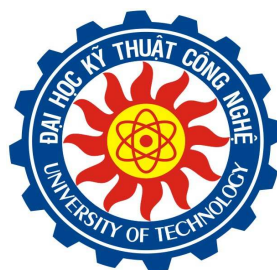


**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP. HCM**



PHẠM HỮU LUÂN

**GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
Á CHÂU GIAI ĐOẠN 2012 - 2020**

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 60340102

TP. HỒ CHÍ MINH, tháng 12 năm 2012

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP. HCM**

Nhân viên hướng dẫn khoa học : **TS NGUYỄN VĂN DŨNG**

Luận văn Thạc sĩ được bảo vệ tại Trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ
TP. HCM ngày ... tháng ... năm ...

Thành phần Hội đồng đánh giá Luận văn Thạc sĩ gồm:

(Ghi rõ họ, tên, học hàm, học vị của Hội đồng chấm bảo vệ Luận văn Thạc sĩ)

1.
2.
3.
4.
5.

Xác nhận của Chủ tịch Hội đồng đánh giá Luận sau khi Luận văn đã được
sửa chữa (nếu có).

Chủ tịch Hội đồng đánh giá LV

TRƯỜNG ĐH KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ TP.
HCM
PHÒNG QLKH - ĐTSĐH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT
NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

TP. HCM, ngày..... tháng..... năm 20.....

NHIỆM VỤ LUẬN VĂN THẠC SĨ

Họ tên học viên: PHẠM HỮU LUÂN

Giới tính: Nam

Ngày, tháng, năm sinh: 22/06/1984

Nơi sinh: Tp.HCM

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

MSHV: 1184011111

I- TÊN ĐỀ TÀI: GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU GIAI ĐOẠN 2012 - 2020

II- NHIỆM VỤ VÀ NỘI DUNG:

Nhiệm vụ: Nâng cao quản trị nguồn nhân lực Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu phù hợp với xu thế mới.

Nội dung: Thực trạng và các giải pháp quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu giai đoạn 2012 – 2020.

III- NGÀY GIAO NHIỆM VỤ: 24/06/2012

IV- NGÀY HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ: 28/12/2012

V- CÁN BỘ HƯỚNG DẪN: Tiến sĩ Nguyễn Văn Dũng

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

(Họ tên và chữ ký)

KHOA QUẢN LÝ CHUYÊN NGÀNH

(Họ tên và chữ ký)

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Học viên thực hiện Luận văn

(Ký và ghi rõ họ tên)

Phạm Hữu Luân

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành bài luận văn này với những hạn chế về trình độ, thời gian nghiên cứu có hạn, tác giả xin chân thành cảm ơn thầy Nguyễn Văn Dũng, Ban Giám đốc phòng giao dịch Kỳ Đồng Ngân hàng ACB; thầy cô, anh chị Trường Kỹ Thuật Công Nghệ Phòng quản lý khoa học và đào tạo sau đại học; bạn bè và tập thể nhân viên Ngân hàng ACB đã tận tình giúp đỡ, cung cấp thông tin cần thiết để tác giả hoàn thành bài viết này.

Học viên thực hiện Luận văn

(Ký và ghi rõ họ tên)

Phạm Hữu Luân

TÓM TẮT

Vấn đề nhân lực và quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng đặc biệt với một tổ chức nói chung và đối với các quản trị gia nói riêng. Quản trị nguồn nhân lực là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động kinh doanh. Mục tiêu cơ bản của bất cứ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục đích của tổ chức đó. Với lý do trên, tác giả luận văn chọn đề tài ***“Giải pháp quản trị nguồn nhân lực Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu giai đoạn 2012 - 2020”*** làm mục tiêu nghiên cứu, nhằm góp phần giải quyết vấn đề bất cập, tồn tại của thực tiễn.

Trong những năm qua Ngân hàng TMCP ACB hoạt động rất có hiệu quả và có những bước phát triển mạnh, điều này cũng một phần do cơ cấu tổ chức của ngân hàng hợp lý, có thể nói về cơ bản rất phù hợp với quy mô kinh doanh cũng như: tình hình thực tiễn của ngân hàng. Bên cạnh những kết quả đạt được, so với yêu cầu của hội nhập và phát triển, công tác QTNNL của NHACB còn bộc lộ không ít những bất cập tồn tại.

Qua phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực NHACB trong những năm; luận văn chỉ ra những tồn tại cần phải khắc phục để làm cơ sở cho việc đề ra các giải pháp khai thác sử dụng và phát triển NNL từ khi thực hiện đề án cơ cấu lại NHACB đến nay.

Thông qua những lý luận, thực trạng và dựa trên những quan điểm cơ bản về QTNNL của Nhà nước và trực tiếp là của Ngành ngân hàng trong chiến lược phát triển hệ thống Ngân hàng Việt Nam, trong đó có các NHTM theo hướng hiện đại hoá và hội nhập quốc tế, luận văn đưa ra các nhóm giải pháp QTNNL, các kiến nghị để thực hiện nó, nhằm góp phần tạo ra NNL tốt nhất cho sự nghiệp phát triển NHACB.

ABSTRACT

Human problems and human resource management are especially important to an organization in general and administrators in particular. Human Resource Management is the cause of both success or failure in any business. The fundamental goal of any organization is to use human resources effectively to achieve the purpose of that organization. For this reason, the author of the thesis chose topic " Human Resource Management Solutions of Asia Commercial Joint Stock Bank in the period 2012 - 2020" as the target of research, in order to contribute to solve the shortcomings, existence of reality .

In recent years ACB Bank works very effectively and has many big steps in development partly due to its reasonable organizational structure that is basically consistent with the business scale as well as the practical situation of the bank. Besides the results, compared with the requirements of integration and development, the Human resource management of ACB Bank still reveals many existing inadequacies.

Through analysis of the human resource management situation in the past few years; thesis points out the exists need to be resolved to provide an essential foundation for better using solutions and human resources development since the implementation of ACB Bank restructuring plan till now.

Through these arguments, real situations and based on the basis points about human resource management of the State and directly is banking industry in development strategy of Vietnamese banking system, including commercial banks in the modernization direction and international integration, the thesis provides groups of human resource management solutions along with proposals to implement them in an attempt to create the best possible human resources for ACB Bank's development.

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	3
1.1. Khái quát về quản trị nguồn nhân lực.....	3
1.1.1. Khái niệm:.....	3
1.1.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực	5
1.1.3. Chức năng của Quản trị nguồn nhân lực:	6
1.2. Một số học thuyết về quản trị nguồn nhân lực	13
1.2.1. Nhóm luận thuyết cổ điển.....	13
1.2.2. Nhóm học thuyết quản trị theo tâm lý xã hội	14
1.2.3. Nhóm học thuyết quản trị hiện đại	15
1.3. Những vấn đề cơ bản về Quản trị nguồn nhân lực	15
1.3.1. Đặc điểm nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại	15
1.3.2. Những yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại trong thời kỳ hội nhập	16
1.3.3. Sự cần thiết phải nâng cao chất lượng quản trị nguồn lực Ngân hàng thương mại.....	18
1.3.4. Nhân tố ảnh hưởng.....	20
1.3.4.1. Các yếu tố chủ quan: Bao gồm các yếu tố thuộc NHTM Đó là: ..	20
1.3.5. Chỉ tiêu đánh giá.....	22
1.3.5.1. Chỉ tiêu đánh giá chất lượng quản trị nguồn nhân lực. Bao gồm các chỉ tiêu định lượng và định tính. Đó là:	22
1.4. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng thương mại các nước .	24

1.4.1.Kinh nghiệm quản trị Ngân hàng các nước	24
1.4.1.1 Công ty Tài chính phục vụ doanh nghiệp vừa và nhỏ Nhật Bản (JASME)	24
1.4.1.2 Ngân hàng Công nghiệp Hàn Quốc (IBK).....	25
1.4.2.Một số kinh nghiệm rút ra có thể áp dụng thực tiễn vào các ngân hàng thương mại Việt Nam	28
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU.....	30
2.1. Quá trình hình thành, phát triển và công tác quản trị điều hành của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu	30
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển NHTMCP Á Châu	30
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và công tác quản trị điều hành	38
2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu	40
2.1. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu	41
2.1.1. Tình hình phát triển nguồn nhân lực	41
2.1.2. Quản lý và sử dụng nhân viên.....	44
2.1.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	54
2.1.4. Hoạt động duy trì nguồn nhân lực.....	63
2.2. Đánh giá chung về công tác quản trị nguồn nhân lực tại NHTMCP Á Châu .	67
2.2.1. Kết quả đạt được	67
2.2.2. Tồn tại, nguyên nhân.....	69
2.3.2.1. Tồn tại.	69
2.3.2.2. Nguyên nhân	71
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NHTMCP Á CHÂU ĐẾN NĂM 2020	73
3.1. Phương hướng, mục tiêu quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu	73

3.1.1.	Phương hướng phát triển ngân hàng thương mại Á Châu	73
3.1.2.	Phương hướng triển khai hoạt động quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu	73
3.1.3.	Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu và dự báo nguồn lực từ nay đến năm 2020	75
3.1.3.1.	Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu	75
3.1.3.2.	Dự báo nguồn nhân lực từ nay đến năm 2020	75
3.2.	Giải pháp quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu	78
3.2.1.1.	Tiếp tục hoàn thiện chiến lược kinh doanh.....	78
3.2.1.2.	Chuẩn hóa công tác kế hoạch nguồn nhân lực.....	80
3.2.2.	Nâng cao năng lực quản trị điều hành của các nhà quản trị.....	80
3.2.3.	Hoàn thiện chính sách và yêu cầu tuyển dụng nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng	81
3.2.4.	Nâng cao chất lượng quản lý và sử dụng nhân viên	83
3.2.5.	Tăng cường đào tạo phát triển nguồn nhân lực.....	88
3.2.6.	Hoàn thiện chính sách duy trì nguồn nhân lực.....	93
3.2.6.1.	Về khuyến khích vật chất.....	93
3.2.6.2.	Kích thích tinh thần.....	95
3.3.	Kiến nghị.....	97
3.3.1.	Đối với Chính phủ.....	97
3.3.2.	Đối với Ngân hàng Nhà nước	98
KẾT LUẬN		100
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....		102

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

NHNN	Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
NHACB	Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu
NHTM	Ngân hàng thương mại
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
NNL	Nguồn nhân lực
HĐQT	Hội đồng quản trị
NV	Nhân viên
KPP	Kênh phân phối
HĐHNH	Hiện đại hoá ngân hàng
HĐKD	Hoạt động kinh doanh
JASME	Công ty tài chính phục vụ doanh nghiệp vừa và nhỏ Nhật Bản
IBK	Ngân hàng Công nghiệp Hàn Quốc
QLĐH	Quản lý điều hành
BCL	Ban chất lượng
CMNV	Chuyên môn nghiệp vụ

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số bảng biểu	Tên bảng biểu	Trang
Bảng 2.1	Số lượng và chất lượng lao động NHACB bình quân giai đoạn 2008-2011	42
Bảng 2.2	Đánh giá tuyển dụng nhân viên	44
Bảng 2.3	Đánh giá chất lượng nhân viên	46
Bảng 2.4	Tỷ trọng đối với nhân viên kinh doanh	47
Bảng 2.5	Tỷ trọng đối với nhân viên vận hành phân tích tín dụng như sau	48
Bảng 2.6	Thu nhập/lao động các năm 2008 - 2011	53
Bảng 2.7	Lợi nhuận/lao động các năm 2008 - 2011	53
Bảng 2.8	Kết quả đào tạo trong hệ thống 2008 - 2011	57
Bảng 2.9	Quỹ lương, khen thưởng 2008 - 2011	65

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, ĐỒ THỊ, SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH

Số hình	Tên hình	Trang
Hình 1.1	Mô hình dự đoán cung nhân lực	7
Hình 1.2	Mô hình quy trình đào tạo	11
Hình 2.1	Tổng tài sản của ACB từ 2008-2011	34
Hình 2.2	Tổng lợi nhuận trước thuế của ACB từ 2008-2011	34
Hình 2.3	Vốn huy động của ACB từ 2008-2011	35
Hình 2.4	Dư nợ cho vay của ACB từ 2008-2011	35
Hình 2.5	Sơ đồ bộ máy ngân hàng ACB	36

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Vấn đề nhân lực và quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng đặc biệt với một tổ chức nói chung và đối với các quản trị gia nói riêng. Không có một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động kinh doanh. Mục tiêu cơ bản của bất cứ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục đích của tổ chức đó. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để phát huy được vai trò của yếu tố con người cho các mục tiêu phát triển? Điều đó đặt ra cho tất cả các tổ chức, doanh nghiệp, trong đó có các Ngân hàng thương mại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập quốc tế như hiện nay.

Từ nhận thức trên, để tiến tới xây dựng Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu thành một Ngân hàng thương mại hiện đại, Ngân hàng thường xuyên coi trọng công tác quản trị nguồn nhân lực qua các thời kỳ và đạt được những thành công đáng kể trên nhiều mặt: Công tác tuyển dụng; quản lý, sử dụng nhân viên; đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên cả về số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh từng thời kỳ. Tuy nhiên, so với yêu cầu xây dựng một ngân hàng hiện đại và hội nhập, công tác quản trị nguồn nhân lực còn nhiều bất cập, tồn tại cần phải giải quyết. Với lý do trên, tác giả luận văn chọn đề tài ***“Giải pháp quản trị nguồn nhân lực Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu giai đoạn 2012 - 2020”*** làm mục tiêu nghiên cứu, nhằm góp phần giải quyết vấn đề bất cập, tồn tại của thực tiễn.

2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hoá những lý luận cơ bản về quản trị nguồn nhân lực của các ngân hàng thương mại.

- Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu những năm qua; đánh giá những kết quả, những tồn tại và tìm nguyên nhân của những tồn tại đó.

- Đề xuất giải pháp và kiến nghị quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu đến năm 2020.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Luận văn tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu.
- Tài liệu và số liệu sử dụng để nghiên cứu sử dụng chủ yếu trong giai đoạn từ 2008-2011

4. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu, luận văn sử dụng đồng bộ hệ thống các phương pháp nghiên cứu như: Phương pháp lô gíc, phân tích tổng hợp, so sánh... ngoài ra còn sử dụng các bảng, biểu và sơ đồ minh họa nhằm làm tăng thêm tính trực quan và thuyết phục trong quá trình nhận xét, đánh giá.

5. Kết cấu luận văn

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Mục lục, Danh mục các công trình nghiên cứu, Danh mục tài liệu tham khảo và Phụ lục, nội dung của luận văn được chia thành 3 Chương như sau:

- *Những vấn đề chung về Quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng thương mại.*
- *Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu.*
- *Giải pháp Quản trị nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu đến năm 2020.*

CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Khái quát về quản trị nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm:

Khái niệm về nguồn nhân lực:

Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực (NNL) của nó. Do đó, có thể nói NNL của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực.

Việc xem xét yếu tố con người với tư cách là nguồn lực cơ bản cho sự phát triển kinh tế - xã hội đã hình thành khái niệm mới về NNL với nhiều cách đánh giá khác nhau, xét trên 2 góc độ:

- Trên phương diện tăng trưởng kinh tế, yếu tố con người được đề cập đến với tư cách là lực lượng sản xuất chủ yếu, là phương tiện để sản xuất hàng hóa dịch vụ, được xem xét là lực lượng lao động cơ bản nhất của xã hội. Việc cung cấp đầy đủ và kịp thời lực lượng lao động theo yêu cầu của nền kinh tế là vấn đề quan trọng nhất đảm bảo tốc độ tăng trưởng sản xuất và dịch vụ.

- Trên phương diện khía cạnh về vốn, con người được xem xét trước hết là một yếu tố của quá trình sản xuất, một phương tiện để phát triển kinh tế - xã hội. Lý luận về con người còn xem xét con người từ quan điểm nhu cầu về các nguồn cho sự phát triển kinh tế.

Theo cách nghiên cứu trên, Ngân hàng Thế giới cho rằng: Nguồn nhân lực là toàn bộ vốn người (thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp...) mà mỗi cá nhân sở hữu, nó được coi như một nguồn vốn bên cạnh những nguồn vốn vật chất khác như vốn tiền, vốn công nghệ, tài nguyên thiên nhiên... đầu tư cho con người giữ vị trí trung tâm và được coi là cơ sở chắc chắn cho sự phát triển bền vững.

Cũng trên cơ sở nghiên cứu trên, Liên hiệp quốc (UNO) đưa ra khái niệm nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, năng lực của con người có quan hệ tới sự phát triển của đất nước. Đây là yếu tố quan trọng bậc nhất trong kết cấu hạ tầng xã hội - kinh tế.

Từ những quan niệm nêu trên, rút ra: *Nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động đã có và sẽ có mà đó là cả một tổng hợp đa phức gồm nhiều yếu tố như trí tuệ, sức lực, kỹ năng làm việc... gắn với sự tác động của môi trường đối với lực lượng lao động đó.*

Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực:

Quản trị là những hoạt động phát sinh từ tập hợp của nhiều người, một cách có ý thức, để nhằm hoàn thành những mục tiêu chung. Những tập thể đó được gọi là các tổ chức và tổ chức là môi trường của hoạt động quản trị.

Quản là đưa đối tượng vào mục tiêu cần đạt. Trị là áp dụng các biện pháp mang tính chất hành chính - pháp chế để đạt mục tiêu.

Về nội dung thuật ngữ “quản trị” có nhiều cách hiểu không hoàn toàn giống nhau:

- Có tác giả định nghĩa quản trị như là các hoạt động được thực hiện nhằm đảm bảo sự hoàn thành công việc qua những nỗ lực của người khác.
- Có tác giả lại cho rằng quản trị là công tác phối hợp có hiệu quả các hoạt động của những người cộng sự khác nhau cùng chung một tổ chức.
- Cũng có các tác giả định nghĩa quản trị là một hoạt động thiết yếu đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được các mục đích của nhóm.

Từ những điểm chung của các định nghĩa về quản trị trên, rút ra khái niệm về quản trị tổ chức như sau: ***Quản trị là sự tác động có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị và khách thể quản trị nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng và cơ hội của tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường.***

Quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management), được hiểu trên nhiều góc độ khác nhau:

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hoá), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Song dù ở góc độ nào thì QTNNL vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Đối tượng của QTNNL là người lao động với tư cách là những cá nhân nhân viên trong một tổ chức và các vấn đề liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

Mục tiêu của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả NNL để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Quản trị NNL nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra. Quản trị NNL giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Từ những quan niệm trên, rút ra: ***Quản trị nguồn nhân lực là quá trình phân tích, đánh giá, hoạch định, quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.***

1.1.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Thứ nhất: Quản trị NNL giúp sử dụng tiết kiệm NNL của tổ chức với tư cách là một nguồn lực thông qua việc thực hiện một cách có hiệu quả và khoa học tất cả các khâu: tuyển dụng, đào tạo phát triển, sắp xếp, quản lý sử dụng hợp lý lực lượng

lao động của mỗi tổ chức; xác định chính xác nhu cầu lao động, nguồn lao động để từ đó có giải pháp tối ưu đáp ứng kịp thời.

Thứ hai: Quản trị nguồn nhân lực tạo điều kiện cho phát triển kỹ thuật, nâng cao hiệu suất lao động, xây dựng những tổ chức lao động mới thích nghi với sự biến đổi không ngừng của môi trường đảm bảo cho tổ chức phát triển liên tục và bền vững.

Thứ ba: Quản trị nguồn nhân lực thúc đẩy cá nhân phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình, phát triển tiềm năng sáng tạo của từng người, nối kết những cố gắng chung tạo nên sức mạnh tập thể, quyết định hiệu quả và hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

Thứ tư: Xuất phát từ tính chất cộng đồng và xã hội hoá rất cao của mỗi tổ chức, quản trị NNL giúp cho các nhà quản trị đúc kết các bài học về cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết cách nhạy cảm với nhu cầu nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh.

1.1.3. Các nhóm chức năng của Quản trị nguồn nhân lực:

Quản trị nguồn nhân lực rất đa dạng và thay đổi tuỳ theo công việc mục tiêu của mỗi tổ chức khác nhau. Tuy nhiên, dựa trên tính độc lập tương đối của từng khâu công việc, có thể phân chia thành 3 nhóm chức năng của QTNNL như sau:

Nhóm chức năng tạo nguồn nhân lực: Là quá trình thu hút người có trình độ phù hợp vào tổ chức trên cơ sở căn cứ vào yêu cầu, kế hoạch nhân lực, lựa chọn lao động có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc trong các ứng viên xin việc rồi sắp xếp hợp lý (đúng người, đúng việc) nhân viên vào các vị trí, bộ phận khác nhau trong tổ chức.

Nhằm đạt được mục đích tuyển dụng khách quan và có chất lượng, các nhà quản trị tiến hành thực hiện chuyên môn hoá tuyển dụng với việc lập ra bộ phận chức năng phụ trách tuyển dụng. Bên cạnh đó, các tổ chức thường xây dựng các quy trình tuyển dụng. Bộ phận tuyển dụng chỉ thực hiện quy trình này một cách thống nhất và khách quan. Các công đoạn chủ yếu bao gồm: dự tính nhu cầu tuyển dụng - thông báo tuyển dụng - tiếp nhận và kiểm tra hồ sơ - khảo thí các ứng viên - ra quyết định tuyển dụng hoặc từ chối tuyển dụng.

Việc tuyển dụng phải tính tới cả nguồn bên trong và bên ngoài tổ chức, phải bảo đảm tính công khai, khách quan và gia tăng cơ hội lựa chọn. Phương pháp kiểm tra khi tuyển dụng có thể bằng cách trực tiếp sử dụng rồi mới ra quyết định tuyển dụng hoặc sử dụng chế độ thi tuyển, hoặc cả hai. Chế độ thi tuyển sẽ tạo cơ hội cho người tuyển dụng lựa chọn được số lượng và chất lượng bằng phương pháp khoa học và công bằng.

Nhóm chức năng tạo NNL thông qua tuyển dụng thường có các hoạt động như: dự báo và hoạch định NNL, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về NNL của tổ chức.

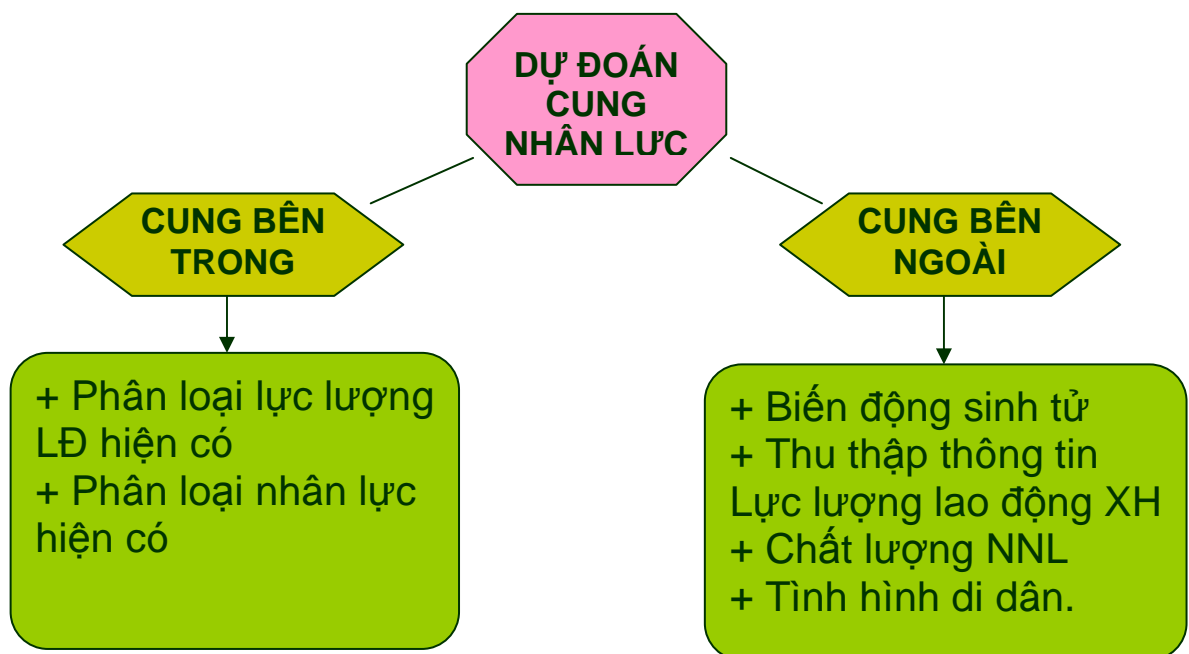
Lập kế hoạch nguồn nhân lực: Các hoạt động này nhằm đảm bảo có đủ số lượng nhân lực với các phẩm chất phù hợp với các loại công việc của một bộ phận cụ thể. Muốn vậy, mỗi tổ chức phải tiến hành: thiết kế và phân tích công việc - đánh giá nhu cầu nhân lực - dự báo NNL - xây dựng kế hoạch cân đối nhân lực cho từng giai đoạn hoạt động - xây dựng hệ thống thông tin quản lý NNL.

Thiết kế và phân tích công việc: Là quá trình xác định, xem xét khảo sát những nhiệm vụ và những hành vi liên quan đến một công việc cụ thể, từ đó xây dựng chức năng nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ kỹ thuật của công việc đó làm cơ sở cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, thù lao đãi ngộ...

Đánh giá nhu cầu nhân lực: Việc xác định nhu cầu NNL của tổ chức cần phải xem xét trên các khía cạnh: đánh giá mức độ sử dụng NNL hiện có; đánh giá

mức độ duy trì và phát triển NNL; xác định các công việc cần thiết trong tương lai với các yêu cầu về NNL tương ứng.

Dự báo nguồn nhân lực: Xác định nguồn cung về nhân lực cho tổ chức. Nguồn cung chủ yếu từ lực lượng lao động xã hội, như nguồn đào tạo của các trường đại học, học viện, các cơ sở đào tạo, các cơ quan tổ chức khác. Mỗi nguồn có những ưu điểm và hạn chế, nên cần có sự đánh giá phân loại nguồn phù hợp nhu cầu từng thời kỳ.



Hình 1.1 Mô hình dự đoán cung nhân lực

Lập kế hoạch cân đối nhân lực cho từng giai đoạn: Bao gồm tính toán cân đối lực lượng lao động thích hợp cả về số lượng và cơ cấu nghề nghiệp, chức danh, trình độ chuyên môn, đáp ứng được đòi hỏi của sự phát triển trong từng thời kỳ.

Xây dựng hệ thống thông tin quản lý nguồn nhân lực: Hệ thống thông tin về nhân lực là hệ thống cung cấp dữ liệu phản ánh đầy đủ, toàn diện những thông tin về lực lượng lao động của tổ chức, bao gồm: các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng và

xu hướng tiến triển của chúng qua thời gian. Mục đích cơ bản của nó là cung cấp kịp thời và chính xác những thông tin về nhân lực cho các nhà quản trị để họ ra các quyết định về nhân sự.

Nhóm chức năng quản lý và sử dụng nguồn nhân lực: Các hoạt động chủ yếu bao gồm: sắp xếp, đánh giá thành tích, điều động nhân sự:

Sắp xếp nhân sự: Là căn cứ năng lực để sắp xếp nhân sự mới cho phù hợp với công việc để họ có điều kiện sớm phát huy được khả năng của mình. Để đạt được mục đích đó đòi hỏi nhà quản trị phải tạo lập được các phương pháp giúp nhân viên mới tiếp cận được với công việc và xu hướng phát triển công việc cho họ.

Đánh giá thành tích nhân viên: Là việc xem xét đánh giá nhân viên có đạt được yêu cầu đề ra đối với vị trí hiện đang đảm nhận hay không, qua đó giúp cho đối tượng biết rõ mức độ đáp ứng của họ trên công việc, thành quả, khen thưởng, bồi dưỡng thêm trình độ và năng lực cho họ, và có thể làm căn cứ để điều động nhân sự. Việc đánh giá này được tiến hành thường xuyên suốt tiến trình bố trí nhân sự.

Điều động nhân sự: Việc điều động nhân sự dựa trên kết quả các đánh giá định kỳ. Có ba cách điều động chính: Đề bạt (bổ nhiệm) - chuyển công tác hoặc chuyển phần hành - giáng chức, đưa xuống chức vụ thấp hơn.

- ***Đề bạt*** là sắp xếp, bố trí nhân viên lên chức vụ cao hơn, hoặc giao cho họ những nhiệm vụ, trách nhiệm quan trọng hơn. Trong đề bạt nhân viên, cần chú ý 3 vấn đề: *Thứ nhất*, cần xác định cụ thể, rõ ràng những cơ sở tiêu chuẩn có tính nguyên tắc như dựa trên cơ sở phân tích công việc, thành tích, tiềm năng; *Thứ hai*, việc đề bạt phải góp phần thực hiện được mục đích quản lý của tổ chức: khuyến khích được những người lãnh đạo có năng lực, những bậc thang tiến bộ được xác định ranh giới trách nhiệm; *Thứ ba*, áp dụng phương pháp đề bạt mang tính tích cực, chẳng hạn việc đánh giá nhân viên được giới thiệu vào chức vụ mới có thể dùng một tập thể bỏ phiếu đánh giá tiêu chuẩn. Những tiêu chuẩn này là những chuẩn mực phải có ở nhân viên trong một vị trí công tác cụ thể sắp được giao phó.

- *Chuyển công tác* là bố trí nhân viên sang làm một vị trí, nhiệm vụ khác phù hợp với khả năng của họ. Thuyên chuyển nhân viên nhằm kích thích khả năng giỏi nghề nghiệp và linh hoạt trong lĩnh vực hoạt động để thực hiện mục tiêu của tổ chức, nhằm nâng cao tính hiệu quả trong công việc; đào tạo nhân viên toàn năng (giỏi một việc, tiến tới giỏi nhiều việc); tạo cho nhân viên có sự năng động, tránh cùn mòn trong công việc...

- *Giáng chức* là chuyển nhân viên xuống chức vụ thấp hơn hoặc giao cho họ những nhiệm vụ ít quan trọng hơn trước vì họ đã không đáp ứng những tiêu chuẩn cần có trong quá trình đánh giá. Đây là việc áp dụng nguyên tắc “có lên thì có xuống” là động lực tạo sự phát triển cho tổ chức và từng cá nhân.

Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các đơn vị áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của đơn vị. Đồng thời, các đơn vị cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu nhiệm vụ hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho nhân viên; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho các nhân viên quản lý và nhân viên chuyên môn nghiệp vụ (CMNV).

Đào tạo NNL là hoạt động có tổ chức, được điều khiển trong một thời gian nhất định theo những quy hoạch đã xác định, bằng các kiến thức và phương pháp khác nhau nhằm đem lại sự thay đổi về chất cho người lao động. Do đó, những vấn đề cơ bản trong hoạt động đào tạo cần quan tâm gồm: xác định mục tiêu, yêu cầu phát triển NNL trong từng thời kỳ; trên cơ sở mục tiêu, yêu cầu phát triển, xây dựng các chương trình, kế hoạch đào tạo cụ thể; xác định đúng đối tượng cần đào tạo; xây dựng, xác định các nội dung đào tạo phù hợp; đồng thời sử dụng nhiều hình thức

đào tạo như: đào tạo tại nơi làm việc, đào tạo theo chỉ dẫn, đào tạo theo bài giảng; tự đào tạo... Tùy theo mục đích và khả năng của mỗi đơn vị cũng như yêu cầu công việc mà lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp, cách thức tổ chức đào tạo khác nhau.



Hình 1.2 Quy trình thực hiện đào tạo

Các biện pháp khuyến khích vật chất, kích thích tinh thần, đãi ngộ nhằm duy trì nguồn nhân lực: Lợi ích là mức độ thoả mãn nhu cầu của con người trong một điều kiện cụ thể nhất định. Nhu cầu của con người tạo ra động lực thúc đẩy họ lao động, song chính lợi ích của họ mới là động lực trực tiếp để họ làm việc có hiệu quả cao. Điều đó đòi hỏi nhà quản lý phải đặc biệt quan tâm tới lợi ích của người lao động. Mức độ thoả mãn nhu cầu càng cao tạo ra động lực lao động càng lớn.

Để kích thích người lao động hăng say làm việc cần sử dụng nhiều biện pháp khác nhau; trong đó, đặc biệt là việc bảo đảm lợi ích vật chất và tiếp đến là lợi ích tinh thần. Hai loại kích thích này được coi như là một công cụ, một phương tiện, một cơ chế để có thể thực hiện được những lợi ích của người lao động trong thực tiễn hoạt động của tổ chức.

Đảm bảo các lợi ích vật chất: bao gồm tiền lương; tiền thưởng và các quyền lợi vật chất khác.

