

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẲNG**

**HOÀNG ANH MINH**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN CHỌN  
NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI  
CỔ PHẦN ĐÔNG NAM Á**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh  
Mã số : 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2013**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. VÕ XUÂN TIẾN**

Phản biện 1: TS. Đoàn Gia Dũng

Phản biện 2: PGS.TS. Trần Chí Thiện

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm  
Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh  
họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 03  
năm 2013.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà  
Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà  
Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của mỗi tổ chức, các nhà quản trị hiện nay đặt mỗi quan tâm về nguồn nhân lực lên hàng đầu trong chiến lược xây dựng và phát triển.

Để có nguồn nhân lực đạt yêu cầu của tổ chức thì một việc cần phải làm cho tốt đó là tuyển chọn nhân viên.

Nhờ tuyển chọn nhân viên tốt thì tổ chức sẽ có một đội ngũ lao động vững vàng về chuyên môn, giỏi giao tiếp, sáng tạo trong cách nghĩ, cách làm,... đủ sức cạnh tranh đưa tổ chức phát triển đi lên.

Nhận thức được điều đó, thời gian qua Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á đã quan tâm đến hoạt động tuyển chọn và đã đạt được nhiều kết quả, đó là tuyển chọn được một đội ngũ lao động đáp ứng được yêu cầu công việc, có ý thức tổ chức kỷ luật... Tuy nhiên, công tác này hiện nay vẫn còn một số hạn chế, thể hiện ở kết quả thực hiện công việc, số lượng nhân viên nghỉ việc. Nguyên nhân cơ bản của tồn tại trên là do công tác tuyển chọn nhân viên chưa thật sự được coi trọng, nhiều lúc mang tính hình thức...

Vì vậy, tác giả đã chọn đề tài “ *Hoàn thiện công tác tuyển chọn nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á* “ làm luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ của mình. Hy vọng rằng, luận văn có thể góp phần hoàn thiện công tác tuyển chọn nhân viên tại Ngân hàng

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lí luận về công tác tuyển chọn nhân viên trong các doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng công tác tuyển chọn nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á thời gian qua.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác này tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á trong thời gian tới.

### **3. Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu**

#### ***a. Đối tượng nghiên cứu***

Là những vấn đề lí luận, thực tiễn liên quan đến công tác tuyển chọn nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á.

#### ***b. Phạm vi nghiên cứu***

- Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu các nội dung theo tiến trình tuyển chọn nhân viên trong các doanh nghiệp.

- Về không gian: Các nội dung trên nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á.

- Về thời gian: Các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong những năm đến.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu nói trên, đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp phân tích thực chứng
- Phương pháp phân tích chuẩn tắc
- Phương pháp điều tra, khảo sát, tổng hợp, phân tích, so sánh
- Các phương pháp khác

### **5. Bố cục của đề tài**

Ngoài phần mở đầu, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục. Đề tài chia làm 03 chương như sau:

Chương 1: Một số vấn đề lí luận về tuyển chọn nhân viên.

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển chọn nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á trong thời gian qua.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển chọn nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á.

## **6. Tổng quan nghiên cứu**

### **CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN**

#### **1.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TÁC TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN**

##### **1.1.1. Khái niệm**

Tuyển chọn nhân viên là tiến trình chọn lựa các ứng viên phù hợp nhất với một vị trí nào đó đang cần.

##### **1.1.2. Ý nghĩa của công tác tuyển chọn nhân viên**

- Giúp cho nhà quản trị nhân lực đưa ra các quyết định một cách đúng đắn nhất về tuyển dụng, đào tạo, đề bạt,...

- Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức.

- Tuyển chọn tốt giúp cho tổ chức giảm được các chi phí.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên, tạo được sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp.

- Giúp cho nhân viên cống hiến tối đa trí tuệ cho tổ chức, nâng cao hiệu quả công việc, toàn tâm toàn ý vì sự phát triển của tổ chức.

