

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Human resources administration at Commercial Bank of Vietnam

Đoàn Thị Hồng¹ và Lâm Thị Hồng²

Phó hiệu trưởng – Trường khoa Kinh tế và Kinh doanh quốc tế Trường Đại học KTCN Long An
doan.hong@daihoclongan.edu.vn

Phó Trường khoa Kinh tế và Kinh doanh quốc tế Trường Đại học KTCN Long An
lam.hong@daihoclongan.edu.vn

Tóm tắt — Trong bài viết này, tác giả đã tiến hành nghiên cứu đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong các Ngân hàng thương mại Việt Nam. Qua đó, chúng ta thấy được tầm quan trọng của hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Mọi sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp đều bắt nguồn từ hoạt động quản trị này và đây cũng là hoạt động khó quản trị nhất do có liên quan nhiều đến yếu tố con người. Từ đó, tác giả đưa ra một số khuyến nghị để thực hiện việc quản trị nguồn nhân lực tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam được hiệu quả hơn.

Abstract — In this article, the author has conducted a research to assess the current situation of human resource management at Commercial Bank of Vietnam. Thereby, we see the importance of human resource management activities. Every success or failure of an enterprise stems from this management activity, and this is also the most difficult activity to manage because it involves a lot of human factors. From there, the author makes some recommendations to make human resource management at Commercial Bank of Vietnam more effective.

Từ khóa — Quản trị nguồn nhân lực, Ngân hàng Thương mại, nhân viên ngân hàng, human resource management, commercial banks, bankers.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh tế Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng vào TWO, đây vừa là cơ hội vừa là thách thức đối với các tổ chức trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh không chỉ của sản phẩm, dịch vụ, thương hiệu mà còn quan trọng hơn hết là nguồn nhân lực. Trong đó, nguồn nhân lực vừa được coi là lợi thế then chốt để phát triển doanh nghiệp và cũng là tài sản quý giá giúp tổ chức nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động. Trong hoạt động quản trị tại các Ngân hàng thương mại thì hoạt động quản trị nguồn nhân lực luôn là nhiệm vụ trọng tâm, ảnh hưởng rất lớn đến sự tồn tại và phát triển của ngân hàng. Chính vì vậy nhóm tác giả chọn đề tài nghiên cứu về hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam.

2. Vai trò quan trọng của nguồn nhân lực đối với các Ngân hàng thương mại hiện nay

2.1. Là lực lượng nòng cốt, tham gia vào các hoạt động trong ngân hàng

Đây là lực lượng chính trực tiếp tham gia vào các hoạt động trong ngân hàng như lập kế hoạch các chương trình thực hiện, các chiến lược, chính sách kinh doanh. Xã hội ngày càng phát triển thì đòi hỏi lực lượng này càng phải được nâng cao cả về trình độ chuyên môn lẫn đạo đức trong kinh doanh.

2.2. Là chủ thể vận hành các hoạt động trong ngân hàng

Nguồn nhân lực là chủ thể tham gia vào quá trình vận hành, là bộ phận thực hiện theo các kế hoạch đã được lập từ trước. Đại diện cho ngân hàng làm việc với các đối tác kinh doanh, đơn vị kinh tế, tổ chức trong nền kinh tế.

2.3. Là chủ thể phát sinh những sáng kiến, ý tưởng mới

Đây là giá trị cốt lõi, làm tăng giá trị của doanh nghiệp. Các ý tưởng mới, sáng kiến mới đặc biệt khi được áp dụng vào trong các quy trình nghiệp vụ sẽ làm tăng hiệu quả xử lý công việc, giảm thiểu rủi ro, tiết kiệm chi phí, góp phần đạt được mục tiêu phấn đấu của doanh nghiệp.

2.4. Là lực lượng truyền tải giá trị truyền thống, xây dựng văn hóa trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực là năng lượng để từng bước kết tinh các giá trị truyền thống, thể hiện văn hóa doanh nghiệp, xây dựng hình ảnh, thương hiệu của ngân hàng.

Có thể thấy, nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng, có ý nghĩa sống còn, quyết định đến tất cả các hoạt động trong ngân hàng và là mục tiêu cho sự phát triển trong Ngân hàng thương mại.

3. Các nội dung chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực trong Ngân hàng thương mại

3.1. Hoạch định nguồn nhân lực trong Ngân hàng thương mại

Đây là quá trình tư duy nhằm thiết lập nên các chính sách, chiến lược về nhân sự nhằm đáp ứng nhu cầu về nhân lực trong từng thời kỳ, các giai đoạn phát triển của nền kinh tế nói chung và của ngân hàng nói riêng.