Tiền lương: Hệ thống tiền lương đóng một vai trò đặc biệt quan trọng trong tổng thể các chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần. Về phương diện kinh tế, tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho người lao động duy trì và nâng cao mức sống của họ và gia đình. Về phương diện xã hội, tiền lương là minh chứng thể hiện địa vị và uy tín của họ đối với gia đình, tổ chức và xã hội. Vì vậy, sử dụng đòn bẩy tiền lương nhằm đảm bảo sản xuất kinh doanh phát triển, duy trì đội ngũ lao động có trình độ kỹ thuật nghiệp vụ cao với ý thức kỷ luật vững vàng, đòi hỏi công tác tổ chức tiền lương trong tổ chức phải đặc biệt coi trọng. Để duy trì những nhân viên giỏi, trả lương cao chưa đủ mà còn có tính công bằng trong nội bộ tổ chức. Khi nhân viên nhận thấy rằng tổ chức trả lương cho họ không công bằng, họ sẽ cảm thấy khó chịu bị ức chế và chán nản, thậm chí rời bỏ tổ chức. Do vậy, tùy theo quy mô, tính chất, loại hình, hiệu quả hoạt động... mỗi tổ chức cần xây dựng một hệ thống phân phối lương hợp lý và bảo đảm những nguyên lý sau: *Thứ nhất*, cách tính đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người đều có thể nhận thức và kiểm tra dễ dàng tiền lương của chính mình. *Thứ hai*, cơ cấu lương cần có 2 phần: phần ổn định và phần linh động để dễ điều chỉnh khi có sự thay đổi các yếu tố liên quan đến trả công lao động. *Thứ ba*, phải tuân thủ những quy định của pháp luật về tiền lương tối thiểu, các chế độ trợ cấp, phụ cấp, bảo hiểm... *Thứ tư*, đảm bảo thể hiện sự công bằng nội bộ và phù hợp với mức lương phổ biến trong nền kinh tế. *Thứ năm*, mức lương phải dựa trên các cơ sở: năng lực, sự cố gắng, điều kiện làm việc, hiệu suất lao động, đồng thời có khả năng gìn giữ lực lượng lao động giỏi, thu hút nhân tài, nâng cao uy tín của tổ chức.

Tiền thưởng và các quyền lợi vật chất khác: Sau tiền lương, tiền thưởng là yếu tố vật chất quan trọng để có tác dụng thúc đẩy người lao động làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, không ngừng phấn đấu nâng cao hiệu suất công việc. Có thể áp dụng các hình thức thưởng gắn liền với kết quả lao động hay ý thức thức lao động như: thưởng theo sản phẩm lũy tiến; thưởng đạt trên mức chất lượng tiêu chuẩn,

thường năng suất (có tác dụng kích thích nhân viên quan tâm đến việc hoàn thành và hoàn thành vượt mức chất lượng đã đề ra); thưởng đảm bảo ngày giờ công (có tác dụng kích thích khuyến khích nhân viên đi làm đầy đủ, đúng giờ có ý thức chấp hành kỷ luật).

Ngoài tiền lương và thưởng đóng vai trò cơ bản trong chính sách khuyến khích vật chất đối với nhân viên, các tổ chức còn thực hiện các khoản phúc lợi thêm như: trả lương trong thời gian nghỉ phép, nghỉ lễ; trợ cấp ốm đau, thai sản, mất sức lao động, trợ cấp hưu trí; trợ cấp khó khăn đột xuất...

Đảm bảo lợi ích tinh thần: Tạo động lực về tinh thần trong lao động có ý nghĩa đặc biệt to lớn và nó được thực hiện thông qua nơi mà người lao động làm việc. Nội dung chủ yếu là hướng vào tạo lập môi trường tâm sinh lý thuận lợi cho quá trình lao động bằng cách: tạo ra bầu không khí dân chủ, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau để người lao động cảm thấy mình được tôn trọng, từ đó phát huy được hết tiềm năng của mình. Thực thi các biện pháp khuyến khích về mặt tinh thần: xây dựng các chương trình nâng cao chất lượng công việc; xây dựng chính sách hoạt động thi đua khen thưởng; xây dựng văn hoá doanh nghiệp; tổ chức lễ hội kỷ niệm ngày truyền thống; tạo điều kiện phát huy tài năng; tôn vinh thành tích và tạo cơ hội thăng tiến...

1.2. Một số học thuyết về quản trị nguồn nhân lực

1.2.1. Nhóm luận thuyết cổ điển

Người đứng đầu trường phái này là Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Gantt, Gilbreth và một số người khác. Họ cho rằng: Bản chất của con người là không thích làm việc, và họ né tránh nó nếu có thể; tiền lương, tiền thưởng hoặc những lợi ích vật chất khác là yếu tố cơ bản chi phối tinh thần và thái độ làm việc của người lao động; bên cạnh đó phải có nội quy kèm theo các biện pháp trừng phạt nghiêm minh, chỉ huy và kiểm tra chặt chẽ để duy trì kỷ luật lao động; phải có ranh giới rõ rệt và đẳng cấp thứ bậc trong hệ thống tổ chức và quan hệ điều hành.

Nhóm luận thuyết quản trị cổ điển đã làm cho hoạt động quản trị thực sự mang tính khoa học bằng cách phân tích công việc, nhiệm vụ một cách khoa học để phân công lao động hợp lý, loại bỏ những thao tác thừa thãi, từ đó gia tăng hiệu năng lao động, đề cao vai trò của kỷ luật, một yếu tố rất cần thiết trong những quá trình sản xuất kinh doanh mang tính chất công nghiệp, tập thể. Tuy nhiên, nó cũng làm hạn chế; đó là con người lao động với mục đích thuần túy kinh tế, chỉ có lợi ích vật chất là đặc biệt có ý nghĩa đối với họ. Bên cạnh đó, con người như một cỗ máy thụ động, không có khả năng sáng tạo và hoàn toàn phải chịu sự điều khiển, chi phối của cấp trên. Học thuyết này, trên phương diện xã hội, ở một chừng mực nhất định, thiếu tính nhân bản và mang nặng sắc thái quan liêu.

1.2.2. Nhóm học thuyết quản trị theo tâm lý xã hội

Các tác giả Mary Parker Follet, Abraham Maslow và nhiều đại biểu khác chủ trương: Quản trị thực chất là hoàn thành nhiệm vụ thông qua người khác và do đó trung tâm của tổ chức là yếu tố con người; năng suất lao động không do lợi ích vật chất, sự chỉ huy chặt chẽ, hay các biện pháp trừng phạt quyết định, mà do sự thoả mãn các nhu cầu tâm lý - xã hội quyết định; bản chất của con người là tích cực, chủ động, có khả năng sáng tạo lớn nếu được phát huy đúng mức, và muốn được nhận lãnh, chia sẻ trách nhiệm nhiều hơn, cao hơn.

Nhóm học thuyết quản trị nhân sự theo tâm lý xã hội đề cao vai trò con người cùng với những đặc điểm tâm sinh lý gắn liền với họ. Tổ chức không phải là một cỗ máy với những nguyên tắc vận hành cứng nhắc mà là một cộng đồng người có chung một lý tưởng. Lương, thưởng không phải là yếu tố duy nhất kích thích sự hăng say làm việc, mà còn là bầu không khí tin cậy, thân thiện, con người được kính trọng và tạo điều kiện để tự khẳng định vai trò của mình trong tập thể. Tuy nhiên, đứng trên quan điểm toàn diện để đánh giá, học thuyết quản trị theo tâm lý xã hội vẫn còn nhiều vấn đề chưa thoả đáng như: có phải mọi thành viên trong tổ chức đều thực sự tự giác đến mức không cần một hệ thống kiểm tra, giám sát và các biện pháp trừng phạt để duy trì, nâng cao kỷ luật lao động; con người có khuynh hướng

cân bằng, hài hoà các lợi ích (tinh thần, vật chất). Vậy liệu có thể duy trì lâu dài tinh thần lao động quên mình nếu quá nhấn mạnh đến các biện pháp tâm lý xã hội.

1.2.3. Nhóm học thuyết quản trị hiện đại

Trường phái này gồm Drucker, Chandler, Lawrence, Lorsch, March, Simon... Họ cho rằng hệ tư tưởng quản trị cổ điển, cũng như quản trị theo tâm lý xã hội đều mang tính phiến diện. Mỗi học thuyết chỉ phản ánh được một mảng của tổng thể các hoạt động quản trị. Từ đó, họ đã đề xuất, giới thiệu những nội dung mới của quản trị hiện đại, thực chất là dung hoà giữa hai luận thuyết quản trị cổ điển và quản trị theo tâm lý xã hội. Bên cạnh đó, nó cũng đã có những đóng góp mới cho kho tàng lý luận quản trị, đó là: Xem xét hoạt động quản trị là một quá trình gồm nhiều chức năng có mối quan hệ hữu cơ, trong đó quản trị nhân sự là một thành tố; phải bảo đảm một sự cân bằng về lợi ích giữa các chủ thể (giới chủ, quản trị gia các cấp, nhân viên) và của từng thành viên (vật chất, tinh thần); sự tác động của chủ thể quản trị lên các đối tượng quản trị phải có sự biến hoá linh hoạt theo từng tình huống cụ thể; họ coi con người như “một hệ thống mở, phức tạp và độc lập”. Cần phải thấy rõ hệ thống đó khi điều khiển con người; tuy nhiên, muốn thoả mãn con người trong lao động, trong cuộc sống cần có nhiều điều kiện.

1.3. Những vấn đề cơ bản về Quản trị nguồn nhân lực

1.3.1. Đặc điểm nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại

Dựa trên đặc thù của ngành kinh doanh hành hoá đặc biệt là tiền tệ và dịch vụ tài chính, nguồn nhân lực của Ngân hàng thương mại (NHTM) có đặc điểm chung như sau:

- Về mặt bằng kiến thức: Do hoạt động NHTM là cấp tín dụng và đầu tư cho nền kinh tế nên đòi hỏi nhân viên NHTM phải am hiểu và có kiến thức tổng hợp của nhiều chuyên ngành sản xuất kinh doanh, nhiều loại đặc thù và phương pháp quản lý.
- Về năng lực: Nhạy bén, sáng tạo, năng động do xuất phát từ đặc điểm của kinh doanh hành hoá đặc thù là tiền tệ.

- Về phong cách: NHTM thực hiện chức năng “đi vay để cho vay”, kinh doanh dựa trên sự “tín nhiệm” nên người nhân viên NHTM cần phải có phong cách chững chạc, tự tin, quyết đoán, đạo đức tốt, tạo được niềm tin tưởng cho khách hàng ở cả giác độ là người gửi tiền và các nhà đầu tư cho vay.

Đánh giá chung về NNL của NHTM Việt Nam hiện nay:

- *Về ưu điểm:* Đội ngũ NNL các NHTM Việt Nam (chủ yếu ở các NHTM cổ phần) phần lớn trẻ, năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm. Trong những năm qua, các NHTM đã chú trọng đến việc tuyển chọn và nâng cao chất lượng NNL. Do đó, cơ cấu NNL đã có sự chuyển dịch, nâng dần tỷ lệ lao động trẻ, lao động được đào tạo chuyên môn, dần đáp ứng được với yêu cầu của thời đại mới.

- *Về nhược điểm:* Theo đánh giá chung của hầu hết các chuyên gia trong ngành tài chính ngân hàng, con người trong các NHTM Nhà nước Việt Nam hiện nay thừa về số lượng, thiếu về chất lượng. Nhân lực của các NHTM hiện nay khoảng 110.000 người, trong đó Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu khoảng 9.000 người, Ngân hàng Ngoại thương khoảng 13.000 người, Ngân hàng Công Thương khoảng 18.000 người, Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn khoảng 28.000 người. Tỷ lệ đào tạo đại học đạt khoảng 60%, trong khi ở Thái Lan, tỷ lệ này là 70%. Thực trạng này đang là một bước cản khi các NHTM Việt Nam hội nhập quốc tế.

1.3.2. Những yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại trong thời kỳ hội nhập

Phẩm chất đạo đức: Bác Hồ đã từng nói: “*Có tài mà không có đức là người vô dụng, có đức mà không có tài thì làm việc gì cũng khó*”. Trong thời đại ngày nay, đạo đức phải được nâng lên tầm cao mới, đó là đạo đức cách mạng. Đạo đức cách mạng không chỉ là đạo đức đơn thuần về mặt xã hội mà còn được hiểu theo một khía cạnh khác đó là đạo đức của tư duy sáng tạo. Đó là, tiếp thu tinh hoa văn hoá nhân loại trên cơ sở kế thừa, phát huy truyền thống văn hoá dân tộc. Do đó,

nhân viên NHTM trong thời đại mới phải có đạo đức cách mạng. Thực tế, trong thời gian qua đã xuất hiện sự suy thoái đạo đức của một số nhân viên NHTM. Điển hình như vụ lợi dụng chức vụ và quyền hạn trong mua bán ngoại tệ trái phép của ngân hàng AMBRO (Hà Lan); vụ nhân viên bảo vệ trong hệ thống Ngân hàng Chính sách Việt Nam lấy trộm tiền từ kho giá trị hơn 900 triệu đồng... Những hành vi trên đã báo động tình trạng rủi ro đạo đức nghiêm trọng trong các NHTM và cần phải được chấn chỉnh kịp thời. Người có đạo đức cách mạng, bên cạnh việc tích cực hoàn thành công việc của bản thân, họ luôn chia sẻ và giúp đỡ các đồng nghiệp khác cùng tiến bộ, coi thành công của bản thân là do tập thể tạo nên, lấy đó làm động lực để phát triển và từ đó thúc đẩy sự phát triển của tổ chức.

Năng lực chuyên môn: Năng lực chuyên môn của nhân viên NHTM thể hiện ở sự tinh thông về các nghiệp vụ ngân hàng. Muốn vậy, trước hết nhân viên ngân hàng phải có tầm hiểu biết về sản phẩm dịch vụ của mình. Nói một cách khác, nhân viên ngân hàng phải biết yêu thương “đứa con tinh thần” do mình tạo ra. Các NHTM thường xuyên có các lớp đào tạo ngắn hạn để củng cố, nâng cao kiến thức cho đội ngũ nhân viên. Tuy nhiên, việc đào tạo mới dừng lại ở mặt hình thức, thực tế một số Trung tâm đào tạo của các NHTM chưa đáp ứng được yêu cầu. Nhân viên ngân hàng không nên chỉ thụ động vào sự đào tạo của ngân hàng, mà phải tăng cường tự học để hoàn thiện bản thân. Việc tự học phải chú trọng cả về lý thuyết và thực tiễn, học cả về nghiệp vụ chuyên môn lẫn học ngoại ngữ, tin học, pháp luật, xã hội học...

Năng lực tư duy chiến lược: Một trong các nhược điểm rất lớn của các NHTM Việt Nam đó là đội ngũ nhân viên thiếu tư duy chiến lược. Tư duy chiến lược thể hiện ở tư duy khoa học, ở tầm nhìn xa trông rộng, ở việc nắm bắt thời cơ và thách thức. Thực trạng trên, đã đặt các NHTM Việt Nam vào thế bị động khi các ngân hàng nước ngoài triển khai áp dụng dịch vụ mới trên nền tảng công nghệ tiên tiến. Do đó, các nhà quản trị ngân hàng phải tranh thủ nắm bắt được thời cơ, tranh thủ tiếp thu trình độ quản lý và khoa học hiện đại. Các nhà quản trị trong các NHTM Việt Nam hiện nay đa phần đều trưởng thành từ hoạt động thực tiễn, phần

lớn chưa đào tạo về quản lý điều hành tiên tiến, hiện đại. Các NHTM nên có chiến lược quy hoạch và đào tạo nhân viên chủ chốt trong tương lai, bằng cách cử đi học các lớp quản lý cả trong nước và quốc tế.

Năng lực tư duy tổng hợp: Tư duy tổng hợp là tổng thể của rất nhiều các yếu tố cả về đạo đức xã hội, trình độ học vấn, văn hoá, kỹ năng giao tiếp, tư duy phân tích... Thực tế, cho thấy trong hệ thống các NHTM Việt Nam rất nhiều nhân viên chỉ biết về phần CMNV được giao, còn các nghiệp vụ khác thì biết rất ít thậm chí có người không biết. Đây cũng là hạn chế của nhân viên các NHTM Việt Nam, trong xu thế hội nhập mở cửa, bùng nổ rất nhiều các dịch vụ, nghiệp vụ mới, đòi hỏi nhân viên ngân hàng phải có kiến thức tổng hợp trên nhiều mặt, hiểu biết rộng để tư vấn cho khách hàng.

1.3.3. Sự cần thiết phải nâng cao chất lượng quản trị nguồn lực Ngân hàng thương mại

Từ ngày 01/04/2007, các tổ chức tín dụng nước ngoài được phép thành lập các ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam. Lĩnh vực ngân hàng cũng như rất nhiều các lĩnh vực dịch vụ tài chính khác đã, đang và sẽ diễn ra sự cạnh tranh hết sức gay gắt. Vậy, làm thế nào để các NHTM nói chung, các NHTM Nhà nước nói riêng có thể tồn tại và phát triển?

Nhận thức được sự khó khăn và thách thức khi Việt Nam gia nhập Tổ chức thương mại thế giới (WTO). Để nâng cao năng lực cạnh tranh, các NHTM đã và đang tích cực củng cố cơ cấu tổ chức bộ máy, nâng cao năng lực quản trị điều hành (trong đó có quản trị>NNL), đa dạng hoá và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, đẩy nhanh tiến trình cổ phần hoá (với NHTM Nhà nước), hiện đại hoá ngân hàng, lành mạnh hoá tài chính, tìm kiếm đối tác chiến lược trong nước và quốc tế để tăng cường hợp tác kinh doanh... Như vậy, trước sức ép của cạnh tranh và hội nhập, việc nâng cao chất lượng quản trị ngân hàng nói chung và QT>NNL nói riêng là đòi hỏi khách quan.

Thực trạng chất lượng đội ngũ NNL của NHTM Việt Nam còn nhiều bất cập: về năng lực tư duy, năng lực quản lý điều hành; về trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, vi tính; ... đòi hỏi nhân viên ngân hàng phải không ngừng nỗ lực hoàn thiện bản thân, nâng cao tính độc lập tự chủ để đáp ứng yêu cầu cạnh tranh, hội nhập, những nhân viên không đủ năng lực, không đủ trình độ làm việc sẽ phải chịu tác động của quy luật đào thải. Như vậy, muốn tồn tại và phát triển để vươn lên có khả năng cạnh tranh, có nhiều cơ hội phát triển, trở thành ngân hàng mạnh, mỗi ngân hàng phải xây dựng cho mình lộ trình và kế hoạch hội nhập thực sự tích cực, thực sự lành mạnh đảm bảo các chỉ tiêu an toàn hoạt động theo tiêu chuẩn quốc tế. Để đạt được điều đó, các NHTM phải tích cực triển khai cải cách, đổi mới có hiệu quả, trong đó đặc biệt quan tâm đến nâng cao trình độ quản lý, năng lực quản trị điều hành, trong đó có QTNNL với ý nghĩa con người là nhân tố quyết định sự thành bại của các ngân hàng trên đường hội nhập.

Mục đích của nâng cao chất lượng QTNNL nói chung và mục đích nâng cao chất lượng con người nói riêng của các NHTM đó là hình thành những con người mới của thời đại đáp ứng được các yêu cầu của thời kỳ hiện đại, nhằm đưa HĐKD của các NHTM đạt hiệu quả cao nhất thông qua đội ngũ nhân viên ngân hàng. Nâng cao chất lượng QTNNL, nâng cao chất lượng con người trong hệ thống các NHTM là góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống chính nhân viên ngân hàng và góp phần thúc đẩy Ngành Ngân hàng Việt Nam đủ sức cạnh tranh trên đường hội nhập.

Như vậy, nâng cao chất lượng QTNNL trong các NHTM đáp ứng yêu cầu của thời kỳ hội nhập là nhiệm vụ hết sức cấp thiết. Để làm được điều này, trước hết đòi hỏi sự nỗ lực cá nhân của từng nhân viên ngân hàng, nhận thức và hành động cụ thể của các nhà quản trị ngân hàng và phải có sự tham gia của toàn xã hội nhằm đưa HĐKD của ngân hàng góp phần vào công cuộc phát triển kinh tế, đổi mới đất nước.

1.3.4. Nhân tố ảnh hưởng

Quá trình QTNNL của một doanh nghiệp nói chung và của các NHTM nói riêng chịu ảnh hưởng của một hệ thống các yếu tố bên trong, bên ngoài ngân hàng và có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp tới chất lượng NNL của họ.

1.3.4.1. Các yếu tố chủ quan: Bao gồm các yếu tố thuộc NHTM Đó là:

- **Chiến lược kinh doanh của ngân hàng:** Đây là cơ sở để hoạch định chiến lược NNL. Việc hoạch định chiến lược NNL giúp cho NHTM có đường lối dài hạn về công tác nhân sự, dự báo được xu thế biến động của điều kiện môi trường nhằm có được góc nhìn tổng quan về những thuận lợi, những khó khăn, những thời cơ và cơ hội trong việc chuẩn bị sẵn sàng cho chương trình kinh doanh dài hạn của ngân hàng.

- **Chính sách nhân sự của ngân hàng gồm:** Tuyển dụng; quản lý, sử dụng NNL; đào tạo phát triển NNL; khuyến khích tài năng, trọng dụng nhân tài; đãi ngộ duy trì NNL... Khi các NHTM có một hệ thống chính sách nhân sự tiến bộ và phù hợp, sẽ có tác động, ảnh hưởng tích cực tới quy mô phát NNL cũng như chất lượng QTNNL của ngân hàng.

- **Cơ cấu tổ chức:** Các NHTM có cơ cấu tổ chức hợp lý là cơ sở để bố trí, sử dụng nhân lực có hiệu quả; khai thác tối đa các tiềm năng cá nhân trong quan hệ hiệp tác và tương tác giữa các thành viên khác nhau trong ngân hàng.

- **Năng lực tài chính:** Các NHTM có nguồn lực tài chính mạnh là điều kiện cho phép sử dụng nguồn kinh phí dồi dào cho công tác tuyển dụng, đào tạo phát triển NNL; thực hiện các chính sách nhân viên nhằm thoả mãn các nhu cầu vật chất tạo động lực cho người lao động tích cực làm việc, tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả; đồng thời duy trì và phát triển NNL đã có.

Ngoài ra các yếu tố khác như: Danh tiếng và uy tín của ngân hàng, lịch sử hoạt động của ngân hàng, trình độ khoa học công nghệ, văn hoá ngân hàng, điều kiện môi trường làm việc... cũng có ảnh hưởng nhất định tới sự phát triển NNL và chất lượng QTNNL của ngân hàng.

1.3.4.2. Các yếu tố khách quan. Bao gồm các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài. Đó là:

Các yếu tố môi trường vĩ mô:

- ***Môi trường kinh tế:*** Sự tăng trưởng kinh tế và tốc độ lạm phát đều có ảnh hưởng đến hoạt động ngân hàng như: huy động vốn, đầu tư, cho vay, kinh doanh ngoại hối, các hoạt động tài chính, marketing, phát triển sản phẩm, dịch vụ, hoạt động QTNNL... Nếu nền kinh tế tăng trưởng ổn định, tỷ lệ lạm phát chấp nhận được thì thu nhập và đời sống của người lao động sẽ ổn định và được nâng cao khi kết quả kinh doanh của ngân hàng tăng lên.

- ***Môi trường khoa học công nghệ:*** Việc hoạch định khoa học công nghệ trong ngành ngân hàng và xu thế toàn cầu tạo điều kiện cho việc nâng cao năng lực quản trị ngân hàng, trình độ của người lao động, nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm lao động, đồng thời cũng đặt ra đòi hỏi các NHTM nhanh chóng khẩn trương đẩy mạnh công tác đào tạo.

- ***Môi trường dân số:*** Sự gia tăng nhanh dân số dẫn đến cung lao động của nền kinh tế lớn luôn tạo thuận lợi cho các ngân hàng có khả năng chọn lựa, sàng lọc một NNL có chất lượng nâng cao.

- ***Môi trường chính trị:*** Hoạt động ngân hàng sẽ ngày càng có tác động mạnh mẽ hơn tới môi trường chính trị thông qua các sản phẩm dịch vụ hay việc làm do họ tạo ra đối với xã hội. Ngược lại môi trường chính trị có ảnh hưởng mạnh mẽ như là sự ổn định các chính sách kinh tế tạo điều kiện cho hoạt động ngân hàng ổn định, phát triển.

Ngoài ra các yếu tố như: Văn hoá, xã hội; các điều kiện tự nhiên, yếu tố thị trường, sản phẩm thay thế cũng có ảnh hưởng nhất định tới sự phát triển NNL và chất lượng QTNNL.

Các yếu tố môi trường vi mô:

- **Khách hàng:** Khách hàng của ngân hàng ngày càng đa dạng, phong phú với yêu cầu phục vụ ngày càng phức tạp đòi hỏi ngân hàng phải có đội ngũ nhân viên không chỉ được trang bị kiến thức toàn diện mà còn có phong cách giao tiếp tốt, có văn hoá, văn minh...

- **Đối thủ cạnh tranh:** Trong điều kiện hội nhập, hệ thống đối thủ cạnh tranh ngày càng phức tạp, NHTM luôn phải chống đỡ với nguy cơ mất đi đội ngũ nhân lực chất lượng cao với các chiêu bài lôi kéo hấp dẫn của đối thủ.

- **Chính sách pháp luật:** Chính sách pháp luật về quyền và nghĩa vụ của người lao động cũng như của người sử dụng lao động như: người lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động mà không cần có sự đồng ý của ngân hàng gây khó khăn cho việc giữ nhân lực có chất lượng, nhân lực đã được đầu tư đào tạo thành tài. Hoặc pháp luật quá hạn chế quyền của ngân hàng trong việc sa thải, đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, chỉ được sử dụng quyền đó trong một số ít trường hợp trong khi người lao động cố tình vi phạm, không hoàn thành nhiệm vụ mà ngân hàng không thể tiếp tục sử dụng được nữa gây khó khăn cho ngân hàng trong việc sàng lọc, thanh loại những lao động kém chất lượng.

1.3.5. Chỉ tiêu đánh giá

1.3.5.1. Chỉ tiêu đánh giá chất lượng quản trị nguồn nhân lực. Bao gồm các chỉ tiêu định lượng và định tính. Đó là:

Chỉ tiêu định lượng được phản ánh thông qua các chỉ tiêu sau:

$$\text{- Thu nhập/Lao động} = \frac{\sum \text{Thu nhập}}{\sum \text{Nhân viên nhân viên}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh mức độ đóng góp trung bình của một lao động cho thu nhập của ngân hàng.

$$\text{- Lợi nhuận/Lao động} = \frac{\Sigma \text{ Thu nhập} - \Sigma \text{ Chi phí}}{\Sigma \text{ Nhân viên nhân viên}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh mức độ mang lại lợi nhuận trung bình của một lao động cho ngân hàng.

Chỉ tiêu định tính được phản ánh thông qua các chỉ tiêu sau: Sự hài lòng, thoả mãn của nhân viên trong ngân hàng thể hiện thông qua tỷ lệ chuyển, nghỉ việc; và nhận định của nhân viên về mức độ hài lòng của họ đối với ngân hàng, công việc, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo, thăng tiến, lương bổng...; đánh giá của khách hàng đối với nhân viên và chất lượng phục vụ trong ngân hàng. Sử dụng phiếu thăm dò, điều tra để đánh giá.

1.3.5.2. Chỉ tiêu đánh giá mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Chỉ tiêu đánh giá trình độ, năng lực và vai trò phòng tổ chức nhân sự thông qua các tiêu thức: Trình độ văn hoá và mức độ được đào tạo CMNV của nhân viên, Vai trò này thể hiện định lượng thông qua trọng số của các chức năng mà họ đảm nhận trong ngân hàng (xác định bằng phương pháp chuyên gia).

Chỉ tiêu đánh giá cách thức thực hiện các chức năng quản trị con người trong ngân hàng: Định lượng đánh giá mức độ chuyên nghiệp trong cách thức thực hiện các chức năng quản trị con người trong ngân hàng thông qua trọng số dựa theo 6 tiêu thức (xác định bằng phương pháp chuyên gia):

- Hệ thống bản mô tả công việc và tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên.
- Kế hoạch và áp dụng các kỹ năng hiện đại cần thiết trong tuyển dụng.
- Kế hoạch và thực hiện các chương trình đào tạo, huấn luyện cho nhân viên có hiệu quả.
- Tiêu chuẩn đánh giá nhân viên rõ ràng, khoa học và sử dụng kết quả đánh giá nhân viên làm cơ sở cho các hoạt động nhân sự khác.

- Hệ thống bảng lương riêng và cơ sở trả lương khoa học, khách quan và có tác dụng kích thích động viên nhân viên;

- Chiến lược nguồn nhân lực.

Áp dụng phương pháp đánh giá trên đây, các ngân hàng có thể định kỳ đánh giá, so sánh mức độ tiến bộ về trình độ QTNNL cho toàn ngân hàng hoặc giữa các bộ phận. Kết quả đánh giá có thể giúp lãnh đạo ngân hàng đề ra các quyết định cần thiết nhằm nâng cao mức độ chuyên nghiệp và hiệu quả hoạt động trong ngân hàng.

1.4. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng thương mại các nước

1.4.1. Kinh nghiệm quản trị Ngân hàng các nước

1.4.1.1 Công ty Tài chính phục vụ doanh nghiệp vừa và nhỏ Nhật Bản (JASME)

Tuyển dụng nhân viên: Hàng năm JASME tuyển dụng các sinh viên mới tốt nghiệp đại học.

Luân chuyển nhân viên: JASME định kỳ luân chuyển nhân viên trong hệ thống trụ sở chính và 61 phòng giao dịch.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: JASME cung cấp rất nhiều loại chương trình đào tạo cho các nhân viên để trở thành những chuyên gia trong việc tài trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các chương trình đào tạo chủ yếu được phân loại như sau:

- Các chương trình đào tạo cho nhân viên mới tuyển dụng - nhân viên trẻ gồm: Các chương trình đào tạo cho nhân viên mới tuyển dụng, đào tạo về cho vay, đào tạo về bảo hiểm tín dụng, các chương trình học từ xa trong các lĩnh vực liên quan đến HĐKD của JASME, các chương trình khác.

- Các chương trình đào tạo cho nhân viên tầm trung gồm: Đào tạo quản trị kinh doanh, về chứng khoán, tín dụng, tư vấn, các chương trình đào tạo khác

- Các chương trình đào tạo cho nhân viên cấp cao gồm: Đào tạo quản lý, các chương trình đào tạo khác.

Ngoài các chương trình đào tạo nêu trên, JASME cử nhân viên đến các Bộ và các Tổ chức khác như một phần trong chương trình đào tạo.

1.4.1.2 Ngân hàng Công nghiệp Hàn Quốc (IBK)

Tuyển dụng nhân viên:

* Đối tượng cần tuyển dụng gồm: Nhân viên chính thức, nhân viên hợp đồng (hàng năm ký lại hợp đồng - không giới hạn), chuyên viên.

* Phương thức tuyển dụng: Cạnh tranh mở.

* Điều kiện về bằng cấp tuyển dụng: Không có giới hạn về trình độ và độ tuổi của ứng viên.

* Trình tự tuyển dụng và đào tạo sau tuyển dụng:

- Các nhân viên được gửi tới để thành lập những bộ phận tuyển dụng/thông tin tại các trường đại học lớn tại Hàn Quốc để giới thiệu về ngân hàng tới các sinh viên. Các bộ phận tuyển dụng/thông tin sẽ giải thích cho các sinh viên về mô hình tổ chức của IBK thuộc loại nào và kế hoạch tuyển dụng, lợi ích, tình hình hiện tại và những thành tựu của các ngân hàng. Đây chính là nỗ lực quan hệ công chúng nhằm tới các sinh viên có kết quả học tập tốt và đồng thời khuyến khích họ gia nhập IBK.

- Quảng cáo trên Internet, báo chí và những bộ phận tuyển dụng của các trường học về nhu cầu tuyển dụng của IBK.

- Xem xét hồ sơ: Kiểm tra những ứng viên về khả năng chung để loại bớt số ứng viên dự thi còn khoảng 5 lần so với số nhân viên cần tuyển cuối cùng.

- Phỏng vấn với mức độ làm việc, giảm bớt số ứng viên dự thi còn khoảng 3 lần so với số nhân viên cần tuyển cuối cùng.

- Phỏng vấn tại trại hoạt động huấn luyện kiểm tra thái độ của ứng viên và khả năng của họ thông qua một số hoạt động. Từ đó tiếp tục loại bớt số ứng viên dự thi còn khoảng 2 lần so với số nhân viên cần tuyển cuối cùng.

- Ban giám đốc phòng vấn và tuyển dụng cuối cùng.

- Đào tạo chung được tổ chức cho những nhân viên mới được tuyển dụng để đào tạo họ với những kỹ năng cơ bản cần thiết trong quá trình làm việc và để đưa ra khả năng của mỗi cá nhân và khả năng hoạt động theo nhóm thông qua các dự án khác nhau. Thời gian của khoá đào tạo khoảng 2 tháng.

