lường và đánh giá có hiệu quả. Một khi VPBCF vẫn đánh giá hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực chủ yếu thông qua các tiêu chí như tăng trưởng doanh số bán hàng, doanh thu hay lợi nhuận. Sẽ rất khó để có được sự kiểm soát cần thiết trên các khía cạnh khác.

Lợi nhuận tại VPBCF trong ngắn hay trung hạn có thể vẫn liên tục tăng trưởng. Đó được xem như một chỉ báo quan trọng chứng tỏ phát triển nguồn nhân lực dường như đang đi rất đúng hướng. Bất chấp thực tế, có thể vẫn đang hiện hữu các rủi ro tiềm tàng do thiếu kiểm soát về nhân sự kế cận, thiếu kiểm soát về hành vi nhân sự dẫn tới nợ xấu, phe nhóm hay ‘tình báo kinh tế’. Đây là những góc cạnh mà thực tế Khối đang xao lãng.

2.3. Đánh giá chung về thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

2.3.1. Những thành tựu và nguyên nhân

2.3.1.1. Những thành tựu

Qua phân tích thực trạng, có thể nhận thấy trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại VPBCF phần nhiều là các điểm sáng tích cực, nội bật như:

Một là, công tác xây dựng chiến lược và các chương trình lớn về phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng đang cho thấy quyết tâm theo đuổi những hướng đi mới, cách làm chuyên nghiệp và phù hợp với xu thế quản trị hiện đại. Trong tương lai không xa, nếu các dự án về bản đồ chiến lược, hệ thống nền tảng cốt lõi hay văn hoá doanh nghiệp được thực hiện thành công; nguồn nhân lực của VPBCF (cũng như của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng) chắc chắn sẽ phát triển ở những tầm cao mới.

Hai là, thông qua giải pháp “cộng tác viên”, khối đã có sự cân bằng giữa nhu cầu cấp bách trước mắt với nhu cầu phát triển bền vững lâu dài. Nhờ đó, bài toán phát triển quy mô nguồn nhân lực đã sớm tìm được những lời giải thoả đáng.

Ba là, công tác tuyển dụng đã tạo được điểm nhấn quan trọng với việc hướng sự tập trung tìm kiếm người tài vào lực lượng chuyên gia nước ngoài. Đội ngũ này gia nhập VPBCF không chỉ góp phần phát triển nguồn nhân lực ở những giá trị nội tại của bản thân họ, mà còn giúp lan toả chính những giá trị quý báu đó sang những nhóm nhân sự khác của tổ chức.

Bốn là, việc đào tạo cho nhân viên mới được hoàn thành tốt cả ở mặt số lượng người tham gia, lẫn kết quả học tập của học viên cuối khoá. VPBCF cũng cho thấy sự quan tâm tìm hiểu những nhu cầu đào tạo trong đội ngũ nhân viên. Đồng thời, đã nỗ lực đa dạng hoá các giải pháp đào tạo để vượt qua khó khăn về sự phân tán nơi làm việc (như hình thức chia sẻ kiến thức, thông tin hữu ích qua kênh thư điện tử nội bộ).

Năm là, trong công tác bố trí sử dụng nhân lực, khối đã tạo ra được những cơ chế mềm dẻo để hoán đổi hay điều chuyển nhân sự. Đảm bảo vừa

phân công đúng người đúng việc, vừa tạo ra những nhóm làm việc hiệu quả. Cùng với đó, việc khuyến khích nhân viên trở về quê hương làm việc cho thấy khả năng nhận diện và phát huy các tiềm năng, lợi thế cá nhân của tổ chức. Tạo điều kiện cho họ được sinh sống gần gia đình cũng phản ánh tính nhân văn trong sử dụng lao động của đơn vị trực thuộc Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng.

Sáu là, với các mức đãi ngộ tương đối tốt, VPBCF tự tin giúp cho nhân viên của mình có được đời sống vật chất khá đảm bảo, để họ yên tâm và tập trung hơn trong công tác. Song song với đó, những mô hình ‘khen ngợi công khai tại nhóm’ hay ‘tổ chức sinh nhật’ đã góp phần hiệu quả trong việc tạo thêm động lực phát triển cho người lao động.

2.3.1.2. Nguyên nhân của những thành tựu

Trước hết, những thành tựu trong phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng cần được ghi nhận như là công sức, trí tuệ và sự nỗ lực của cả tập thể lao động tại đơn vị. Trong đó, khả năng lãnh đạo, chỉ đạo cùng tầm nhìn và tư duy đúng hướng của ban giám đốc khối đóng một vai trò hết sức quan trọng.

Mặt khác, VPBCF đã luôn nhận được những sự hỗ trợ quý báu, kịp thời và có hiệu quả từ tổ chức chủ quản là Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng. Đó là sự quan tâm, ủng hộ của hội đồng quản trị, uỷ ban nhân sự (trực thuộc hội đồng quản trị), tổng giám đốc cùng ban điều hành cao cấp tại VPBank. Đồng thời, không thể không kể tới sự giúp đỡ về mặt chuyên môn của Khối quản trị nguồn nhân lực.

Một cách trực tiếp nhất, các thành tựu kể trên được góp phần tạo dựng từ sự cố gắng bền bỉ và đầy sáng tạo của đội ngũ tại bộ phận quản lý nhân sự thuộc Khối tín dụng tiêu dùng. Bên cạnh đó, giải pháp hợp tác với các công ty

tư vấn nhân sự hàng đầu trên thế giới cũng mang đến những giải pháp tốt cho công tác phát triển nguồn nhân lực.

Sau cùng, cần nhắc những nguồn lực nền tảng cho hầu hết mọi sự phát triển mà ở VPBCF đã may mắn được sở hữu. Đó là sự đảm bảo về mặt tài chính, cùng một lực lượng lao động trẻ, có căn bản và giàu ý trí phấn đấu.

2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Những hạn chế

Bên cạnh những thành tựu căn bản, quá trình phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng vẫn bộc lộ một số những hạn chế:

Một là, việc truyền thông chiến lược phát triển nguồn nhân lực với những mục tiêu dài hạn của khối chưa được quan tâm thỏa đáng. Dẫn tới phần đông nhân viên chưa nhận thức rõ ràng về những viễn cảnh tương lai dành cho tổ chức cũng như chính mình. Điều này có nguy cơ làm suy giảm hoặc thậm chí chệch hướng các nỗ lực trong thực thi chiến lược. Ngoài ra, nhân viên của khối cũng chưa được khuyến khích để tham gia đóng góp vào các hoạt động xây dựng chiến lược, chương trình, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

Hai là, số lượng người nước ngoài đang làm việc tại khối còn quá khiêm tốn. Điều này khiến cho các ý nghĩa tích cực của chương trình tuyển dụng nhân sự chuyên gia cao cấp chưa có nhiều cơ sở để phát huy.

Ba là, quy mô chương trình đào tạo cập nhật, nâng cao khá hạn chế. Trong khi đó, đào tạo cho nhân viên quản lý và và lớp kế cận còn bị lơ là. Tổ chức cũng chưa có nhiều giải pháp để phát huy ý thức tự học và tạo lập các cơ chế chia sẻ tri thức trong tập thể lao động.

Bốn là, lương, thưởng tại khối còn chứa đựng những cấu phần chưa đáp ứng được kỳ vọng của nhân viên về sự ghi nhận công bằng. Chế độ khen

thường còn khá đơn điệu, tuy ghi nhận tốt nhưng lại thiếu khả năng khuyến khích.

Năm là, các cơ chế lắng nghe và phản hồi thể hiện mức độ cầu thị của khối đối với nhân viên còn yếu. Do đó, hạn chế động lực của nhân viên trong việc tham gia các thảo luận mang giá trị thúc đẩy. Vai trò của văn hoá doanh nghiệp (với tư cách là một nhân tố tạo động lực) cũng chưa có nhiều biểu hiện rõ nét.

Sáu là, công tác đánh giá phát triển nguồn nhân lực chưa thật sự bao quát đầy đủ và toàn diện các khía cạnh. Trong khi đó, kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực cũng mới chỉ đảm bảo tốt ở khía cạnh số lượng.

2.3.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

Hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực tại VPBCF hiện nay có thể được nhìn nhận do những nguyên nhân chủ quan cũng như khách quan khác nhau:

Đầu tiên, có thể dễ nhận thấy nhất chính là tính chất non trẻ của đơn vị. VPBCF tại thời điểm nghiên cứu này diễn ra mới chỉ có chưa tới ba năm tuổi đời. Trong thời gian này, khối lại cần tập trung các nguồn lực cho sự phát triển theo chiều rộng. Vì vậy, trong các mặt công tác khó tránh khỏi những sự thiếu đồng bộ.