Nội dung của hoạch định nguồn nhân lực được dựa trên các phân tích cơ bản từ môi trường quản trị nhân lực bao gồm: Các dự báo về xu hướng biến động của nguồn nhân lực, dự báo cung – cầu nguồn nhân lực. Việc lập hoạch định bao gồm các nội dung như: Thiết lập chiến lược về việc phát triển nhân sự, xây dựng chính sách thu hút nhân tài, kế hoạch bồi dưỡng, chính sách đãi ngộ.

3.2. Trong khâu tuyển dụng nhân sự

Để thu hút và lựa chọn được nhân tài phục vụ trong ngành ngân hàng thì ngân hàng cần phải tiến hành một số công việc cụ thể sau:

Xác định nhu cầu tuyển dụng về số lượng, vị trí chức danh nghề nghiệp cụ thể ở từng bộ phận. Lập kế hoạch tuyển dụng, tuyển chọn nhân sự và xác định các tiêu chí đánh giá ứng viên.

Việc tìm được ứng cử viên phù hợp với các vị trí trong ngân hàng không chỉ giúp ngân hàng đạt được các chỉ tiêu đề ra, mà còn góp phần to lớn đến sự phát triển lâu dài sau này.

3.3. Trong hoạt động bố trí và sử dụng lao động

Căn cứ vào năng lực và chức danh ứng tuyển, lúc ban đầu nhân sự sẽ được bố trí vào các vị trí trên. Việc này sẽ khai thác được các tiềm năng và khả năng của người trúng tuyển. Giúp họ phát huy được năng lực làm việc của bản thân nhằm đạt được hiệu quả cao trong công việc.

Tuy nhiên trong việc bố trí nhân sự vừa phải có tính chất ổn định và vừa phải có tính chất linh hoạt. Ưu tiên bố trí nhân sự vào các chỗ còn thiếu trong đơn vị đảm bảo đủ số lượng, đúng người, đúng việc và đảm bảo đúng thời hạn hoàn thành công việc được giao.

Thông thường việc bố trí nhân sự trong bất kỳ tổ chức doanh nghiệp nào theo hình thức quy hoạch. Nhân sự có được quá trình phấn đấu tốt, đạt được những thành tựu trong công việc sẽ được chú ý đề bạt lên những vị trí cao hơn, góp phần phát triển doanh nghiệp. Hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực được thực hiện theo các bước như sau: Trước tiên cần phải xác định mục tiêu của việc bố trí và sử dụng nhân sự, tiến hành các hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực, có biện pháp giám sát và kiểm soát nhân sự sau khi bố trí, có tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc của nhân sự mới đề bạt.

3.4. Chú trọng hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực

Mục tiêu của các hoạt động này là hoàn thiện và nâng cao các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp và kể cả phẩm chất và đạo đức của người lao động. Từ đó, góp phần thực hiện các mục tiêu đề ra của tổ chức, doanh nghiệp. Trong quá trình đào tạo cần phải chú trọng 2 yếu tố: Đào tạo nhân sự phù hợp với yêu cầu của các công việc ở thời điểm hiện tại và đào tạo phát triển nhân lực trong tương lai. Đây là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp có nguồn nhân lực có chất lượng. Đặc biệt là trong bối cảnh ngày nay, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh về chất lượng, giá cả sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân sự. Các doanh nghiệp chú trọng khâu bồi dưỡng, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động thì doanh nghiệp sẽ có nhiều ý tưởng hay, kế hoạch kinh doanh tốt và ngược lại các doanh nghiệp không chú trọng phát triển nguồn nhân lực sẽ mãi đi theo lối mòn và sẽ dẫn đến phá sản trong tương lai.

Có thể khẳng định việc đào tạo và phát triển nhân lực được coi là con đường phát triển bền vững của doanh nghiệp. Để có thể tiến hành một cách có hiệu quả trong quá trình đào tạo và bồi dưỡng nhân sự, các doanh nghiệp nói chung và ngân hàng nói riêng cần xây dựng một quy trình bao gồm các bước sau: Xác định nhu cầu, số lượng nhân sự cần được đào tạo và bồi dưỡng, xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, kế hoạch triển khai cụ thể, xây dựng bộ tiêu chí đánh giá các kết quả trước, trong và sau quá trình đào tạo.