- Phân bổ công việc: Các nhân viên đã hoàn thành khoá đào tạo được phân tới các chi nhánh địa phương nơi họ sẽ được đào tạo những kỹ năng cơ bản của ngân hàng trong tổng khoảng thời gian là của ngân hàng trong tổng khoảng thời gian là 6 tháng, từ bộ phận Tiền gửi, Cho vay và Kinh doanh ngoại tệ mỗi nơi 2 tháng.

- Một khoá đào tạo chung sẽ được thực hiện sau mỗi đợt thực tập, mỗi đợt thực tập sẽ có một khoá đào tạo (chương trình 1 tuần x 3).

- Sau 6 tháng, các nhân viên trở thành nhân viên chính thức (việc này diễn ra tại chi nhánh làm việc).

- Các nhân viên được tuyển dụng cho các vị trí đặc biệt sẽ được bố trí tới các phòng ban tại trụ sở chính trực tiếp như các trường hợp ngoại lệ.

Luân chuyển nhân viên: Mục đích chính của việc luân chuyển nhân viên là tạo cơ hội cho các nhân viên thực hiện những công việc khác nhau với mục đích cuối cùng là tăng chất lượng công việc. Luân chuyển: Tổng giám đốc 2 năm một lần; nhân viên chính thức 3 năm một lần; nhân viên hợp đồng, chuyên viên không luân chuyển. Vòng luân chuyển như trên, nhưng có thể những ngoại lệ như các NNL chuyên nghiệp được chỉ định tới các phòng ban nơi mà sự chuyên nghiệp được đòi hỏi như giao dịch, ngân hàng quốc tế, ngân hàng đầu tư, quản lý rủi ro, kinh doanh tín thác...

Quản lý và sử dụng nguồn nhân lực:

* Nhân viên IBK thực hiện những đánh giá đôi bên. Mặt khác, Giám đốc và Phó giám đốc đánh giá nhân viên trong bộ phận hoặc chi nhánh mà mình trực thuộc, nhân viên đánh giá Giám đốc và Phó giám đốc của bộ phận mình.

* Bộ phận NNL thu thập và kiểm tra những dữ liệu tiêu sử của mỗi nhân viên. Tư vấn cho mỗi nhân viên có thể được thực hiện bằng điện thoại hoặc tới thăm khi thích hợp.

* Thăng chức: Xếp hạng của nhân viên chính thức của IBK thứ tự từ 1 đến 6. Vị trí quản lý từ 1 đến 4 và 5 đến 6 là những nhân viên chính thức. Vị trí 6 là dành cho nhân viên được chuyển thành nhân viên chính thức từ nhân viên hợp đồng. Các tiêu chuẩn đánh giá để thăng chức gồm: cấp độ đánh giá công việc, đạt yêu cầu trong bài kiểm tra vận hành máy vi tính, đạt yêu cầu trong bài kiểm tra để thăng chức - về những điều cần thiết một người quản lý cần biết cách thực hiện công việc của mình, đạt được điểm tối thiểu trong suốt khoá học tự đào tạo.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Thẻ thức đào tạo gồm: tự đào tạo (qua sách) - Học theo sách được cung cấp và có bài kiểm tra khi kết thúc; tự đào tạo (qua mạng) - Học bằng cách xem bài giảng qua mạng và có bài kiểm tra khi kết thúc; đào tạo chung - Ký túc tại trại theo lịch chương trình; đào tạo ở nước ngoài - Tham gia vào các hội thảo, cảm nhận nền văn hoá và hệ thống ngân hàng của các nước. Đào tạo chung được tổ chức thường xuyên nhằm làm tăng tinh thần làm việc theo nhóm cho nhân viên. Đào tạo ra nước ngoài là một hình thức thưởng cho những cá nhân xuất sắc.

Chính sách tiền lương và ban thưởng:

Tiền lương bao gồm lương cơ bản, thưởng và các khoản lương khác. Lương cơ bản bao gồm lương cơ bản và lương theo cấp bậc. Lương cấp bậc là được tính theo mỗi cấp bậc. Các khoản lương khác bao gồm tiền làm thêm giờ, giấy chứng nhận, lương đặc biệt và lương trách nhiệm. Lương theo giấy chứng nhận và đặc biệt được chi trả cho nhân viên làm việc tại những vị trí đặc biệt như tính toán và đạt

được các giấy chứng nhận trong các lĩnh vực đặc biệt và hiện đang thực hiện nhiệm vụ trong bộ phận liên quan.

Thưởng được chia thành thưởng thông thường, thưởng theo kết quả và thành công đạt được. Ngân hàng có thể trả những khoản thưởng dựa trên một đánh giá của những công việc hoàn thành của năm. Nó cũng phân biệt bởi HĐKD của mỗi chi nhánh hay phòng ban. Các khoản thưởng thường được trả vào tháng 4, nhưng phụ thuộc vào việc liệu những thành tựu đề ra theo định mức có đạt được trong năm trước hay không.

1.4.2. Một số kinh nghiệm rút ra có thể áp dụng thực tiễn vào các ngân hàng thương mại Việt Nam

Tuyển dụng nhân viên: Tuyển nhân viên theo yêu cầu cụ thể; không giới hạn độ tuổi các ứng viên tham dự tuyển dụng để có>NNL phong phú; tuyển nhân viên theo phương thức cạnh tranh mở trên thị trường tạo cơ hội tuyển được số lượng và chất lượng theo phương châm “chọn số ít trong số nhiều”; coi trọng phỏng vấn từ khâu sơ tuyển cho đến các vòng kiểm tra cuối cùng để tăng chất lượng kiểm tra đánh giá cho phép tuyển được nhân viên có chất lượng theo yêu cầu; tổ chức các lớp đào tạo và thực tập sau tuyển dụng với nội dung, yêu cầu phù hợp để sau một thời gian ngắn các nhân viên mới trở thành nhân viên chính thức.

Luân chuyển nhân viên: Cần quan tâm triển khai việc thường xuyên luân chuyển nhân viên có thời hạn theo danh mục các chức danh, tạo cơ hội cho nhân viên thực hiện được nhiều công việc khác nhau nhằm mục đích cuối cùng là tăng năng lực của nhân viên và tăng chất lượng công việc.

Đào tạo phát triển nguồn nhân lực: Kế hoạch hoá, đa dạng hoá các loại hình đào tạo và khuyến khích tự học trong điều kiện cho phép để tạo cơ hội tối đa bổ sung cập nhật kiến thức cho nhân viên nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp từ đó tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc; cử những nhân viên xuất sắc đi đào tạo ở nước ngoài để kích thích nhân viên thi đua hăng say học tập, làm việc đồng thời tạo nguồn nhân viên chất lượng cao.

Chính sách đãi ngộ: Xây dựng quy chế chi trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc có tác dụng kích thích động viên các đơn vị, nhân viên nhân viên thi đua hăng say làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả; có chính sách chi trả lương riêng cho những nhân viên giỏi, vị trí đặc biệt với mức đãi ngộ cao hơn nhân viên bình thường để khuyến khích tài năng, giữ chân nhân viên giỏi đồng thời thu hút nhân tài từ bên ngoài; xây dựng quy định thưởng theo kết quả công việc (khi vượt mức kế hoạch) tới từng nhân viên nhằm kích thích, khuyến khích tinh thần thi đua làm việc vượt mức kế hoạch được giao.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU

2.1. Quá trình hình thành, phát triển và công tác quản trị điều hành của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển NHTMCP Á Châu

Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (ACB) có Trụ sở chính 442 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 3, Tp.Hồ Chí Minh, điện thoại (08) 39290999, fax (08) 38399885, telex: 813158 ACB VT, SWIFT : ASCBVNVX, địa chỉ trang Web : www.acb.com.vn, địa chỉ thư điện tử acb@acb.com.vn.

ACB chính thức đi vào hoạt động từ ngày 04/06/1993 theo giấy phép số 0032/NH-GP do Ngân hàng nhà nước Việt Nam ký ngày 21/01/1993 với thời gian hoạt động 50 năm và vốn điều lệ ban đầu là 20 tỷ đồng. Kể từ ngày 31/12/2010 vốn điều lệ của ACB là 9.376.965.060.000 (Chín nghìn ba trăm bảy mươi sáu tỷ chín trăm sáu mươi lăm triệu không trăm sáu mươi nghìn đồng)

Cổ đông nước ngoài (Tỷ lệ cổ phần nắm giữ: 30%) Connaught Investors Ltd. (Jardine Matheson Group), Dragon Financial Holdings Ltd., Standard Chartered APR Ltd., Standard Chartered Bank (Hong Kong) Ltd., Red River Holding, PXP Vietnam Fund, Vietnam Lotus Fund Ltd., T.I.M Vietnam Institutional Fund, KITMC Vietnam Growth Fund 2, KITMC Worldwide Vietnam, KB Vietnam Focus Balance Fund, Vietnam Emerging Equity Fund Ltd., Greystanes Ltd., Spinnaker G.O Fund Ltd., Spinnaker G.E.M Fund Ltd., Spinnaker G.S Fund Ltd., J.P.Morgan Securities Ltd. V.v J.P.Morgan Whitefriars Inc.

Thành viên của các tổ chức thẻ quốc tế: Visa, MasterCard, Swift

Thẻ thanh toán đồng thương hiệu: SCB và Citimart.

Các sản phẩm dịch vụ chính:

- Huy động vốn ngắn, trung và dài hạn theo các hình thức tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, chứng chỉ tiền gửi, tiếp nhận vốn ủy thác đầu tư, nhân vốn từ các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước. Cho vay ngắn, trung và dài hạn, chiết khấu thương phiếu, công trái và giấy tờ có giá, đầu tư vào các tổ chức kinh tế.
- Làm dịch vụ thanh toán giữa khách hàng. Kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc.
- Thanh toán quốc tế, bao thanh toán.
- Môi giới và đầu tư chứng khoán, tư vấn tài chính doanh nghiệp và bảo lãnh phát hành.
- Cung cấp các dịch vụ về đầu tư, quản lý nợ và khai thác tài sản, cho thuê tài chính và các dịch vụ ngân hàng khác.

Công ty trực thuộc

Công ty Chứng khoán ACB (ACBS).

Công ty Quản lý và khai thác tài sản Ngân hàng Á Châu (ACBA).

Công ty cho thuê tài chính Ngân hàng Á Châu (ACBL).

Công ty Quản lý Quỹ ACB (ACBC)

Công ty liên kết

Công ty Cổ phần Dịch vụ Bảo vệ Ngân hàng Á Châu (ACBD).

Công ty Cổ phần Địa ốc ACB (ACBR).

Công ty liên doanh : Công ty Cổ phần Sài Gòn Kim hoàn ACB- SJC (góp vốn thành lập với SJC).

Quy trình nghiệp vụ : Các quy trình nghiệp vụ chính được chuẩn hoá theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2000.

Công nghệ : ACB bắt đầu trực tuyến hóa các giao dịch ngân hàng từ tháng 10/2001 thông qua hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ (TCBS- The Complete Banking Solution), có cơ sở dữ liệu tập trung và xử lý giao dịch theo thời gian thực.

ACB là thành viên của SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), tức là Hiệp hội Viễn thông Tài chính Liên ngân hàng Toàn Thế giới, bảo đảm phục vụ khách hàng trên toàn thế giới trong suốt 24 giờ mỗi ngày. ACB sử dụng dịch vụ tài chính Reuters, gồm Reuters Monitor: cung cấp mọi thông tin tài chính và Reuters Dealing System: công cụ mua bán ngoại tệ.

Chiến lược: Chuyển đổi từ chiến lược các quy tắc đơn giản (simple rule strategy) sang chiến lược cạnh tranh bằng sự khác biệt hóa (a competitive strategy of differentiation). Định hướng ngân hàng bán lẻ (định hướng khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

Các nguyên tắc hướng dẫn hành động : Chỉ có một ACB; Liên tục cách tân; và Hòa hài lợi ích của các bên có quyền lợi liên quan. ACB tham gia các chương trình tín dụng của các định chế nước ngoài và quốc tế.

Kiểm toán độc lập : Ernst & Young (trước đây), hiện nay là PricewaterhouseCoopers (PWC).

Hỗ trợ kỹ thuật : IFC đã dành một ngân khoản trị giá 575.000 đô-la Mỹ trong chương trình Hỗ trợ kỹ thuật nhằm mục đích nâng cao năng lực quản trị điều hành của ACB, được thực hiện trong năm 2003 và 2011. Ngân hàng Standard Chartered đang thực hiện một chương trình hỗ trợ kỹ thuật toàn diện cho ACB, được triển khai trong khoảng thời gian năm năm (bắt đầu từ năm 2005).

Xếp hạng tín nhiệm Quốc tế : Bắt đầu từ năm 2001, Fitch (tổ chức đánh giá xếp hạng quốc tế) đã có đánh giá xếp hạng tín nhiệm ACB. Tháng 4/2011, Fitch đánh giá tiêu chí năng lực bản thân của ACB là D, và xếp hạng theo tiêu chí hỗ trợ từ bên ngoài là 5T.

Mạng lưới kênh phân phối : Gồm 339 chi nhánh và phòng giao dịch tại những vùng kinh tế phát triển trên toàn quốc:

- Tại TP Hồ Chí Minh: 1 Sở giao dịch, 29 chi nhánh và 107 phòng giao dịch

- Tại khu vực phía Bắc (Hà Nội, Vĩnh Phúc, Thái Nguyên, Bắc Giang, Bắc Ninh, Hải Dương, Hưng Yên, Quảng Ninh, Hải Phòng, Nam Định, Hà Nam) : 16 chi nhánh và 68 phòng giao dịch
- Tại khu vực miền Trung (Thanh Hóa, Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình, Huế, Đà Nẵng, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Kon Tum, Gia Lai, Bình Định, Phú Yên, Đắk Lak, Lâm Đồng, Khánh Hòa, Ninh Thuận, Bình Thuận): 17 chi nhánh và 34 phòng giao dịch
- Tại khu vực miền Tây (Long An, Tiền Giang, Bến Tre, Đồng Tháp, An Giang, Vĩnh Long, Cần Thơ, Trà Vinh, Sóc Trăng, Hậu Giang, Kiên Giang, Bạc Liêu và Cà Mau): 13 chi nhánh, 15 phòng giao dịch
- Tại khu vực miền Đông (Đồng Nai, Tây Ninh, Bình Dương, Bình Phước, Vũng Tàu): 5 chi nhánh và 26 phòng giao dịch
- Trên 2.000 đại lý chấp nhận thanh toán thẻ của Trung tâm thẻ ACB đang hoạt động
- 969 đại lý chi trả của Trung tâm chuyển tiền nhanh ACB-Western Union

Cơ cấu tổ chức

- Bảy khối : Khách hàng cá nhân, Khách hàng doanh nghiệp, Ngân quỹ, Phát triển kinh doanh, Vận hành, Quản trị nguồn nhân lực, Quản trị hành chính
- Bốn ban: Kiểm toán nội bộ, Chiến lược, Đảm bảo chất lượng, Chính sách và Quản lý tín dụng.
- Sáu phòng : Tài Chính, Kế Toán, Quản lý rủi ro thị trường, Thông tin quản trị, Quan hệ đối ngoại, Đầu tư
- Ba Trung tâm: Công nghệ thông tin, Giao dịch vàng, Vàng

Nhân sự

- Tính đến ngày 31/3/2012 tổng số nhân viên của Ngân hàng Á Châu là 9.337 người. Nhân viên có trình độ đại học và trên đại học chiếm 93%, thường xuyên được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ tại trung tâm đào tạo riêng của ACB.

- Hai năm 1998-1999, ACB được Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) tài trợ một chương trình hỗ trợ kỹ thuật chuyên về đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên, do Ngân hàng Far East Bank and Trust Company (FEBTC) của Phi-lip-pin thực hiện. Trong năm 2002 và 2003, các cấp điều hành đã tham gia các khoá học về quản trị ngân hàng của Trung tâm Đào tạo Ngân hàng (Bank Training Center).

Các giải thưởng bằng khen (Bảng diễn giải các bước thực hiện chấm điểm CLPV KH của nhân viên phụ lục)

Các giai đoạn phát triển:

- Giai đoạn từ 1993 – 1995: Giai đoạn này là giai đoạn hình thành ACB. Ngay từ ngày đầu hoạt động ACB đã xác định tầm nhìn là trở thành Ngân hàng Thương mại Cổ phần bán lẻ hàng đầu Việt Nam do đó ACB hướng về khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ trong khu vực tư nhân với quan điểm thận trọng trong việc cấp tín dụng, đi vào sản phẩm dịch vụ mới mà thị trường chưa có (cho vay tiêu dùng, dịch vụ chuyển tiền nhanh Western Union, thẻ tín dụng).

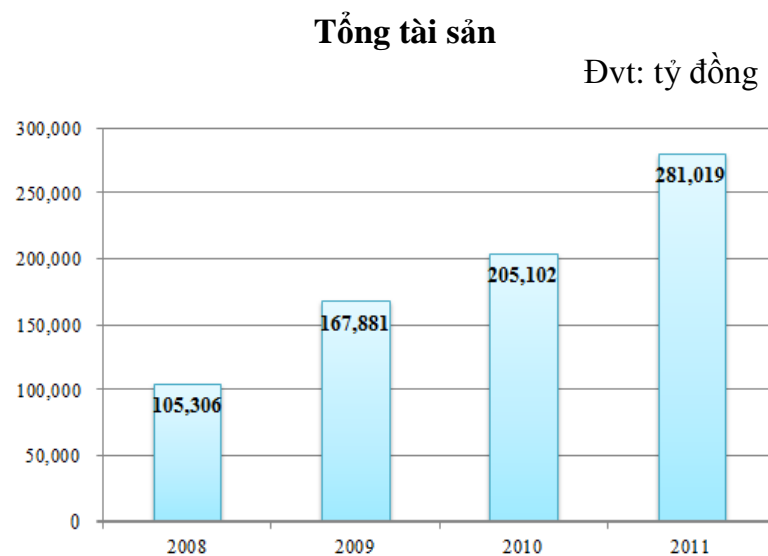
- Giai đoạn từ 1996 – 2000: ACB là ngân hàng thương mại cổ phần đầu tiên của Việt Nam phát hành thẻ tín dụng quốc tế Master Card và Visa. Năm 1997, ACB bắt đầu tiếp cận nghiệp vụ ngân hàng hiện đại theo một chương trình đào tạo toàn diện kéo dài hai năm, do các giảng viên nước ngoài trong lĩnh vực ngân hàng thực hiện. Năm 1999, ACB triển khai chương trình hiện đại hóa công nghệ thông tin ngân hàng, xây dựng hệ thống mạng diện rộng, nhằm trực tuyến hóa và tin học hóa hoạt động giao dịch. Năm 2000, ACB thực hiện tái cấu trúc, ngoài các khối còn có các phòng ban do Tổng giám đốc trực tiếp chỉ đạo. Việc tái cấu trúc nhằm đảm bảo sự chỉ đạo xuyên suốt toàn hệ thống, sản phẩm được quản lý theo định hướng khách hàng và được thiết kế phù hợp với từng phân đoạn khách hàng, giảm thiểu rủi ro.

- Giai đoạn từ 2001 – 2005: Cuối năm 2001, ACB chính thức vận hành hệ thống công nghệ ngân hàng lõi là TCBS (The Complete Banking Solution: Giải pháp ngân hàng toàn diện), cho phép tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch nối

mạng với nhau, giao dịch tức thời, dựng chung cơ sở dữ liệu tập trung Năm 2003, ACB xây dựng hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Năm 2005, ACB và Ngân hàng Standard Chartered ký kết thỏa thuận hỗ trợ kỹ thuật toàn diện.

- Giai đoạn từ 2006 đến nay: ACB niêm yết tại Trung tâm Giao dịch Chứng khoán Hà Nội vào tháng 11/2006 với mã chứng khoán là ACB. Năm 2009, hoàn thành hệ thống chấm điểm tín dụng đối với khách hàng cá nhân và doanh nghiệp và được áp dụng chính thức. ACB là ngân hàng đầu tiên ở Việt Nam nhận được 6 giải thưởng “Ngân hàng tốt nhất Việt Nam năm 2009” do 6 tạp chí tài chính ngân hàng danh tiếng quốc tế bình chọn (Asiamoney, FinanceAsia, Global Finance, Euromoney, The Asset và The Banker)..

- Qua hơn 18 năm hoạt động, ACB luôn giữ vững sự tăng trưởng mạnh mẽ và ổn định. Điều này thể hiện bằng các chỉ tiêu chính qua các năm như sau:

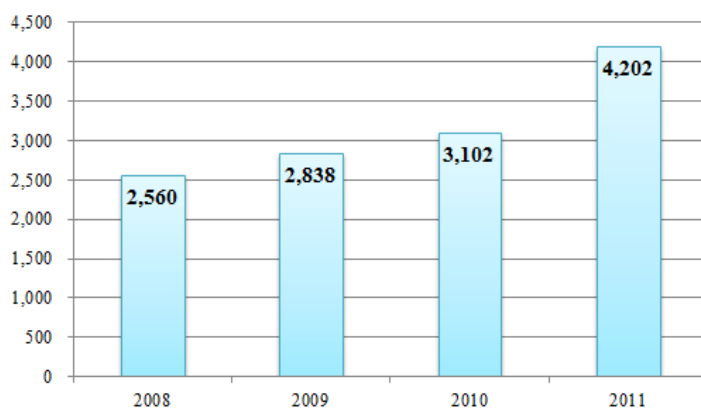


Nguồn: Báo cáo thường niên ACB qua các năm 2008 -2011

Hình 2.1: Tổng tài sản của ACB từ 2008-2011

Tổng tài sản NHACB năm 2011 đạt 281,019 tỷ đồng tăng gần 268% so với năm 2008 là 105,306 tỷ đồng. Tốc độ tăng trưởng mạnh của Ngân hàng trong thời kỳ này nhằm phản ánh quy mô mở rộng hoạt động kinh doanh đáp ứng với nhu cầu của hệ thống Ngân hàng

**Tổng lợi nhuận trước thuế
(tỷ đồng)**



Đvt: tỷ đồng

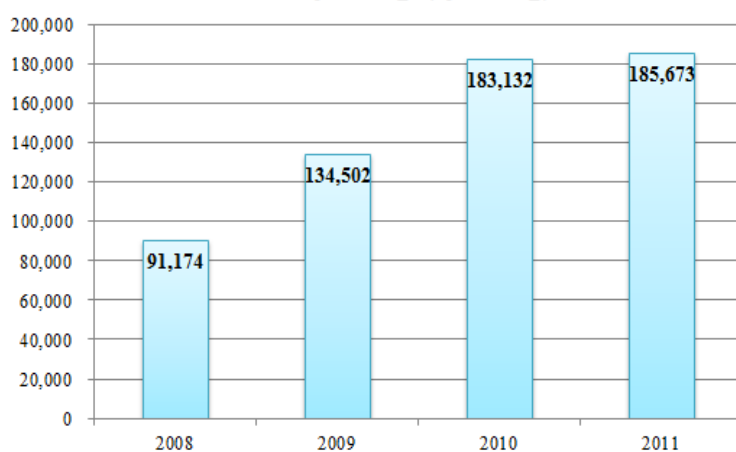
Nguồn: Báo cáo thường niên ACB qua các năm 2008 -2011

Hình 2.2 : Tổng lợi nhuận trước thuế của ACB từ 2008-2011

Lợi nhuận trước thuế năm 2011 NHACB đạt 4,202 tỷ đồng là một trong những Ngân hàng thương mại đạt lợi nhuận cao nhất đã phản ánh đúng về hướng, chiến lược kinh doanh. Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận năm 2011 là 4,202 tỷ đồng tăng 164% so với năm 2008

Vốn huy động

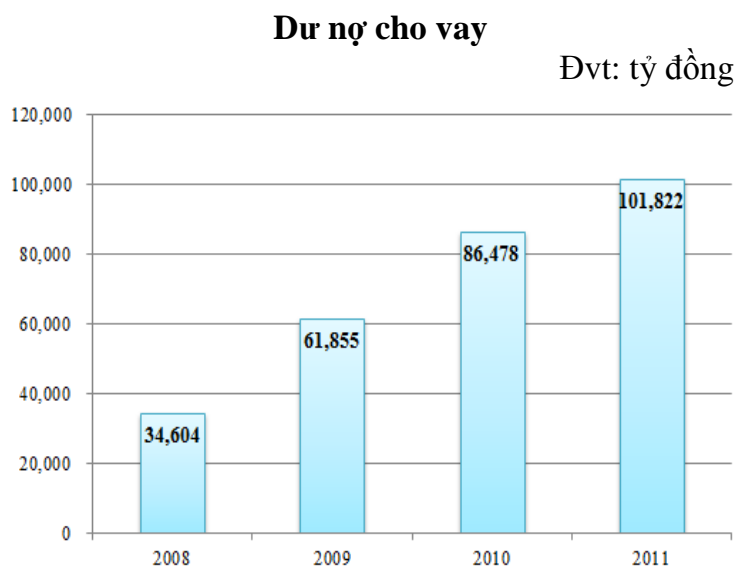
Đvt: tỷ đồng



Nguồn: Báo cáo thường niên ACB qua các năm 2008 -2011

Hình 2.3: Vốn huy động của ACB từ 2008-2011

Tổng vốn huy động NHACB luôn tăng qua các năm từ năm 2008 đạt 91,174 tỷ đồng đến năm 2011 đã đạt 185,673 tỷ đồng thể hiện sự phát triển về quy mô và sự lớn mạnh của NHACB

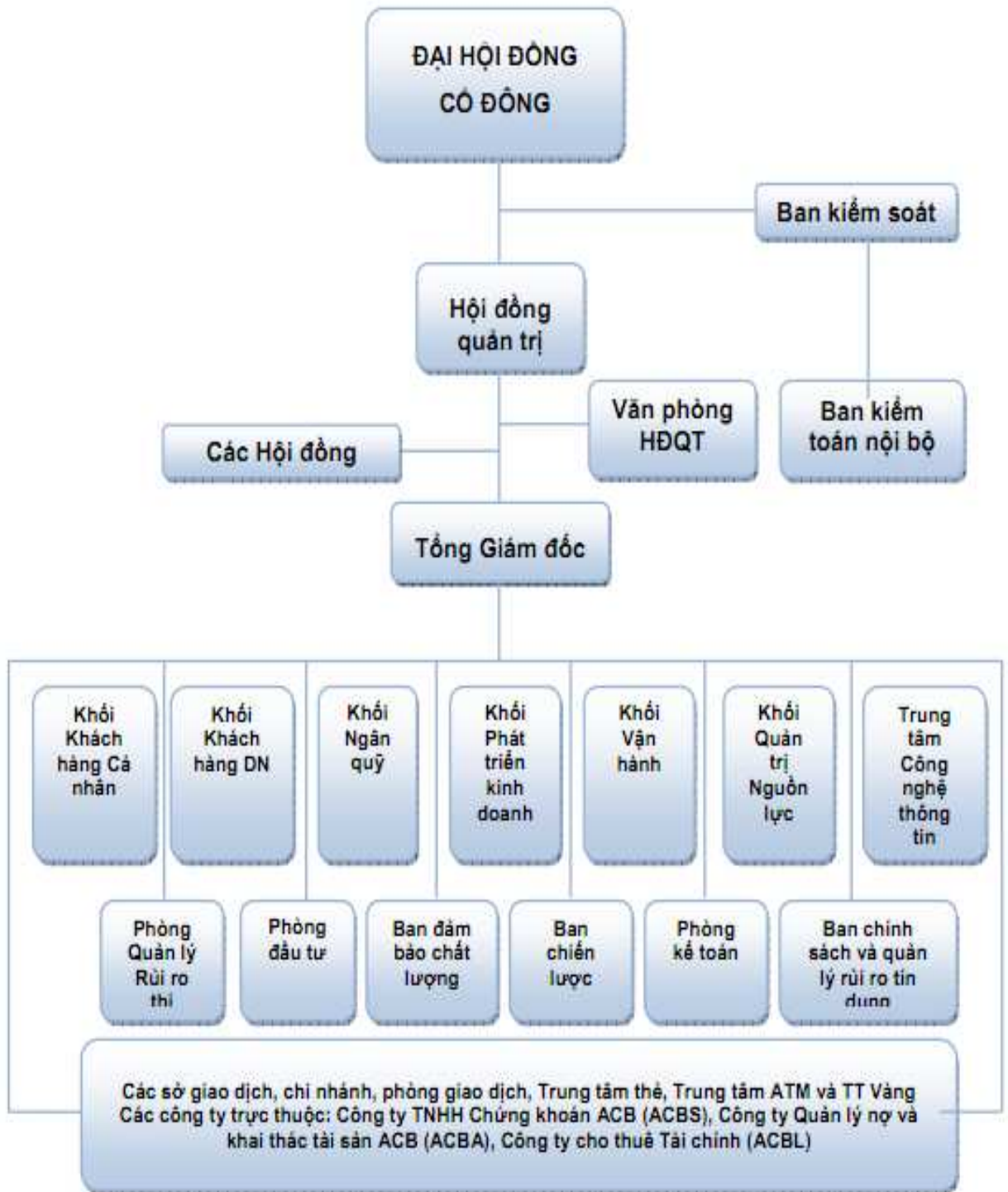


Nguồn: Báo cáo thường niên ACB qua các năm 2008 -2011

Hình 2.4: Dư nợ cho vay của ACB từ 2008-2011

Dư nợ cho vay của ACB tăng qua từng thời kỳ từ năm 2008 đạt 34,604 tỷ đồng đến năm 2011 là 101,822 tỷ đồng tăng 297%.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và công tác quản trị điều hành



Hình 2.5 : Sơ đồ bộ máy ngân hàng ACB

Diễn giải sơ đồ cơ cấu quản lý bộ máy:

- Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) là cơ quan quyết định cao nhất của Ngân hàng gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, họp ít nhất mỗi năm một lần. ĐHĐCĐ quyết định những vấn đề được Luật pháp và Điều lệ Ngân hàng quy định. ĐHĐCĐ thông qua các báo cáo tài chính hàng năm của Ngân hàng và cấp ngân sách tài chính cho năm tiếp theo, bầu miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên Hội đồng quản trị, thành viên ban kiểm soát Ngân hàng.
- Hội đồng Quản trị (HĐQT) của ACB gồm mười một thành viên và không tham gia điều hành trực tiếp. Hội đồng họp định kỳ hàng quý để thảo luận các vấn đề liên quan đến hoạt động của Ngân hàng. Hội đồng có vai trò xây dựng định hướng chiến lược tổng thể và định hướng hoạt động lâu dài cho Ngân hàng, ấn định mục tiêu tài chính giao cho Ban điều hành. Hội đồng chỉ đạo và giám sát hoạt động của Ban điều hành thông qua một số hội đồng và ban chuyên môn do Hội đồng thành lập như Ban Kiểm tra- Kiểm soát nội bộ, Hội đồng Tín dụng, Hội đồng Quản lý Tài sản Nợ và Tài sản Có, và Hội đồng Đầu tư, v.v.
- Ban Kiểm soát Nội bộ được chính thức thành lập ngày 13/03/1996, nay đổi tên là Ban Kiểm tra- Kiểm soát nội bộ. Nhiệm vụ của Ban là kiểm tra, giám sát tình hình hoạt động của các đơn vị thuộc hệ thống ACB về sự tuân thủ pháp luật, các quy định pháp lý của ngành ngân hàng và các quy chế, thể lệ, quy trình nghiệp vụ của ACB. Qua đó, Ban Kiểm tra- Kiểm soát nội bộ đánh giá chất lượng điều hành và hoạt động của từng đơn vị, tham mưu cho Ban điều hành, cũng như đề xuất khắc phục yếu kém, đề phòng rủi ro, nếu có.
- Các Hội đồng làm tham mưu cho HĐQT trong việc quản trị Ngân hàng, thực hiện chiến lược, kế hoạch kinh doanh, đảm bảo sự phát triển hiệu quả, an toàn và đúng mục tiêu đã đề ra. Hiện nay, Ngân hàng gồm có 4 Hội đồng bao gồm: Hội đồng nhân sự, Hội đồng tín dụng, Hội đồng đầu tư và Hội đồng ALCO.
- Tổng Giám đốc do HĐQT bổ nhiệm, là người chịu trách nhiệm trước HĐQT và trước pháp luật về hoạt động hàng ngày của Ngân hàng. Giúp việc cho Tổng

Giám đốc là các Phó Tổng Giám đốc, các Giám đốc khối, Kế toán trưởng và bộ máy chuyên môn nghiệp vụ.

- Các Giám Đốc khối, Trưởng phòng, Ban, Giám Đốc Trung tâm : Trực tiếp quản lý, điều hành, chỉ đạo nghiệp vụ các đơn vị, phòng ban Trung tâm theo đúng quy định về chức năng, nhiệm vụ do Chủ tịch HĐQT kí ban hành. Chịu trách nhiệm trước HĐQT, Tổng Giám Đốc về những lĩnh vực đơn vị phân công phục trách. Cung cấp và đào tạo nguồn nhân lực.