- Giúp tạo ra sự cạnh tranh, nỗ lực phấn đấu hoàn thành tốt công việc trong đội ngũ nhân viên.

#### **1.2. NỘI DUNG CỦA TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN**

##### **1.2.1. Xác định mục tiêu tuyển chọn và mô tả công việc**

###### ***a. Xác định mục tiêu tuyển chọn***

Xác định mục tiêu tuyển chọn là việc xác định cụ thể tuyển chọn ai, để làm công việc gì, là cơ sở để định hướng các nỗ lực tuyển chọn, xây dựng các nội dung của chương trình tuyển chọn, là căn cứ để đánh giá công tác tuyển chọn.

Xác định mục tiêu tuyển chọn có thể phục vụ cho nhiều mục tiêu khác nhau có thể là tuyển dụng, đào tạo, đề bạt,... mà mỗi mục

tiêu khác nhau thì các căn cứ: tiêu chí, phương pháp, đối tượng tuyển chọn... cũng sẽ khác nhau. Việc xác định mục tiêu là rất cần thiết, nếu không xác định mục tiêu một cách cụ thể, rõ ràng sẽ dẫn đến:

- Các tiêu chí tuyển chọn xác định không phù hợp.
- Phương pháp tuyển chọn không hợp lý.
- Kết quả tuyển chọn không phục vụ được cho các quyết định

của công tác quản trị.

- Gây lãng phí cho doanh nghiệp.

Để xác định mục tiêu tuyển chọn cần phải căn cứ vào hoạch định nguồn nhân lực và phân tích công việc.

### ***b. Mô tả công việc***

Là một phần của nội dung phân tích công việc, thể hiện ở bảng mô tả công việc. Bảng mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

Nội dung bảng mô tả công việc thường gồm: Phần xác định công việc; Tóm tắt về nhiệm vụ và trách nhiệm; Điều kiện làm việc.

Bảng mô tả công việc giúp hiểu nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

### **1.2.2. Xây dựng tiêu chí tuyển chọn**

Tiêu chí tuyển chọn là các chỉ tiêu cụ thể giúp chúng ta nhận diện được các yêu cầu mà mục tiêu tuyển chọn đã xác định.

Nếu không xác định hay xác định không chính xác sẽ dẫn đến việc tuyển chọn không chính xác, tức là mục tiêu tuyển chọn sẽ không thực hiện được.

Tùy vào từng mục tiêu cụ thể, ta sẽ xây dựng được hệ thống tiêu chí phục vụ cho mục tiêu đó, nhưng nhìn chung các tiêu chí này thường được chọn lựa từ các loại sau:

- Trình độ chuyên môn
- Kinh nghiệm
- Kết quả thực hiện công việc
- Năng lực thực hiện công việc (kỹ năng...)
- Trình độ ngoại ngữ
- Ngoại hình, phong cách
- Tuổi đời...

Để xây dựng tiêu chí tuyển chọn cần dựa trên các yêu cầu của công việc đã được nêu trong bảng mô tả công việc.

Để đạt kết quả đáng tin cậy và hữu ích nhất, doanh nghiệp thường sử dụng kết hợp nhiều loại tiêu chí để chúng hỗ trợ nhau.

Khi xây dựng tiêu chí cần đáp ứng yêu cầu: cụ thể, có thể đo lường được, có thể đạt được, hợp lý, có hạn định về thời gian.

### **1.2.3. Thông báo tuyển chọn**

- Tổ chức có thể lựa chọn một hoặc kết hợp một số hình thức thông báo: Quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, internet;...

- Nội dung thông báo cần nêu ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ thông tin cơ bản cho ứng viên và đảm bảo các thông tin cần thể hiện: Yêu cầu cơ bản của công việc, Các tiêu chuẩn ứng viên cần đáp ứng, Quyền lợi của ứng viên khi được nhận vào làm việc; Các hướng dẫn về thủ tục, hồ sơ, cách thức liên hệ với tổ chức...