3.5. Thực hiện việc đánh giá hiệu quả công việc

Để đánh giá hiệu quả công việc thì doanh nghiệp cần chú trọng khâu thu thập thông tin, xử lý thông tin nhằm đưa ra các kết quả chính xác nhất về mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao. Dựa trên mức độ hoàn thành công việc, doanh nghiệp tiến hành xếp loại, đánh giá thành tích từ đó có cơ chế khen thưởng hoặc chế tài theo quy định. Việc đánh giá hiệu quả công việc cần được thực hiện tuần tự các bước sau: Xác định mục tiêu cần đánh giá, các tiêu chí để đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

3.6. Chế độ đãi ngộ nhân sự

Trong quá trình làm việc, người lao động thể hiện được giá trị bản thân, có những đóng góp tích cực vào sự thành công chung của đơn vị thì doanh nghiệp cần có chính sách đãi ngộ phù hợp, tạo động lực phấn đấu và hoàn thành tốt hơn nữa. Các hình thức đãi ngộ cần được đa dạng. Bên cạnh những động viên về mặt tài chính thì người lao động cũng cần những đãi ngộ về mặt tinh thần như: Môi trường làm việc thoải mái, đồng nghiệp thân thiện, linh hoạt về thời gian, cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp,... Đây chính là đòn bẩy giúp đội ngũ nhân sự gắn bó với doanh nghiệp, hình thành khối đại đoàn kết giữa người lao động và người sử dụng lao động.

4. Thực trạng về hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay

4.1. Khâu tuyển dụng

4.1.1. Về ưu điểm:

Theo kết quả điều tra của hiệp hội tuyển dụng ngân hàng thì hầu hết các ngân hàng đều có xây dựng quy trình tuyển dụng một cách bài bản, có hệ thống văn bản quy định rõ ràng các yêu cầu tuyển chọn nhân sự. Các tiêu chí nhìn chung có logic thể hiện rõ ràng, công khai, công bằng và thông tin kịp thời đến các ứng viên quan tâm đến các vị trí tuyển dụng.

Chính sách tuyển dụng ngày càng được hoàn thiện, thu hút lượng lớn người ứng tuyển trong ngành ngân hàng và cả những ứng viên không thuộc ngành ngân hàng, miễn sao họ đáp ứng được các yêu cầu theo quy định.

Hoạt động tuyển dụng được tổ chức một cách bài bản hơn, tuyển dụng có tập trung, thường là ở hội sở chính của ngân hàng. Đây là đơn vị đầu mối, xét duyệt vòng hồ sơ, thi nghiệp vụ, còn vấn đáp thường được thực hiện tại các chi nhánh có nhu cầu tuyển dụng lao động.

Xét về quy mô nguồn nhân lực thì nhân sự trong khối các Ngân hàng thương mại tăng liên tục qua các năm nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng về quy mô hoạt động của các Ngân hàng thương mại.

4.1.2. Về hạn chế:

Nhiều Ngân hàng thương mại chưa xây dựng được một chiến lược quản trị nhân sự bài bản, có cái nhìn tổng thể và nhất quán trong ngân hàng.

Trong hoạt động lập kế hoạch tuyển dụng thì đối với nhu cầu tuyển dụng nhân sự dài hạn của đơn vị vẫn chưa đáp ứng được. Trong đó vẫn xây dựng kế hoạch tuyển dụng trong ngắn hạn là chủ yếu, thiếu tầm nhìn cho sự phát triển về nhân sự trong tương lai.

Tiêu chí tuyển dụng chưa thực sự phù hợp với các điểm đặc thù tại chi nhánh, địa bàn hoạt động của ngân hàng. Ví dụ những vùng có thế mạnh về việc huy động vốn thì cần phải tập trung hơn nữa xây dựng đội ngũ nhân sự khai thác tối đa và triệt để lợi thế của vùng.

Tiêu chuẩn tuyển dụng vẫn còn lệ thuộc nhiều vào bằng cấp, mối quan hệ với các nhân sự làm trong ngân hàng.

Đối với phương thức tuyển chung chưa thực sự đa dạng, thiếu tính sáng tạo và sự đổi mới trong hoạt động tuyển dụng. Chưa tạo được sức hút các nhân sự có kinh nghiệm làm việc trong các ngân hàng khác hoặc các công ty lớn.

4.2. Hoạt động quản lý và sử dụng người lao động

4.2.1. Về ưu điểm:

Các ngân hàng hiện có chính sách quản lý và sử dụng nguồn nhân lực đều thực hiện theo quy chế công khai, rõ ràng, dễ hiểu và được thông báo rộng rãi đến người lao động.

Có sự phù hợp trong việc bố trí nhân sự ở các vị trí trong ngân hàng. Người lao động có đủ năng lực, trình độ đảm nhận vị trí quản lý, điều hành ở các khâu nghiệp vụ nhằm duy trì hoạt động của ngân hàng một cách bền vững và liên tục.