(Nguồn: Bảng cáo bạch Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu)

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu

Thứ nhất: Chủ yếu là lao động trí óc. Đặc điểm này thể hiện: đối với đội ngũ nhân viên QLĐH chủ yếu làm công việc nghiên cứu xây dựng các chiến lược, kế hoạch dài hạn, ngắn hạn, phương án tổ chức quản lý, tổ chức kinh doanh; tổ chức kiểm tra, kiểm soát, giám sát kết quả việc thực hiện kế hoạch. Do đó, đòi hỏi có hàm lượng trí tuệ, khả năng tư duy nghiên cứu tổng hợp, năng lực QLĐH và kinh nghiệm nghề nghiệp cao. Đối với nhân viên nghiệp vụ, chủ yếu vận dụng các kiến thức về cơ chế, quy chế, quy định, quy trình nghiệp vụ ngân hàng để giải quyết các yêu cầu công việc cụ thể như: giải quyết cho vay; mua, bán ngoại tệ, thanh toán chuyển tiền... đòi hỏi kỹ năng sử dụng vi tính thành thạo, kỹ năng giao tiếp, năng lực chuyên môn thể hiện ở sự luôn đòi hỏi có tư duy vận dụng tinh thông các nghiệp vụ ngân hàng.

Thứ hai: Có trình độ chuyên môn cao. Phần lớn lao động nghiệp vụ trong các bộ phận nghiệp vụ chủ yếu như: tín dụng, kế toán, thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ... đều có trình độ đại học chuyên ngành kinh tế, tài chính, ngân hàng, được đào tạo cơ bản, ngoài ra còn có trình độ ngoại ngữ, thành thạo vi tính. Do vậy, các khâu nghiệp vụ được đảm bảo đủ trình độ chuyên môn vận hành thông suốt. Mặt khác, đội ngũ nhân viên QLĐH đều được đào tạo cao hơn, tối thiểu là trình độ đại học, một số có trình độ Thạc sỹ, Tiến sỹ. Ngoài kiến thức về quản lý tài chính, tiền tệ và hoạt động ngân hàng trong nền kinh tế thị trường, còn có khả năng

tin học, ngoại ngữ, kiến thức chính trị, pháp luật, xã hội... Đội ngũ nhân lực này không chỉ vững vàng về kiến thức lý luận, còn có nhiều kinh nghiệm thực tiễn.

Thứ ba: Có hệ thống kiến thức tổng hợp và toàn diện. Để thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình mỗi nhân viên ngân hàng cần có hệ thống kiến thức tổng hợp và toàn diện. Ngoài những kiến thức nghiệp vụ như tín dụng, kế toán, thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại hối... rất cần có khả năng về tiếng Anh, vi tính, có kỹ năng giao tiếp và nghệ thuật ứng xử với khách hàng, có kiến thức về quản trị kinh doanh trong nền kinh tế thị trường và hội nhập, có ý thức văn hoá văn minh công sở gây uy tín và thương hiệu cho NHACB.

Thứ tư: Có cơ cấu nghề nghiệp đa dạng như: viên chức tín dụng, kế toán, thanh toán quốc tế, kiểm soát, kho quỹ, điện toán... Mặt khác, cơ cấu lao động trực tiếp tác nghiệp nghiệp vụ của NHACB là số lượng chủ yếu chiếm số đông và xen lẫn trong số nhân viên quản

2.1. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu

2.1.1. Tình hình phát triển nguồn nhân lực

Trong những năm qua, vận dụng các chính sách tuyển dụng kể trên, đến nay NHACB đã có được một đội ngũ nhân sự phát triển cả về số lượng và chất lượng được thể hiện như sau.

Về số lượng: Bình quân giai đoạn 2008 - 2011, NNL của NHACB vào khoảng 7.351 lao động/năm với số lao động nữ 4.960 người chiếm 67,47%; lao động quản lý 1.357 người chiếm 16,67%; lao động nghiệp vụ 5.848 người chiếm 79,55%. Về cơ cấu, chiếm số đông vẫn là các nghiệp vụ truyền thống của một NHTM như: tín dụng 2.157 người (29,34%); giao dịch 1.921 người (26,13%); kinh doanh đối ngoại 371 người (3,14%); nguồn vốn 704 người (5,96%); thủ quỹ, kiểm ngân 1.694 người (14,35%)...

Về chất lượng: Số nhân viên có trình độ Tiến sỹ, Thạc sỹ chiếm 1,8%; đại học chiếm 86,3%; cao đẳng và trung cấp chiếm 11,1%, số còn lại chiếm 0,8%. Tỷ lệ này cho thấy: lao động có trình độ trung cấp chiếm khá cao

Bảng 2.1 Số lượng và chất lượng lao động NHACB bình quân giai đoạn 2008-2011

ĐVT : Người

Chỉ tiêu	2008-2011	
	Số lượng	Phần trăm %
1.Tổng số lao động	7351	100%
Nữ	4960	67%
Nam	2391	33%
Lao động quản lý	1357	16%
Lao động nghiệp vụ	5848	79%
Lao động khác	146	5%
2.Cơ cấu lao động		
Tín dụng	2157	29%
Giao dịch	1921	26%
Kinh doanh đối ngoại	371	3%
Nguồn vốn	704	6%
Thủ quỹ, kiểm ngân	1694	14%
Khác	504	7%
3.Trình độ chuyên môn nghiệp vụ		
Tiến sĩ, thạc sĩ	147	2%
Đại học	6321	86%
Cao đẳng và trung cấp	808	11%
Trình độ khác	75	1%

Để đảm bảo có được NNL đầy đủ đáp ứng nhu cầu HĐKD của NHACB, hàng năm NHACB tiến hành lập kế hoạch nhân sự. Công tác lập kế hoạch nhân sự với trọng tâm là định ra chỉ tiêu biên chế mới trong toàn hệ thống và chi tiết cho các đơn vị thành viên căn cứ trên yêu cầu nhiệm vụ, tình hình thực hiện kế hoạch kinh doanh năm trước, kế hoạch phát triển tăng trưởng kinh doanh (nguồn vốn, dư nợ...) năm tới. Các đơn vị kênh phân phối trong hệ thống lập kế hoạch nhân sự trên cơ sở tỷ lệ thay đổi lao động (do nghỉ hưu, chuyển công tác...), sự thay đổi về quy mô

hoạt động (mở rộng màng lưới, sáp nhập, giải thể...) trình Tổng Giám đốc, HĐQT phê duyệt chỉ tiêu (số lượng, cơ cấu trình độ). Trên cơ sở kế hoạch nhân sự đã xây dựng, NHACB đã áp dụng chính sách tuyển dụng tích cực để bổ sung NNL theo yêu cầu hàng năm. Chính sách tuyển dụng của NHACB trong những năm qua đã được đổi mới theo hướng công khai, công bằng, minh bạch và chấn chỉnh nhiều mặt hoạt động như:

- Tập trung tuyển dụng từ các nguồn là học sinh, sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng khối kinh tế, tài chính, ngân hàng, quản trị kinh doanh, tin học trong nước và nước ngoài khá. Về chất lượng các ứng cử viên tham gia thì 92% đều có trình độ Đại học trở lên, đồng thời những sinh viên này cũng có khả năng sử dụng vi tính thành thạo và có tiềm năng phát triển nhưng còn hạn chế do thiếu kinh nghiệm. Bên cạnh các sinh viên tham gia ứng cử là những người lao động từ những thành phần kinh tế, chất lượng từ nguồn này cũng rất cao vì phần lớn những ứng cử viên này có kinh nghiệm làm việc, có năng lực và làm việc đạt hiệu quả cao. Nhờ đó mà góp phần cải thiện chất lượng NNL do đầu vào có chất lượng.

- Quy định điều kiện tuyển dụng theo tiêu chuẩn chức danh CMNV và yêu cầu trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí cần tuyển dụng là cơ sở để tuyển dụng được nhân lực phù hợp.

- Quy định các hình thức: thi tuyển cạnh tranh mở, xét tuyển thẳng, sát hạch nghiệp vụ; giao quyền cho các đơn vị tự tổ chức tuyển dụng theo nhu cầu thực tế về cơ cấu giới tính, độ tuổi, các vị trí chức danh CMNV trên cơ sở chỉ tiêu lao động được giao đã tạo ra tính linh hoạt, cho phép các đơn vị phát huy tính chủ động tuyển dụng được nhân lực nhanh chóng và phù hợp.

- Quy trình tuyển dụng được tổ chức tuần tự, thông qua chế độ làm việc và kiểm soát bởi tập thể Hội đồng tuyển dụng bảo đảm tính khách quan, công khai và minh bạch, bảo đảm tuyển dụng chính xác, chất lượng.

- Có phương pháp đánh giá và phân tích cụ thể :

Bảng 2.2: Đánh giá tuyển dụng nhân viên

Thời gian trung bình tuyển dụng một nhân viên kể từ khi nhu cầu được phê duyệt (không kể thời gian đào tạo)	Thời gian trung bình tuyển dụng một nhân viên $= \frac{\sum \text{nhân sự đã tuyển dụng}}{\sum \text{Số nhân sự tuyển dụng theo kế hoạch được phê duyệt}}$ Thời gian tuyển dụng nhân viên i = Thời điểm ra quyết định tuyển dụng - Thời điểm nhu cầu tuyển dụng được phê duyệt
Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng được phê duyệt	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng được phê duyệt $= \frac{\sum \text{nhân sự đã tuyển dụng}}{\sum \text{Số nhân sự tuyển dụng theo kế hoạch được phê duyệt}}$

Cách xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng hiện nay rất có hiệu quả vì nó dựa trên kinh nghiệm thực tiễn, phù hợp với yêu cầu của công việc. Những tiêu chuẩn này cũng giúp cho tuyển chọn được nhân viên có năng lực và đạo đức tổ gắn bó với ngân hàng, đồng thời, các nhân viên cũng sẽ làm việc có hiệu quả. Bên cạnh đó việc xác định tiêu chuẩn này cũng nhanh, tiết kiệm thời gian có thể điều chỉnh các tiêu chuẩn cho phù hợp khi cần thiết. Tuy nhiên, tiêu chuẩn tuyển dụng vẫn nặng về bằng cấp với những tiêu thức định tính như trình độ học vấn, tin học, ngoại ngữ, sức khỏe, các tiêu chí khác như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nghề nghiệp, khả năng sáng tạo, kỹ năng làm việc tập thể... chưa được đề cập chi tiết cụ thể.

2.1.2. Quản lý và sử dụng nhân viên

Trình tự, thủ tục thực hiện thiếu bài bản, do đó chất lượng quản lý, sử dụng nhân viên bị hạn chế và có phần lúng túng. NHACB ban hành quy chế Đánh giá, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm nhân viên có chức danh khiến công tác quản lý, sử dụng nhân viên được đổi mới nhiều mặt:

Công tác nhận xét đánh giá nhân viên: Đánh giá nhân viên nhằm: làm rõ năng lực, trình độ, kết quả và hiệu quả công tác, ưu, khuyết điểm, mặt mạnh, mặt yếu trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao, phẩm chất đạo đức, lối sống, ý thức trách nhiệm, chấp hành tổ chức kỷ luật; làm căn cứ để quy hoạch, đào tạo bồi dưỡng, bố trí sử dụng, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, luân chuyển, điều động, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chính sách tiền lương đối với nhân viên. Công tác đánh giá nhân viên được triển khai đều đặn định kỳ hàng tháng, hàng quý, hàng năm với ba mức độ: không hoàn thành nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

Cách thức đánh giá: cấp trên đánh giá cấp dưới, tập thể đánh giá và bỏ phiếu tín nhiệm cho cá nhân. Do đó, mỗi nhân viên đều ý thức được trách nhiệm, quyền lợi và cố gắng phấn đấu vươn lên để đạt hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Tuy nhiên, do tiêu chí đánh giá chưa sát thực tế và trong đánh giá.

Đã xây dựng được các phương pháp đánh giá thông qua các chỉ tiêu đề ra như các chỉ tiêu về 5S, tiêu chuẩn phục vụ khách hàng, điểm hiệu suất chỉ tiêu kinh doanh,...

Trong đó :

Chấm điểm Năng suất: căn cứ vào thu nhập do khách hàng mang lại và chỉ tiêu kinh doanh tăng trưởng hàng tháng quy đổi trừ số thực hiện đạt được so với kế hoạch (định mức) được giao hàng tháng.

Chấm điểm chất lượng: căn cứ vào số thực đạt so với kế hoạch của các chỉ tiêu Chăm sóc khách hàng và mức độ tuân thủ phát sinh trong kỳ.

Bảng 2.3 : Đánh giá chất lượng nhân viên

Tỷ trọng về năng suất (75%)		Tỷ trọng về chất lượng (25%)	
Tăng trưởng kinh doanh	Thu nhập	Chăm sóc khách hàng	Phục vụ khách hàng và tuân thủ
35%	40%	10%	15%

*** Tổng điểm năng suất được tính theo công thức sau:**

$$\text{Điểm năng suất} = \text{Điểm tăng trưởng kinh doanh} + \text{Điểm thu nhập}$$

Tùy theo mỗi chức vụ nhân viên kinh doanh và từng thời kỳ sẽ có thang điểm khác nhau để đánh giá nhân viên phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế:

Bảng 2.4 Tỷ trọng đối với nhân viên kinh doanh :

TIÊU CHÍ	TỶ TRỌNG
Tỷ trọng về năng suất (75%)	
Tăng trưởng kinh doanh (35%)	
Tăng trưởng tín dụng	6%
Tăng trưởng huy động	7%
Tăng trưởng số lượng thẻ tín dụng (quy đổi)	5%
Bó sản phẩm KHCN	5%
Bán chéo sản phẩm KHDN	5%
Kiểm soát nợ nhóm 2- nhóm 5	5%
Hợp đồng ACB online	2%
Thu nhập (40%)	
Thu nhập từ lãi TD	17%
Thu nhập từ lãi HD	18%
Thu nhập từ phí	5%

Bảng 2.5 Tỷ trọng đối với nhân viên vận hàng phân tích tín dụng như sau :

Tỷ lệ về năng suất và chất lượng	Tiêu chí chấm điểm (Kế hoạch/Định mức)
1. Năng suất (40%)	Số lượng HSTD đã phân tích bình quân ngày là: - HSTD thể chấp: 1 HSTD "chuẩn"/ngày; hoặc: - HSTD tín chấp: 7.14 HSTD "chuẩn"/ngày
2. Tỷ lệ NQH (30%)	Tỷ lệ NQH do CA phân tích (NQH thực tế) thấp hơn hoặc bằng chỉ tiêu NQH tối đa do ACB công bố tại từng thời kỳ đối với chức danh CA KHCN (gọi là NQHKHo)
3. DNTR (20%)	DNTR của các HSTD do đơn vị phân tích không thấp hơn mức DNTR theo kế hoạch của các đơn vị
4. Thời gian hoàn thành công việc (10%)	Tỷ lệ HSTD xử lý trễ hạn/Tổng HSTD được giao phân tích (gọi là Trễ hạn thực tế) không quá Tỷ lệ HSTD trễ hạn định mức do ACB quy định trong từng thời kỳ (gọi là Trễ hạn KHo)

*** Tổng điểm chất lượng được tính theo công thức sau:**

Điểm chất lượng = Điểm chăm sóc khách hàng + Điểm phục vụ khách hàng và tuân thủ

Đối với chỉ tiêu phục vụ khách hàng và tuân thủ:

Điểm đạt với chỉ tiêu chăm sóc khách hàng được xác định như sau:

Tỷ lệ quy đổi: 1Khách hàng VIP = 20 khách hàng Chuẩn

$$\text{Điểm chăm sóc khách hàng (ĐChăm sóc)} = \frac{\text{Số lượng khách hàng đạt chuẩn (quy đổi) mới} \times 2.200 \times \text{Tỷ trọng}}{\text{Chỉ tiêu Số lượng Khách hàng đạt chuẩn (quy đổi) mới}}$$

Điểm phục vụ khách hàng và tuân thủ được xác định theo công thức sau:

$$\text{Điểm phục vụ và tuân thủ (PVTT)} = \text{ĐChất lượng} + \text{ĐTuân thủ}$$

Điểm chất lượng phục vụ khách hàng của BCL:

Điểm đạt đối với chỉ tiêu đánh giá chất lượng phục vụ do Ban chất lượng (BCL)chấm được xác định như sau:

$$\text{Điểm đạt (ĐChất lượng)} = \frac{\text{Điểm tuân thủ tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng thực đạt}}{\text{Điểm tuân thủ tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng tối thiểu quy định}} \times 2.200 \times \text{Tỷ trọng}$$

Lưu ý:Điểm chất lượng phục vụ khách hàng của BCL được quy định tối đa là 2.200 điểm. Điểm được chấm là điểm của tháng trước liền kề

(Quy trình theo sơ đồ 2.1 và diễn giải theo bảng 2.3 phụ lục)

*** Ngoài ra còn có các tiêu chí đánh giá 5S :**

Điểm thực hành 5S của nhân viên trong 1 tháng đánh giá (Di) : bao gồm trung bình điểm đánh giá rà soát của ĐGV CS và trung bình điểm đánh giá giám sát của ĐGV GS trong kỳ, được tính theo công thức:

$$D_j = y_i * 0.5 + z_i * 0.5 \quad (2.1)$$

Trong đó:

y_i : Trung bình điểm đánh giá rà soát trong tháng đánh giá của ĐGV CS.

$$y_i = \frac{\sum \text{điểm thực hành 5S của nhân viên được đánh giá}}{\text{Số lần nhân viên được ĐGV CS đánh giá}}$$

z_i : Trung bình điểm đánh giá giám sát (chọn mẫu) của ĐGV GS trong kỳ.

Trường hợp chênh lệch giữa điểm đánh giá rà soát của ĐGV CS và trung bình điểm đánh giá giám sát của ĐGV GS lớn hơn 5 điểm, điểm thực hành 5S của nhân viên trong kỳ:

$$D_j = y_i * 0.2 + z_i * 0.8 \quad (2.2)$$

(Quy trình theo sơ đồ **Quy trình thực hiện đánh giá 5S** phụ lục)

Công tác bố trí nhân sự. Trên cơ sở tiêu chuẩn chức danh CMNV, NHACB bố trí nhân viên có đủ điều kiện đảm nhận các vị trí ở từng đơn vị, từng bộ phận, từng khâu được vận hành thông suốt và trôi chảy. Việc sắp xếp bố trí nhân viên được quan tâm, chú ý đến nhân viên trẻ; nhân viên nữ; nhân viên được đào tạo có hệ thống và có trình độ khá, giỏi; nhân viên tài năng; chú ý đến các lứa tuổi bảo đảm tính đồng bộ, từng bước trẻ hoá đội ngũ nhân viên QLDH các cấp nói chung cũng như đội ngũ nhân viên nghiệp vụ nói riêng.

Ngoài ra công tác QTNNL của NHACB luôn có những nhân viên kế thừa chưa được bổ nhiệm chính thức vào một đơn vị kinh doanh nào thì sẽ được Khối quản trị nguồn lực được bố trí phân công làm việc ở những Chi nhánh lớn. Nguồn lực này luôn ở trong tư thế sẵn sàng tham gia vào các đơn vị kinh doanh mới khi được thành lập để có thể làm việc được ngay hoặc lực lượng này được kết hợp với

sàng lọc, thay thế nhân viên yếu kém, chây lười, vi phạm kỷ luật lao động, vi phạm phẩm chất đạo đức ở các đơn vị kinh doanh hiện có.

Công tác quy hoạch tạo nguồn: Để có nguồn quy hoạch đủ số lượng chất lượng đảm bảo sự chuyển tiếp vững vàng liên tục giữa các thế hệ; Nhà quản trị các cấp thường kỳ hàng năm tổ chức đánh giá nhân viên, nhận xét sự tiến bộ của nhân viên làm cơ sở cho tập thể đơn vị giới thiệu quy hoạch, tạo nguồn khi có nhu cầu sẽ bố trí vị trí theo quy hoạch. Những nhân viên được quy hoạch là những nhân viên được đào tạo có hệ thống, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có phẩm chất đạo đức tốt, gương mẫu, có ý thức trách nhiệm, ý chí phấn đấu khắc phục khó khăn vươn lên, năng lực thực tiễn nổi trội.

Trong quy hoạch chú ý đến nhân viên trẻ, ở các độ tuổi khác nhau. Tạo điều kiện cho nhân viên trong quy hoạch được tham gia các lớp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực QLĐH, ngoại ngữ, tin học. Công tác quy hoạch được tiến hành thường xuyên, hàng năm có đánh giá để bổ sung hoặc loại bỏ nhân viên quy hoạch nếu không còn đủ điều kiện. Các vị trí QLĐH khi bổ nhiệm đều là nhân viên trong diện quy hoạch có đủ điều kiện, có thời gian đào tạo bồi dưỡng theo quy định; trừ trường hợp thiếu nguồn hoặc trong diện quy hoạch nhưng chưa đủ điều kiện bổ nhiệm thì xem xét điều động, bổ nhiệm từ vị trí khác có đủ điều kiện.

(Quy trình theo **Sơ đồ quy hoạch nhân sự** phụ lục)

Công tác bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên, miễn nhiệm chuyển công tác: Việc bổ nhiệm nhân viên nhằm: có người QLĐH có đủ năng lực, phẩm chất và uy tín làm cho guồng máy của từng đơn vị và cả hệ thống hoạt động trôi chảy, hiệu quả; đối với cá nhân người được bổ nhiệm đó là sự công nhận đánh giá tốt về quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình, củng cố sự tận tâm, trung thành với ngân hàng, đề cao phẩm chất lao động, khích lệ người lao động làm việc tốt nhất theo khả năng của mình với hy vọng sẽ có những vị trí mới quan trọng hơn trong tương lai. Công tác bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên đã chú trọng: chỉ bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên khi đã hội đủ các điều kiện (phẩm chất, năng lực, trình

độ...); bổ nhiệm nhân viên tại chỗ là cần thiết và hợp lý hơn cả, để động viên khích lệ sự phấn đấu vươn lên của đội ngũ nhân viên trong đơn vị; khuyến khích, tạo điều kiện để nhân viên QLĐH có năng lực được chuyển từ đơn vị này sang đơn vị khác, nếu có cơ hội phát triển tốt hơn, bởi khi họ có khả năng cao hơn, nhưng bị giữ lại tại chỗ lâu năm thì người đó không phát huy được tiềm năng của bản thân, đồng thời tạo sức ỳ lớn làm cho công việc chậm phát triển và đội ngũ nhân viên kế cận, dự bị của đơn vị không có điều kiện vươn lên. Bổ nhiệm có thời hạn là biện pháp hay, xoá đi cách làm cố hữu của từ lâu nay là chế độ bổ nhiệm suốt đời, không có nguyên tắc có lên, có xuống, đây là động lực tạo ra sự phát triển cho ngân hàng và từng cá nhân. Trình độ CMNV tối thiểu là đại học, trừ số ít có trình độ cao đẳng tại một số chi nhánh ở vùng sâu, vùng xa khó khăn về đào tạo. Công tác bổ nhiệm, bổ nhiệm lại đã chú ý đến nhân viên nữ (chiếm số đông trên 60% số nhân viên QLĐH toàn hệ thống), nhân viên trẻ, có năng lực QLĐH, được đào tạo cơ bản, có hệ thống, có trình độ ngoại ngữ, vi tính. Đồng thời kiên quyết không bổ nhiệm lại với những nhân viên không đủ năng lực và bố trí công việc khác phù hợp.

Công tác xử lý kỷ luật lao động

Công tác xử lý kỷ luật tại NHACB theo từng mức độ vi phạm khác nhau, tùy trường hợp mà xử lý cụ thể, từ khiển trách đến buộc thôi việc TGD có thể ủy quyền XLKL trong mọi trường hợp; đối với các hình thức kỷ luật khác, TGD chỉ ủy quyền XLKL khi TGD đi vắng và việc ủy quyền này phải bằng văn bản (theo mẫu).

(Quy trình theo sơ đồ 2.4 phụ lục)

Kết quả khai thác sử dụng nguồn nhân lực giai đoạn 2008-2011

Bảng 2.6, Thu nhập/lao động liên tục tăng qua các năm :

	2008	2009	2010	2011
Số lượng nhân viên (người)	6.598	6.669	7.255	8.613
Thu nhập bình quân năm (triệu đồng)	105	119	132	171

Nguồn: Báo cáo thường niên các năm 2008 đến 2011

Năm 2008 chỉ tiêu này là 105.000.000 đồng đến năm 2011 là 171.000.000 đồng, tăng 62,8%, tốc độ tăng bình quân 17,3%/năm thể hiện mức độ chế độ đãi ngộ của NHACB ngày càng cao.

Bảng 2.7, Lợi nhuận/lao động liên tục tăng và tăng mạnh qua các năm,

	2008	2009	2010	2011
Lợi nhuận trung bình mỗi nhân viên mang lại / năm	375	390	400	490

Nguồn : Báo cáo thường niên các năm 2008 đến 2011

Năm 2008 chỉ tiêu này là 375.000.000 đồng đến năm 2011 là 490.000.000 đồng, tăng 30,6 %, tốc độ tăng bình quân 9,3%/năm thể hiện mức độ mang lại lợi nhuận trung bình của một lao động cho NHACB ngày càng cao.

Nhìn chung, lợi ích kinh tế trong sử dụng NNL của NHACB trong những năm qua đều tăng trưởng khả quan là kết quả của quá trình vận dụng các chính sách

tuyển dụng, sử dụng, đào tạo phát triển NNL tích cực đã cho thấy chất lượng NNL và chất lượng công tác QTNNL hàng năm đều được nâng lên.

2.1.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Chủ trương về đào tạo nguồn nhân lực:

Các trường đại học và cao đẳng tại Việt Nam hiện nay đang trong quá trình chuyển đổi nên vẫn có sự bất cập, mới chỉ đào tạo, trang bị kiến thức cơ bản, chưa có sự đào tạo thực hành chuyên sâu cho các sinh viên chưa đáp ứng kịp thời về chất lượng NNL cho các doanh nghiệp. Vậy là việc “đào tạo lại” mặc nhiên trở thành nhu cầu tất yếu nếu như ngân hàng muốn phát triển NNL để đáp ứng nhu cầu cạnh tranh và hội nhập

Ngân hàng Á Châu (ACB) luôn xác định và cung cấp các nguồn lực cần thiết để thực hiện duy trì và thường xuyên nâng cao hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng để đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và không ngừng nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng. ACB cung cấp chương trình đào tạo trong thời gian thử việc và liên tục đào tạo nâng cao kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm để nhân viên : Có đủ năng lực hoàn thành các công việc được giao, nhận thức được mối liên quan và tầm quan trọng trong các hoạt động của họ và họ đóng góp như thế nào đối với việc đạt mục tiêu chất lượng của nhân viên và đơn vị.

Chính sách đào tạo tại ACB trong năm có các nội dung chính như sau: (1) Đào tạo đáp ứng tiêu chuẩn năng lực theo từng chức danh phục vụ kế hoạch phát triển mạng lưới của Ngân hàng; (2) Đa dạng hóa loại hình đào tạo, kết hợp đào tạo trên lớp học và các loại hình đào tạo khác như đào tạo e-learning và đào tạo tại chỗ; (3) Nâng cao tính thực tiễn trong chương trình đào tạo bằng cách kịp thời đào tạo về sản phẩm mới, qui trình mới và công nghệ mới ngay sau khi ban hành; (4) Chú trọng đào tạo nội dung nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng; (5) Đào tạo các trưởng đơn vị theo chương trình chuẩn hóa về nghiệp vụ kinh doanh, kỹ năng quản lý, và phát triển tài năng

Ngoài ra NHACB tạo mọi điều kiện giúp mỗi cá nhân phát triển nghề nghiệp đồng thời xây dựng một lực lượng nhân viên chuyên nghiệp cho ngân hàng. Chương trình đào tạo của ACB giúp nhân viên có kỹ năng chuyên môn cao, quy trình nghiệp vụ thống nhất trên toàn hệ thống, để dù khách hàng giao dịch tại bất cứ điểm giao dịch nào cũng đều nhận được một phong cách ACB duy nhất, đó là sự chuyên nghiệp, nhanh chóng và vì lợi ích của khách hàng.

Ở NHACB, các chương trình học tập đều xuất phát từ nhu cầu cụ thể. ACB khuyến khích nhân viên chủ động trong học tập và phát triển nghề nghiệp của bản thân. Phòng Phát triển Nguồn nhân lực và Trung tâm Đào tạo đóng vai trò hỗ trợ và hướng dẫn việc học tập và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

NHACB đa dạng hóa phương thức đào tạo nhằm tạo cho nhân viên nhiều cơ hội học tập và phát triển. Các phương thức học tập cho nhân viên gồm có: Học trên lớp, học tập ngay trong công việc, học tập từ các nguồn khác, tự học trên trang web (E-learning).

Nhân viên quản lý, điều hành của ACB cũng được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị marketing, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, v.v. Ngân hàng cũng khuyến khích và thúc đẩy sự chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các thành viên trong Ngân hàng trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập để chuẩn bị tạo nền tảng cho sự phát triển liên tục và bền vững.

Về chủ trương, tất cả các nhân viên trong hệ thống ACB đều có cơ hội tham dự các lớp huấn luyện đào tạo nghiệp vụ theo nhu cầu công việc bên trong và bên ngoài ngân hàng, được ngân hàng tài trợ mọi chi phí.

Đối với nhân viên mới tuyển dụng, ACB tổ chức các khóa đào tạo liên quan như:

Khóa học về Hội nhập môi trường làm việc

Khóa học về các sản phẩm của ACB

Các khóa nghiệp vụ và hướng dẫn sử dụng phần mềm TCBS liên quan đến chức danh nhân viên (tín dụng, giao dịch, thanh toán quốc tế, v.v..)

Đối với nhân viên quản lý, ACB thường xuyên tổ chức các khóa học như sau:

- Các sản phẩm mới của ACB
- Khóa bồi dưỡng kiến thức quản lý chi nhánh
- Các khóa học về kỹ năng liên quan (kỹ năng bán hàng, kỹ năng đàm phán, kỹ năng giải quyết vấn đề, v.v.)
- Các khóa học nâng cao và cập nhật, bổ sung kiến thức về nghiệp vụ: tín dụng nâng cao, phục vụ khách hàng chuyên nghiệp, v.v.

Ngoài ra, với sự hỗ trợ của các cổ đông nước ngoài, ACB cũng đã tổ chức các khóa học trong nước đồng thời cử nhân viên tham gia các khóa đào tạo tại nước ngoài để nâng cao kiến thức.

Tổ chức 02 kỳ thi kiểm tra nghiệp vụ nhân viên: Kỳ thi kiểm tra kiến thức nhân viên và hội thi nhân viên giỏi nghiệp vụ 2011.

Riêng Trong năm 2011, hoạt động đào tạo tại ACB có các thành tích sau: (1) Tổ chức được 759 khóa học với 30.278 lượt nhân viên tham dự với số ngày trung bình đào tạo của nhân viên trong năm là 11,8 ngày; (2) Triển khai các khóa học e-learning và thi kiểm tra nghiệp vụ trực tuyến (online) cho 9.856 lượt nhân viên (chưa kể hoạt động thi kiểm tra năng lực trong tuyển dụng và kiểm tra kiến thức nhân viên toàn hệ thống về truyền thông chiến lược; (3) Tổ chức hai lớp quản lý chi nhánh cho 66 giám đốc, phó giám đốc, và quản trị viên tập sự, và 3 lớp quản lý tài năng và quy hoạch nhân sự kế thừa cho 94 trước 73 đơn vị; (4) Tổ chức 118 lớp tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng cho 3.301 nhân viên trực tiếp giao dịch với khách hàng ; (5) Tập huấn kịp thời về các dự án Bó sản phẩm của Khối khách hàng quy mô siêu nhỏ và nhỏ, các chương trình quản lý bán hàng, chương trình quản lý quan hệ khách hàng, chương trình quản lý tín dụng cá nhân, v.v..