Những khó khăn trong tuyển dụng chuyên gia nước ngoài nói riêng cũng như nhân sự cao cấp nói chung phần nào phản ánh những hạn chế về nguồn cung nhân lực trên thị trường lao động. Để khắc phục được điểm yếu này, cần sự chủ động hơn nữa từ chính tổ chức. Tuy nhiên, vấn đề này khi mở rộng hơn sẽ còn liên quan tới chính sách phát triển nhân lực của quốc gia; và đòi hỏi những thay đổi cả từ phía Nhà nước và xã hội.

Nguyên nhân của hạn chế còn được tìm thấy ở chính các hạn chế khác (do mối liên hệ giữa các chức năng với nhau). Đôi khi, bắt nguồn từ một hạn

chế ban đầu nào đó có thể kéo theo rất nhiều hạn chế khác. Ví dụ, do thiếu các công cụ đo lường hiệu quả mà ảnh hưởng xấu đến khả năng đánh giá. Việc đánh giá thiếu chính xác, sau đó, có thể khiến cho hàng loạt các công tác như đãi ngộ, kiểm soát, đào tạo, tuyển dụng và sử dụng nhân lực đều gặp phải các rủi ro tiềm tàng.

2.3.3. Vấn đề đặt ra cho phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng trong những năm tới

Thứ nhất, cần phát huy tốt những thành tựu đã đạt được, đồng thời, chủ động trong tìm kiếm giải pháp hiệu quả nhằm từng bước khắc phục các mặt còn hạn chế. Tiếp tục phát triển hơn nữa nguồn nhân lực từ những nền tảng sẵn có (vấn đề hoàn thiện).

Thứ hai, quản trị sự thay đổi trong phát triển nguồn nhân lực, kịp thời tiếp cận và nắm bắt các xu hướng tiên bộ. Giúp xây dựng các nền tảng mới, đưa nguồn nhân lực bước lên những tầm cao hơn (vấn đề đổi mới).

Thứ ba, phát triển nguồn nhân lực cần tạo ra được cá tính và những sự độc đáo riêng (vấn đề bản sắc).

CHƯƠNG 3: QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHỐI TÍN DỤNG TIÊU DÙNG NGÂN HÀNG VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG

3.1. Quan điểm và định hướng phát triển nguồn nhân lực

3.1.1. Định hướng phát triển của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng với định hướng phát triển trở thành một trong ba ngân hàng thương mại cổ phần bán lẻ hàng đầu Việt Nam, tiếp tục đặt trọng tâm hỗ trợ, ưu tiên cho khối khách hàng cá nhân và khối tín dụng tiêu dùng.

Tập trung xây dựng và củng cố hệ thống nền tảng cho phát triển nhân sự, quản trị rủi ro cùng công nghệ tiên tiến. Thúc đẩy tính chuyên nghiệp, từng bước vươn tới các chuẩn mực quốc tế. Đảm bảo sự phát triển nhanh, ổn định và bền vững.

Xây dựng một cấu trúc phát triển kinh doanh năng động và linh hoạt nhằm tăng trưởng cơ sở khách hàng, kênh phân phối và bứt phá về thị phần. Thực hiện cá biệt hoá mạnh mẽ trong chính sách và sản phẩm với từng phân nhóm riêng biệt.

Nâng cao hiệu quả của mạng lưới phân phối, tái sắp xếp lại hệ thống chi nhánh, các điểm bán hàng và hệ thống máy ATM. Tối ưu hoá sự phối hợp giữa các khâu, bộ phận. Tăng cường các hoạt động giám sát, kiểm soát. Hoàn thiện, củng cố các quy trình vận hành cơ bản. Đáp ứng tốt nhất các nhu cầu của khách hàng.

Xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp mang bản sắc VPBank. Đẩy mạnh các hoạt động truyền thông, quan hệ công chúng để quảng bá hình ảnh, thương hiệu mới của ngân hàng, tăng cường độ nhận diện thương hiệu trong cộng đồng..

3.1.2. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực của Khối tín dụng tiêu dùng

Quan điểm 1: Phát triển nguồn nhân lực là đòi hỏi khách quan để thích ứng với môi trường kinh doanh và công nghệ đang thay đổi không ngừng. Cùng với đó là nhu cầu tiếp tục phát triển đi lên của Khối tín dụng tiêu dùng, của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng, cũng như của chính bản thân từng người lao động trong tổ chức.

Quan điểm 2: Phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ trọng tâm then chốt. Bởi phát triển nguồn nhân lực là phát triển tài sản quý giá nhất. Nó quyết định năng lực vận hành, khả năng cạnh tranh và vận mệnh của tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực, do đó, là một nội dung đặc biệt quan trọng trong chiến lược phát triển chung. Cũng như bản thân công tác này cần có chiến lược riêng với các mục tiêu và chương trình hành động chi tiết, cụ thể.

Quan điểm 3: Phát triển nguồn nhân lực về mặt số lượng cần đi đôi với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và sự hợp lý hoá trong các cơ cấu nhân lực quan trọng. Đảm bảo cho nguồn nhân lực của khối phát triển cân xứng và toàn diện.

Quan điểm 4: Phát triển nguồn nhân lực là hoạt động có tính liên tục, xuyên suốt. Mặc dù các đợt tuyển dụng hay các khoá đào tạo không phải lúc nào cũng diễn ra. Tuy nhiên, với năng lực tự nhận thức, nguồn nhân lực vẫn có thể tiến bộ từng phút, từng giờ.

Quan điểm 5: Phát triển nguồn nhân lực cần dựa trên các nguyên tắc công bằng (mọi thành viên đều có quyền được phát triển) và hài hoà về lợi ích (phát triển tổ chức, phát triển sự nghiệp, phát triển cá nhân).

Quan điểm 6: Phát triển nguồn nhân lực cần đảm bảo tính bền vững dài hạn. Theo đó, phát triển nguồn nhân lực không chỉ phục vụ việc thực thi các mục tiêu trước mắt, mà còn phải đảm bảo tính kế thừa tổng thể.

Quan điểm 7: Phát triển nguồn nhân lực dựa trên sự chủ động và nỗ lực của tập thể đơn vị là chủ yếu. Lấy công tác đào tạo làm trung tâm, thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực theo chiều sâu.

Quan điểm 8: Phát triển nguồn nhân lực cần được thực hiện đồng bộ, bài bản trên tất cả các mặt công tác. Đảm bảo phát huy hiệu quả tối đa các giá trị của sự phát triển. Đồng thời, giảm thiểu khả năng một mặt công tác yếu kém, gây hệ lụy dây chuyền tới các mặt công tác khác.

3.1.3. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Khối tín dụng tiêu dùng

Phát triển nguồn nhân lực đảm bảo đủ về số lượng, có chất lượng và cơ cấu phù hợp với mục tiêu, chiến lược của khối trong từng thời kỳ xác định. Trong đó, chú trọng phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao, có tâm huyết và đạo đức nghề nghiệp.

Bảng 3.1: Dự báo nguồn nhân lực VPBCF phân theo trình độ

Năm	Chỉ tiêu	Đơn vị	Tổng Cộng	Trình độ		
				Trên đại học	Đại học	Khác
2012	Số lượng	người	2.286	26	1.876	384
	Cơ cấu	%	100	1,1	82,1	16,8
2015	Số lượng	người	5.000	100	4.400	500
	Cơ cấu	%	100	2,0	88,0	10,0
2020	Số lượng	người	8.000	200	7.400	400
	Cơ cấu	%	100	2,5	92,5	5,0

(Nguồn: Phòng tuyển dụng và phát triển tổ chức VPBCF)

Hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức hoạt động với sự phân định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ giữa các vị trí, phòng, ban, bộ phận. Từng bước nghiên cứu để thiết lập và triển khai các nền tảng phát triển nhân sự mới tại khối theo định hướng chung của ngân hàng.

Tiếp tục duy trì mô hình cộng tác viên với một tỷ lệ hợp lý. Phát triển nguồn nhân lực theo nhóm và vì mục tiêu xây dựng các nhóm làm việc hiệu quả. Quan tâm phát triển đội ngũ nhân lực quản lý, điều hành; nhân lực chuyên gia.

Cải thiện chất lượng đánh giá. Bối đánh giá chính xác, toàn diện và kịp thời là cơ sở quan trọng chi phối đến các mặt công tác khác trong phát triển nguồn nhân lực.

Chăm lo, đảm bảo đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động. Phát triển đa dạng các biện pháp tạo động lực hiệu quả. Xây dựng tập thể lao động gắn kết, chia sẻ và hiểu biết lẫn nhau.