Có tiêu chí đo lường, đánh giá hiệu quả công việc một cách cụ thể. Đây được xem như là thước đo để quy hoạch, bố trí nhân sự đúng người, đúng việc. Đồng thời đây cũng được xem là công cụ sàng lọc những nhân sự chưa đạt yêu cầu cần phải được bồi dưỡng nâng cao trình độ.

Hoạt động luân chuyển nhân sự kể cả nhân sự cấp cao được ngân hàng thực hiện thường xuyên, đòi hỏi nhân sự cần phải đa nhiệm, có khả năng thích ứng với các hoàn cảnh và điều kiện làm việc khác nhau tại đơn vị.

4.2.2. Về hạn chế:

Đa số các ngân hàng chưa xây dựng được một chiến lược rõ ràng về quản trị nguồn nhân lực. Việc quy hoạch, bố trí người lao động cũng chưa đưa ra kế hoạch cụ thể. Không có xây dựng ma trận về các vị trí cần và đội ngũ kế cận, chưa xác định đúng quy mô, nhu cầu thực tế về số lượng nhân sự trong hệ thống ngân hàng.

Hoạt động giao các mục tiêu, đánh giá người lao động chưa được triển khai một cách bài bản vẫn còn cảm tính.

Ở một số Ngân hàng thương mại vẫn còn tình trạng cả nể, đánh giá thiếu tính khách quan, bố trí nhân sự làm việc chưa phù hợp, không phát huy được năng lực làm việc của bản thân người lao động.

4.3. Đối với hoạt động đào tạo nhân sự

4.3.1. Về ưu điểm:

Hầu hết các Ngân hàng thương mại đều có xây dựng được quy trình đào tạo và bồi dưỡng nhân sự một cách đầy đủ và chi tiết để áp dụng cho toàn bộ hệ thống. Nội dung buổi đào tạo, huấn luyện có sự đầu tư nhiều hơn về nội dung, đa dạng các hình thức đào tạo từ ngắn hạn cho đến dài hạn.

Hoạt động tự đào tạo tại đơn vị được đẩy mạnh. Đây được xem như là nội lực của chi nhánh dùng nhân sự có kinh nghiệm kèm cặp nhân sự mới tuyển dụng. Phát huy được tinh thần đoàn kết, ham học hỏi trong đơn vị.

Các Ngân hàng thương mại đã hoàn thiện và chuẩn hóa quy trình đào tạo nội bộ, nội dung đào tạo và các biểu mẫu đi kèm.

4.3.2. Về hạn chế:

Ở một số Ngân hàng thương mại thì hoạt động đào tạo còn mang tính chất hình thức, đại trà, chưa có lộ trình cụ thể, thời hạn, mục tiêu rõ ràng. Không có xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp ở các chức danh, vị trí trong ngân hàng.

Việc đào tạo còn mang tính rời rạc, chưa có sự liên kết hỗ trợ, kiến thức cho hoạt động đào tạo chưa đáp ứng tốt được kỳ vọng cũng như mục tiêu đề ra của khóa học.

4.4. Cơ chế chính sách đãi ngộ người lao động

4.4.1. Về ưu điểm:

Các ngân hàng không những có quy định rõ ràng về cơ chế, chính sách đãi ngộ mà còn thực hiện áp dụng cơ chế tính mức thu nhập dựa theo năng suất lao động. Theo đó việc khuyến khích người lao động đạt được các chỉ tiêu trong kinh doanh bằng các hình thức lương thưởng là một trong những cách đem lại hiệu quả hoạt động trong ngân hàng.

Thực tế ngành ngân hàng là một trong những ngành có cơ chế lương thưởng cao so với mức lương thưởng trung bình của các doanh nghiệp khác. Ngân hàng cũng luôn tạo điều kiện thuận lợi để người lao động được học tập, nâng cao trình độ. Từ đó nâng cao cơ hội phát triển bản thân.

Rất nhiều ngân hàng áp dụng chính sách ghi nhận, khen thưởng kịp thời cho các cá nhân, đơn vị trong cùng hệ thống hoặc tạo ra các cuộc thi đua giữa các chi nhánh với nhau trong cùng hệ thống. Cùng với cơ chế khen thưởng thỏa đáng thì đây là động lực giúp người lao động gắn bó với ngân hàng.