Bảng 2.8: Kết quả đào tạo trong hệ thống ACB giai đoạn 2008 -20101

DVT: Nhân viên

Năm	2008	2009	2010	2011	Bình quân
Số lớp đào tạo	612	632	693	759	674
- Nghiệp vụ tín dụng	14532	15892	15948	16832	16801
- Nghiệp vụ thanh toán quốc tế	616	235	491	701	689
- Nghiệp vụ kế toán - tài chính	108	1606	618	332	601
- Nghiệp vụ tiền tệ kho quỹ	1871	2750	3120	3245	2746
- Nghiệp vụ kiểm tra kiểm soát nội bộ	231	301	335	342	302
- Các sản phẩm mới của ACB	1114	1203	1112	1152	1135
- Phục vụ khách hàng	58	46	135	132	126
Kỹ năng giao tiếp trong kinh doanh	2834	3684	4883	5489	4222
- Nghiệp vụ, kiến thức khác (chứng khoán, bảo hiểm, pháp luật...)	978	1215	2289	1693	1732

Nguồn: Báo cáo kết quả đào tạo NHACB

Theo bảng 2.8 ta thấy số lượng lớp đào tạo tăng qua hàng năm 2008 là 612 lớp, năm 2009 là 632 lớp, năm 2010 là 639 lớp và năm 2011 là 759 lớp, bình quân số lớp qua các năm là 674 lớp; lượng nhân viên NHACB cũng được đào tạo tăng hơn nhằm nâng cao kiến thức đáp ứng quá trình kinh doanh của NH. Các lớp Nghiệp vụ tín dụng với số lượng nhân viên tham gia nhiều nhất với 14532 nhân viên thể hiện phần nào sự phát triển của NHACB trong công việc phát triển tín dụng

và hạn chế rủi ro tín dụng. Ngoài ra do số lượng nhân viên tăng lên trong từng năm nên số lượng đào tạo các lớp nghiệp vụ cũng tăng qua từng năm: Lớp Nghiệp vụ thanh toán quốc tế năm 2008 là 716 lớp đến năm 2011 tăng lên thành 701 lớp, Lớp Nghiệp vụ kế toán - tài chính năm 2008 là 108 lớp đến năm 2011 tăng lên thành 332 lớp, Nghiệp vụ tiền tệ kho quỹ năm 2008 là 1871 lớp đến năm 2011 tăng lên thành 3245 lớp, lớp Các sản phẩm mới của ACB là 1114 lớp đến năm 2011 tăng lên thành 1152 lớp, v...v..

Quy trình đào tạo

Đánh giá năng lực của nhân viên : Dựa vào tiêu chuẩn năng lực thiết yếu của chức danh, Trưởng đơn vị tổ chức cho nhân viên tự so sánh với năng lực của nhân viên để đưa ra nhu cầu đào tạo của nhân viên.

Xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị : Trưởng đơn vị căn cứ vào kế hoạch phát triển cá nhân của nhân viên công việc của đơn vị và danh mục các khóa đào tạo dự kiến trong năm do Trung Tâm đào tạo cung cấp để xây dựng nhu cầu đào tạo của đơn vị. Riêng đối với các vị trí chủ chốt và nhân sự kế thừa của các vị trí này, Hội Đồng Quản Trị, Hội Đồng Nhân sự và lương thưởng, Ban Tổng giám đốc, Khối Quản trị nguồn lực (QTNL) xác nhận nhu cầu đào tạo cụ thể.

Tổng hợp nhu cầu đào tạo của ACB : TTĐT tổng hợp nhu cầu đào tạo của ACB trong năm dựa vào:

Yêu cầu đào tạo của Hội Đồng Quản Trị, Hội Đồng nhân sự và lương thưởng, Ban Tổng giám đốc. Nhu cầu đào tạo của các đơn vị trong năm. Nhu cầu đào tạo phục vụ cho chiến lược và kế hoạch kinh doanh của ACB.

Lập kế hoạch đào tạo: Căn cứ vào nhu cầu đào tạo và hình thức đào tạo của toàn hệ thống, TTĐT lập kế hoạch đào tạo năm trình Giám đốc khối QTNL xem xét và TGD phê duyệt. TTĐT dựa vào kế hoạch được duyệt để tiến hành tổ chức các chương trình đào tạo tại ACB và đào tạo bên ngoài theo hình thức phù hợp.

Đào tạo bên ngoài : Do TTĐT chủ động liên hệ tổ chức

Đối với khóa học phát sinh ngoài kế hoạch đào tạo: TTĐT lật tờ trình Ban lãnh đạo có thẩm quyền phê duyệt kế hoạch bổ sung hoặc các Khối/Phòng/Ban gửi phiếu yêu cầu (nếu khóa học phát sinh theo yêu cầu của các Khối/Phòng/Ban) để phối hợp với TTĐT thực hiện theo quy trình.

Xét duyệt kế hoạch đào tạo :Nếu kế hoạch đào tạo được duyệt, TTĐT chuyển cho phòng kế toán hội sở 1 bản hay thông báo về kinh phí và gửi thông báo cho các TĐV liên quan biết để phối hợp thực hiện. Nếu kế hoạch đào tạo không được duyệt, TTĐT điều chỉnh lại cho phù hợp

Chuẩn bị tài liệu : Căn cứ vào kế hoạch đào tạo, TTĐT liên hệ giảng viên lên lịch giảng. Sau khi đồng ý xác nhận lịch giảng, giảng viên cập nhật tài liệu và chuyển cho TTĐT chuẩn bị khóa học.

Thông báo khóa học : Căn cứ vào kế hoạch đào tạo, TTĐT lập thông báo chiêu sinh gửi cho các đơn vị trong hệ thống. Nếu khóa học dành cho các đối tượng bắt buộc, TTĐT sẽ thông báo triệu tập các học viên tham dự khóa học theo danh sách.

Đăng kí danh sách tham dự khóa học : Khi nhận được thông báo chiêu sinh, các đơn vị dựa vào nhu cầu đào tạo của các đơn vị lập phiếu đăng kí lớp học gửi về TTĐT(kể cả đăng kí tạm trú đối với các đơn vị ngoài Tp.Hồ Chí Minh nếu có nhu cầu).

Trong thời gian làm việc, nếu nhân viên tham gia khóa học với chi phí do Ngân hàng hỗ trợ, nhân viên phải kí hợp đồng đào tạo tương ứng với hợp đồng lao động theo quy định của Ngân hàng.

Thông báo, xác nhận danh sách khóa học : Căn cứ vào phiếu đăng kí tham dự khóa học của các đơn vị và đối tượng của thông báo chiêu sinh, TTĐT xem xét nếu đúng đối tượng sẽ lập danh sách học viên tham dự trình Giám đốc TTĐT kí duyệt và thông báo xác nhận danh sách với các đơn vị, nếu không phù hợp thì thông báo TĐV điều chỉnh.

Tổ chức khóa học : TTĐT chuẩn bị phòng học, các trang thiết bị, tài liệu ...để tiến hành tổ chức lớp học.

Tiến hành khóa học :

Giảng viên đến lớp theo kế hoạch của TTĐT.

Học viên tham dự khóa học và thực hiện nghiêm túc nội quy khóa học.

TTĐT theo dõi khóa học.

Tổ chức kiểm tra : Sau khi kết thúc khóa học, TTĐT tổ chức kiểm tra cuối khóa dành cho học viên khóa hiện tại và học viên chưa đạt các khóa trước.

Kết thúc khóa học : Học viên đánh giá chất lượng khóa học theo biểu mẫu của TTĐT. TTĐT hoàn tất các thủ tục sau khóa học và nhập dữ liệu vào chương trình quản lý nhân sự.

Cấp sổ chứng nhận : Đối với khóa học kiểm tra cuối khóa: Sau khi kết thúc khóa học TTĐT sẽ thông báo kết quả và tình hình tham dự của nhân viên cho TĐV và cấp sổ chứng nhận đối với các đối tượng đạt yêu cầu.

Đánh giá sau đào tạo : Đối với các khóa đào tạo nghiệp vụ nội bộ : Sau khi đào tạo tập trung tại TTĐT học viên về đơn vị thuộc kênh phân phối làm việc. Sau 2-3 tháng TĐV lập phiếu đánh giá sau đào tạo gửi về TTĐT.

Mức độ hài lòng của nhân viên đối với các khóa đào tạo đã tham gia	<p>Mức độ hài lòng của nhân viên đối với các khóa đào tạo đã tham gia =</p> $\frac{\sum \text{Điểm mức độ hài lòng đối với khóa học } j}{\sum \text{Số khóa học}}$ <p>Trong đó:</p> <p>Điểm mức độ hài lòng đối với khóa học j</p> $= \frac{\sum \text{Điểm các phiếu đánh giá khóa học } j}{\sum \text{Số nhân viên tham gia khóa học } j}$
--	--

Công thức đánh giá sau khóa học

Các trường hợp đánh giá đạt yêu cầu TTĐT sẽ lưu hồ sơ. Các trường hợp đánh giá không đạt TTĐT sẽ liên lạc với TĐV tìm cách giải quyết

Đánh giá đối với kế hoạch đào tạo của ACB

Kết quả đạt được	Những mặt còn hạn chế
<p>Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên là yếu tố hàng đầu là hướng đi đúng đắn:</p> <p>Ngân hàng luôn coi việc tham gia công tác đào tạo và phát triển nhân viên là một trong những tiêu chuẩn đánh giá kết quả hoàn thành công việc hàng năm của nhân viên.</p> <p>Ngân hàng luôn khuyến khích nhân viên tham gia các khóa học và tự đề xuất các chương trình học phù hợp với công việc chuyên môn của mình.</p> <p>Chương trình đào tạo có hệ thống rõ ràng, được xây dựng trên cơ sở chiến lược kinh doanh, mục tiêu ngắn hạn, dài hạn của Ngân hàng kết hợp với tiến trình nghề nghiệp của nhân viên.</p> <p>Cơ hội đào tạo và phát triển là bình đẳng đối với mọi nhân viên căn cứ vào tiềm năng phát triển của nhân viên, nhu cầu kinh doanh và định hướng phát triển của Ngân hàng.</p> <p>Chương trình đào tạo được áp dụng thống nhất cho các đơn vị trực thuộc Ngân hàng để mỗi nhân viên có cơ hội phát triển như nhau.</p> <p>Các môn học phù hợp với từng nghiệp vụ</p>	<p>Do đặc thù riêng của ngành nên tài liệu chỉ được cập nhật tương đối đầy đủ.</p> <p>TTĐT tập trung tại một vài địa điểm nên vấn đề đi lại khó khăn (nhất là đối với các nhân viên ở xa).</p> <p>Chi phí để tổ chức thực hiện công tác đào tạo thường xuyên rất tốn kém :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Chi phí xây dựng TTĐT. ◆ Chi phí cho giảng viên. ◆ Nhân viên đi học được hưởng đầy đủ mọi chế độ mà không phải làm việc. ◆ Nhân viên thử việc sau khi hoàn tất khóa đào tạo không còn nguyện vọng làm ở ACB sẽ làm tốn chi phí đào tạo. <p>Không thường xuyên mở thêm các lớp đào tạo ở nước ngoài để nhân viên có cơ hội tiếp thu những kiến thức, nghiệp vụ Ngân hàng ở những nước phát triển.</p> <p>Do tùy theo tình hình của từng đơn vị kênh phân phối nên nhiều nhân viên đã làm việc trên 7 -8 tháng mới đi học lớp tân tuyển. Vì vậy nhân viên dễ cảm thấy nhàm</p>

<p>chuyên môn của từng bộ phận.</p> <p>Nhân viên còn được tham gia các khóa đào tạo tổ chức ngoài TTĐT, ở các nước có trình độ phát triển cao.</p> <p>Tài liệu giảng dạy đáp ứng cơ bản, đầy đủ các kiến thức cho nhân viên.</p> <p>Nhân viên được đảm bảo các quyền lợi về lương thưởng trong quá trình tham gia khóa học. Đối với các nhân viên ở xa sẽ được hỗ trợ chỗ ở, chi phí di chuyển.</p> <p>Cơ sở vật chất phục vụ cho việc học được trang bị tốt, đúng tiêu chuẩn, phù hợp với thực tế.</p>	<p>chán và cảm thấy áp lực công việc do vừa đi học vừa chịu áp lực doanh số.</p> <p>Thời gian học tập của các nhân viên tân tuyển thường kéo dài 2 – 3 tháng.</p>
---	---

Cơ hội	Thách thức
<p>Với đội ngũ nhân viên được đào tạo đồng đều, chuyên nghiệp thì sẽ giúp ACB dễ dàng hoàn thành các chỉ tiêu chiến lược kinh doanh, vươn mình thành Ngân hàng hàng đầu trong nước và Quốc tế.</p>	<p>Phải xác định các nhu cầu có liên quan đến việc đào tạo theo từng thời kì thực tiễn và chiến lược của ACB trong tương lai.</p> <p>Phải đảm bảo chất lượng đào tạo để nhân viên sau khi hoàn thành khóa học có thể đảm đương được công việc được giao.</p> <p>Tài liệu giảng dạy phải luôn được cập nhật, bổ sung để phản ánh đúng hoạt động thực tế của Ngân hàng.</p> <p>Với quy mô của Ngân hàng ngày càng mở rộng thì chi phí đào tạo ngày càng tăng.</p>

2.1.4. Hoạt động duy trì nguồn nhân lực

Đảm bảo quyền lợi vật chất cho người lao động chủ yếu được thực hiện thông qua chính sách tiền lương và thu nhập lương, với ý nghĩa tiền lương là hình thức đầu tư trực tiếp cho con người, cho phát triển kinh tế - xã hội, góp phần nâng cao chất lượng NNL.

Chính sách chi trả lương cho các đơn vị thành viên:

Quỹ tiền lương thực hiện do NHACB phân phối theo kết quả kinh doanh, gồm: quỹ lương cơ bản, quỹ lương kinh doanh, quỹ lương điều hoà bổ sung.

- Quỹ lương cơ bản (V1) là quỹ lương kế hoạch của NHACB giao cả năm cho tất cả các chi nhánh tính theo số lao động, hệ số lương, phụ cấp và mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước.

- Quỹ lương kinh doanh (V2): Tại các chi nhánh có thu nhập: quỹ lương (V2) = (Thu nhập hạch toán - quỹ lương cơ bản) x đơn giá NHACB giao + tiền lương khuyến khích vượt mức tối đa quy định. Tại các chi nhánh không có thu nhập: hạch toán sau khi chi lương cơ bản: lương kinh doanh được chi của chi nhánh bằng phần chênh lệch giữa quỹ lương tính theo mức lương tối thiểu do HĐQT quyết định và quỹ lương cơ bản. Những chi nhánh có kết quả kinh doanh bị lỗ kéo dài hoặc trường hợp đặc biệt, HĐQT sẽ quyết định mức lương bình quân được hưởng.

- Quỹ tiền lương điều hoà bổ sung (V3) là phần tiền lương các chi nhánh được hưởng ngoài phần lương (V1+V2) để trả cho người lao động trong những ngày tết.

Chính sách chi trả lương cho người lao động:

Hiện nay mức thu nhập bình quân của người lao động do hội đồng quản trị quy định dựa trên quy định của pháp luật nhà nước ban hành. Mức thu nhập được chia làm hai phần: Là phần lương cơ bản và phần lương kinh doanh:

Tiền lương cơ bản (V1) được tính theo lương cấp bậc, phụ cấp và số ngày công làm việc thực tế trong kỳ trả lương theo quy định của Nhà nước.

Tiền lương kinh doanh được trả theo mức độ kết quả thực hiện nhiệm vụ chuyên môn của từng người theo từng tháng hoặc quý và quyết toán theo năm trên cơ sở thang bảng và bậc lương kinh doanh. Mức lương của từng người phụ thuộc vào kết quả kinh doanh của từng chi nhánh.

Việc quy định lương kinh doanh đã điều chỉnh những bất hợp lý về tiền lương cơ bản, cân đối lại tiền lương giữa bộ phận nghiệp vụ kinh doanh và bộ phận phục vụ, hỗ trợ. Chính sách này đã góp phần tạo ra động lực trong HĐKD của các đơn vị và kích thích nhân viên có ý thức làm việc có năng suất, hiệu quả đáp ứng nhiệm vụ HĐKD trong những năm qua.

Mức thu nhập trong ngân hàng được chia ra làm bốn nhóm:

+ Nhóm nhân viên lãnh đạo: Nhóm này có mức lương cơ bản nhất với thù lao thu hút được chia ra làm nhiều bậc và mỗi hiệu quả có giá trị với những khoản tiền bằng nhau.

+ Nhóm nhân viên quản lý: Cũng gồm 2 phần những mức lương cơ bản và khoản tiền của bậc thấp hơn nhóm nhân viên lãnh đạo nhóm lương này thì thù lao chia ra làm 10 bậc.

+ Nhóm nhân viên nhân viên mức lương cơ bản bằng $\frac{1}{2}$ mức lương cơ bản của nhóm nhân viên quản lý thù lao thu hút được chia ra làm 15 bậc và giá trị mỗi bậc cũng bằng $\frac{1}{2}$ giá trị mỗi bậc của nhóm nhân viên quản lý.

+ Nhóm nhân viên khác: (Cố vấn chuyên viên) thỏa thuận theo hợp đồng.

Ngoài phần thu nhập chính ngân hàng còn có cả khoản tiền thưởng và quà tặng. Quà tặng tết dương lịch bằng 1 tháng lương cơ bản còn tết âm lịch thì bằng 1,5 tháng lương cơ bản và quà tặng vào các dịp lễ tết khác : $\frac{1}{5}$; $\frac{2}{9}$; $\frac{8}{3}$; $\frac{20}{10}$; $\frac{1}{6}$ và trung thu thì tùy thuộc vào từng năm. Phần tiền thưởng của nhân viên được xét thưởng và mức thưởng được thực hiện vào dịp tổng kết năm hoặc đột xuất được hội đồng quản trị quyết định theo đề nghị của tổng giám đốc. Đặc biệt riêng các trường hợp được ngân hàng chọn và cử đi học ngắn hạn hay dài hạn thì sẽ được trợ cấp một

phần hay toàn bộ kinh phí đào tạo. Thậm trí vẫn có thể được hưởng lương trong quá trình đi học, mức lương hưởng có thể một phần hay toàn bộ mức lương.

Thu nhập lương và các quyền lợi khác cho người lao động:

Bảng 2.9 Quỹ lương khen thưởng năm 2008 – 2011

Dvt: triệu đồng

Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2011	+/- 11/08
Tổng quỹ lương và thưởng	608.619	746.871	791.576	1.336.977	219%
Thu nhập khác	34.346	44.631	44.799	65.813	191%
Thu nhập bình quân	93	119	122	171	183%

Nguồn: Báo cáo thường niên qua các năm 2008 đến 2011

Qua số liệu trên biểu đồ cho thấy: Tổng quỹ lương và khen thưởng tăng đều qua các năm mức tăng trưởng 2011 so với 2008 là 219%. Thu nhập khác của nhân viên năm 2011 so với năm 2008 tăng 191%. Thu nhập lương bình quân đầu người/tháng qua các năm đều tăng, năm sau tăng cao hơn so với năm trước, tốc độ tăng bình quân 18,3%/năm; năm 2008 thu nhập là 93tr/năm đến năm 2011 thu nhập là 171tr/năm triệu đồng, tăng 83% - là mức thu nhập khá cao và hấp dẫn ở Việt Nam hiện nay. Mức thu nhập này là nhân tố chính tạo động lực kích thích mạnh mẽ nhân viên tích cực làm việc, tận tâm, trung thành với NHACB; hạn chế được số nhân viên giỏi đi khỏi NHACB; đồng thời là yếu tố cơ bản nhất thu hút nhiều lao động trẻ có chất lượng cho NHACB.

Các quyền lợi khác: Người lao động được hưởng từ quỹ phúc lợi trong các trường hợp: trợ cấp thường xuyên; đột xuất khi ốm đau, thai sản, lao động nữ, gia đình nhân viên gặp khó khăn; thăm quan; nghỉ mát... Tất cả nhân viên chính thức của ACB đều được hưởng các chế độ bảo hiểm như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất

nghiệp, bảo hiểm y tế quy định của pháp luật. Liên tục nhiều năm liền ACB được nhận bằng khen của Bảo hiểm xã hội Việt Nam về việc thực hiện tốt chính sách bảo hiểm này. Ngoài ra, tùy theo công việc, nhân viên còn nhận được các phụ cấp như: phụ cấp độc hại, phụ cấp rủi ro tiền mặt, phụ cấp kiêm nhiệm, ..v.v..

Người lao động còn được tham gia các phong trào văn hoá, văn nghệ, thể thao, các diễn đàn phụ nữ, thanh niên, sinh hoạt đoàn thể đã tạo ra môi trường thân thiện gắn kết giữa lãnh đạo với nhân viên, gắn kết người lao động với nhau. Những bảo đảm này cũng là nhân tố quan trọng tạo ra động lực không nhỏ làm cho người lao động vui vẻ; đoàn kết; phấn khởi; tích cực làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả; yên tâm công tác gắn bó với NHACB.

NHACB luôn duy trì chính sách lương hưởng cạnh tranh trên cơ sở khảo sát lương trên thị trường lao động và khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên đối với chính sách lương thưởng của Ngân hàng để có những điều chỉnh kịp thời. Chế độ đãi ngộ bao gồm thu nhập gắn liền với kết quả hoạt động kinh doanh và chất lượng phục vụ khách hàng, lương tháng 13, lương hiệu suất, lương hoàn thành công việc, và các khoản tiền thưởng khác cho nhân viên giỏi nghiệp vụ, nhân viên bán hàng xuất sắc, nhân viên phục vụ tốt khách hàng, nhân viên có sáng kiến cải tiến nâng cao chất lượng phục vụ ; ..v.v..

ACB cũng áp dụng chính sách lương thưởng cạnh tranh dành cho Ban Giám đốc và nhân viên quản lý điều hành cấp cao theo hiệu quả làm việc và thành tích của đơn vị; và cung cấp những phúc lợi như cổ phiếu thưởng, xe ô tô, bảo hiểm tai nạn, chế độ chăm sóc sức khỏe đặc biệt "ACB Care: dành cho cấp quản lý và thân nhân, khám sức khỏe định kỳ tại bệnh viện cao cấp, khen thưởng lãnh đạo xuất sắc, đi du lịch nước ngoài dành cho lãnh đạo đạt thành tích xuất sắc trong năm, và các phúc lợi khác

Xây dựng một môi trường làm việc và tác phong chuyên nghiệp mang đậm đặc trưng ACB :

Xây dựng và tổ chức quản lý tốt môi trường làm việc về phương diện vật chất và tinh thần nhằm tác động tích cực đến tinh thần và năng suất làm việc của nhân viên bao gồm :

Cung cấp nơi làm việc thông thoáng, đầy đủ ánh sáng. Tổ chức và quản lý găng nhằm tạo sự thoải mái cho nhân viên và khách hàng đến giao dịch với Ngân hàng. Tổ chức các chế độ bảo hiểm, phúc lợi, khen thưởng, đề bạt nhân viên một cách công bằng và hợp lý. Trang bị máy móc phương tiện (camera giám sát, hệ thống báo cháy, chữa cháy ,...)

Tùy mỗi chức danh cung cấp công cụ dụng cho nhân viên một cách đầy đủ và thể hiện tác phong chuyên nghiệp của NHACB. Công cụ vật dụng: Bao gồm cặp công tác, hộp đựng danh thiếp, sổ tay sản phẩm KHCN, bìa đựng tài liệu bán hàng (sales kit), phiếu thông tin khách hàng và những công cụ/ vật dụng khác được cấp phát trong quá trình làm việc.

Quy định về việc tuân thủ: Tuân thủ việc sử dụng đồng phục và công cụ, vật dụng hỗ trợ công tác bán hàng khi làm việc tại đơn vị và khi đi công tác bên môi làm việc sạch sẽ, vệ sinh, ngăn nắp, gọn

ngoài.

Công tác bên ngoài: tư vấn khách hàng, gặp gỡ đối tác, làm việc với các đơn vị...

2.2. Đánh giá chung về công tác quản trị nguồn nhân lực tại NHTMCP Á Châu

2.2.1. Kết quả đạt được

Trong những năm qua Ngân hàng TMCP ACB hoạt động rất có hiệu quả và có những bước phát triển mạnh, điều này cũng một phần do cơ cấu tổ chức của ngân hàng hợp lý, gọn nhẹ, có thể nói về cơ bản rất phù hợp với quy mô kinh doanh cũng như: tình hình thực tiễn của ngân hàng. Đặc biệt trong cơ cấu tổ chức các phòng ban đã được phân công rõ ràng cụ thể nhiệm vụ, chức năng, thậm chí phân công chức

năng đến từng nhân viên điều đó giúp cho mỗi phòng ban cũng như mỗi nhân viên trong từng bộ phận hiểu rõ nhiệm vụ và từ đó xác định được mục tiêu cụ thể

Trong những năm gần đây chất lượng QTNNL NHACB được nâng lên và đạt được nhiều kết quả, đáp ứng cơ bản yêu cầu HĐKD trên nhiều mặt, cụ thể:

Một là, Quy mô nguồn nhân lực được mở rộng: Số lượng nhân lực liên tục tăng qua các năm đáp ứng được việc tăng quy mô hoạt động mở rộng mạng lưới kinh doanh. Chất lượng ngày càng cao: năng lực, trình độ chuyên môn, trình độ công nghệ của nhân viên được nâng lên không chỉ ở năng lực thực tiễn, kỹ năng, kết cấu về trình độ. Đội ngũ nhân viên hiện nay của NHACB cơ bản đáp ứng được yêu cầu HĐKD. Chính sách tuyển dụng ngày càng được hoàn thiện, hàng năm thu hút được nhiều nhân viên trẻ, có chất lượng, được đào tạo có hệ thống, bổ sung kịp thời nhu cầu lao động thiếu ở các vị trí nghiệp vụ chủ yếu, đặc biệt các vị trí nhân viên tin học đáp ứng yêu cầu HDHNH, góp phần trẻ hoá và từng bước nâng chất lượng NNL.

Hai là, Công tác quản lý, sử dụng nhân viên ngày càng hợp lý: Đã được tiêu chuẩn hoá, quy trình hoá đi vào nề nếp và khá đồng bộ từ việc sắp xếp, bố trí nhân viên có đủ năng lực, trình độ đảm nhận các vị trí QLĐH, các khâu nghiệp vụ duy trì HĐKD của NHACB nói chung và từng đơn vị nói riêng ổn định, từng bước phát triển đến việc đánh giá nhân viên trên cơ sở lấy kết quả, hiệu quả công việc làm thước đo chủ yếu; quy hoạch để có đủ nguồn kế cận; bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên khi hội đủ các điều kiện tạo ra đội ngũ nhân viên chủ chốt có chất lượng; có cơ chế sàng lọc, xử lý thanh loại những nhân viên yếu kém về năng lực, thoái hoá biến chất, vi phạm nội quy lao động góp phần nâng cao chất lượng nhân viên để sử dụng có hiệu quả.

Ba là, Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực được đẩy mạnh: Công tác đào tạo phát triển được quan tâm thường xuyên; phát huy nội lực tự đào tạo là chính với hình thức, nội dung, đối tượng đào tạo khá phong phú, đồng bộ đáp ứng nhu cầu nâng cao, bổ sung cập nhật kiến thức CMNV, kỹ năng nghề nghiệp, năng

lực QLĐH, kiến thức ngoại ngữ, kiến thức công nghệ thông tin hiện đại đáp ứng yêu cầu HĐKD, triển khai dự án HĐHNH cũng như chuẩn bị đội ngũ NNL có đủ các tố chất cần thiết đi vào hội nhập.

Bốn là, Hoạt động duy trì nguồn nhân lực ngày càng phong phú: Chính sách tiền lương, tiền thưởng từng bước được cải tiến; đời sống nhân viên (cả về vật chất và tinh thần) từng bước được cải thiện nâng cao; môi trường làm việc, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các phúc lợi... được bảo đảm theo quy định của Nhà nước và khả năng của ngân hàng.

2.2.2. Tồn tại, nguyên nhân

2.3.2.1. Tồn tại.

Bên cạnh những kết quả đạt được, so với yêu cầu của hội nhập và phát triển, công tác QTNNL của NHACB còn bộc lộ không ít những bất cập tồn tại, cụ thể:

Một là, Về công tác lập kế hoạch nhân sự: Hàng năm, chủ yếu mới là định ra chỉ tiêu biên chế trong hệ thống và chi tiết cho các đơn vị thành viên. Các nội dung chủ yếu của lập kế hoạch nhân sự như thiết kế và phân tích công việc, đánh giá nhu cầu, dự báo NNL... còn thiếu tính chiến lược dài hạn, do đó hạn chế về tính ổn định khi áp dụng. Căn cứ để định biên đôi khi còn chung chung (yêu cầu nhiệm vụ, tình hình thực hiện kế hoạch kinh doanh năm trước, kế hoạch phát triển tăng trưởng kinh doanh, nguồn vốn, dư nợ... năm tới). Các đơn vị lập kế hoạch nhân sự của mình trên cơ sở tỷ lệ thay đổi lao động, sự thay đổi về cơ cấu tổ chức trình Ban lãnh đạo NHACB phê duyệt. Cơ chế này làm nảy sinh bất cập về cơ sở lập kế hoạch và hình thành cơ chế xin cho tạo ra sức cản nội bộ hệ thống. Nhìn chung công tác lập kế hoạch nhân sự chưa đề cập đến sự thay đổi nhân sự do yếu tố khác như đổi mới công nghệ, thay đổi kỹ thuật ứng dụng, sắp xếp lại nguồn lực.

Hai là, Về quản lý, sử dụng nhân viên: Quy định về tiêu chuẩn nhân viên chưa hoàn thiện, chưa có quy trình đầy đủ và cụ thể về công tác đánh giá, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm nhân viên; đánh giá nhân viên còn hình thức, thiếu tiêu chí cũng như công cụ; chưa thực hiện được luân chuyển nhân viên;

chưa phân tích được công việc và xây dựng bản mô tả công việc để bố trí nhân viên cũng như quản lý, sử dụng thật hợp lý, hiệu quả; bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên mới chỉ chú trọng các điều kiện tiêu chuẩn chung, chưa thật sự coi trọng bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên đúng năng lực; thiếu chính sách, biện pháp cụ thể khuyến khích tài năng, thu hút nhân tài cũng như giữ chân nhân viên giỏi. Những tồn tại này khiến chất lượng quản lý, sử dụng nhân viên bị hạn chế.

Ba là, Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực: Việc đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu theo kỹ năng hoặc đào tạo nhân viên quản lý theo hướng ngân hàng hiện đại chưa theo một chiến lược và chương trình cụ thể mà có tính đơn lẻ, rời rạc thậm chí còn chắp vá thụ động. Chất lượng đào tạo chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn đảm bảo cho sự phát triển vững mạnh và yêu cầu cấp thiết để hội nhập. Chưa có cơ chính sách phù hợp kích thích nhân viên tự học.

Bốn là, Hoạt động duy trì nguồn nhân lực: Chưa xây dựng được chính sách chi trả lương phù hợp: việc chi trả lương cho các chi nhánh và trả lương cho người lao động chưa thực sự hăng say, phát huy hết khả năng để tạo năng suất, chất lượng, hiệu quả cao nhất. Chưa xây dựng được quy định trả lương riêng cho các chuyên gia, nhân viên giỏi là công cụ hữu hiệu khuyến khích phát triển tài năng, giữ chân nhân viên giỏi, đồng thời thu hút nhân tài về NHACB; các chính sách kích thích vật chất, tinh thần như: thi đua, khen thưởng thiếu đồng bộ, còn hình thức, chưa gắn với quyền lợi thiết thực của người lao động. Chính sách đãi ngộ đối với nhân viên của NHACB tuy đã được cải thiện nhiều, đặc biệt là thiếu chính sách đãi ngộ cụ thể đối với nhân viên giỏi, người tài, đây là nguyên nhân tại sao NHACB chưa thu hút được lực lượng lao động có hàm lượng chuyên môn cao, số lao động đang làm việc có năng lực, có kinh nghiệm phát huy tốt lại có xu hướng đi làm ở các doanh nghiệp, NHTM, các định chế tài chính khác do những nơi đó có thu nhập cao và chính sách đãi ngộ hợp lý.

2.3.2.2. Nguyên nhân

Những nguyên nhân chủ quan:

Nguyên nhân lớn nhất có tính chất bao trùm là: Công tác QTNNL của NHACB còn thiếu một chiến lược tổng thể về phát triển NNL cũng như những chính sách, biện pháp chiến lược đồng bộ. Từ đó, thiếu cơ sở định hướng cho các hoạt động chức năng của QTNNL đạt hiệu quả; khiến các chương trình, kế hoạch, biện pháp trong tổ chức thực hiện công tác QTNNL của các nhà quản trị các cấp bị hạn chế, đặc biệt trong thực hiện các mục tiêu dài hạn.

Về cơ cấu tổ chức: Hệ thống quản trị và điều hành hiện nay vẫn còn lúng túng. Tại một số chi nhánh do khó khăn về nhân lực nên chưa bố trí phân đoạn thị trường đầy đủ các phòng khách hàng, việc bố trí nhân viên làm công tác quản lý rủi ro gặp khó khăn, hạn chế nghiệp vụ làm ảnh hưởng việc phát triển sản phẩm dịch vụ.

Sự quan tâm về công tác QTNNL của nhiều nhà quản trị các cấp chưa đồng đều, đặc biệt tại các đơn vị cơ sở chưa thực sự coi trọng yếu tố con người với tư cách là nhân tố quyết định sự thành bại trong HĐKD của đơn vị mình.

Do Trung tâm đào tạo hiện nay quy mô nhỏ, tiến trình triển khai đề án nâng cấp Trung tâm đào tạo thành Trường đào tạo phát triển nguồn nhân lực có quy mô hiện đại chậm và để kéo dài khiến điều kiện để thúc đẩy công tác đào tạo phát triển NNL bị ảnh hưởng.