3.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

3.2.1. Giải pháp về hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng, sau khi đã hoạch định, cần được phổ biến rộng rãi trong Khối như một hoạt động truyền thông nội bộ trọng tâm. Trong các chương trình đào tạo nhân viên mới, VPBCF cần đánh giá lại tầm quan trọng của việc trang bị các hiểu biết về chiến lược, quy hoạch hay kế hoạch phát triển của mình. Đảm bảo cho (mọi) nhân viên đều có những hiểu biết sâu sắc về các mục tiêu của tổ chức, lấy đó làm định hướng chuẩn mực trong công tác của cá nhân. Việc tuyên truyền này không chỉ giúp ích cho quá trình thực thi tốt các chiến lược, chương trình, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Nó cần gắn cả với sự lắng nghe và cầu thị từ đội ngũ những nhà hoạch định (những người chịu trách nhiệm chính trong việc soạn thảo ra các nội dung này). Đảm bảo ghi nhận kịp thời các ý kiến phản biện hay các báo cáo bất

thường từ phía nhân viên. Đây là nguồn thông tin quý báu để tổ chức nghiên cứu điều chỉnh chiến lược, kế hoạch (nếu cần).

Ở một mức độ đòi hỏi cao, công tác xây dựng chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng, ngay từ đầu, nên kêu gọi (hay cho phép) sự tham gia đồng đảo và tích cực của nhân viên trong toàn khối. Một mặt, phát huy được trí tuệ tập thể giúp tìm kiếm hiệu quả hơn những tư duy mới, ý tưởng mới hay giải pháp mới. Mặt khác, nhân viên sẽ có xu hướng cam kết mạnh mẽ hơn trong thực hiện các lộ trình phát triển mà chính họ đã góp phần hoạch định. Ngoài ra, đây còn là cơ hội để tạo ra thêm những sinh hoạt chung có tác dụng gắn kết, góp phần phát triển văn hoá thảo luận và chia sẻ cởi mở tại VPBCF.

Về góc độ kỹ thuật, đòi hỏi Khối tín dụng tiêu dùng cũng như Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng cần tiếp tục nâng cao năng lực dự báo. Ở đây là dự báo nhu cầu nguồn nhân lực phục vụ việc xây dựng chiến lược phát triển hay các chương trình, kế hoạch cụ thể (về tuyển dụng, đào tạo hay bố trí nhân sự). Đặc biệt cần cải thiện được năng lực dự báo trong trung và dài hạn. Cũng như dự báo tốt các nhu cầu về nhân sự quản lý, điều hành. Đảm bảo chất lượng quy hoạch cán bộ và chuẩn bị tốt nhất cho đội ngũ kế cận.

Khối nên tập trung nguồn lực cho dự án ‘thể điểm cân bằng’, nhằm sớm nâng tầm công tác hoạch định, diễn giải và thực thi chiến lược. Tổ chức các khoá tập huấn cho quản lý cấp trung, để trang bị các hiểu biết và kỹ năng có liên quan đến ‘bản đồ chiến lược’. Coi đây là một trong những ưu tiên đào tạo hàng đầu trong giai đoạn này.

Trong công tác hoạch định, bên cạnh việc duy trì mối quan hệ hợp tác với các tổ chức tư vấn uy tín của quốc tế, Khối có thể xem xét việc mời thêm hoặc mời thay thế ở một số khâu với các tổ chức tư vấn nhân sự (chuyên gia nhân sự) trong nước. Một mặt, giúp tổ chức có thể tiết giảm được một phần

chi phí để dành đầu tư cho các công tác khác của phát triển nhân lực. Mặt khác, các tổ chức tư vấn nhân sự (chuyên gia nhân sự) trong nước thường có sự am tường hơn về thể chế địa phương, văn hoá vùng miền, tập quán lao động và các điều kiện kinh doanh khác tại Việt Nam.

3.2.2. Giải pháp về tuyển dụng nguồn nhân lực

Bên cạnh chiến lược tuyển dụng nhân sự quản lý cấp cao người nước ngoài, Khối tín dụng tiêu dùng cũng như Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng có thể hướng thêm sự chú ý đến đội ngũ trí thức Việt Kiều. So với các chuyên gia gốc nước ngoài, việc thu hút đội ngũ trí thức Việt Kiều có lẽ sẽ có nhiều thuận lợi hơn. Đó là khát vọng hướng về cội nguồn, là bản năng thích nghi về ngôn ngữ, khí hậu, văn hoá, lối sống ở Việt Nam. Về trình độ, do cũng thụ hưởng một nền giáo dục tiên tiến như các chuyên gia gốc nước ngoài, nên thậm chí nhiều trí thức Việt Kiều (được cộng hưởng bởi trí tuệ và khả năng vượt khó của người Việt Nam) còn tỏ ra vượt trội hơn mặt bằng chung của đội ngũ chuyên gia quốc tế. Đây rõ ràng là nguồn cung nhân lực rất quý mà nếu có chính sách phù hợp để thu hút được, sẽ giúp công tác phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị thu được nhiều thành tựu mới.

Bởi thực tế ngân hàng bán lẻ hay hình thức cho vay tín chấp, cho vay tiêu dùng mới chỉ bắt đầu xuất hiện trong một số ít năm trở lại đây ở Việt Nam. Đó đang được xem là một xu hướng phát triển mới tất yếu của các ngân hàng thương mại, kể cả là các ngân hàng lớn trên thế giới. Tuy nhiên, hệ thống các cơ sở đào tạo trong nước dường như vẫn chưa bắt kịp với những thay đổi này. Do đó, VPBCF nên mạnh dạn đi đầu trong việc 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. Đồng thời, phát triển và khuếch đại thương hiệu tuyển dụng của tổ chức.

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.

Trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng, cần chú trọng tới các câu hỏi xoay quanh các giá trị cốt lõi của Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng và chiến lược phát triển của Khối tín dụng tiêu dùng. Từ đó, đánh giá được sự phù hợp của ứng viên với tổ chức. Sự phù hợp về giá trị cũng nên được xem là tiêu chí quyết định tuyển dụng hàng đầu thay vì sự phù hợp về mặt công việc. Bởi kỹ năng yếu có thể đào tạo thêm để bổ khuyết, ít kinh nghiệm có thể nâng cao dần qua thời gian. Nhưng sự không tương đồng về giá trị với nhân viên, có thể kéo VPBCF đi lệch hướng.

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

Nhằm tạo ra được bước đột phá cho công tác đào tạo, trước tiên cần củng cố hạ tầng đào tạo. Khối nên nghiên cứu việc thành lập trung tâm đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Từ đó là đầu mối để phát triển và hoàn thiện hệ thống giáo trình, tài liệu giảng dạy; xây dựng đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp, trình độ cao. Đây là những điều kiện tiên quyết để triển khai có hiệu quả các chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực theo hình thức tập trung.

Như phân tích ở trên ta thấy nguồn kinh phí cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của VPBCF là khá hạn hẹp. Đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân

lực. Để tăng nguồn kinh phí cho đào tạo, Khối nên tăng tỷ lệ trích từ Quỹ lương chung, thay vì tỷ lệ 3% như hiện nay. Bên cạnh đó cần đề nghị VPBank tăng cường thêm cho Quỹ đào tạo. Muốn được như vậy cần có chính sách và chiến lược cụ thể về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Giải pháp mở rộng các hình thức đào tạo tập trung nhằm bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho người lao động nên được xem xét tới. Mặc dù vậy, không chỉ vấp phải rào cản vì sự gia tăng “chi phí” (như vẫn thường thấy ở hầu khắp các tổ chức); mà với Khối tín dụng tiêu dùng, nó còn gặp khó khăn do đặc thù làm việc phân tán của phân đông đội ngũ nhân viên. Do đó, tại VPBCF nên tập trung phát triển các mô hình đào tạo không tập trung.

Khối tín dụng tiêu dùng nên phát huy và mở rộng hình thức đào tạo “ONLINE” để phù hợp với đặc thù điều kiện làm việc phân tán của nhân viên. Thiết lập kênh hỏi đáp trực tuyến qua đường dây nóng. Xây dựng các nhóm trao đổi, các câu lạc bộ trên mạng xã hội; tạo diễn đàn khuyến khích việc chia sẻ kiến thức, kỹ năng hay kinh nghiệm (trong công việc cũng như trong cuộc sống) giữa các thành viên trong tổ chức. Ở đây, VPBCF cần đòi hỏi ở nhân viên của mình phải tự học nhiều hơn. “Thi đua học tập – Học tập không ngừng” cần được tổ chức thành phong trào. Sau đó, từng bước phát triển lên thành nét đẹp văn hoá về tinh thần hiếu học trong tổ chức.

Xây dựng quy chế về việc khuyến khích hình thức tự học. Xác định các điều kiện cụ thể để được hưởng hỗ trợ kinh phí, khen thưởng, đề bạt, nâng lương; cùng các quy định về trách nhiệm theo dõi, đánh giá và kiểm soát kết quả tự học trong tập thể lao động. Đảm bảo khuyến khích tự học nhưng phải công bằng, minh bạch nhằm phát huy hiệu quả cao nhất của chương trình này.