- Tần suất thông báo
- Kinh phí dành cho thông báo

### **1.2.4. Hồ sơ tuyển chọn**

Là cơ sở để đánh giá tổng quát những tiêu chí mà ứng viên đạt được so với yêu cầu về các tiêu chí, hồ sơ gồm: Đơn xin dự tuyển; Lý lịch có chứng thực của Ủy ban Nhân dân cấp xã; Giấy chứng nhận sức khỏe do cơ quan y tế thẩm quyền cấp; Giấy chứng nhận

trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật.

Nhìn chung, hồ sơ thể hiện cho được yêu cầu chủ yếu:

- Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác
- Sự tiến bộ trong nghề nghiệp
- Tính ổn định trong công việc
- Khả năng thành công của ứng viên.

### **1.2.5. Tiếp nhận ứng viên và phỏng vấn sơ bộ**

Nhằm xác lập quan hệ giữa ứng viên và người sử dụng lao động, đồng thời xác định cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc để ra quyết định. Thực tế, tổ chức thường tiến hành bước này khi thu hồ sơ nếu lượng ứng viên không nhiều.

### **1.2.6. Hội đồng tuyển chọn**

Thành lập theo từng đợt hoặc theo nhiều đợt khác nhau, thành phần gồm: Chủ tịch hội đồng; Thành viên: Đại diện phòng nhân sự; Đại diện phòng, ban nghiệp vụ cần tuyển; Thư ký; Thành phần khác do Chủ tịch hội đồng quyết định.

### **1.2.7. Phương pháp tuyển chọn**

*Phương pháp tuyển chọn* đó chính là phương thức, cách thức để tiến hành tuyển chọn.

Lựa chọn phương pháp phù hợp có ý nghĩa rất quan trọng, nó giúp nhà tuyển chọn nhanh chóng tuyển chọn đúng người cần tuyển.

Hiện nay, có nhiều phương pháp tuyển chọn, việc sử dụng phương pháp nào là tùy đối tượng và mục tiêu của tuyển chọn. Sau đây là một số phương pháp:

#### **a. Phương pháp trắc nghiệm**

Giúp nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những kỹ năng, khả năng đặc biệt khác của ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ.



Trắc nghiệm nhân sự được chia thành các loại:

- Trắc nghiệm thành tích
- Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng
- Trắc nghiệm tính cách và sở thích
- Trắc nghiệm tính trung thực.

Trắc nghiệm phải đáp ứng 2 nguyên tắc của hệ thống tuyển chọn tốt đó là: tính tin cậy và tính xác thực về giá trị.

### ***b. Phương pháp phỏng vấn***

*Phỏng vấn tuyển chọn* là quá trình giao tiếp bằng lời giữa người tuyển chọn và người xin việc, đây là phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn, giúp chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được, hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu hết được.

*Mục tiêu của phỏng vấn:*

- Để thu thập thông tin về người xin việc
- Đề cao công ty
- Để cung cấp thông tin về tổ chức cho người xin việc
- Thiết lập quan hệ bạn bè, tăng cường khả năng giao tiếp

Mỗi phương pháp hướng tới những mục tiêu cụ thể. Hiện có các phương pháp phỏng vấn sau:

- Phương pháp phỏng vấn theo mẫu
- Phương pháp phỏng vấn theo tình huống
- Phương pháp phỏng vấn theo mục tiêu
- Phương pháp phỏng vấn không có hướng dẫn
- Phương pháp phỏng vấn căng thẳng
- Phương pháp phỏng vấn theo nhóm
- Phương pháp phỏng vấn hội đồng.

### **1.2.8. Ra quyết định tuyển chọn**

**a. So sánh ứng viên với yêu cầu cần tuyển** có 3 cách:

- Quan điểm: chỉ chọn những người đạt được thành công
- Tiêu chuẩn: đáp ứng yêu cầu mà nội dung đã xác định
- Quan điểm: cần lựa chọn toàn diện

Cách làm: Tiêu chuẩn cần tính đổi sang số điểm và tổng hợp lại. Nếu số điểm đạt mức cần thiết, người xin việc được chọn.