Những nguyên nhân khách quan:

- Quy định của nhà nước về mức lương tối thiểu còn bất cập, không theo kịp tốc độ trượt giá khiến cho thu nhập lương tối thiểu và thu nhập lương khi nghỉ hưu của người lao động không bảo đảm khiến cho người lao động chưa thực sự yên tâm công tác, có xu hướng di chuyển nơi làm việc nhiều lần.

- Các Luật Bảo hiểm, Luật Công đoàn, Luật Doanh nghiệp, Luật giao dịch điện tử, Nghị định của Chính phủ về tiền lương, phụ cấp, trợ cấp còn thiếu nhiều

văn bản hướng dẫn thực hiện làm cho doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong triển khai thực hiện công tác quản trị hoạt động doanh nghiệp.

- Ngân hàng Nhà nước chưa xây dựng được chiến lược phát triển NNL của Ngành ngân hàng khiến các NHTM thiếu định hướng để xây dựng chiến lược phát triển NNL cho ngân hàng mình phù hợp với chiến lược phát triển chung của Ngành Ngân hàng.

- Ngân hàng Nhà nước chưa xây dựng ban hành được định mức lao động của Ngành ngân hàng nên các NHTM thiếu cơ sở khoa học trong công tác lập kế hoạch nhân sự.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NHTMCP Á CHÂU ĐẾN NĂM 2020

3.1. Phương hướng, mục tiêu quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu

3.1.1. Phương hướng phát triển ngân hàng thương mại Á Châu

Trong bối cảnh gia tăng mạnh mẽ cạnh tranh và yêu cầu tái cơ cấu ngân hàng trong nước, NHACB đang đứng trước những thách thức to lớn như chất lượng tài sản không cao, trình độ quản trị ngân hàng còn bất cập, khả năng quản lý rủi ro thấp, đội ngũ nhân viên chưa đạt yêu cầu của một ngân hàng hiện đại. Nếu xét về năng lực cạnh tranh, NHACB mới chỉ ở mức trung bình khá ở Việt Nam và yếu so với các ngân hàng quốc tế đang hoạt động tại Việt Nam. Điều này cho thấy nếu NHACB không đổi mới và cải tổ triệt để, không có chiến lược kinh doanh đúng đắn thì sẽ không thể cạnh tranh để tồn tại và phát triển. Do đó tầm nhìn chiến lược đến năm 2020 của NHACB: Trở thành một ngân hàng hiện đại, vững mạnh, minh bạch, được xếp hạng là một trong những NHTM tốt nhất ở Việt Nam, đạt mức trung bình khá trong khu vực; cung cấp những sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao góp phần tạo nên giá trị và sự thịnh vượng cho khách hàng, nhân viên và cộng đồng mà NHACB phục vụ; tăng trưởng và theo đuổi vị trí dẫn đầu trong từng lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của NHACB; tiếp tục giữ vị trí, vai trò là một trong những NHTM chủ đạo trên thị trường kinh doanh tiền tệ bán buôn VNĐ (có khả năng tạo lập thị trường và chi phối thị trường) và thị trường tín dụng, dịch vụ ngân hàng trong lĩnh vực công thương nghiệp, dịch vụ ở khu vực đô thị, khu công nghiệp; Trở thành một trong những NHTM có NNL, trình độ, kỹ thuật công nghệ, quản trị ngân hàng đạt trình độ vào loại tốt nhất Việt Nam, tương đương mức trung bình của khu vực.

3.1.2. Phương hướng triển khai hoạt động quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu

Trên cơ sở phương hướng phát triển các NHTM, thực tiễn về nhân lực NHACB, nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới, xây dựng và phát triển NHACB thành

một NHTM hiện đại và hội nhập quốc tế, trong những năm tới cần xác định phương hướng quản trị và phát triển NNL như sau:

Thứ nhất: Con người là vốn quý nhất, con người vừa là mục tiêu vừa là là động lực của sự phát triển, đầu tư vào con người có ý nghĩa sống còn đối với sự phát triển của NHACB. Vì thế, cần nhất quán trong tư tưởng, nhận thức và hành động về vai trò của nhân lực; coi trọng nhân tố con người trong sự nghiệp đổi mới; từ đó có chính sách, biện pháp cụ thể và phù hợp đầu tư phát triển con người cũng như quản lý, khai thác sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người đáp ứng yêu cầu xây dựng phát triển NHACB thành một NHTM hiện đại, hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực.

Thứ hai: Cần xây dựng chiến lược phát triển NNL phù hợp với chiến lược kinh doanh trong thời kỳ hội nhập; đồng thời, gắn chiến lược phát triển NNL với mục tiêu HĐHNNH. Mặt khác trong quá trình tái cấu trúc ngân hàng là môi trường thực tiễn để rèn luyện, tuyển chọn và đào tạo nhân lực, nâng cao năng lực QLĐH cho các cấp lãnh đạo, nâng cao năng lực chuyên môn, khả năng tiếp cận, khai thác và làm chủ công nghệ tiên tiến trong lĩnh vực Ngân hàng cho nhân viên. Thực hiện phương hướng này, công tác QTNNL có vai trò quyết định; trong đó, chiến lược phát triển NNL là trọng tâm.

Thứ ba: Gắn chiến lược phát triển NNL đi đôi với kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy; đổi mới cơ chế chính sách quản trị điều hành; văn hoá ứng xử, giao tiếp trong từng thời kỳ. Các nội dung có mối quan hệ chặt chẽ tác động lẫn nhau. Vì vậy, trong tổ chức thực hiện, cần triển khai đồng bộ, nhịp nhàng gắn kết nhau.

Thứ tư: Có cơ chế phát hiện, tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng phát triển, duy trì đội ngũ nhân viên đủ số lượng, mạnh về chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển từng thời kỳ. Chú trọng, công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng, phát triển đội ngũ chuyên gia, nhân viên giỏi, đội ngũ nhân viên lãnh đạo chủ chốt các cấp có đủ năng lực QLĐH, trình độ chuyên môn, phù hợp với công nghệ ngân hàng tiên tiến. Có chế độ đãi ngộ hợp lý để thu hút và giữ được nhân tài. Đánh giá và sử dụng nhân

viên phải gắn với tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp, tiêu chuẩn nhân viên và hiệu quả công tác thực tế làm thước đo chủ yếu. Làm tốt công tác quy hoạch để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng lâu dài. Tổ chức sắp xếp lại lao động gắn với việc xây dựng chính sách hợp lý để khuyến khích tinh giản biên chế, nâng cao chất lượng NNL bằng cách định kỳ kiểm tra đánh giá chất lượng, kịp thời thay thế những nhân viên yếu kém về năng lực, thải loại những lao động thoái hoá vi phạm đạo đức nghề nghiệp, vi phạm pháp luật.

3.1.3. Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu và dự báo nguồn lực từ nay đến năm 2020

3.1.3.1. Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu

Đảm bảo cho NHACB có NNL đủ về số lượng, mạnh về chất lượng và cơ cấu hợp lý, phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ HĐKD hiện tại và đáp ứng yêu cầu xây dựng NHACB thành một NHTM hiện đại, cạnh tranh và hội nhập. Mục tiêu này thể hiện:

Thứ nhất: Tạo được một đội ngũ nhân viên tương đối thích hợp về số lượng và chất lượng (cơ cấu độ tuổi, chức danh quản lý, chức danh chuyên môn nghiệp vụ, trình độ chuyên môn, trình độ công nghệ, kiến thức ngoại ngữ, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực quản trị điều hành) trong hệ thống NHACB.

Thứ hai: Đáp ứng nhu cầu cả về vật chất lẫn tinh thần ngày càng cao của đội ngũ nhân viên trong toàn hệ thống NHACB; tạo điều kiện cho họ phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được quan tâm, khuyến khích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc; qua đó gắn bó, tận tâm, trung thành với NHACB

3.1.3.2. Dự báo nguồn nhân lực từ nay đến năm 2020

Tình hình nền kinh tế trên toàn Thế giới nói chung và tình hình nước ta hiện nay nói riêng hiện có rất nhiều biến động.

Trên thế giới: Theo dữ liệu của Bloomberg, kể từ năm đầu năm 2011, các tập đoàn cung cấp dịch vụ tài chính trên toàn cầu đã thông báo cắt giảm tổng cộng

300.000 việc làm. Goldman Sachs, Morgan Stanley, Bank of America và UBS là những cái tên đáng chú ý. Bank of America có kế hoạch cắt giảm khoảng 30.000 việc trong khi UBS, ngân hàng lớn nhất Thụy Sĩ sẽ cắt giảm 10.000 nhân sự. Trong thông báo được đưa ra, ngân hàng sinh lời lớn nhất nước Mỹ trong năm 2012 cho biết sẽ cắt giảm 6,5% tổng số lượng nhân sự. Cho tới nay, đây là một trong những động thái cắt giảm nhân sự mạnh mẽ nhất trong bối cảnh cắt giảm đang trở thành cụm từ ngày càng phổ biến trong ngành tài chính. 4.000 nhân sự sẽ bị cắt giảm trong năm nay, đặc biệt là ở bộ phận khách hàng cá nhân và cho vay đối với các hộ gia đình. Một bộ phận khác cũng bị ảnh hưởng là hệ thống các chi nhánh. Do khách hàng ngày càng ưa chuộng giao dịch trên Internet hoặc trên điện thoại di động, J.P. Morgan sẽ giảm bớt số nhân viên làm việc tại các chi nhánh lâu đời.

Với vị thế là một trong những định chế mạnh khỏe nhất, động thái của J.P. Morgan cho thấy ngay cả những “ông lớn” cũng không thể hoàn toàn miễn dịch với khó khăn đang bao phủ ngành tài chính, đặc biệt là khi lãi suất quá thấp xói mòn lợi nhuận từ hoạt động cho vay và đầu tư như hiện nay.

Động thái này cũng khiến J.P. Morgan trở thành ngân hàng có qui mô lực lượng lao động nhỏ nhất trong tương quan với các ngân hàng lớn khác như Bank of America Corp., Citigroup Inc. và Wells Fargo & Co. Bank of America hiện là ngân hàng lớn nhất với 267.190 nhân viên (tính đến cuối năm 2012) trong khi J.P. Morgan có 258.965 nhân viên.

Trong nước: Quá trình tái cơ cấu ngân hàng đã bắt đầu được thực hiện, trên bề nổi là sự hợp nhất, sáp nhập của một số ngân hàng. Nhưng tại mỗi ngân hàng, quá trình tái cơ cấu cũng đang được thực hiện mạnh mẽ, trong đó cơ cấu lại nhân sự là một vấn đề được nhiều ngân hàng quan tâm. Trong giai đoạn phát triển nóng, các ngân hàng không ngần ngại tuyển dụng số lượng lớn nhân viên. Ở thời điểm hiện nay, khi tăng trưởng tín dụng gặp khó, lợi nhuận thấp đồng thời phải giải quyết nợ xấu thì việc cắt giảm nhân sự là một trong những phương án được các ngân hàng tính tới trước tiên. Trong lĩnh vực nhân sự cũng cho rằng, nhân sự ngân hàng hiện nay vừa thừa vừa thiếu, thừa nhân lực non yếu và thiếu nhân lực chất lượng cao.

Trên thực tế việc sa thải là phù hợp nếu nhân viên không làm tốt công việc được giao. Nhất là trong giai đoạn khó khăn này thì các ngân hàng cũng sẽ chú trọng tới chất lượng nhân viên hơn số lượng, do đó không ít nơi sẵn sàng cho nhiều nhân viên kém nghỉ việc để tuyển về một người có năng lực biến động về mặt nhân sự tại các ngân hàng rất mạnh.

Nguồn cung bên trong: Sử dụng có hiệu quả NNL này nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả HĐKD của từng đơn vị nói riêng và cả hệ thống nói chung; đáp ứng yêu cầu xây dựng và phát triển NHACB thành một NHTM hiện đại và hội nhập kinh tế quốc tế.

Giảm từ 15 - 20% lao động dôi dư, kém chất lượng đây có thể được xem là bước chuẩn bị tốt về nhân sự để giúp NHACB có đủ tiềm lực triển khai hoạt động kinh doanh khi nền kinh tế và hoạt động của các ngân hàng ổn định trở lại. Bởi trước đây, các ngân hàng đã tuyển dụng quá ồ ạt nhưng giờ đây, kinh doanh gặp khó khăn thì lẽ đương nhiên các ngân hàng phải cơ cấu lại nhân sự, thanh lọc và lựa chọn những người có năng lực để vừa tiết giảm chi phí, vừa đem lại hiệu quả công việc tốt nhất. Trong nội dung tái cơ cấu của ngành ngân hàng thì hoạt động tái cơ cấu nguồn nhân lực cũng là phần quan trọng cần phải thực hiện.

Nguồn cung bên ngoài: Xác định nguồn cung về nhân lực cho NHACB hiện nay chủ yếu từ lực lượng lao động xã hội, như nguồn đào tạo của các trường đại học, học viện, các cơ sở đào tạo, các cơ quan tổ chức khác. Mỗi nguồn có những ưu điểm và hạn chế, nên cần có sự đánh giá phân loại nguồn phù hợp nhu cầu từng thời kỳ. Năm 2011, có đến 248/416 trường tuyển sinh các ngành kinh tế, tài chính – ngân hàng, quản trị kinh doanh. Hơn 40% sinh viên học các ngành tài chính, ngân hàng, kinh tế; quá nhiều trường ĐH, CĐ mở ngành đào tạo về kinh tế.

Những năm gần đây, việc xây dựng chỉ tiêu tuyển sinh đã minh bạch, công khai và dựa trên năng lực nhà trường. Tuy nhiên, những chỉ tiêu này lại không hướng đến cung – cầu nhân lực trong xã hội mà chủ yếu đáp ứng nhu cầu đào tạo của thí sinh. Khi phân bổ chỉ tiêu, cơ quan quản lý cần cân đối xem xét lại chứ không vùi

năm nữa sẽ thừa nguồn nhân lực ngành Kinh tế, Tài chính – ngân hàng. Bởi hiện nay, nguồn nhân lực của ngành này cũng đã dư thừa, nhiều sinh viên ra trường khó tìm được việc”.

Đặc biệt, hoạt động ngành ngân hàng 10 năm tới sẽ khác với 10 năm vừa qua. Vì vậy, nếu muốn thi vào chuyên ngành này, các bạn phải hiểu rõ trong hiện tại và tương lai, nhóm ngành Tài chính – Ngân hàng sẽ thay đổi như thế nào. Nắm bắt thực tế của ngành nghề là điều thiết yếu để biết mức độ phù hợp của bản thân với ngành, lường trước được mức độ cạnh tranh lao động trong ngành đồng thời tránh khủng hoảng thừa nhân lực.

Theo công bố thông số nhân lực cuối năm 2010 của Vietnamworks – nhà cung cấp các dịch vụ tuyển dụng trực tuyến thì nhu cầu của ngành Ngân hàng đã giảm 14%. Vì vậy theo tác giả dự báo các nhóm ngành khối Kinh tế, Ngân hàng sẽ bão hòa và rất khó khăn khi tìm việc trong vòng 4-5 năm nữa. Khi ấy, ngành này sẽ cần nhân lực chất lượng cao là chính.

3.2. Giải pháp quản trị nguồn nhân lực NHTMCP Á Châu

3.2.1. Hoàn thiện chiến lược kinh doanh để làm cơ sở xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực

3.2.1.1. Tiếp tục hoàn thiện chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh là cơ sở định hướng cho việc hoạch định các chiến lược chức năng như các chiến lược về tài chính, marketing, sản phẩm, chiến lược con người, công nghệ thông tin hiện đại... Do vậy, việc hoàn thiện chiến lược kinh doanh của NHACB là cần thiết để tạo cơ sở hoạch định chiến lược phát triển NNL phù hợp. Trong những năm qua, đã xây dựng chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, để theo kịp sự biến đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh đối phó với thách thức của cạnh tranh và hội nhập, trong những năm tới NHACB cần phải bổ sung hoàn thiện và triển khai tập trung một số chiến lược kinh doanh như sau:

- *Tập trung nguồn lực phát triển thị trường mục tiêu:* Tập trung vào cơ sở khách hàng mục tiêu và các sản phẩm chủ lực mà NHACB có ưu thế cạnh tranh, có

tiềm năng phát triển và đem lại lợi nhuận cao; duy trì ở mức độ rủi ro hợp lý các sản phẩm có khối lượng giao dịch và lợi nhuận cao; rút lui khỏi những lĩnh vực kém hiệu quả, rủi ro cao.

- *Phát triển, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm*: Cung cấp đầy đủ các dịch vụ tài chính ngân hàng cho mọi đối tượng khách hàng với chất lượng sản phẩm dịch vụ tốt với giá cạnh tranh; hoàn thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm truyền thông đồng thời phát triển các dịch vụ ngân hàng mới dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại phù hợp với yêu cầu thị trường và năng lực của NHACB.

- *Xây dựng mạng lưới phân phối phù hợp với khách hàng và thị trường*: củng cố tổ chức hoạt động, mạng lưới theo tính chất là kênh phân phối sản phẩm dịch vụ hướng về khách hàng và tạo điều kiện thuận lợi nhất cho khách hàng.

- *Đổi mới quản trị ngân hàng, quản lý rủi ro*: Thực hiện quản trị ngân hàng theo các thông lệ quốc tế tốt nhất; thực hiện minh bạch thông tin theo thông lệ quốc tế, xây dựng danh tiếng và thương hiệu NHACB; áp dụng từng bước thông lệ quốc tế vào công tác quản lý rủi ro của ngân hàng, đặc biệt các tiêu chuẩn theo BASEL I và II.

- *Nâng cao năng lực tài chính*: Thực hiện chính sách tăng cường tích lũy từ nội bộ, đa dạng hoá nguồn vốn tự có và thực hiện hình thức chủ sở hữu đa thành phần thông qua việc cổ phần hoá để thu hút vốn từ bên ngoài.

- *Tập trung đầu tư phát triển công nghệ thông tin*: Đầu tư hiện đại hoá hạ tầng công nghệ thông tin và hệ thống thanh toán bảo đảm hỗ trợ hữu hiệu cho quản trị ngân hàng hiện đại, quản lý rủi ro và phát triển dịch vụ mới.

- *Tăng cường hợp tác với các đối tác khác để phát triển thị trường*: NHACB cần thực hiện chiến lược liên kết không chỉ với các doanh nghiệp, tập đoàn trong nước để tận dụng mạng lưới và khách hàng từ đối tác. Thậm chí, còn bắt tay với chính đối thủ nước ngoài của mình để tận dụng công nghệ, trình độ quản lý của họ. Qua đó cũng có thêm vốn và kinh nghiệm du nhập từ nước ngoài để phát triển và khẳng định mình hơn.

3.2.1.2. Chuẩn hóa công tác kế hoạch nguồn nhân lực

Công tác kế hoạch hoá NNL phải dựa trên cơ sở mục tiêu, chiến lược kinh doanh và cần chú trọng đến tính chiến lược dài hạn của kế hoạch nhân sự trong các khâu cụ thể như: thiết kế và phân tích công việc; phân tích đánh giá nhu cầu và dự báo NNL; lập kế hoạch cân đối nhân lực cho từng giai đoạn phát triển của NHACB; trong công tác lập kế hoạch nhân sự phải dự báo được sự thay đổi nhân lực do đổi mới công nghệ, do ứng dụng kỹ thuật quản lý mới, và sắp xếp lại NNL. Khẩn trương nghiên cứu, xây dựng và ban hành hệ thống tiêu chí lập kế hoạch nhân sự để áp dụng thống nhất trong hệ thống NHACB. Đẩy mạnh việc triển khai dự án HĐHNH giai đoạn II để sớm nghiên cứu xây dựng module quản lý nội bộ, trong đó có cấu phần hệ thống thông tin quản lý NNL tập trung cơ sở dữ liệu tại TSC, kết nối trực tuyến (online) tới tất cả các đơn vị thành viên bảo đảm cập nhật dữ liệu cung cấp nhanh chóng, đầy đủ và toàn diện thông tin về số lượng lao động, chất lượng NNL của cả hệ thống cũng như xu hướng phát triển theo thời gian. Đồng thời hệ thống này phải thể hiện được các nhu cầu và luồng thông tin gắn với tất cả các khâu hoạt động của quá trình QTNNL như thông tin về thị trường lao động; thông tin về tuyển dụng nhân lực của NHACB, thông tin về sử dụng nhân lực, duy trì và phát triển NNL... Trước hết cần khẩn trương chuẩn hoá và thống nhất các tiêu chí và phương pháp thu thập thông tin từ các đơn vị thành viên, các mẫu biểu báo cáo áp dụng riêng cho QTNNL nhằm thu thập, quản lý và khai thác có hiệu quả các thông tin này phục vụ cho công tác QTNNL.

3.2.2. Nâng cao năng lực quản trị điều hành của các nhà quản trị

Nâng cao năng lực quản trị điều hành sẽ góp phần nâng cao chất lượng quản trị ngân hàng, trong đó có chất lượng quản trị NNL, để nâng cao năng lực quản trị điều hành, trong những năm tới, NHACB cần tập trung tiến hành:

- Tiếp tục cải cách mạnh mẽ bộ máy quản trị điều hành, bộ máy kiểm tra, kiểm soát hệ thống. áp dụng các nguyên tắc quản trị phù hợp với thông lệ quốc tế,

trong đó phân định rõ chức năng nhiệm vụ quyền hạn và trách nhiệm của từng cấp, từng bộ phận trong bộ máy quản trị điều hành.

- Hoàn thiện cơ chế quản trị điều hành theo mô hình ngân hàng hiện đại, nâng cao hiệu quả quản trị điều hành trên cơ sở ứng dụng kỹ thuật và công nghệ quản trị tiên tiến trên thế giới (như hệ thống định giá điều chuyển vốn nội bộ, hệ thống phân tích giá thành và đánh giá hiệu quả kinh doanh, hệ thống quản lý nội bộ...) coi đây là những cơ sở và công cụ quan trọng phục vụ cho quá trình hoạch định chiến lược và xây dựng chính sách kinh doanh.

- Xây dựng hệ thống thông tin quản lý, tiếp tục hoàn thiện quy trình kỹ thuật nghiệp vụ theo thông lệ quốc tế, đổi mới cơ bản cơ chế hạch toán nội bộ, cơ chế tiền lương và các cơ chế khác theo nguyên tắc hiệu quả kinh doanh gắn liền với chất lượng hiệu quả lao động.

- Đẩy mạnh đầu tư hiện đại hoá công nghệ, ứng dụng hiệu quả nhiều công nghệ mới trong hoạt động quản lý và kinh doanh ngân hàng.

- Tăng cường đào tạo cho nhân viên QLĐH về kiến thức quản trị ngân hàng hiện đại; cử một số nhân viên quản trị cấp cao đi học tập kiến thức và kinh nghiệm quản trị ngân hàng hiện đại ở nước ngoài để nghiên cứu vận dụng có hiệu quả vào quản trị tại NHACB.

3.2.3. Hoàn thiện chính sách và yêu cầu tuyển dụng nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng

Tuyển dụng nhân lực là cách thức bổ sung trực tiếp cho NNL. Do vậy, nếu chất lượng tuyển dụng được bảo đảm cả số lượng và chất lượng thì có tác dụng góp phần trẻ hoá và cải thiện nhanh chất lượng NNL. Muốn bảo đảm tuyển dụng nhân lực có thể lực, trí lực dồi dào, tiềm năng lớn đòi hỏi NHACB phải có chính sách tuyển dụng khoa học, mang tính thực tiễn, tính chất đặc thù. Những nội dung chủ yếu cần xây dựng:

- Trước hết cần xác định nguồn tuyển dụng vào NHACB là từ những nguồn nào, đặc điểm nguồn ra sao? Có thể nói NNL cho NHACB là nguồn đa dạng trên thị

trường lao động, tuy nhiên cần có sự chọn lọc phù hợp với đặc thù hoạt động của NHACB. Nguồn chủ yếu trên thị trường lao động phải kể đến là sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng trong và ngoài nước. Từ nguồn này, sử dụng chế độ thi tuyển sẽ tạo cơ hội cho NHACB có thể chọn được cả số lượng và chất lượng nhân sự tốt theo phương châm “số nhỏ chọn trong số lớn” một cách khách quan, công bằng; đồng thời cũng tạo ra sự vinh dự tự hào cho những người được tuyển dụng cảm thấy mình xứng đáng vào làm việc với vị trí NHACB cần tuyển.

- Quan tâm đến lao động có kiến thức kinh tế thị trường, kinh tế tài chính - ngân hàng, pháp luật, ngoại ngữ và khả năng tin học tốt; những lao động có trình độ cao. Đầu tư tạo nguồn ngay từ đầu, có nghĩa là quan tâm đến các trí thức trẻ ngay từ khi đang ngồi trên ghế nhà trường, bằng cách quảng cáo, tuyên truyền uy tín, thương hiệu của NHACB, thu nhập, đời sống người lao động, các chính sách đãi ngộ hiện có để thấy có được một vị trí làm việc tại NHACB là niềm tự hào và có nhiều cơ hội; có chế độ khen thưởng vật chất và tinh thần đối với số sinh viên giỏi, xuất sắc, có phẩm chất đạo đức tốt bằng hình thức trao các học bổng có giá trị, khuyến khích thành tích học tập tốt kèm thưởng vật chất, đặc biệt ưu đãi tạo cơ hội trong tuyển dụng để có vị trí công việc xứng đáng.

- Chú ý đến đội ngũ chuyên gia, nhân viên giỏi là nguồn chất xám quan trọng đang công tác tại các NHTM, ngân hàng nước ngoài, các định chế tài chính, doanh nghiệp, tổ chức trong nước và ngoài nước. Có chính sách đãi ngộ đặc biệt (trả lương cao theo cơ chế thị trường, tạo cơ hội thăng tiến, cho đi đào tạo ở nước ngoài...) để thu hút họ về làm việc phục vụ cho NHACB.

- Xác định cơ cấu nhân lực cần tuyển dụng một cách hợp lý, có nghĩa là có tỷ lệ thích đáng cho việc tuyển dụng mới với đối tượng là sinh viên vừa tốt nghiệp ra trường, đồng thời quan tâm đến tuyển dụng, tiếp nhận những trường hợp là chuyên gia, những trường hợp có học vị khoa học, có năng lực chuyên môn phù hợp và cũng dành chỉ tiêu thoả đáng cho việc tuyển dụng, tiếp nhận các trường hợp được đào tạo cơ bản, có kinh nghiệm thực tiễn, có năng lực, phẩm chất tốt và đang ở độ tuổi tuyển dụng theo quy định.

Xây dựng bổ sung hoàn chỉnh quy trình tuyển dụng và trong tuyển dụng cần tuân thủ đầy đủ và đúng trình tự, thủ tục, các điều kiện tiêu chuẩn tuyển dụng theo quy định bảo đảm tính công khai, minh bạch, công bằng, không để xảy ra sai sót, gian lận hoặc có sự can thiệp từ các mối quan hệ thân quen, quyền lực. Điều này có ý nghĩa bảo đảm chất lượng tuyển dụng NNL (đầu vào) như mục tiêu đã định.

3.2.4. Nâng cao chất lượng quản lý và sử dụng nhân viên

Bố trí, sử dụng hợp lý. Việc bố trí, quản lý nhân lực phải trên cơ sở xuất phát từ yêu cầu công việc, tiêu chuẩn chức danh CMNV; từ vị trí công việc mà lựa chọn nhân lực phù hợp. Muốn thực hiện có hiệu quả nguyên tắc bố trí đúng người, đúng việc nhằm đạt hiệu quả cao cần xây dựng quy trình bố trí công việc khoa học:

Thứ nhất: Mô tả công việc, là việc định rõ tính chất, đặc điểm và yêu cầu đạt được của công việc đó, là cơ sở xác định những nhiệm vụ, chức năng, năng lực và trách nhiệm để thực hiện công việc có hiệu quả. Mô tả công việc một cách khoa học, chính xác sẽ tạo cơ sở rõ ràng cho việc tuyển dụng cũng như bố trí nhân lực phù hợp với năng lực, sở trường chuyên môn và phù hợp với yêu cầu công việc. Hiện tại NHACB chưa tiến hành mô tả công việc. Do vậy, trong thời gian tới cần sớm triển khai mô tả công việc và phải tiến hành một cách thường xuyên giúp cho bộ phận quản lý nhân lực phát hiện và điều chỉnh những bất hợp lý trong quá trình bố trí, sử dụng nhân lực trong HĐKD ngân hàng.

Mô tả công việc gồm một số nội dung chủ yếu: xác định nhu cầu thông tin để thực hiện việc mô tả công việc, các thông tin về tình hình thực hiện công việc (phương pháp làm việc, thời gian hao phí thực tế, các thành tố của công việc, về yêu cầu nhân sự (tất cả những yêu cầu về người lao động như học vấn, trình độ chuyên môn, kiến thức có liên quan đến công việc, các thuộc tính cá nhân người lao động), về đặc điểm và yêu cầu vận hành sử dụng các phương tiện làm việc. Các phương pháp thu thập thông tin để mô tả công việc.

Thứ hai: Bố trí công việc. Việc bố trí và bố trí lại công việc cho nhân viên trong từng đơn vị là hoạt động thường xuyên trong QTNNL, nhằm phát huy tối đa

khả năng của người lao động, bằng cách bố trí nhân lực đúng theo tiêu chuẩn chức danh CMNV và phù hợp với năng lực, sở trường của mình. Muốn làm được điều này người quản lý nhân lực, bố trí công việc phải luôn nghĩ tới xu hướng phát triển và họ phải hiểu công việc, để từ đó có thể xác định công việc cần phải bố trí và bố trí lại. Chẳng hạn, có một số công việc của NHACB đòi hỏi những người lao động có nhiều hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác có trình độ cao, nhưng ở trong đơn vị và hệ thống lại không có, đòi hỏi người quản lý phải bố trí lại công việc để bố trí lại nhân lực cho phù hợp. Hoặc có những công việc không đòi hỏi tới trình độ chuyên môn cao đối với người lao động như vậy cũng phải bố trí lại công việc, nếu không sẽ gây ra tình trạng công việc bị tẻ nhạt và lãng phí lao động.

Bởi vậy, đòi hỏi phải bố trí một cách có hệ thống nội dung công việc, nhằm thay đổi những tiêu chuẩn về hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết cho công việc để gây kích thích cho người lao động trong quá trình làm việc, làm tăng động cơ làm việc, hiệu suất lao động sẽ cao.

Luân chuyển nhân viên phù hợp với yêu cầu sử dụng.

Việc luân chuyển nhân viên được đặt ra cho phép có sự hài hoà và tương thích giữa công việc và khả năng đối với vị trí công việc được giao, cũng như tạo ra sự phân bổ các NNL từ TSC đến các chi nhánh. Mục đích chính của việc luân chuyển nhân viên là tạo cơ hội cho nhân viên thực hiện những công việc khác nhau với mục đích cuối cùng là tăng chất lượng công việc. Luân chuyển nhân viên được chia làm hai loại:

Luân chuyển đối với nhân viên giữ chức vụ QLĐH nhằm đào tạo, bồi dưỡng, tạo điều kiện cho đội ngũ nhân viên trẻ có triển vọng, trong quy hoạch được rèn luyện trong thực tiễn, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của từng đơn vị và của NHACB. HĐKD hiệu quả hơn. Việc luân chuyển sẽ đạt các lợi ích sau: nâng cao tính hiệu quả trong việc thực hiện các mục tiêu HĐKD của NHACB; luân chuyển để đào tạo, bồi dưỡng nhân viên toàn diện (giỏi một việc tiến tới thành thạo nhiều việc); để tránh trì trệ, cùn mòn trong công việc, tạo cho nhân viên năng động hơn;

tạo cơ hội cho nhân viên phát huy năng lực sở trường và phát triển. Thực tế, tại NHACB chưa triển khai công tác luân chuyển nhân viên. Bởi vậy, NHACB cần triển khai công tác luân chuyển nhân viên tại từng đơn vị và trong toàn hệ thống để được hưởng lợi từ việc này. Muốn công việc này có hiệu quả, cần làm một số việc sau:

- *Xác định nguyên tắc luân chuyển*: bảo đảm dân chủ, công khai, có bước đi vững chắc, không làm theo phong trào; luân chuyển nhân viên phải đúng sở trường, năng lực nhân viên; giải quyết một cách hài hoà, hợp lý mối quan hệ giữa luân chuyển với phát triển tại chỗ, giữa luân chuyển và ổn định đội ngũ nhân viên.

- *Xác định những yêu cầu, tiêu chuẩn làm căn cứ luân chuyển*. Có nghĩa là phải xây dựng những quy định về luân chuyển nhân viên rõ ràng, cụ thể sát thực tế với cầu chung của cả hệ thống.