Tại Khối cần nêu rõ trách nhiệm của đơn vị, của người đứng đầu bộ phận cũng như của nhân viên trong quá trình đào tạo, tự đào tạo để phát triển bản thân và phát triển nghề nghiệp. Bộ phận nhân sự cần có những hướng dẫn

và hỗ trợ để giúp nhân viên VPBCF có thể tự đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu và định vị được cá nhân. Từ đó là xuất phát điểm đúng đắn cho sự phát triển. Đơn vị cũng cần trang bị cho nhân viên các phương pháp và tiêu chí để họ tự đánh giá được quá trình phát triển của mình. Trong khi đó, về phía nhân viên cần đặt ra yêu cầu xây dựng kế hoạch phát triển của cá nhân, của nhóm gắn với trách nhiệm theo dõi và hỗ trợ của người trưởng nhóm.

Để tự học có hiệu quả thì đọc sách nên được khuyến khích. Việc đào tạo kỹ năng đọc cho nhân viên cần được chú trọng. Trong khi đó, việc xây dựng tủ sách, thư viện sách nội bộ hay hình thức tặng thưởng cho nhân viên bằng sách cũng cần được ưu tiên xem xét. Khi tổ chức đã khơi dậy được trong nhân viên của mình lòng yêu thích và thói quen đọc sách, nguồn nhân lực sẽ phát triển “tự động” từng ngày.

Không chỉ quan tâm tới sự học của nhân viên, VPBCF nên dành sự quan tâm và khích lệ kịp thời tới quá trình học tập và sự tiến bộ của vợ, chồng, con nhân viên trong Khối. Đây vừa là biện pháp tạo động lực hiệu quả giúp gắn kết nhân viên với tổ chức, vừa thể hiện trách nhiệm xã hội của Khối trong việc xây dựng xã hội học tập.

Về đào tạo cho đội ngũ nhân viên quản lý; lãnh đạo kế cận, chủ chốt. Khối nên dành thêm những nguồn lực đầu tư cho các khoá học về kỹ năng lãnh đạo hay các nghiệp vụ quản trị trọng yếu như quản trị chiến lược, quản trị hiệu suất hay quản trị nhóm. Đặc biệt, Khối cần quan tâm tới đội ngũ quản lý tại các bộ phận hỗ trợ, thay vì mới chỉ quan tâm tới đào tạo cho bộ phận kinh doanh.

Đào tạo tại Khối nên kết hợp với phân công công tác có tính thử thách, giúp các cá nhân được tôi luyện, trải nghiệm và trưởng thành. Bên cạnh đó, có thể khuyến khích và tạo điều kiện cho các nhân sự này tham gia vào các tổ chức hiệp hội ngành nghề (chính thức, phi chính thức) ở bên ngoài tổ chức.

Tóm lại, quá trình đào tạo luôn luôn đòi hỏi những sự đánh đổi đối với cả tổ chức lẫn người lao động. Do đó, cùng với những nỗ lực đổi mới toàn diện về mặt nội dung, hình thức hay phương pháp, cần nâng cao được nhận thức của cả tập thể. Theo đó, đào tạo nhân lực hay phát triển con người được xác định là một dạng đầu tư tự giác và giàu tiềm năng, thay vì cho đó là chi phí không bắt buộc với nhiều rủi ro. Đó là trách nhiệm nhưng cũng là quyền lợi chung của tất cả các bên.

3.2.4. Giải pháp về bố trí sử dụng nguồn nhân lực

Hoàn thiện lộ trình thăng tiến để nhân viên nắm bắt được các cơ hội phát triển của cá nhân trong tổ chức. Từ đó, có kế hoạch phấn đấu tốt hơn. Về phía tổ chức, lộ trình thăng tiến sẽ góp phần phát triển đội ngũ kế cận theo cách thức chuyên nghiệp nhất.

Tại Khối tín dụng tiêu dùng, lộ trình thăng tiến cần quan tâm tới việc định vị cá nhân. Tổ chức cần hỗ trợ giúp nhân viên hiểu rõ về mình (Tôi là ai? Tôi đang ‘đứng’ ở đâu? Tôi có ưu điểm, lợi thế gì? Tôi còn hạn chế gì? Tôi mong muốn điều gì?). Chỉ khi hiểu đúng, nhân viên mới có thể theo đuổi những mục tiêu thăng tiến có hiệu quả. Thứ nữa, tại VPBCF cần làm tốt công tác tuyên truyền, để mọi nhân viên đều nắm được lộ trình thăng tiến của mình tại tổ chức và công bằng trong cơ hội phát triển. Thông qua tuyên truyền, Khối cũng nên đưa ra các cam kết hỗ trợ rõ ràng về đào tạo, tài chính và các mặt liên quan khác có liên quan tới quá trình phấn đấu thăng tiến của nhân viên.

Xây dựng cơ chế cạnh tranh lành mạnh trong việc phát triển đội ngũ kế cận, theo đó mỗi vị trí chủ chốt nên quy hoạch từ 3 ứng viên trở lên nhằm có sự chuẩn bị tốt nhất, hạn chế được các rủi ro về việc hẫng hụt trong trường hợp nghỉ việc đồng thời của cả vị trí chủ chốt và ứng viên thay thế. Minh bạch hóa các tiêu chí lựa chọn nhân lực kế cận. Tạo điều kiện cho các ứng viên kế

cận tiếp xúc và trao đổi thêm kinh nghiệm ở những công việc khác ngoài công việc mà họ đảm trách. Đồng thời, có cơ chế phòng ngừa tình trạng phe cánh, lợi ích nhóm làm phương hại tới các lợi ích chung và lâu dài của tổ chức. Tạo những tiền đề thuận lợi nhất cho việc bổ nhiệm các vị trí quản lý.

Ở Khối tín dụng tiêu dùng bố trí và quản lý nhân viên theo các nhóm. Vì vậy, hiệu quả phân công công việc cũng như phát triển nhân lực phụ thuộc khá nhiều vào những người trưởng nhóm. Đội ngũ này phải được phân định quyền hạn và trách nhiệm cụ thể. Phải xây dựng kế hoạch và ghi chép nhật ký công tác một cách đầy đủ. Kèm với đó là yêu cầu báo cáo và giải trình thường xuyên.

Ngoài ra, để sử dụng nhân lực có hiệu quả, nếu chỉ dựa vào việc bố trí đúng người, đúng việc hay đúng nhóm là vẫn chưa đảm bảo. VPBCF cần xây dựng được các cơ chế thu nhận phản hồi và cung cấp sự hỗ trợ kịp thời cho nhân viên. Nên tổ chức các cuộc họp định kỳ để ghi nhận thông tin. Tạo lập các quy tắc (văn hoá) hội họp trong tổ chức. Duy trì bầu không khí tích cực, các thảo luận cởi mở, mang tính xây dựng và tuyệt đối tránh việc đổ lỗi cho nhau.

Với chiến lược sử dụng nhân sự người nước ngoài, Khối tín dụng tiêu dùng cần từng bước hình thành các hoạt động quản trị đa văn hoá. Đảm bảo duy trì tính đa dạng trong một tổng thể thống nhất. Nó trước hết đòi hỏi sự tôn trọng những khác biệt. Và sau đó, cần thiết lập được những quy ước chung về sự cam kết và trách nhiệm.

3.2.5. Giải pháp về tạo động lực phát triển nguồn nhân lực

Về các đãi ngộ dành cho nhân viên liên quan trực tiếp tới kết quả thực hiện công việc, cần có sự tính toán toàn diện hơn để đảm bảo tăng cường tính công bằng trong ghi nhận và chi trả. Lương kinh doanh của bộ phận kinh

doanh nên được căn cứ trên thành tích kinh doanh lẫn cả các nỗ lực khác (thường mang lại các giá trị vô hình cho tổ chức).

Thực hiện tăng độ trễ thời gian trả lương kinh doanh gắn với quy định tỷ lệ nợ xấu để ràng buộc trách nhiệm của nhân viên kinh doanh tại Khối với các khoản duyệt cho vay. Đảm bảo công bằng giữa nhân viên có thành tích kinh doanh cao nhưng tỷ lệ nợ xấu cao với các nhân viên có thành tích kinh doanh thấp hơn nhưng có tỷ lệ nợ xấu an toàn.