4.4.2. Về nhược điểm:

Một số ít các ngân hàng thì vẫn còn xây dựng cơ chế lương thưởng theo thâm niên công tác, vô hình chung cào bằng thành tích của các cá nhân có đóng góp nhiều cho chi nhánh. Đây là việc cần phải được rà soát và nên có cơ chế thay đổi.

Việc xếp ngạch lương vẫn còn phụ thuộc vào bằng cấp, chưa thực sự tạo động lực tốt cho người lao động phấn đấu.

5. Một số khuyến nghị trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại các Ngân hàng thương mại

5.1. Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Các doanh nghiệp nói chung và ngân hàng nói riêng cần phải thay đổi tư duy quản trị nguồn nhân lực từ quản trị nguồn nhân lực theo mệnh lệnh hành chính sang cơ chế đối tác, hỗ trợ tối đa nguồn nhân lực để đạt được kết quả chung cho doanh nghiệp.

Cần phải có sự nhất quán về khung chính sách, quản trị chiến lược, quản trị rủi ro về nhân sự cũng cần được quan tâm. Tìm kiếm, bồi dưỡng nhân tài và bố trí vào các vị trí thích hợp, giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự có chất lượng cao.

Bên cạnh đó cần chú trọng việc xây dựng hình ảnh, văn hóa, hướng đến các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, nâng cao và kiện toàn lại người lao động.

Tập trung mọi nguồn lực cho việc đào tạo, phát triển nhân tài.

5.2. Về cơ chế tuyển dụng nhân sự

Các ngân hàng cần phải xây dựng tiêu chí lựa chọn nhân tài, các tiêu chí cần gắn với khung năng lực, phù hợp với kiến thức và kỹ năng theo yêu cầu của vị trí tuyển dụng. Để khi được tuyển dụng, nhân sự đó có thể bắt kịp nhanh với công việc.

Cần có cam kết ràng buộc để khi được tuyển dụng, nhân sự đó làm việc lâu dài, cống hiến cho đơn vị sử dụng lao động.

Cách thức triển khai và đánh giá kết quả tuyển dụng cần được đa dạng hơn, với nhiều cách đánh giá.

5.3. Về hoạt động bố trí sắp xếp nhân sự trong đơn vị

Cần chủ động quyết liệt trong việc luân chuyển nhân sự, hoặc tinh giản lao động nếu lao động đó không đáp ứng được nhu cầu của công việc được giao. Hơn nữa, doanh nghiệp cần chủ động nhận diện cán bộ nguồn, quan tâm đến cán bộ tiềm năng để đào tạo thành nguồn bổ nhiệm khi cần thiết.

Cần đẩy mạnh hoạt động chuyển đổi công việc nhằm mục đích hạn chế rủi ro về đạo đức trong kinh doanh từ đó tìm ra được các cán bộ có tiềm năng.

5.4. Về hoạt động đào tạo nhân sự

Chất lượng nhân sự chính là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả của ngân hàng vì vậy ngân hàng cần chủ động trong hoạt động đào tạo, tổ chức các lớp tập huấn tại đơn vị với nhiều hình thức đa dạng và phong phú về nội dung. Để khi hiểu được lý thuyết thì nhân sự đó có thể áp dụng vào thực tiễn công việc.

Cần xây dựng lộ trình đào tạo rõ ràng và cam kết thực hiện theo lộ trình đó. Đặc biệt là các chương trình đào tạo cán bộ nguồn nắm giữ các vị trí chủ chốt trong đơn vị.

5.5. Về chính sách đãi ngộ người lao động

Mặc dù mức lương và thưởng trong ngân hàng hiện nay là khá cao so với các doanh nghiệp khác, tuy nhiên để tạo được sự gắn bó giữa ngân hàng và người lao động ngân hàng cần phải hoàn thiện cơ chế chi trả lương, tạo động lực làm việc cho người lao động theo gợi ý là cơ chế lương cứng, lương thưởng,...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trần Thị Nguyệt Cẩm (2021). Quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Công thương*, số 13/2021.
- [2] Phạm Thị Hạnh (2020). Phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghệ lần thứ 4. *Tạp chí Công sản*, số 10/2020.
- [3] Ngô Hải (2020). Nâng cao chất lượng nhân sự ngành ngân hàng. *Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ*, số 17/2020.
- [4] Hải Yên (2017). Khát nguồn nhân lực tài chính – ngân hàng chất lượng cao. *Báo tin tức*.
- [5] <https://www.sbv.gov.vn/> (Ngân hàng Nhà nước)
- [6] <https://ub.com.vn/> (Hiệp hội ngân hàng)

Ngày nhận: 10/12/2021

Ngày duyệt đăng: 22/12/2021