- Phân tích kết quả theo nhóm liên quan năng lực ứng viên.

**b. Cách ra quyết định tuyển chọn**

Cơ sở là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả của phỏng vấn và trắc nghiệm.

Việc đánh giá cuối cùng căn cứ vào:

- Những yếu tố đã có
- Những yếu tố sẽ có

Lựa chọn cuối cùng:

- Đưa ra những tiêu chuẩn cao về tài năng thành tích
- Người lao động phải có năng lực để hoàn thành công việc
- Sẽ tiến lên những bậc thang cao hơn
- Đưa ra khuyến khích kinh tế thích hợp, phần thưởng khác.

**1.2.9. Thông báo cho những người đã được chọn**

Gửi thư mời nhận việc hoặc mời ứng viên đến trao đổi trực tiếp, gửi thông báo đến nhân viên đó và đơn vị quản lý nhân viên.

**1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN**

**1.3.1. Môi trường bên ngoài:** Đặc điểm kinh tế, chính trị; Xã hội; Thị trường lao động; Khoa học kỹ thuật; Đối thủ; Khách hàng.

**1.3.2. Doanh nghiệp:** Chiến lược; Văn hóa; Môi trường làm việc và tính chất công việc; Chính sách sử dụng nhân viên.

**1.3.3. Người lao động:** Trình độ, kỹ năng; Xu hướng chọn nghề; Nhu cầu phát triển của người lao động.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐÔNG NAM Á THỜI GIAN QUA**

### **2.1. ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA NGÂN HÀNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN**

#### **2.1.1. Đặc điểm công tác tổ chức**

*a. Lịch sử hình thành*

*b. Chức năng, nhiệm vụ, các hoạt động nghiệp vụ*

*c. Cơ cấu tổ chức*

#### **2.1.2. Đặc điểm ngành kinh doanh**

#### **2.1.3. Đặc điểm các nguồn lực của Ngân hàng**

*a. Nguồn nhân lực*

- *Số lượng lao động*: Năm 2011, tổng nhân viên của SeABank là 2250 người và không ngừng tăng qua các năm thể hiện ở bảng 2.1.

**Bảng 2.1. Số lượng lao động tại SeABank**

Đơn vị tính: người

STT	Khu vực	Số lượng nhân viên		
		Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1	Miền Bắc	495	690	1013
2	Miền Nam	385	537	788
3	Miền Trung	220	306	449
Tổng		1100	1533	2250

- *Cơ cấu nguồn nhân lực*: chia làm 03 nhóm chức danh: nhóm cán bộ quản lý các cấp, nhóm cán bộ nghiệp vụ và nhân viên hành chính, trong đó chiếm tỷ lệ cao nhất là nhóm cán bộ nghiệp vụ (64%)

- *Trình độ lao động*: Tỷ lệ lao động có trình độ sau đại học và đại học, cao đẳng qua các năm luôn lớn hơn 93% trên tổng lao động.

- *Giới tính*: tỷ lệ nữ / nam là 6.6 / 3.4, tỷ lệ này là hợp lý.

- *Độ tuổi*: đội ngũ nhân viên của SeABank là khá trẻ.

### ***b. Nguồn lực tài chính***

#### ***c. Nguồn lực cơ sở vật chất***

- *Công nghệ thông tin*: SeABank đã có bước tiến về công nghệ thông tin và đã đạt được những thành tựu đáng tự hào.

#### **2.1.4. Tình hình kinh doanh của Ngân hàng thời gian qua**

Tình hình kinh doanh năm 2011 so với 2010 giảm, nguyên nhân là năm 2011, nền kinh tế gặp nhiều khó khăn, một số khách hàng lớn của SeABank gặp khó khăn trong hoạt động nên chậm trả nợ và lãi, ngoài ra SeABank đã thực hiện chính sách siết chặt cho vay đối với hoạt động sản xuất kinh doanh dẫn tới lợi nhuận giảm...