Về hoạt động khen thưởng nên có nhiều sự đổi mới, cải tiến ở cả nội dung và hình thức. Thưởng đột xuất cần được bổ sung vào quy định của khối. Thưởng sáng kiến cần mang tính khuyến khích nhiều hơn. Theo đó, bất kỳ đề xuất mới nào đều sẽ nhận được sự ngợi khen và những phần thưởng tức thì từ phía tổ chức. Mức khen thưởng hợp lý, đủ mạnh để có ý nghĩa tạo động lực tốt. Cần gắn việc khen thưởng cùng với nhiều quyền lợi theo nó như nếu được khen thưởng bậc cao thì sẽ được tăng lương trước hạn, được cử đi đào tạo, được bổ nhiệm. Cần duy trì và nâng cao hiệu quả của thi đua khen thưởng, động viên người lao động hăng say làm việc, không làm hình thức chạy theo chủ nghĩa thành tích.

Phát triển các hoạt động giao lưu thể dục, thể thao tại VPBCF. Tổ chức tập thể dục đầu giờ ở các văn phòng làm việc tập trung của Khối. Vừa có tác dụng mở rộng cơ hội giao lưu giữa nhân viên, vừa tăng cường sức khỏe thể chất của người lao động, giảm thiểu căng thẳng công việc. Đồng thời, trong các hoạt động tập thể của Khối, nên có các khuyến cáo và giới hạn về việc sử dụng rượu, bia, chất có cồn.

Ở Khối tín dụng tiêu dùng, cần thêm sự quan tâm cho công tác động viên các nhóm làm việc (thay vì chỉ có các biện pháp động viên dành cho cá nhân). Những buổi lễ đánh dấu những cột mốc đáng nhớ với liên hoan ăn mừng thành công và phần thưởng chung có thể làm tăng sự đoàn kết và tăng

tinh thần làm việc tích cực cho nhóm. Ngược lại, những người gây rắc rối hay cảm thấy nản lòng ở trong nhóm cần được xử lý thoả đáng. Tránh những kích động tâm lý tiêu cực cho các thành viên còn lại.

Phát triển lòng biết ơn trong tập thể lao động. Biết cảm ơn chân thành và khen ngợi đồng nghiệp cần trở thành quy tắc tại VPBCF và là kỹ năng bắt buộc cần đào tạo đối với mọi nhân viên mới.

Phát triển văn hoá doanh nghiệp cũng cần là một ưu tiên tại VPBCF. Tổ chức phải xây dựng được những quan niệm chung trong niềm tin, nhận thức và tình cảm có tính vô thức và giúp chúng ăn sâu vào suy nghĩ của nhân viên. Theo đó, một triết lý chung về phát triển nguồn nhân lực cần được tuyên bố, khắc ghi và cam kết trong từng thành viên. Ví dụ như “Học thực chất - Học suốt đời”.

Trong các phong trào hay các quy định liên quan tới phát triển nguồn nhân lực được đặt ra tại Khối, các cấp quản lý, lãnh đạo cần gương mẫu thực hiện trước. Đồng thời, tích cực chia sẻ thông tin, kinh nghiệm với cấp dưới. Chính những người lãnh đạo, quản lý tại VPBCF là hạt nhân dẫn dắt, thúc đẩy và quyết định lớn tới mức độ thành công của các mặt công tác phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị.

3.2.6. Giải pháp về đánh giá và kiểm soát sự phát triển của nguồn nhân lực

Trong quá trình thực thi chiến lược, quy hoạch và các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, công tác đánh giá luôn được xem là mắt xích trọng yếu nhất. Tại VPBCF, hệ thống đánh giá cần có những phép đo hiệu quả hơn. Theo đó, hệ thống phải có khả năng nhận diện, mô tả và ước lượng triết để các giá trị vô hình mà nhân viên đóng góp cho tổ chức thông qua các nỗ lực làm việc của mình để phát triển cơ sở khách hàng, bồi đắp văn hoá doanh

nghiệp hay chỉ dẫn và trợ giúp đồng nghiệp. Như vậy, ở đây cũng nảy sinh nhu cầu phải cập nhật lại hệ thống bản mô tả công việc.

Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực về mặt chất lượng tại Khối tín dụng tiêu dùng cần đảm bảo sự bao quát toàn diện ở cả 4 cấp độ:

Cấp độ ‘Phản ứng’: Sự quan tâm của nhân viên đối với công tác phát triển tại Khối. Được đánh giá thông qua các khảo sát do bộ phận nhân sự tiến hành định kỳ.

Cấp độ ‘Đào tạo’: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã ‘học’ được thêm những gì thông qua các chương trình phát triển tại VPBCF. Đó chính là kết quả của các bài kiểm tra, thu hoạch sau đào tạo; hay được nhận biết thông qua các phỏng vấn và khảo sát của bộ phận nhân sự.

Cấp độ ‘Ứng dụng’: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã áp dụng những điều đã học ở trên vào công việc hàng ngày như thế nào. Nó được đo lường bằng chính kết quả thực hiện công việc của nhân viên, bằng đánh giá của quản lý trực tiếp hay mức độ hài lòng của nhóm khách hàng mà nhân viên phục vụ.

Cấp độ ‘Kết quả’: Ở cấp độ cao nhất, các đánh giá cần chỉ ra xem chương trình phát triển nguồn nhân lực tại VPBCF đem lại hiệu quả gì, thông qua các phân tích của kế toán quản trị về chi phí bỏ ra và lợi ích thu về.

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Khối được tốt hơn, cần kết hợp giữa tiêu chuẩn về kết quả công việc với các tiêu chuẩn về hành vi. Áp dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu kết hợp với phương pháp quan sát hành vi và phương pháp đánh giá 360 độ. Nên có sự đánh giá thông qua khảo sát về mức độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ nợ xấu thay vì chỉ đánh giá thông qua thành tích kinh doanh.

Trong trung và dài hạn, việc hoàn thành dự án “Thẻ điểm cân bằng” sẽ giúp Khối tín dụng tiêu dùng đảm bảo những đòi hỏi kể trên. Tuy nhiên, xét

về trước mắt, tổ chức cần quan tâm nhiều hơn đến sự khác biệt về “mức độ phức tạp trong công việc” giữa các vị trí có cùng chức danh nhưng làm việc ở các địa bàn khác nhau.

Ngoài các đánh giá bài bản định kỳ với sự tham gia của bộ phận chuyên trách, các đánh giá về nhân sự tại cấp độ nhóm cần có tính linh hoạt cao hơn, đảm bảo nhận được các thông tin phản hồi thường xuyên và có sự hỗ trợ kịp thời nhất.

Về kiểm soát phát triển nguồn nhân lực là hoạt động cần diễn ra liên tục để đưa ra được những cảnh báo cần thiết trong thời gian sớm nhất. Đồng thời, quá trình kiểm soát cần hướng tới tương lai (hoàn thành các mục tiêu) hơn là chỉ tập trung vào quá khứ (phân tích những sai phạm). Theo đó, cần thực hiện tốt chức năng tư vấn và khuyến khích.

Tuy nhiên, tại Khối tín dụng tiêu dùng cũng nên xác lập được các giới hạn kiểm soát đúng đắn. Đảm bảo rằng, hoạt động kiểm soát không khiến cho nhân viên lúng túng hay bức bối vì cảm thấy bị soi mói hay can thiệp quá mức. Duy trì mức độ kiểm soát sao cho vừa phải luôn là vấn đề phức tạp và cần được quan tâm nhất.

3.2.7. Các giải pháp khác

Đội ngũ chuyên trách về phát triển nguồn nhân lực

Tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng cần bổ sung thêm người cho bộ phận quản lý nhân sự nói chung, cũng như cần thêm những cán bộ chuyên trách và chuyên gia về phát triển nguồn nhân lực. Đặc biệt, tại VPBCF miền Bắc thời điểm tháng 6/2013 có khoảng 1.200 nhân viên (cả chính thức và cộng tác viên) nhưng chỉ có 3 chuyên viên nhân sự phụ trách toàn bộ hầu hết các mảng công việc. Việc bổ sung người là cần thiết để đảm bảo mức độ chuyên môn hoá hợp lý. Giúp gắn trách nhiệm điều phối trong công tác phát triển nguồn nhân lực cho cá nhân một cách có hiệu quả

hơn. Cơ sở vật chất phục vụ hoạt động của bộ phận nhân sự cũng cần có sự trang bị tốt hơn để đảm bảo yêu cầu công tác. Tạo các vách ngăn không gian làm việc riêng cho từng người tại các phòng làm việc chung.

Cán bộ nhân sự (do số lượng không nhiều) nên được quan tâm, tạo điều kiện đi đào tạo nâng cao trình độ thông qua các khoá học chuyên sâu ngắn ngày hay tham gia các sự kiện của cộng đồng nhân sự (như Ngày nhân sự Việt Nam hàng năm – HRDay). Đây là cơ hội để cập nhật những kiến thức hay xu hướng mới về phát triển nguồn nhân lực, trao đổi các sáng kiến, kinh nghiệm cũng như nhận tư vấn hữu ích từ các chuyên gia tư vấn hàng đầu.