- *Xây dựng chính sách chế độ động viên khích lệ phù hợp*. Việc luân chuyển nhân viên có những điểm tốt với cá nhân cũng như tập thể, tuy nhiên do đặc điểm tâm lý, văn hoá, điều kiện sinh hoạt, mức sống giữa các vùng miền có sự chênh lệch khá lớn, việc luân chuyển nhân sự tác động nhiều đến tâm tư, tình cảm, quyền lợi về vật chất, tinh thần, về gia đình... nếu không có chính sách động viên khích lệ phù hợp sẽ khó thành công. Việc luân chuyển nhân viên từ các địa phương về TSC có nhiều điểm thuận lợi hơn là luân chuyển từ TSC về địa phương khác hoặc từ địa phương này về địa phương khác. Bởi vậy, cần xây dựng và thực hiện tốt các chế độ chính sách đối với từng loại đối tượng, có những khoản trợ cấp, phụ cấp, mức lương kinh doanh, phương tiện đi lại, chỗ ở phù hợp tùy theo từng khu vực, địa điểm luân chuyển, có chế độ đối với vợ (hoặc chồng), con của nhân viên được luân chuyển trong việc tạo việc làm, chỗ ở và các vấn đề khác để ổn định cuộc sống khiến nhân viên yên tâm công tác.

Luân chuyển đối với nhân viên nghiệp vụ nhằm kích thích khả năng giỏi nghề nghiệp và linh hoạt trong lĩnh vực hoạt động ngân hàng để thực hiện mục tiêu chung của NHACB. Thực tế có nhiều nhân viên hoàn thiện công việc ở mức độ cao

thông qua đào tạo, bồi dưỡng cập nhật kiến thức chuyên môn có nguyện vọng được luân chuyển làm công việc thích hợp hơn. Ngược lại có những người rời ghế nhà trường, có kiến thức về lý luận tốt, nhưng chưa có điều kiện xâm nhập, cọ xát thực tế, chưa tích lũy được kinh nghiệm để làm tốt công việc được giao có nguyện vọng tiếp cận làm quen với công việc ở cơ sở. Việc luân chuyển này cũng đáp ứng nhu cầu đòi hỏi của NHACB làm tăng chất lượng công việc.

Bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên đúng năng lực

Bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên đúng năng lực có tác dụng kích thích mạnh mẽ nhân viên tích cực phấn đấu vươn lên, đồng thời tạo ra và duy trì đội ngũ nhân viên QLĐH có chất lượng. Để thực hiện tốt yêu cầu bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên đúng năng lực, trong những năm tới, NHACB cần tập trung triển khai một số nội dung sau:

- Xây dựng hệ thống tiêu chí, phương pháp đánh giá năng lực nhân viên khoa học phù hợp thực tiễn. Mặt khác, khi xem xét bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên, ngoài việc đánh giá các điều kiện khác, nhất thiết phải đánh giá năng lực nhân viên bảo đảm chính xác, khách quan, toàn diện. Đánh giá đúng năng lực nhân viên là cơ sở để xem xét bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên đúng năng lực. Nếu đánh giá không chính xác, không đúng sẽ dẫn đến việc sử dụng nhân viên không đúng khả năng hoặc bỏ qua nhân viên thực sự có khả năng; điều đó đều gây tổn hại cho đơn vị và tạo ra sự trì trệ cho nhân viên. Do đó, việc đánh giá năng lực nhân viên để xem xét bổ nhiệm, bổ nhiệm lại có ý nghĩa đặc biệt quan trọng; vì vậy, cần coi trọng công tác đánh giá nhân viên về mọi mặt nói chung và đánh giá năng lực nhân viên nói riêng khi xem xét bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, tránh đánh giá hình thức, nể nang hoặc định kiến.

- Thực hiện nguyên tắc chỉ bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên có đủ năng lực; kiên quyết không bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên không có hoặc không đủ năng lực. Việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại nhân viên một cách gượng ép sẽ gây trở ngại, bất cập cho từng bộ phận, đơn vị cũng như hoạt động chung của ngân hàng, đồng thời

cũng làm cho người được bổ nhiệm, bổ nhiệm lại không phấn khởi, tự tin khi bản thân không phát huy được ở vị trí công tác mới.

- Chú trọng bổ nhiệm, bổ nhiệm lại những nhân viên trẻ được đào tạo có hệ thống, nắm vững công việc, nắm vững công nghệ thông tin hiện đại, thành thạo ngoại ngữ, có tư duy tổng hợp, tư duy năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm dám chịu trách nhiệm và tận tâm, trung thành với NHACB. Đây là nhân tố quan trọng thúc đẩy nhanh tiến trình trẻ hoá và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên QLĐH nói riêng và đội ngũ nhân viên nói chung thích ứng với cạnh tranh và hội nhập.

- Xây dựng quy định ***thi tuyển bổ nhiệm*** các chức danh nhân viên QLĐH và sớm triển khai tổ chức thực hiện để mở rộng đối tượng lựa chọn (trong nội bộ NHACB và cả bên ngoài) bổ nhiệm vào các vị trí quan trọng cấp phòng ban TSC và cấp lãnh đạo quản lý tại các chi nhánh thông qua việc thông báo công khai. Phương pháp này có ưu điểm: Nếu được triển khai một cách nhất quán thì động viên được nhiều người vươn tới tiêu chuẩn, yêu cầu của chức vụ mới, tạo điều kiện cho nhiều người có cơ hội thăng tiến một cách công khai và bình đẳng; tạo cơ hội có thể lựa chọn được “người giỏi nhất trong số những người giỏi”, chấm dứt tình trạng một vị trí có một ứng viên duy nhất, không có sự lựa chọn nào khác; tạo ra sự công bằng trong đánh giá, bổ nhiệm nhân sự không mắc phải những định kiến thuộc về lịch sử của ứng viên; tạo cho người được bổ nhiệm sự vinh dự, tự hào chiến thắng trong cuộc thi, từ đó xác định làm việc tốt hơn để giữ sự tín nhiệm đó.

Quy hoạch các chức danh nhân viên quản lý điều hành

Vai trò của đội ngũ nhân viên QLĐH là rất quan trọng. Đây là những người có năng lực, trình độ, phẩm chất và kinh nghiệm nghề nghiệp được tín nhiệm, tham gia QLĐH ở những đơn vị hoặc trong Ban lãnh đạo NHACB. Nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng của công tác quy hoạch nhân viên, hướng hoạt động quy hoạch trong thời gian tới là:

- Quy định những yêu cầu, tiêu chuẩn cụ thể, công khai cho từng chức danh làm cơ sở cho việc đào tạo, bồi dưỡng những nhân viên trong quy hoạch cũng như

những người có chí hướng phấn đấu vươn lên. Đồng thời xây dựng bổ sung hoàn chỉnh quy trình quy hoạch các chức danh nhân viên QLĐH tạo điều kiện triển khai tổ chức thực hiện công tác quy hoạch bài bản, hiệu quả.

- Mở rộng phạm vi tạo nguồn nhằm có thể lựa chọn được nhiều người tài giỏi từ số đó chọn ra một số lượng hẹp hơn để đưa đi đào tạo, bồi dưỡng theo các chương trình được xây dựng từ trước, phù hợp với từng chức danh. Ngoài việc đào tạo, bồi dưỡng kiến thức tại các cơ sở đào tạo, còn phải đào tạo thực tế thông qua giao việc thử thách, luân chuyển sang vị trí khác hoặc đến đơn vị khác, địa phương khác, tùy thuộc vào hoàn cảnh và chức danh cụ thể. Việc lựa chọn có tính đến yếu tố khu vực, sao cho mỗi chức danh có nhiều ứng viên đủ tiêu chuẩn để lựa chọn cho vòng hẹp sau này.

- Tạo nguồn ở diện hẹp để lựa chọn cho nhân sự từ diện mở rộng nêu trên, một số nhân sự được đào tạo những kỹ năng cụ thể cho từng chức danh. Trong vòng hẹp này sẽ xuất hiện có những trường hợp bị đào thải do không đáp ứng được yêu cầu và có sự tiếp nhận mới những trường hợp vượt trội đột biến xuất hiện.

3.2.5. Tăng cường đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Nhu cầu đào tạo nhân viên trong những năm tới là rất lớn và cấp thiết nhằm nâng cao chất lượng và phát triển NNL. Để đáp ứng nhu cầu đào tạo phát triển, NHACB cần tăng cường công tác đào tạo phát triển NNL với những nội dung chủ yếu sau:

Xác định mục đích, yêu cầu của công tác đào tạo gồm:

- Đào tạo đáp ứng yêu cầu HĐHNNH, hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực: NHACB là một trong năm NHTM hàng đầu về Khối NHTM cổ phần, hiện đang chiếm giữ thị phần khá lớn trong hệ thống các NHTM. Nền kinh tế thị trường tạo ra xu hướng cạnh tranh ngày càng gay gắt. Dòng thác hội nhập và cạnh tranh chỉ chấp nhận những doanh nghiệp có thực lực đủ mạnh. Để NHACB phát triển bền vững phụ thuộc rất nhiều vào NNL có khả năng thích nghi với những biến đổi và sự phát triển của kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế hay không. NNL đó phải đáp ứng

được những đòi hỏi của một ngân hàng hiện đại, từ quản trị điều hành đến thực thi, tác nghiệp. Đây chính là một trong những mục tiêu quan trọng của công tác đào tạo.

- *Nâng cao chất lượng NNL một cách đồng đều và vững chắc theo hướng vừa chuyên sâu, vừa tổng hợp, có tinh thần trách nhiệm cao luôn hướng tới khách hàng:* Đây là yêu cầu quan trọng của công tác đào tạo, là nền tảng để đạt được mục tiêu đã nêu trên. Yêu cầu này thể hiện: đảm bảo cả số lượng và chất lượng theo yêu cầu cơ cấu lao động phù hợp với đặc thù của ngành ngân hàng. Chất lượng ở đây được hiểu là kỹ năng nghề nghiệp gắn kết với tinh thần trách nhiệm với ngân hàng, với khách hàng. Việc đào tạo chuyên sâu theo từng mảng kinh doanh nghiệp vụ để đào tạo nhân viên lành nghề, tinh thông nghiệp vụ là cần thiết. Tuy nhiên, yêu cầu về đào tạo nắm bắt những vấn đề cốt lõi nhất, tổng hợp nhất các mảng nghiệp vụ cơ bản khác trong kinh doanh ngân hàng cũng rất quan trọng, đặc biệt là đối với nhân viên QLĐH hoặc nhân viên thuộc diện quy hoạch. Đồng thời, thông qua đào tạo phát hiện, tuyển chọn, bồi dưỡng nhân viên góp phần làm công tác quy hoạch và giúp nhà quản trị có kế hoạch, đào tạo, bồi dưỡng lâu dài.

- *Một số yêu cầu khác như:* Xây dựng hệ thống chương trình đào tạo đồng bộ, thống nhất và linh hoạt, phù hợp với tính chuẩn nghề nghiệp cao; xây dựng và phát triển nhanh đội ngũ giảng viên có kỹ năng sư phạm, có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm thực tế sâu rộng; tạo điều kiện cần thiết để tổ chức và triển khai các chương trình, các khoá đào tạo bồi dưỡng theo các lĩnh vực chuyên môn liên quan với với chất lượng cao, mang tầm quy mô và hệ thống nhằm đáp ứng được nhu cầu thực tế trong HĐKD của ngân hàng với thời lượng và chi phí tốt nhất.

Kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực: Một nguyên nhân quan trọng của thực trạng công tác đào tạo của NHACB trong những năm qua còn nhiều bất cập là việc củng cố cập nhật, bổ sung kiến thức của NV toàn hệ thống thông qua công tác đào tạo và đào tạo lại chưa phù hợp. Hệ thống giáo trình, tài liệu giảng dạy chưa chuẩn do chưa được đánh giá phê duyệt của Hội đồng khoa học. Thiếu đội ngũ giáo viên chuyên nghiệp, trình độ cao.

Một là: Xây dựng chiến lược đào tạo của NHACB, đáp ứng được nhu cầu đào tạo cấp thiết, nhiều và không đồng đều của trên 9 ngàn lao động của NHACB. Nâng cấp Trung tâm đào tạo thành Trường đào tạo và phát triển NNL nhằm mục đích gắn chiến lược phát triển NNL với mục tiêu HĐHNNH- yếu tố quyết định sự thành bại trong cạnh tranh - phát triển. Bên cạnh đó, việc thành lập trường còn để đặt viên gạch đầu tiên cho kỳ vọng phát triển đa dịch vụ; có điều kiện hợp tác liên doanh với các trường đại học trong nước và quốc tế để đào tạo trình độ trên đại học và đào tạo các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại sẽ áp dụng tại Việt Nam do yêu cầu của hội nhập.

Hai là : Thành lập Hội đồng khoa học qua đó xây dựng nội dung giảng dạy, hệ thống giáo trình, phương pháp, tài liệu giảng dạy chuẩn.

Ba là: Tổ chức đào tạo chuyên sâu các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại để nhanh chóng tham gia hội nhập. Đồng thời xây dựng chương trình theo dõi quá trình đào tạo của từng nhân viên từ khi được tuyển dụng cho đến khi nghỉ hưu, làm cơ sở cho việc: quy hoạch, đào tạo, bố trí sử dụng nhân sự đáp ứng yêu cầu đổi mới cơ chế chính sách quản lý, sử dụng NNL, vì mục tiêu phát triển NHACB. Thường xuyên mở các lớp đào tạo ở nước ngoài để nhân viên có cơ hội tiếp thu những kiến thức, nghiệp vụ Ngân hàng ở những nước phát triển. Đối với nhân viên tân tuyển nên cho tham gia đồng bộ các khóa đào tạo ngay khi được nhận vào làm việc. Giảm thời gian đào tạo của nhân viên khi mới bước vào ACB, mà cần kết hợp xen kẽ vừa học vừa làm. Cần phải tổ chức những khóa đào tạo về kỹ năng hơn nữa để nhân viên luôn được rèn luyện những kỹ năng đó để làm việc tốt hơn. Khi có các chiến lược tầm nhìn mới cần phổ biến kịp thời để nhân viên nắm bắt để thực hiện

Bốn là: Nhà trường với bộ phận ngân hàng thực hành sẽ là nơi đào tạo nhân viên nhằm tiến hành thí điểm triển khai các sản phẩm dịch vụ mới trước khi chính thức triển khai toàn hệ thống. Các mô hình toán kinh tế cũng được sử dụng để lượng hoá các lợi ích kỳ vọng thay vì các ước lượng mang nặng định tính như hiện nay.

Xây dựng chính sách khuyến khích nhân viên tự học:

Để khuyến khích nhân viên tự học, đồng thời góp phần đa dạng hoá các loại hình đào tạo, trong những năm tới, NHACB cần xây dựng chính sách khuyến khích nhân viên tự học với một số nội dung chủ yếu sau:

- Xây dựng quy chế quy định nhân viên tự học là hình thức tự đào tạo, được NHACB khuyến khích, hỗ trợ nhằm phát huy khả năng và đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức của nhân viên góp phần nâng cao chất lượng NNL.

- Triển khai đào tạo theo hình thức tín chỉ theo chủ trương của Bộ Giáo dục và đào tạo công nhận trình độ cho học viên khi tích lũy đủ tín chỉ.

- Xây dựng quy định các tiêu chí về nhân viên tự học, điều kiện được hỗ trợ kinh phí, khen thưởng, đề bạt, nâng lương. NHACB và các phòng tổ chức hành chính các đơn vị và Trung tâm đào tạo tổ chức hướng dẫn, theo dõi quản lý, kiểm tra, kiểm soát, đánh giá kết quả tự học của nhân viên để có cơ sở giải quyết chế độ hỗ trợ kinh phí, khen thưởng, đề bạt, nâng lương... khuyến khích nhân viên tự học bảo đảm công bằng, công khai, dân chủ nhằm phát huy hiệu quả cao nhất chương trình tự học của nhân viên.

Xây dựng chính sách đào tạo nguồn cho nhân viên

Mục tiêu phát triển cá nhân, giúp nhân viên nhận biết được năng lực, kỹ năng của bản thân so với năng lực, và kỹ năng yêu cầu, qua đó nhân viên và đơn vị có các biện pháp phù hợp nhằm nâng cao năng lực, kỹ năng, đảm bảo nhân sự sẵn sàng đảm bảo các vị trí cao hơn trong tương lai. Xây dựng chính sách này nhằm tạo nguồn kế thừa ở những vị trí cấp cao tại NHACB.

+ Tìm nguồn nhân viên theo các tiêu chí sau:

- Tư cách đạo đức tốt: Không vi phạm các nội quy, quy định, quy chế làm việc của Ngân hàng, không bị khách hàng khiếu nại về thái độ phục vụ và không bị các hình thức kỷ luật của Ngân hàng hoặc vi phạm pháp luật.

- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ giỏi: Hoàn thành trên 95% các nội dung đào tạo theo quy định. giải quyết/hỗ trợ đồng nghiệp giải quyết tốt các tình huống phức tạp, phát sinh ngoài dự kiến

- Hoàn thành tốt công việc được giao. Đạt xếp loại B+ trở lên (xếp loại gần nhất), không có xếp loại B- qua các năm.

- Có tư chất tốt và tiềm năng phát triển thành nhân viên điều hành: Biết tổ chức công việc, có sáng kiến/ cải tiến công việc, có uy tín với khách hàng và đồng nghiệp, được trưởng đơn vị tin tưởng.

- Đã có thời gian làm việc liên tục tại NHACB tối thiểu 02 năm xây dựng và áp dụng các công cụ đánh giá phù hợp để xác định đúng tiềm năng của ứng viên theo từng vị trí cụ thể.

+ Công cụ đánh giá:

- Nội dung đánh giá bao gồm: các bài kiểm tra về tiềm năng lãnh đạo, tính cách cá nhân, năng lực trí tuệ và xúc cảm.

- Nội dung đánh giá được thiết kế riêng theo từng cấp độ và từng vị trí cần đánh giá

- Nhân sự được đề cử quy hoạch kế cận các vị trí chủ chốt qua kiểm tra, đánh giá đạt yêu cầu và nhân viên tiềm năng được đề cử quy hoạch các vị trí quản lý khác thực hiện bước tiếp theo.

+ Đào tạo và phát triển :

- Phân công người hướng dẫn, kèm cặp nhân sự quy hoạch hoàn thành Kế hoạch phát triển cá nhân đã được phê duyệt. Người hướng dẫn kèm cặp có thể chính là người đang đảm nhận chức danh sẽ được kế cận.

- Phối hợp Trung tâm Đào tạo sắp xếp và cung cấp các hình thức đào tạo cho nhân viên theo thời gian đã được xác định trong Kế hoạch phát triển cá nhân

- Các hình thức đào tạo tại chỗ, luân chuyên công việc đều phải có kế hoạch cụ thể để theo dõi và có đánh giá kết quả thực hiện khi kết thúc đào tạo

- Nhân sự quy hoạch tham gia các hoạt động đào tạo và phát triển cá nhân theo kế hoạch đã thống nhất với Trường đơn vị. Trong đó, bao gồm cả các hoạt động từ đào tạo để nâng cao trình độ học vấn cá nhân theo yêu cầu của tiêu chuẩn nghề nghiệp

3.2.6. Hoàn thiện chính sách duy trì nguồn nhân lực

3.2.6.1. Về khuyến khích vật chất.

Để khắc phục những hạn chế của cơ chế tiền lương hiện hành, nhằm làm tăng mức độ kích thích của tiền lương. Trong những năm tới, NHACB cần cải tiến xây dựng chính sách tiền lương mới mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn với một số nội dung chính như sau:

Thứ nhất: Nhằm mục đích khắc phục những hạn chế về phân phối lương cho các chi nhánh làm giảm dần tính bình quân, để mỗi đơn vị có quyền tự quyết trong phân phối vì đơn vị, chi nhánh là nơi quản lý và hiểu rõ nhân viên, để tăng tính kích thích cạnh tranh; phân phối tiền lương cần có sự điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả kinh doanh và trả lương cho người lao động theo công việc, gắn với chức danh đảm nhiệm; mạnh dạn thực hiện chính sách tiền lương đặc biệt đãi ngộ chuyên gia, nhân viên giỏi, lao động trình độ cao; tạo động lực mạnh kích thích các đơn vị, NV hăng say thi đua lao động tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả.

Thứ hai: NHACB cần xây dựng chính sách tiền lương mới như sau:

- **Chi trả lương cho các đơn vị thành viên:** Quỹ lương phân phối chia 2 phần: phần 1 là quỹ lương cơ bản theo quy định của Nhà nước; phần 2 là quỹ lương kinh doanh xác định trên cơ sở tính điểm hoặc xếp loại. Mức tiền lương kinh doanh này có tính đến yếu tố đất đỏ theo khu vực. Độ chênh lệch giữa mức lương bình quân trong cùng khu vực giữa đơn vị cao nhất và thấp nhất tối đa 2 lần (ví dụ: mức lương kinh doanh của đơn vị thấp nhất là 2 triệu thì mức cao nhất là 4 triệu), phần tiền lương này đã bao gồm quỹ thưởng trong lương.

- Chi nhánh trích từ quỹ lương kinh doanh để thưởng cho những nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (**thưởng trong lương**), tối đa là 15%.

- Chi trả lương cho người lao động:

+ Đối với người lao động không thuộc chức danh QLĐH: xây dựng một hệ thống bảng lương mới có 5 nhóm: *Nhóm 1*: các chức danh cho các nghiệp vụ ngân hàng và dịch vụ quyết định tạo ra lợi nhuận cho ngân hàng; *Nhóm 2*: các chức danh thuộc các bộ phận hỗ trợ hoàn tất việc tạo ra lợi nhuận cho ngân hàng; *Nhóm 3*: các chức danh thuộc bộ phận quản lý bao gồm các bộ phận tham mưu giúp việc cho ban lãnh đạo; *Nhóm 4*: các chức danh lao động hậu cần phục vụ cho 3 nhóm chức danh trên; *Nhóm 5*: lao động công nghệ thông tin (lao động đặc thù).

Mỗi nhóm có một bảng lương riêng, số bậc lương tùy thuộc vào độ phức tạp công việc, ứng với tiêu chuẩn chức danh, có từ 3 đến 10 hoặc 12 bậc, không kể bậc thử việc. Giữa các nhóm có sự chênh lệch về hệ số mức lương theo nguyên tắc nhóm chức danh tạo ra lợi nhuận có mức lương cao nhất và giảm dần đến nhóm phục vụ hậu cần. Độ giãn cách của mỗi nhóm không đồng đều phụ thuộc vào tương quan về mức độ phức tạp của công việc theo chức danh. Mỗi bậc lương ứng với một công việc nhất định tương ứng với cấp độ phức tạp trong chức danh đảm nhiệm. Bậc cao nhất của mỗi nhóm ứng với công việc có độ phức tạp cao nhất, năng suất lao động cao nhất của mỗi nhóm chức danh. Bậc cao nhất của mỗi nhóm dưới có hệ số lương thấp hơn bậc cao nhất của nhóm trên liền kề và bậc thấp nhất nhóm dưới thấp hơn bậc cao nhất nhóm trên liền kề.

+ Đối với chức danh QLĐH (không bao gồm Ban lãnh đạo NHACB): Xây dựng hệ thống bảng lương lãnh đạo từ TSC đến các chi nhánh theo hạng doanh nghiệp, mỗi chức danh gồm 2 bậc lương.

- Nâng, hạ bậc lương kinh doanh: Người lao động được nâng bậc lương kinh doanh khi hoàn thành suất sắc nhiệm vụ trong năm. Ngược lại, khi người lao động không hoàn thành nhiệm vụ, năng suất hiệu quả thấp phải chuyển xuống vị trí công việc khác, bậc lương kinh doanh sẽ thấp hơn.

Giải pháp trên sẽ đem lại những tác dụng sau:

- *Thứ nhất:* Tạo động lực đột phá kích thích các đơn vị thi đua tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả do độ chênh lệch giữa mức lương bình quân của chi nhánh cao nhất và mức lương bình quân của chi nhánh thấp nhất tăng lên (những năm trước đây có mức chênh không quá 0,4 lần).

- *Thứ hai:* Khắc phục hạn chế của hệ thống thang bảng lương cũ dựa theo trình độ đào tạo bằng cấp và chức danh thuần túy; việc xây dựng hệ thống thang bảng lương mới theo đối tượng QLĐH, nhân viên nghiệp vụ và nhóm chức danh gắn với tính chất công việc quyết định tạo ra lợi nhuận hoặc gián tiếp tạo ra lợi nhuận thực sự tạo ra động lực rất linh hoạt và công bằng, khi tính chất công việc khác nhau thì quyền lợi khác nhau tương ứng.

- *Thứ ba:* Tạo động lực đột phá khuyến khích nhân viên phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ nhờ việc giành một phần tiền lương dùng để thưởng trong lương cho những nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ thì được hưởng mức lương cao hơn người không đạt hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ vì có thêm phần thưởng.

- *Thứ tư:* Tạo động lực thu hút nhân tài, khuyến khích phát triển tài năng, đồng thời là công cụ hữu hiệu giữ chân nhân viên giỏi (chống chảy máu chất xám) do có việc giành một phần tiền lương để trả lương đãi ngộ đặc biệt cho người tài, người thực sự có năng lực và công hiến nhiều.

3.2.6.2. Kích thích tinh thần.

Tạo động lực về tinh thần trong công việc có ý nghĩa đặc biệt to lớn đối với nhân viên, nhất là khi đời sống kinh tế, vật chất của người dân Việt Nam ta ngày càng được cải thiện thì nhu cầu về đời sống tinh thần ngày càng nâng cao, có sự thoái mái, vui vẻ trong công việc, được ghi nhận những đóng góp, được tôn trọng trong tập thể làm cho người ta cảm thấy thoải mái và nhiều khi điều này còn quan trọng hơn, ý nghĩa hơn so với đời sống vật chất. Bởi vậy, sử dụng nhân lực không chỉ đơn thuần là huy động tối đa năng lực của người đó, mà cần chú ý đến các yếu

tổ khác như tâm sinh lý, thái độ, tính tình, tình cảm của họ trong quá trình làm việc, làm sao phải tạo nhiều thuận lợi trong công việc để giảm thiểu căng thẳng, mệt mỏi, tạo không khí phấn khởi tại nơi làm việc. Do đó bên cạnh những giải pháp về kinh tế (tiền lương, tiền thưởng) cũng cần có nhiều giải pháp về động viên tinh thần nhân viên, chẳng hạn:

- Tạo cơ sở vật chất, điều kiện làm việc, công tác tổ chức phục vụ theo yêu cầu của công việc, làm cho người lao động cảm thấy thoải mái, thuận lợi trong khi làm việc.

- Xây dựng các quy định công bằng, hợp lý trong sử dụng quỹ phúc lợi cho nhân viên như xây nhà ở, tham quan trong nước và ở nước ngoài, nghỉ mát, điều dưỡng, thăm hỏi khi ốm đau, trợ cấp lương hưu, trả một phần lương cho ngày nghỉ ốm, thai sản, bảo hiểm y tế nhằm tăng cường sức khỏe, tạo đời sống tinh thần vui vẻ, thoải mái, gắn bó giữa các đồng nghiệp...

- Tạo bầu không khí dân chủ, tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau, tôn trọng lẫn nhau giữa nhân viên làm nhiệm vụ QLDH với nhân viên thừa hành dưới quyền; giữa nhân viên với nhau, làm cho mọi người cảm thấy được đối xử công bằng, tôn trọng, qua đó họ phát huy hết mọi tiềm năng của mình.

- Việc quy định về các tiêu chuẩn khen thưởng cụ thể, rõ ràng; mức khen thưởng hợp lý, đủ mạnh để lựa chọn và xét khen thưởng chính xác có ý nghĩa tạo động lực tốt. Để thi đua có thêm sức mạnh thì phải 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... Bởi vậy, 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 không đích thực.

3.3. Kiến nghị

3.3.1. Đối với Chính phủ

Nhà nước ta đã và đang ban hành nhiều văn bản pháp quy, cơ chế chính sách điều chỉnh quan hệ liên quan đến phát triển NNL của các doanh nghiệp như: lao động, tiền lương, thưởng, cơ chế thi đua khen thưởng, kỷ luật người lao động, chính sách bảo hiểm, phúc lợi, thu nhập...Tuy nhiên, quá trình vận động của thời gian có nội dung bị lạc hậu, cần sửa đổi, có nội dung cần bổ sung để thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Có một số kiến nghị như sau:

- Quốc hội cần sửa đổi Bộ luật Lao động và các văn bản pháp quy liên quan tăng quyền chủ động cho doanh nghiệp được quyền sa thải, đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động khi người lao động có tình vi phạm, không hoàn thành công việc theo cam kết trong hợp đồng lao động do chủ quan người lao động mà xét thấy không thể tiếp tục sử dụng lao động đó được nữa nhằm làm tăng quyền chủ động cho ngân hàng trong công tác quản lý, sử dụng lao động và đặc biệt làm tăng khả năng sàng lọc, thanh loại những lao động kém chất lượng ra khỏi ngân hàng mà không phải đối mặt với kiện tụng.

- Kiến nghị Chính Phủ có biện pháp khoa học và lộ trình hợp lý tăng mức lương tối thiểu cho người lao động luôn bảo đảm duy trì mức sống tối thiểu cho người lao động so với mặt bằng thu nhập chung của xã hội khi có trượt giá cũng như thu nhập khi nghỉ hưu để nhân viên chuyên tâm công tác. Sớm ban hành các văn bản hướng dẫn cụ thể Luật Thi đua khen thưởng, Luật Bảo hiểm, Luật Công đoàn, Luật Doanh nghiệp, Luật giao dịch điện tử, Nghị định của Chính phủ về tiền lương, phụ cấp, trợ cấp để doanh nghiệp và các tổ chức tín dụng có căn cứ cơ sở hoàn thiện chính sách duy trì NNL.

- Kiến nghị với Chính phủ sớm ban hành những quy định cụ thể về chính sách giải quyết cho nghỉ việc đối với những lao động dôi dư do sắp xếp lại lao động khi các NHTM tái cơ cấu nhằm tháo gỡ khó khăn vướng mắc vì thiếu cơ sở pháp lý

cũng như cơ chế tài chính để thực thi có hiệu quả biện pháp tinh giản biên chế hợp lý nhằm làm tăng chất lượng NNL.

3.3.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước

Ngân hàng Nhà nước là cơ quan quản lý ngành thông qua hệ thống các cơ chế, chính sách, quy chế, quy định, quy trình, tiến hành kiểm tra, giám sát để quản lý và định hướng cho hoạt động của các tổ chức tín dụng, NHTM theo mục tiêu chung. Có một số kiến nghị với NHNN như sau:

- Cần khẩn trương xây dựng chiến lược phát triển NNL của ngành ngân hàng để có cơ sở định hướng cho các NHTM xây dựng chiến lược phát triển NNL của mình phù hợp chiến lược của ngành và điều kiện cụ thể từng NHTM.

- Tiếp tục nghiên cứu ban hành một số văn bản hướng dẫn về tổ chức và hoạt động của các tổ chức tín dụng như: các văn bản pháp lý khung cho công tác quản trị, điều hành; mô hình tổ chức và các Quy chế tổ chức và hoạt động mẫu của các tổ chức tín dụng dựa trên cơ sở mô hình quản lý của các Ngân hàng hiện đại trong khu vực và quốc tế (trong đó có cơ cấu tổ chức và chức năng hoạt động của các bộ phận, các chi nhánh, nhất là các bộ phận mà các tổ chức tín dụng Việt Nam chưa có nhiều kinh nghiệm) để các NHTM có cơ sở triển khai đổi mới sắp xếp củng cố lại cơ cấu tổ chức bộ máy phù hợp nhằm làm tăng hiệu quả cơ cấu tổ chức và năng lực quản trị điều hành; có văn bản hướng dẫn chi tiết hơn đối với một số vấn đề cổ phần hoá các NHTM Nhà nước như: chính sách nhân viên, quyền lợi mua cổ phiếu của nhân viên... để các NHTM có cơ sở và chủ động xây dựng và triển khai các chính sách nhân viên phù hợp khi cổ phần hoá và sau khi cổ phần hoá.

- Giao quyền tự chủ cho các Tổ chức tín dụng, NHTM được chủ động quyết định thành thành lập, hoặc giải thể các chi nhánh và các tổ chức trực thuộc phù hợp yêu cầu mở rộng hoặc thu hẹp quy mô tổ chức màng lưới..

- Sớm nghiên cứu, ban hành quy định về định mức lao động của Ngành Ngân hàng nói chung và đối với các lao động nghiệp vụ tại các NHTM nói riêng để các

NHTM có cơ sở khoa học xây dựng kế hoạch NNL bảo đảm luôn cân đối giữa người với việc, sử dụng lao động hợp lý, tiết kiệm và hiệu quả.