## **2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG THỜI GIAN QUA**

### **2.2.1. Thực trạng xác định mục tiêu tuyển chọn và mô tả công việc**

#### ***a. Thực trạng xác định mục tiêu tuyển chọn***

Thời gian qua, SeABank khi tuyển chọn nhân viên có tiến hành xác định mục tiêu tuyển chọn và mục tiêu tuyển chọn là rõ ràng nhằm phục vụ tuyển dụng, đào tạo, đề bạt, tổ chức lại công việc. Các mục tiêu tuyển chọn nhìn chung đã được xác định trên cơ sở kế hoạch kinh doanh của SeABank. Tuy nhiên, việc xác định mục tiêu tuyển chọn tại SeABank là chưa hợp lý, hiện tập trung nhiều cho tuyển dụng, một số mục tiêu quan trọng khác như đào tạo, đề bạt, tổ chức lại công việc mặc dù đã có sự quan tâm song vẫn chưa tương xứng với vai trò của nó trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

#### ***b. Mô tả công việc***

Mô tả công việc có vai trò quan trọng trong công tác tuyển

chọn và thể hiện dưới dạng bảng mô tả công việc, hiện bảng mô tả công việc thiếu một số nội dung: mối quan hệ công việc trong và ngoài ngân hàng; Điều kiện, môi trường và phương tiện làm việc...

## **2.2.2. Thực trạng xác định tiêu chí tuyển chọn**

### **a. Xác định tiêu chí tuyển chọn**

Thời gian qua, SeABank khi tuyển chọn nhân viên đã tiến hành xác định tiêu chí cụ thể, rõ ràng và dễ hiểu cho từng vị trí tuyển. Tuy nhiên, tiêu chí chưa phù hợp với mục tiêu, việc xác định tiêu chí tuyển chọn phục vụ chủ yếu cho tuyển dụng. Nhìn chung, tiêu chí tuyển chọn cho các vị trí vẫn dựa trên những tiêu chí tuyển chọn chung: trình độ chuyên môn; kinh nghiệm; ngoại ngữ; năng lực (kỹ năng); kết quả thực hiện công việc; ngoại hình tác phong; tuổi đời; phẩm chất, ý thức kỷ luật; sáng kiến và khen thưởng. Cụ thể:

- *Tiêu chí tuyển chọn để tuyển dụng* dựa vào: trình độ, ngoại hình tác phong, kinh nghiệm, kỹ năng, ngoại ngữ, tuổi đời. Có thể minh họa tiêu chí tuyển chọn để tuyển dụng ở bảng 2.13.

**Bảng 2.13: Cách chọn tiêu chí để tuyển dụng tại SeABank**

Tiêu chí	Giao dịch viên	CV Phát triển kdoanh
1. Trình độ	Cao đẳng chính quy trở lên ngành kế toán, ngân hàng, ngoại ngữ	Cao đẳng trở lên ngành TC - NH, QTKD hoặc tương đương.
2. Ngoại hình	Đẹp, không bị dị tật.	Dễ nhìn, không dị tật.
3. Kinh nghiệm	Ưu tiên có kinh nghiệm về kế toán hoặc dịch vụ khách hàng, biết sử dụng phần mềm quản lý khách hàng.	Ít nhất 01 năm trong lĩnh vực bán hàng trực tiếp hoặc vị trí tương đương; Hiểu biết sản phẩm, dịch vụ liên quan.

4. Kỹ năng	Chăm sóc, phục vụ khách hàng, giao tiếp, xử lý tình huống.	Thuyết phục khách hàng; Thuyết trình; Khả năng làm việc độc lập...
5. Ngoại ngữ	TOIEC đạt 500 điểm	TOIEC đạt 450 điểm
6. Tuổi đời	25 tuổi trở xuống	35 tuổi trở xuống

Qua bảng 2.13, tiêu chí tuyển chọn là hợp lý, đáp ứng yêu cầu cần có để nhân viên hoàn thành công việc tại vị trí ứng tuyển sau này.