Triết lý Kaizen

“Kai” có nghĩa là “thay đổi”, trong khi “zen” có nghĩa là “tốt hơn”. Từ đó, thuật ngữ “Kaizen” (có nguồn gốc từ Nhật Bản) được hiểu là “sự thay đổi để tốt lên” hay “sự thay đổi từ từ nhưng liên tục”. Việc áp dụng triết lý Kaizen vào trong tổ chức có thể giúp nhân viên luôn được thúc giục tìm cách để cải thiện bất kỳ yếu tố nào trong công việc của mình, với niềm tin rằng chưa có gì là tốt nhất (mọi thứ đều có thể trở lên tốt hơn).

Phát triển nguồn nhân lực suy cho cùng là sự thay đổi. Mà sự thay đổi thường gặp phải rào cản là những niềm tin hay thói quen cố hữu trong con người. Do đó những thay đổi mạnh mẽ và đường đột thông thường là rất khó khăn. Triết lý Kaizen đề xuất ý tưởng về “bước đi nhỏ” có thể giúp các cá nhân trong tổ chức vượt qua các rào cản này.

Các ngân hàng ở Nhật Bản cũng như rất nhiều các doanh nghiệp trên thế giới đều đã thành công với việc áp dụng triết lý Kaizen. Điều đó tạo ra cơ sở niềm tin rằng triết lý này cũng sẽ mang lại thành công cho Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng. Mà ở đây là sự phát triển liên tục của nguồn nhân lực.

Triết lý Kaizen áp dụng vào Khối tín dụng tiêu dùng nên tập trung vào các mảng còn nhiều hạn chế như đào tạo và khen thưởng. Khuyến khích những hành động nhỏ bằng ‘mỗi ngày một ý tưởng cho sự phát triển’. Trao tặng những ‘món quà nhỏ’ ý nghĩa và kịp thời. Bắt đầu từ những việc dễ làm để hình thành thói quen rồi sau đó tăng dần mức độ. Như để khuyến khích nhân viên đọc sách, từ chỗ phát động ‘mỗi ngày một trang sách’ hay ‘mỗi tháng một quyển sách’ đến chỗ ‘mỗi tuần (ngày) một quyển sách’.

Hệ thống thông tin quản trị phục vụ phát triển nguồn nhân lực

Do điều kiện làm việc phân tán, việc liên kết và truyền nhận thông tin quản trị tại VPBCF sẽ phụ thuộc khá nhiều vào hạ tầng mạng. Do đó, việc thiết lập và duy trì hoạt động của các kênh liên lạc điện tử là rất quan trọng để đảm bảo khả năng cập nhật liên tục, thường xuyên. Khối cần tăng cường khả năng ứng cứu khẩn cấp với hệ thống mạng nội bộ. Thiết lập và niêm yết công khai danh sách các số điện thoại, hộp thư điện tử chức năng tại từng nơi bán hàng để thuận tiện trong quá trình phối hợp công tác công tác. Bên cạnh đó, duy trì cập nhật ở mức độ hợp lý các nền tảng phần mềm quản lý nhân sự mới vào trong tổ chức.

Cần quy định rõ trách nhiệm và thời hạn phản hồi thông tin, cũng như quy định các chế độ báo cáo định kỳ, đột xuất cùng trách nhiệm giải trình. Tuy nhiên, không nên quá lệ thuộc vào hệ thống này. Tổ chức cần khuyến khích các quản lý (đặc biệt là quản lý cấp cao) phân bổ lịch trình công tác cho các cuộc gặp gỡ, thăm hỏi không báo trước đến nhân viên cấp thấp hơn; hay dành thời gian tham gia các diễn đàn chung của nhân viên để nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của họ một cách chân thực nhất.

KẾT LUẬN

Khối tín dụng tiêu dùng (VPBCF) là một đơn vị trực thuộc Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank), có chức năng phát triển hoạt động cho vay tiêu dùng theo hình thức tín chấp trong lãnh thổ của Việt Nam. Chỉ sau một thời gian ngắn hoạt động, khối đã hình thành được mạng lưới rộng khắp và vươn lên vị trí dẫn đầu thị trường. Tuy nhiên, sự tăng trưởng nhanh theo chiều rộng cũng đặt ra nhiều bài toán về phát triển nguồn nhân lực. Một vài trong số đó chưa tìm ra được lời giải, trở thành những thách thức cho những chặng đường tiếp sau. Trên cơ sở nhận thức đó, luận văn đã lấy ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng”*** làm đối tượng nghiên cứu. Qua đó đã cơ bản hoàn thành các mục đích đề ra ban đầu, gồm có:

Một là, góp phần hệ thống hoá và phát triển cơ sở khoa học về phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại.

Hai là, nghiên cứu tương đối sâu và toàn diện thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng.

Ba là, nghiên cứu đề xuất hệ thống các giải pháp nhằm phát triển hơn nữa nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng kể trên.

Các đánh giá cũng như đề xuất trong bài tập trung chủ yếu vào việc định hướng tư duy, hơn là các phân tích và giải pháp có tính chất kỹ thuật chi tiết. Hy vọng có thể đem lại những giá trị tham khảo thiết thực và khả thi cho độc giả quan tâm. Tuy nhiên, luận văn chắc chắn có rất nhiều hạn chế. Vì sự tìm hiểu mới chỉ dừng lại ở mức sơ khai nên nội dung còn nghèo nàn, bố cục kết cấu cũng chưa thật sự khoa học, logic. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến phê bình, góp ý từ quý thầy cô và các bạn để bài được hoàn thiện hơn.

KIẾN NGHỊ

Phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng nói riêng, cũng như phát triển nguồn nhân lực ngành tài chính – ngân hàng ở Việt Nam nói chung, là một quá trình lâu dài. Đòi hỏi hệ thống giải pháp đồng bộ và sự nỗ lực chung của tất cả các bên liên quan. Từ góc độ của VPBCF, luận văn xin đưa ra một số kiến nghị nhằm góp phần thúc đẩy sự phát triển của nguồn nhân lực hài hoà và bền vững hơn:

1. Đối với Chính phủ

Chính phủ cần tiếp tục hoàn thiện khả năng dự báo (nhất là dự báo trong trung và dài hạn), góp phần xây dựng chiến lược tổng thể phát triển nguồn nhân lực quốc gia có hiệu lực hiệu quả cao. Trong đó, nhu cầu và định hướng đào tạo nhân lực của ngành tài chính – ngân hàng cũng được hoạch định rõ.

Chính phủ cần bố trí nguồn lực đầu tư có trọng tâm trọng điểm để phát triển các cơ sở đào tạo nhân lực chất lượng cao ngành tài chính – ngân hàng (đa phần hiện nay là các trường công lập).

Chính phủ cần ban hành các chính sách nhằm thúc đẩy thị trường lao động phát triển hơn nữa. Đồng thời, có chính sách để thu hút chuyên gia nước ngoài và đội ngũ trí thức Việt Kiều (ngành tài chính – ngân hàng) về Việt Nam công tác.

2. Đối với Ngân hàng Nhà nước

Ngân hàng Nhà nước cần điều phối có hiệu quả quá trình tái cấu trúc lại hệ thống các ngân hàng thương mại, đảm bảo các tính toán về nhân lực ngành để tham mưu kịp thời với Chính phủ trong quá trình hoạch định các chính sách vĩ mô.

Ngân hàng Nhà nước cần là đầu mối tích cực trong phát triển nghiên cứu khoa học chuyên ngành (trong đó có vấn đề nguồn nhân lực); học tập, chuyển giao kinh nghiệm cũng như kêu gọi sự hỗ trợ từ cộng đồng quốc tế.

Ngân hàng Nhà nước cần thiết lập các diễn đàn đối thoại, các cơ chế phối hợp để tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại và các cơ sở đào tạo tìm được những tiếng nói chung trong vấn đề phát triển nguồn nhân lực.

3. Đối với các cơ sở đào tạo nhân lực có liên quan

Các trường đại học, học viện ngành tài chính – ngân hàng cần nỗ lực cải thiện chất lượng đào tạo, hướng sinh viên tới đòi hỏi học thật – làm thật, và giáo dục tốt về đạo đức nghề nghiệp cho các em. Các trường cần mở rộng hợp tác quốc tế cũng như tăng cường liên kết với các ngân hàng. Bên cạnh đó, với xu hướng phát triển của ngân hàng bán lẻ, cũng như các dịch vụ cho vay tiêu dùng, vay tín chấp ở Việt Nam, các trường nên có hướng đào tạo bổ trợ hay mở các ngành mới chuyên sâu về mảng nghiệp vụ này.