- Có văn bản kiến nghị với Thủ Tướng Chính phủ, Bộ Nội vụ chỉ đạo Tỉnh uỷ, Uỷ ban nhân dân, Sở Nội vụ các tỉnh, thành phố trong cả nước không can thiệp sâu vào việc các NHTM bổ nhiệm các chức danh Ban giám đốc chi nhánh, cần tôn trọng quyền tự quyết định bổ nhiệm nhân viên (ban Giám đốc các chi nhánh) của các NHTM theo quy định của pháp luật.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực là một trong các nguồn lực quan trọng có liên quan đến sự trì trệ, phát triển, tồn tại hay diệt vong của các quốc gia, các tổ chức, các doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng NNL là phương tiện giúp các tổ chức, các doanh nghiệp tạo sức mạnh trong cạnh tranh, đặc biệt là trong điều kiện kinh tế hội nhập. Chính vì vậy, nâng cao chất lượng QTNNL đang trở thành vấn đề bức xúc của các doanh nghiệp nói chung và của NHACB nói riêng. Với yêu cầu thực tiễn đó, trong giới hạn, phạm vi nghiên cứu đã đặt ra luận văn “*Giải pháp quản trị nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu giai đoạn 2012 - 2020*” đã tập trung giải quyết những vấn đề lý luận và thực tiễn sau :

Thứ nhất: Hệ thống hoá một số vấn đề lý luận cơ bản về nhân lực, quản trị NNL, từ đó xác định vai trò của QTNNL trong một tổ chức. Xuất phát từ những lý luận cơ bản, kinh nghiệm QTNNL một số NHTM trên thế giới và đặc điểm NNL của NHACB, luận văn đã xác định quản trị nguồn nhân lực NHACB có vai trò quyết định sự thành bại của NHACB.

Thứ hai: Qua phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực NHACB trong những năm qua; luận văn chỉ ra những tồn tại cần phải khắc phục để làm cơ sở cho việc đề ra các giải pháp khai thác sử dụng và phát triển NNL từ khi thực hiện đề án cơ cấu lại NHACB đến nay.

Thứ ba: Thông qua những lý luận, thực trạng và dựa trên những quan điểm cơ bản về QTNNL của Nhà nước và trực tiếp là của Ngành ngân hàng trong chiến lược phát triển hệ thống Ngân hàng Việt Nam, trong đó có các NHTM theo hướng hiện đại hoá và hội nhập quốc tế, luận văn đưa ra các nhóm giải pháp QTNNL, các kiến nghị để thực hiện nó, nhằm góp phần tạo ra NNL tốt nhất cho sự nghiệp phát triển NHACB.

Hoàn thành bản luận văn này, tác giả mong muốn được đóng góp một phần nhỏ kiến thức của mình vào thực tế công tác QTNNL của NHACB. Song, đây là vấn đề rộng lớn liên quan đến nhiều kiến thức, lĩnh vực khác nhau, không những của ngành tài chính, ngân hàng mà còn liên quan tới nhiều cơ chế chính sách của Quốc hội, Chính phủ, Nhà nước và các Bộ, Ngành khác. Vì vậy, luận văn không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế.

Tác giả xin chân thành cảm ơn Học viện Ngân hàng; Khoa Sau đại học; các Thầy, Cô giáo; Bạn bè đồng nghiệp đã tận tình giúp đỡ tác giả trong thời gian học tập và nghiên cứu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Chương trình hành động của Ngành Ngân hàng trong quá trình gia nhập WTO, NHNN 2006.
- [2] Báo cáo số lượng, chất lượng nhân viên các năm: 2008, 2009, 2010, 2011, Khối quản trị nguồn lực NHACB.
- [3] Báo cáo công tác đào tạo các năm: 2008, 2009, 2010, 2011 Tung tâm Đào tạo NHACB
- [4] Nội quy lao động của ACB.
- [5] Quy chế đánh giá nhân viên, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, từ chức, miễn nhiệm nhân viên trong hệ thống NHACB.
- [6] Quy chế tuyển dụng lao động trong hệ thống NHACB (2011), NHACB.
- [7] Quy chế chi trả lương trong hệ thống NHACB (2011), NHACB.
- [8] Quy chế tạm thời về công tác đào tạo trong hệ thống NHACB (2011), NHACB.
- [9] Quy chế tiêu chuẩn chức danh chuyên môn nghiệp vụ NHACB (2011), NHACB.
- [10] Quy định về công tác thi đua, khen thưởng trong hệ thống NHACB (2011), NHACB.
- [11] Báo cáo Thường niên của NHACB năm: 2008, 2009, 2010, 2011
- [12] Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- [13] Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- [14] Nguyễn Hải Sản (2005), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

- [15] Triệu Tuệ Anh, Lâm Trạch Viên (2004), *Thiết kế tổ chức & quản lý chiến lược nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [16] Nguyễn Hữu Thân (2004), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- [17] Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân sự, Đại học Kinh tế quốc dân*, Nhà xuất bản Lao động - xã hội, Hà Nội.
- [18] Nguyễn Thanh (2004), *Phát triển nguồn nhân lực phục vụ hiện đại hoá công nghiệp hoá đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội
- [19] Nguyễn Chí Thành, *Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực Ngân hàng Nhà nước*, Luận văn thạc sỹ, Thư viện Học viện ngân hàng Hà Nội, Hà Nội.
- [20] Trung tâm Thông tin FOCOTECH (2004), *Nhân lực Việt Nam trong chiến lược kinh tế 2001- 2010*, Nhà xuất bản Hà Nội, Hà Nội.
- [21] MARTIN HILB (2002), *Quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể, Mục tiêu - chiến lược - biện pháp*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

PHỤ LỤC

Sơ đồ 2.1 Quy trình chấm điểm chất lượng phục vụ khách hàng

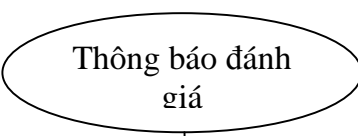
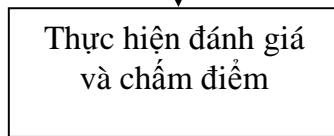
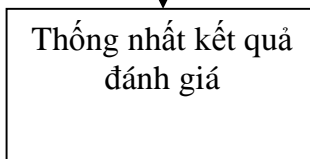
<i>Bước công việc</i>	<i>Quy trình</i>	<i>Đơn vị/ chức danh thực hiện</i>	<i>Tài liệu/ Biểu mẫu liên quan</i>	<i>Kết quả công việc (yêu cầu kết quả công việc khi hoàn thành)</i>
1		<ul style="list-style-type: none"> • ĐGV cơ sở/ TĐV • ĐGV giám sát / ĐGV bên ngoài 	<ul style="list-style-type: none"> • QS-01/PVKH • QF-03a/MS • QF-03b/MS • QF-04/MS 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Phiếu đánh giá CLPV KH được gửi về BCL đúng yêu cầu và đúng hạn.</i>
2		<ul style="list-style-type: none"> • BCL 	<ul style="list-style-type: none"> • QF-03a/MS • QF-03b/MS • QF-04/MS 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Phiếu đánh giá CLPV KH của ĐGV đạt yêu cầu</i>
3		<ul style="list-style-type: none"> • BCL/ĐV được đánh giá • ĐGV giám sát 	<ul style="list-style-type: none"> • QF-03a/MS • QF-03b/MS • QF-04/MS 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hồ sơ CLPV KH được lưu đúng quy định</i>

Bảng 2.3 Diễn giải các bước thực hiện chấm điểm CLPV KH của nhân viên :

Bước	Công việc	Nội dung/ Cách thực hiện
1	Thực hiện đánh giá, chấm điểm và gửi báo cáo	
1a	Xác định phiếu đánh giá	<p>Xác định Phiếu đánh giá theo loại hình đánh giá viên :</p> <ul style="list-style-type: none"> - QF-03b/MS áp dụng đối với ĐGV cơ sở, Kiểm soát viên luân chuyển. - QF-03a/MS, QF-04/MS áp dụng đối với ĐGV bên ngoài, cộng tác viên Ban Chất lượng
1b	Đánh giá và chấm điểm	<ul style="list-style-type: none"> - Quan sát thái độ phục vụ khách hàng của nhân viên so sánh với các yêu cầu tiêu chuẩn. - Chấm điểm CLPV KH vào Phiếu đánh giá (theo thang điểm đánh giá trong Tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng). - Tính điểm cho nhân viên/ đơn vị theo quy định tại phần III mục 8.
1c	Thống kê và xác nhận kết quả đánh giá	<ul style="list-style-type: none"> - Thống kê điểm CLPV KH của tất cả nhân viên trong đơn vị theo QF-03b/MS (áp dụng đối với hình thức đánh giá rà soát) - Trưởng đơn vị kiểm soát lại chất lượng đánh giá và chấm điểm của ĐGV cơ sở theo các yêu cầu về chất lượng được quy định tại phần III mục 8, 9 và ký xác nhận vào Phiếu đánh giá CLPV KH của nhân viên (QF-03b/MS)- Sheet “File bao cao”, giám sát nhân viên không đạt chuẩn.
1d	Báo cáo kết quả đánh giá và chấm điểm về Ban Chất lượng	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gửi kết quả đánh giá rà soát: - Chuyển báo cáo về BCL theo mục Lotus/Trao đổi thông tin/Ban đảm bảo chất lượng/ Chương trình chất lượng/Chấm điểm tuân thủ CLPV KH. ▪ Gửi kết quả đánh giá giám sát - ĐGV giám sát chuyển báo cáo về Lotus Ban Chất lượng/ACB

2	<i>Kiểm tra chất lượng đánh giá và chấm điểm của ĐGV</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ban Chất lượng kiểm soát kết quả đánh giá và chấm điểm CLPV KH của ĐGV. Đảm bảo kết quả đánh giá và chấm điểm của ĐGV đáp ứng đúng theo các yêu cầu về chất lượng được quy định tại phần III mục 9.</i>
---	--	--

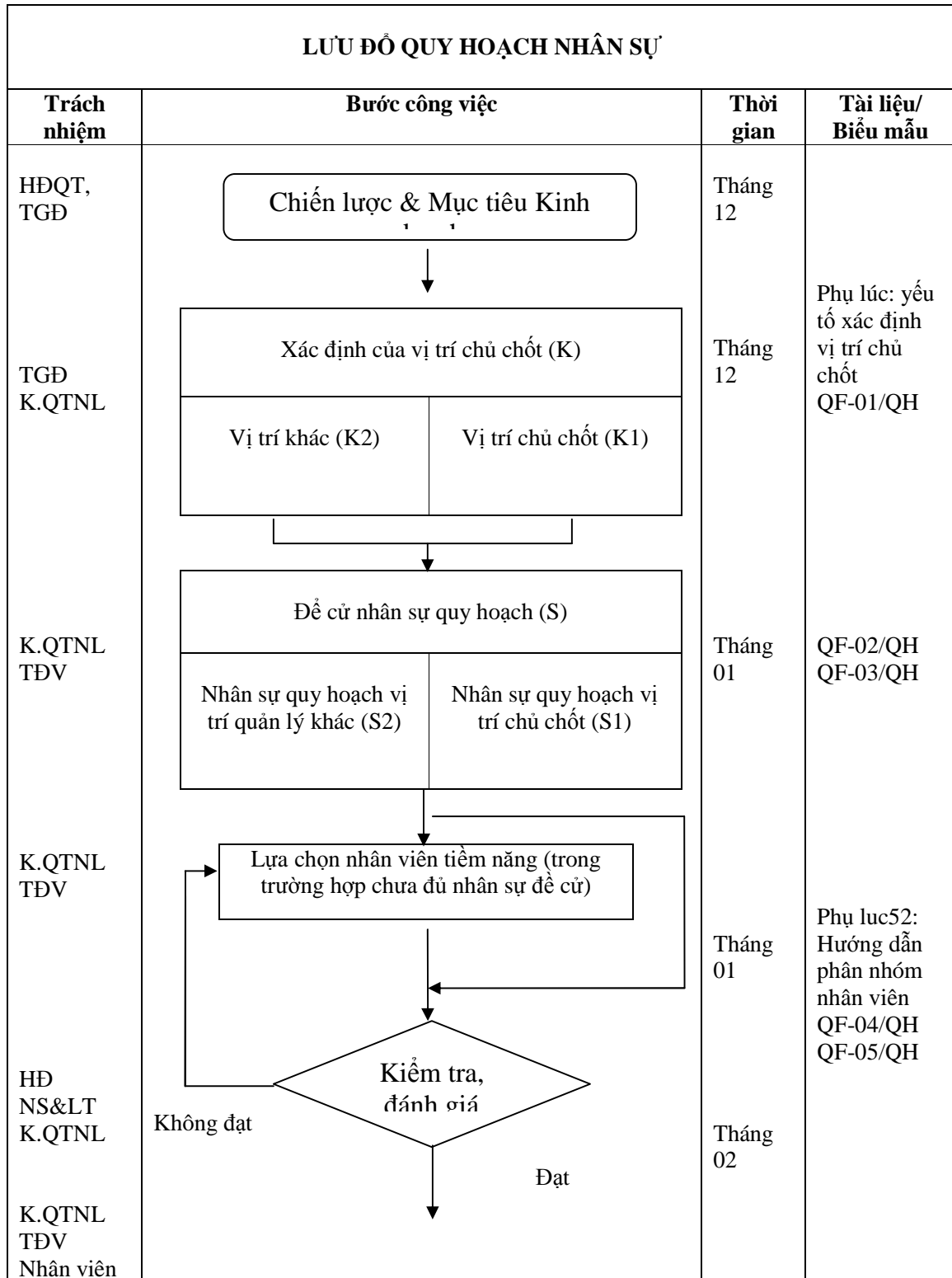
Sơ đồ 2.2 Quy trình thực hiện đánh giá 5S

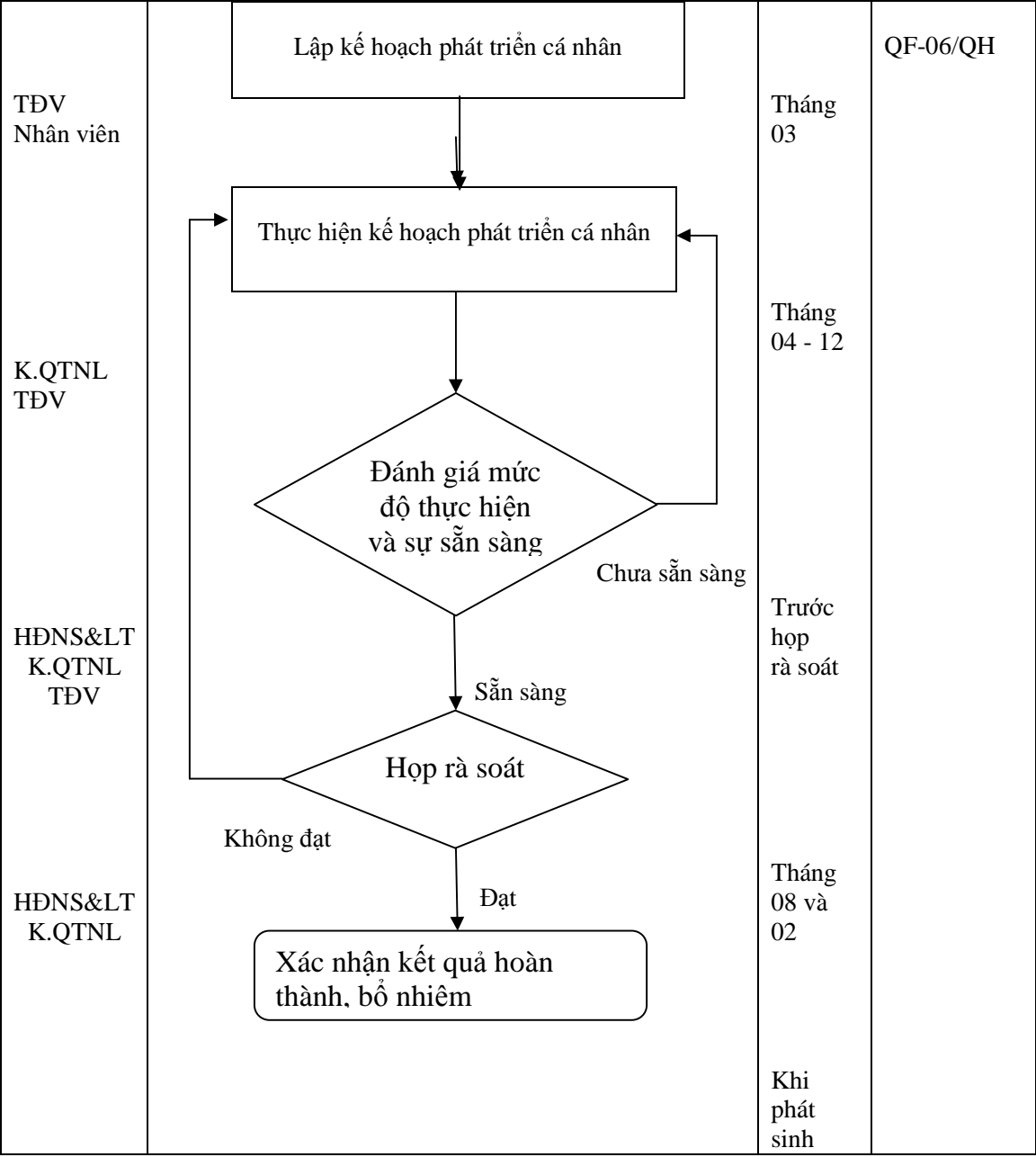
<i>Bước công việc</i>	<i>Quy trình</i>	<i>Đơn vị/Chức danh thực hiện</i>	<i>Tài liệu/biểu mẫu liên quan</i>	<i>Kết quả công việc</i>
1		- GV GS	- QF- S.02/BCL kế hoạch đánh giá 5S	- TĐ V/5S cơ sở/NV được đánh giá được thông báo
		- GV CS	- QF- S.03/BCL kế hoạch đánh giá 5S tại đơn vị	
2		- GV GS	- QF- S.01a/BCL checklist 5S nhân viên - QF- S.01b/BCL checklist 5S KPP - QF- S.01c/BCL checklist 5S Hội sở	- Chụp đủ 15 hình (đạt 5S & không 5S) của đơn vị. - Chấm m đủ checklist theo kế hoạch.
		- GV CS	- QF- S.01d/BCL Kết quả thực hành 5S của nhân viên (dành cho ĐGV CS)	- Chấm m đủ tần suất
3		- GV GS - ĐV/ĐGV CS - Nhân viên được đánh giá	- QF- S.01a/BCL checklist 5S nhân viên - QF- S.01b/BCL checklist 5S KPP - QF- S.01c/BCL checklist 5S Hội sở - QF- S.09a/BCL HD chấm điểm checklist nhân viên - QF- S.09b/BCL HD chấm điểm checklist KPP - QF-	- Nhân viên ký xác nhận kết quả đánh giá 5S trên checklist - 5S cơ sở TĐV xác nhận kết quả đánh giá của đơn vị. - Nội dung “không 5S” được theo dõi và khắc phục. - Nhân viên ký xác nhận

			S.09c/BCL HD chấm điểm checklist HS	<i>kết quả đánh giá 5S trên QF-S.01d/BCL.</i> - Nội dung “không 5S” được ĐGV CS theo dõi và khắc phục.
		- GV CS - <i>hân viên được đánh giá</i>	- QF-S.01d/BCL <i>Kết quả thực hành 5S của nhân viên (dành cho ĐGV cơ sở).</i>	
4	Báo cáo và lưu hồ sơ	- GV GS	- QF-S.07a/BCL báo cáo kết quả đánh giá 5S (Hội sở) - QF-S.07b/BCL báo cáo kết quả đánh giá 5S (KPP) - QF- S.08/BCL thư phản hồi	- Báo cáo đạt yêu cầu theo Phần III mục 9. - Hồ sơ được lưu trữ theo quy định. - Báo cáo được gửi về Ban

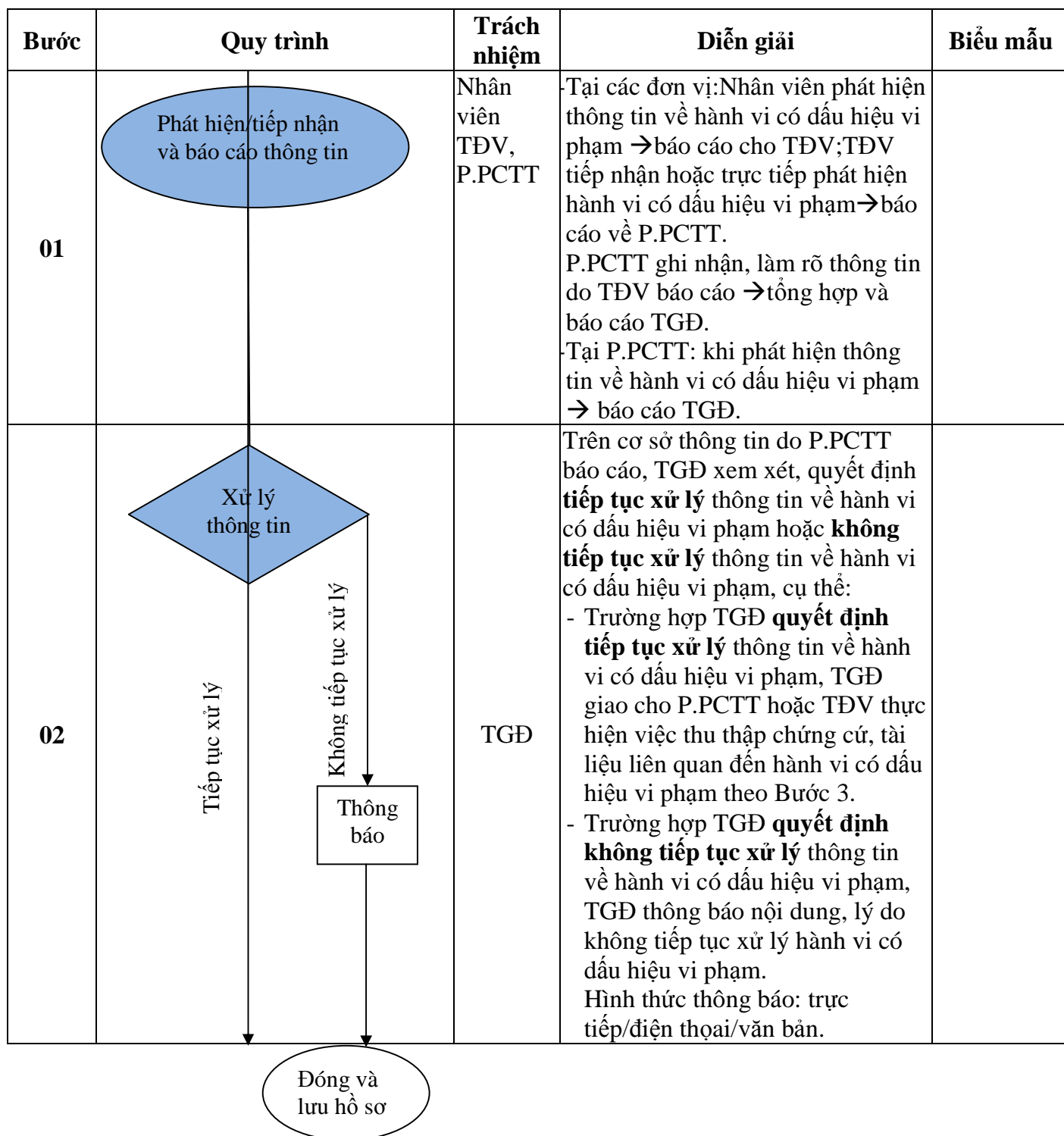
		<p>- GV CS</p>	<p>- QF- S.03/BCL kế hoạch đánh giá 5S tại cơ sở</p> <p>- QF- S.06/BCL Bảng tổng hợp điểm rà soát 5S nhân viên</p> <p>- QF- S.01d/BCL kết quả thực hành 5S của nhân viên (dành cho ĐGV CS)</p> <p>- QP-4.2 thủ tục kiểm soát hồ sơ</p>	<p>5S đúng hạn theo phần III mục 7.</p>
--	--	----------------	--	---

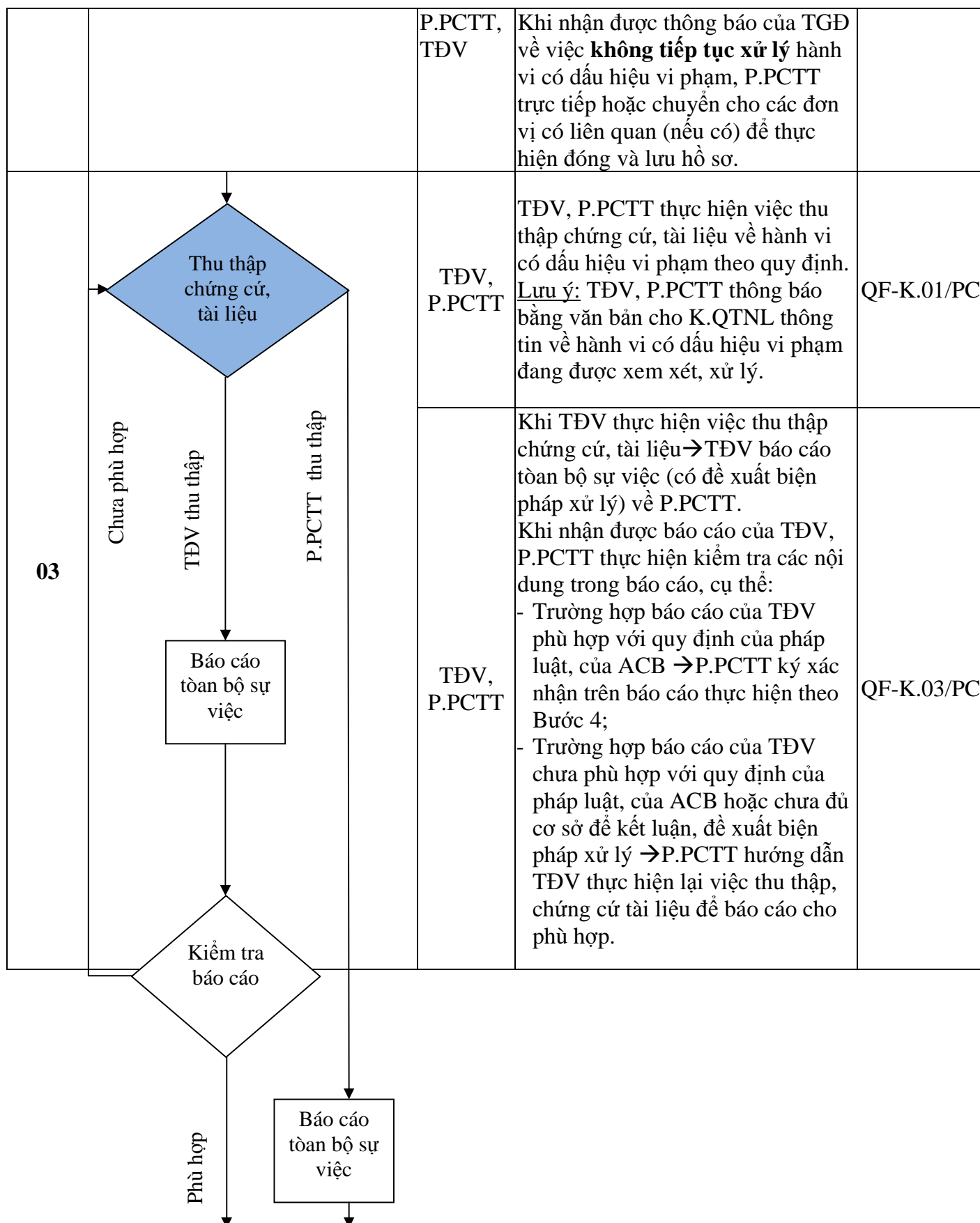
Sơ đồ 2.3 Quy hoạch nhân sự



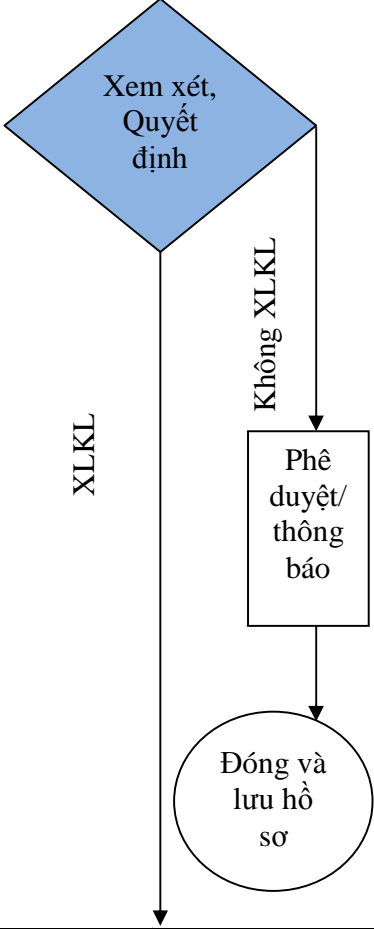



2.4 Sơ đồ quy trình xử lý kỷ luật lao động như sau:





		P.PCTT	Trường hợp P.PCTT thực hiện việc thu thập chứng cứ, tài liệu →P.PCTT báo cáo toàn bộ sự việc(có đề xuất biện pháp xử lý) và thực hiện theo Bước 4.	
04	<div style="text-align: center;"> <p>Lấy ý kiến về hình thức XLKL</p> </div>	P.PCTT, các bên có liên quan	P.PCTT tổ chức lấy ý kiến của các bên có liên quan (bao gồm TDV nơi xảy ra vi phạm, Giám đốc Khối, Phó TGD phụ trách khu vực (nếu có), người có liên quan khác khi xét thấy cần thiết) về hành vi và mức độ vi phạm, các điểm còn vướng mắc, hình thức/mức độ XLKL đối với người vi phạm.	
05	<div style="text-align: center;"> <p>Trình TGD</p> </div>	P.PCTT	P.PCTT trình báo cáo, đề xuất của TDV/P.PCTT để TGD xem xét, quyết định theo Bước 6. Trong báo cáo, nêu rõ ý kiến của các bên có liên quan (theo bước 4) về hình thức/mức độ XLKL đối với người vi phạm.	

06		TGD, người phê duyệt	<p>Trên cơ sở báo cáo, đề xuất của TĐV/P.PCTT (đã có ý kiến của các bên có liên quan theo bước 4)→TGD trực tiếp xem xét, quyết định hoặc xin ý kiến của Người phê duyệt tùy theo thẩm quyền và quy định để quyết định XLKL người vi phạm hoặc không XLKL người vi phạm, cụ thể:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trường hợp TGD quyết định XLKL người vi phạm →TGD xác định hình thức/mức độ XLKL, chỉ định Người XLKL thực hiện theo Bước 7. 	QF-K.06/PC
07		P.PCTT, Đơn vị	<p>Khi nhận được phê duyệt/thông báo của TGD về việc không XLKL, P.PCTT trực tiếp hoặc chuyển cho các đơn vị có liên quan (nếu có) để thực hiện việc đóng và lưu hồ sơ.</p>	
		Người XLKL	<p>Người XLKL gửi văn bản thông báo triệu tập cuộc họp XLKL cho thành phần dự họp (theo mẫu). Thông báo phải được gửi theo các hình thức sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gửi trực tiếp: có ký xác nhận của người dự họp. - Gửi qua Lotus: có xác nhận bằng lotus của người dự họp. - Gửi qua bưu điện: có giấy báo phát. <p>Người XLKL có trách nhiệm lưu các bằng chứng chứng minh việc nhận thông báo triệu tập của thành phần dự họp.</p>	QF-K.04/PC QF-K.05/PC

08	<div data-bbox="279 315 603 409" style="border: 1px solid black; background-color: #b8cce4; padding: 5px; text-align: center;">Tổ chức cuộc họp</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Người XLKL, người dự họp	<ul style="list-style-type: none"> - Trình tự xem xét tại cuộc họp được thực hiện theo quy định. - Cuộc họp về việc XLKL phải được ghi thành biên bản (theo mẫu). 	QF-K.07/PC
09	<div data-bbox="279 636 603 730" style="border: 1px solid black; background-color: #b8cce4; padding: 5px; text-align: center;">Quyết định XLKL</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Người XLKL	<ul style="list-style-type: none"> - Quyết định XLKL phải lập thành văn bản (theo mẫu), trừ hình thức khiển trách bằng miệng. - Quyết định XLKL được gửi cho người vi phạm, Ban chấp hành Công đoàn, K.QTNL, P.PCTT, Sở lao động Thương binh và Xã hội tại TP.HCM và tại tỉnh/thành phố nơi người vi phạm làm việc (nếu hình thức XLKL là sa thải), thông báo trên toàn hệ thống ACB. Hình thức gửi Quyết định XLKL: theo Bước 7. 	QF-K.08/PC QF-K.09/PC QF-K.10/PC
10	<div data-bbox="268 1122 614 1249" style="border: 1px solid black; background-color: #b8cce4; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Lập và lưu hồ sơ</div>	Người XLKL, người được phân công	<ul style="list-style-type: none"> - Người XLKL hoặc người được phân công nhập thông tin về hồ sơ XLKL vào danh mục và lập bìa hồ sơ XLKL. - Lưu hồ sơ XLKL theo quy định của ACB. 	QF-K.11/PC QF-K.12/PC