Các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng kiến thức tài chính – ngân hàng cần nghiên cứu phát triển các khoá học ngắn ngày, cập nhật mới các nội dung kiến thức và pháp luật chuyên ngành. Hay trao đổi về các mô hình - giải pháp nghiệp vụ có tính kỹ thuật, với sự tham gia giảng dạy của các chuyên gia giỏi từ trong và ngoài nước. Hướng phát triển thành các trường đào tạo doanh nhân, chuyên gia cho ngành tài chính – ngân hàng.

4. Đối với Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng

VPBank với tư cách là tổ chức chủ quản của VPBCF, cần tiếp tục duy trì các cam kết hỗ trợ và điều phối nguồn lực để khối có điều kiện tốt nhất trong quá trình hoạch định và thực thi chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

Ngân hàng cần tổ chức thêm các hoạt động truyền thông để tăng cường sự hiểu biết trong nội bộ về các đơn vị mới thành lập như Khối tín dụng tiêu dùng, thúc đẩy sự phát triển các giá trị văn hoá chung trong toàn ngân hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2010), *Luật các tổ chức tín dụng*.
2. Andy Bruce, Ken Langdon (2007), *Tư duy chiến lược*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
3. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
5. Nguyễn Duy Dũng, Trần Thị Nhung (2005), *Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay*, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.
6. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Tập 1, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Tập 2, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Tạ Ngọc Hải, *Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực*.
10. Hồ Như Hải, Vũ Hoàng Giang (2012), “Thu hút và sử dụng nhân tài trong doanh nghiệp nhỏ và vừa”, *Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, trang 200 – 202.
11. Hal F.Rosenbluth, Diane McFerrin Peters (2010), *Khách hàng chưa phải là thượng đế*, NXB Tri thức, Hà Nội.

12. Robert Heller (2007), *Động viên nhân viên*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
13. Robert Heller (2007), *Phân công hiệu quả*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
14. Robert Heller (2007), *Quản lý Nhân sự*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
15. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
16. Nguyễn Văn Hiệu (2009), *Đào tạo nguồn nhân lực với chiến lược phát triển dịch vụ bán lẻ ở các ngân hàng thương mại*.
17. Nguyễn Ngọc Hưng (2012), “Tầm nhìn lãnh đạo với phát triển nguồn lực doanh nghiệp thời hội nhập”, *Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, trang 77 – 81.
18. Tô Ngọc Hưng (2011), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam*, Nghiên cứu khoa học cấp ngành.
19. Tô Ngọc Hưng, Nguyễn Đức Trung (2010), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng Việt Nam giai đoạn 2010 – 2020*.
20. 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.
21. Bùi Văn Nhơn (2006), *Giáo trình Quản lý và Phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư pháp, Hà Nội.
22. Paul R.Niven (2009), *Thẻ điểm cân bằng*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
23. Rebecca Tee (2006), *Phát triển nghề nghiệp*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.

24. Đỗ Hoàng Sơn (2012), “Văn hoá đọc và quản lý nguồn nhân lực”, *Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, trang 95 – 97.
25. Susan D.Strayer (2010), *Cẩm nang Quản trị Nhân sự*, NXB Lao động, Hà Nội.
26. Nguyễn Tấn Thịnh (2003), *Giáo trình Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
27. Nguyễn Anh Thư (2012), “Một số quan điểm lãnh đạo có ảnh hưởng tiêu cực tới việc giữ chân nhân tài trong doanh nghiệp”, *Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, trang 196 – 199.
28. Võ Xuân Tiến (2010), *Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*.
29. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
30. Đỗ Xuân Trường (2012), “Tái cấu trúc nền kinh tế và vai trò mới của Quản trị nhân lực”, *Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, trang 74 – 76.
31. Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm (1996), *Phát triển nguồn nhân lực – Kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
32. Trần Bằng Việt (2012), “Cải thiện chất lượng lãnh đạo doanh nghiệp, sẵn sàng cho thời kỳ mới”, *Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, trang 168 – 171.
33. VPBank (2013), *Báo cáo thường niên 2012*.
34. VPBank (2013), *Tài liệu định hướng nhân viên mới*.
35. VPBCF (2012), *Báo cáo nhân sự VPBCF năm 2010*.
36. VPBCF (2012), *Báo cáo nhân sự VPBCF năm 2011*.

37. VPBCF (2013), *Báo cáo nhân sự VPBCF năm 2012*.
38. VPBCF (2013), *Báo cáo nhân sự VPBCF quý 1, quý 2 năm 2013*.
39. William J.Rothwell, Robert K.Prescott, Maria W.Talor (2010), *Chuyển hoá nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Tiếng Anh

40. A.J. Vinayak (2010), *Human resource development to be a challenge for banking sector in the next decade*.
41. David Devins, Steven Johnson (2003), *Training and Development Activities in Small and Medium Enterprises in Britain*.
42. Gary Dessler (2011), *Human Resource Management*, 12th edition, Prentice Hall, Boston.
43. Jon M. Werner, Randy L. DeSimone (2011), *Human Resource Development*, 6th edition, Erin Joyner.
44. Juani Swart, Clare Mann, Steve Brown, Alan Price (2005), *Human Resource Development*, Jordan Hall, Oxford.
45. Jyoti Sadhu (2008), *Human Resource Development in Banking Sector*, Serials Publications.
46. Robert Maurer (2004), *One small step can change your life – The Kaizen Way*, Workman Publishing Company, New York.
47. S.F.Chandra Sekhar, *Towards a model of human resource development in banks*.
48. Suleman Ibrahim Shelash Al-Hawary, N.K.Sharma (2011), *Human Resource Development in Indian Banks*.

Website:

49. Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng: www.vpb.com.vn
50. Khối tín dụng tiêu dùng: www.fecredit.com.vn

PHỤ LỤC 1:
BẢNG HỎI VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI KHỐI TÍN DỤNG TIÊU DÙNG –
NGÂN HÀNG VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng.

Bảng hỏi này là một phần trong luận văn về “*Phát triển nguồn nhân lực tại Khối tín dụng tiêu dùng – Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng*”. Kính mong quý anh/chị có thể bớt chút thời gian để chia sẻ cùng chúng tôi. Những đóng góp của quý anh/chị là nguồn thông tin quý báu góp phần vào nỗ lực chung nhằm thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị.

Mọi thông tin thu thập trong khuôn khổ khảo sát này được tác giả cam kết giữ bí mật. Việc tổng hợp, phân tích, đánh giá dữ liệu mang tính chất tổng quát, không nêu tên cá nhân cụ thể trong các báo cáo có liên quan. Đề nghị quý anh/chị điền thông tin vào chỗ trống hoặc tích vào ô trả lời đúng nhất. Lưu ý dấu (*) là thể hiện cho câu không bắt buộc trả lời. Xin chân thành cảm ơn!

I. THÔNG TIN CHUNG

1. Họ và tên người trả lời (*):
2. Tuổi:
3. Giới tính:
 - a. Nam ☐
 - b. Nữ ☐
4. Chức danh:

5. Loại hình:

a. Nhân viên chính thức ☐

b. Cộng tác viên ☐

6. Nơi công tác (tỉnh/thành phố):

II. THÔNG TIN CHI TIẾT

7. Anh/chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Khối tín dụng tiêu dùng?

a. Biết ☐

b. Không biết ☐

8. Nếu có, anh/chị biết đến chiến lược này là do:

a. Vô tình biết được ☐

b. Được tổ chức phổ biến ☐

c. Được tham gia xây dựng ☐

9. Anh/chị đánh giá quy trình tuyển dụng tại Khối như thế nào?

a. Tốt ☐

b. Chưa tốt nhưng có thể sử dụng ☐

c. Không tốt ☐

10. Sau khi tham dự các khoá đào tạo tại Khối, anh/chị có nhận thấy bản thân nâng cao được năng lực thực hiện công việc hay không?

a. Có rõ rệt ☐

b. Có chút ít ☐

c. Không thay đổi ☐

d. Chưa từng được đào tạo ☐

11. Theo anh/chị công tác đào tạo tại Khối có tồn tại khó khăn, hạn chế gì không?

a. Có ☐

b. Không ☐

Nếu có, theo anh/chị tồn tại đó là do:

.....

.....

.....

.....

12. Anh/chị nhận xét như thế nào về bầu không khí trong các nhóm làm việc tại Khối mà anh/chị tham gia?

a. Hoàn toàn hài lòng ☐

b. Hài lòng ☐

c. Ít hài lòng ☐

d. Không hài lòng ☐

e. Không có ý kiến ☐

13. Anh/chị phản ứng ra sao nếu được tổ chức động viên để điều chuyển về làm việc ở gần quê hương của anh/chị?

a. Đồng ý ☐

b. Từ chối nhưng đánh giá cao ☐

c. Hoàn toàn không đồng ý ☐

14. Anh/chị có biết về lộ trình thăng tiến của cá nhân tại Khối?

a. Biết ☐

b. Không biết ☐

15. Anh/chị có hài lòng về cách tính lương kinh doanh hiện nay tại Khối?

a. Hài lòng ☐

b. Chưa hài lòng ☐

Nếu chưa hài lòng, xin anh/chị cho biết lý do ^():*

.....
.....
.....
.....

16. Mức độ kích thích của các hoạt động khen thưởng tại Khối đến anh/chị là:

a. Rất mạnh ☐

b. Tương đối mạnh ☐

c. Tương đối yếu ☐

d. Không đáng kể ☐

17. Kết quả thực hiện công việc của anh/chị được tổ chức đánh giá hàng tháng và chủ yếu dựa trên:

a. Đo lường các giá trị đóng góp hữu hình ☐

b. Đo lường các giá trị đóng góp vô hình ☐

c. Cả a và b ☐

d. Ý kiến khác ☐

(Giá trị đóng góp hữu hình như ngày công làm việc thực tế, thành tích kinh doanh... Giá trị đóng góp vô hình như tham gia kèm cặp nhân viên mới, củng cố cơ sở khách hàng...)

18. Anh/chị mong muốn có những hỗ trợ gì từ phía tổ chức trong nỗ lực phát triển sự nghiệp của anh/chị tại Khối? (*)

.....

.....

.....

.....

.....

19. Anh/chị có đề xuất gì nhằm thúc đẩy hơn nữa sự phát triển nguồn nhân lực tại Khối? (*)

.....

.....

.....

.....

.....

Thông tin phỏng vấn viên:

Họ và tên: Nguyễn Duy Hưng

Điện thoại: 0932.231.204

Email: nguyenduyhung.hrm@gmail.com

Trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của quý anh/chị!

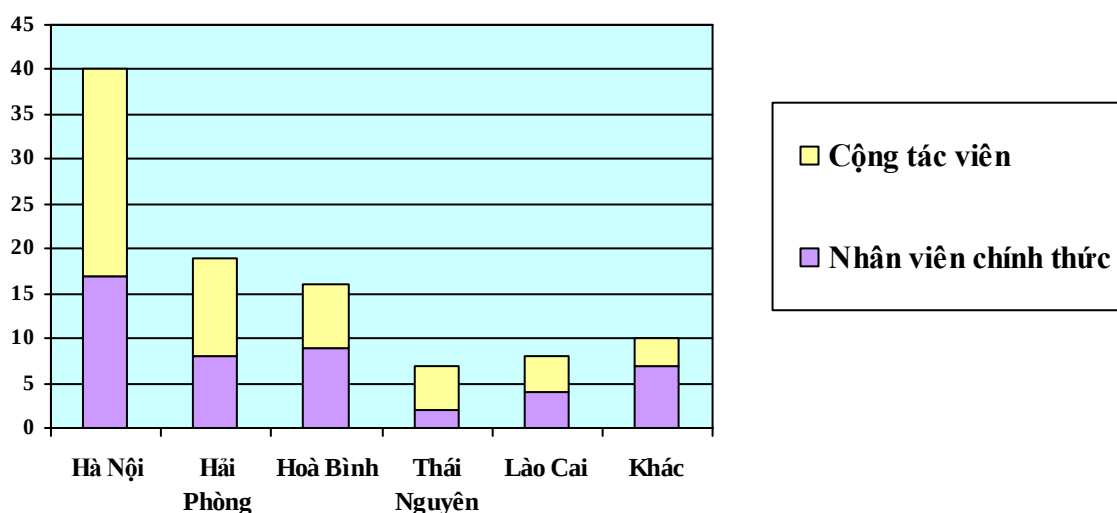
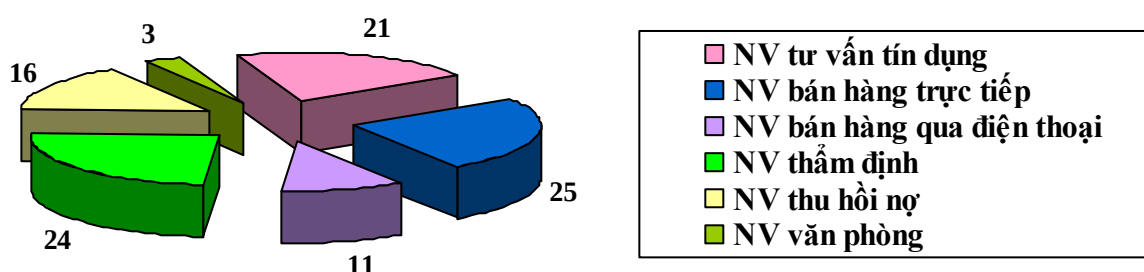
PHỤ LỤC 2: THÔNG TIN TỔNG HỢP VỀ MẪU KHẢO SÁT

1. Mô tả chung về mẫu khảo sát

Khảo sát được thực hiện trực tuyến trong khoảng thời gian từ tháng 6/2013 đến tháng 7/2013, dưới sự hỗ trợ xây dựng bảng hỏi của công cụ Google Docs (địa chỉ tại: <http://docs.google.com>), và được truyền dẫn tới những người trả lời thông qua trang mạng xã hội Facebook (địa chỉ tại: <http://facebook.com>) của nhóm nhân viên VPBCF miền Bắc. Hệ thống tiếp nhận trả lời đã được đóng khi có vừa đủ 100 kết quả phản hồi hợp lệ.

Độ tuổi của người trả lời khá trẻ. Người nhiều tuổi nhất là 35. Người ít tuổi nhất là 21. Tuổi bình quân của mẫu khảo sát là 25,21. Trong đó, có 34% nam, còn lại 66% nữ.

Phân loại theo chức danh công việc, loại hình lao động và nơi công tác:



2. Kết quả khảo sát chính

PHƯƠNG ÁN	SỐ NGƯỜI	TỶ LỆ
Anh/chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Khối tín dụng tiêu dùng?		
Biết	7	7%
Không biết	93	93%
Tổng	100	100%
Nếu có, anh/chị biết đến chiến lược này là do:		
Vô tình biết được	5	71%
Được tổ chức phổ biến	2	29%
Được tham gia xây dựng	0	0%
Tổng	7	100%
Anh/chị đánh giá quy trình tuyển dụng tại Khối như thế nào?		
Tốt	68	68%
Chưa tốt nhưng có thể sử dụng	27	27%
Không tốt	5	5%
Tổng	100	100%
Sau khi tham dự các khoá đào tạo tại Khối, anh/chị có nhận thấy bản thân nâng cao được năng lực thực hiện công việc hay không?		
Có rõ rệt	83	83%
Có chút ít	13	13%
Không thay đổi	4	4%
Chưa từng được đào tạo	0	0%
Tổng	100	100%

PHƯƠNG ÁN	SỐ NGƯỜI	TỶ LỆ
-----------	----------	-------

Theo anh/chị công tác đào tạo tại Khối có tồn tại khó khăn, hạn chế gì không?

Có	53	53%
Không	47	47%
Tổng	100	100%

Anh/chị nhận xét như thế nào về bầu không khí trong các nhóm làm việc tại Khối mà anh/chị tham gia?

Hoàn toàn hài lòng	15	15%
Hài lòng	69	69%
Ít hài lòng	7	7
Không hài lòng	1	1%
Không có ý kiến	8	8%
Tổng	100	100%

Anh/chị phản ứng ra sao nếu được tổ chức động viên để điều chuyển về làm việc ở gần quê hương của anh/chị?

Đồng ý	61	61%
Từ chối nhưng đánh giá cao	33	33%
Hoàn toàn không đồng ý	6	6%
Tổng	100	100%

Anh/chị có biết về lộ trình thăng tiến của cá nhân tại Khối?

Biết	12	12%
Không biết	88	88%
Tổng	100	100%

PHƯƠNG ÁN	SỐ NGƯỜI	TỶ LỆ
-----------	----------	-------

Anh/chị có hài lòng về cách tính lương kinh doanh hiện nay tại Khối?		
Hài lòng	79	79%
Chưa hài lòng	21	21%
Tổng	100	100%

Mức độ kích thích của hoạt động khen thưởng tại Khối đến anh/chị là:		
Rất mạnh	0	0%
Tương đối mạnh	37	37%
Tương đối yếu	50	50%
Không đáng kể	13	13%
Tổng	100	100%

Kết quả thực hiện công việc của anh/chị được tổ chức đánh giá hàng tháng và chủ yếu dựa trên:		
Đo lường các giá trị đóng góp hữu hình	81	81%
Đo lường các giá trị đóng góp vô hình	0	0%
Cả 2 phương án trên	2	2%
Ý kiến khác	17	17%
Tổng	100	100%