- *Tiêu chí tuyển chọn để đào tạo* gồm tiêu chí về phẩm chất đạo đức, lý lịch, đối tượng; kết quả công việc; năng lực (kỹ năng); Văn bằng, chứng chỉ, trình độ chuyên môn; Thời gian công tác; Ngoại ngữ; Độ tuổi; Sức khỏe; Cam kết làm việc. Có thể minh họa tiêu chí tuyển chọn cử đi đào tạo tại SeABank ở bảng 2.14.

**Bảng 2.14: Cách chọn tiêu chí cử đi đào tạo tại SeABank**

Tiêu chí	Trong nước	Nước ngoài
1. Phẩm chất...		
- Đạo đức	Tốt	Tốt
- Lý lịch	Rõ ràng	Rõ ràng
- Đối tượng	Lãnh đạo cấp Phòng, tương đương trở lên	Lãnh đạo cấp Phòng, tương đương trở lên
2. K/quả công việc	Hoàn thành tốt	Hoàn thành xuất sắc
3. Năng lực (kỹ năng)	Kiến thức, kỹ năng luôn đáp ứng vượt tiêu chuẩn đòi hỏi của công việc	Kiến thức, kỹ năng với công việc rất giỏi, luôn áp dụng ở tiêu chuẩn cao
4. Văn bằng, chứng chỉ; Trình độ	Đáp ứng qui định của chương trình đào	Đáp ứng qui định của chương trình đào

chuyên môn	tạo; Có chuyên môn giống hoặc gần giống với chuyên ngành đưa đi đào tạo	tạo; Có chuyên môn giống hoặc gần giống với chuyên ngành đưa đi đào tạo
5. T/gian công tác	Ít nhất là 3 năm	Ít nhất là 5 năm
6. Ngoại ngữ		thành thạo 4 kỹ năng: nghe, nói, đọc, viết đối với ngôn ngữ của nước sẽ được cử đi đào tạo
7. Độ tuổi	Không quá 40 tuổi (trừ thành viên Ban Tổng giám đốc, Ban kiểm soát)	Không quá 45 tuổi (trừ thành viên Ban Tổng giám đốc, Ban kiểm soát)
8. Sức khỏe	Tốt	Tốt
9. Cam kết l/việc	3 năm từ sau đào tạo	5 năm từ sau đào tạo

Qua bảng 2.14, tiêu chí tuyển chọn cử đi đào tạo còn một số tiêu chí chưa hợp lý về đối tượng, kết quả công việc, năng lực

- *Tiêu chí tuyển chọn để đề bạt* gồm tiêu chí về Phẩm chất đạo đức, lý lịch, đối tượng; Trình độ chuyên môn; Kết quả công việc; Kinh nghiệm; Năng lực; Độ tuổi; Sức khỏe; Trình độ ngoại ngữ; Sáng kiến, cải tiến, khen thưởng (ưu tiên). Nhìn chung, tiêu chí tuyển chọn còn một số tiêu chí chưa hợp lý về đối tượng, kết quả công việc.

- *Tiêu chí tuyển chọn để tổ chức lại công việc* gồm tiêu chí: Vị trí công việc; Trình độ chuyên môn; Sai lầm trong bố trí trước đây; Năng lực; Kết quả thực hiện công việc; Phẩm chất cá nhân; Ý thức tổ

chức kỷ luật; Sức khỏe. Nhìn chung, tiêu chí tuyển chọn là hợp lý.

Hiện nay, tiêu chí tuyển chọn tại SeABank được xác định:

+ Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên là theo nhóm công việc.

\* Nhóm các vị trí kinh doanh: huy động vốn bình quân, huy động vốn lũy kế, thẻ ATM, khách hàng, tỷ lệ nợ xấu.

+ Tiêu chí đánh giá năng lực công tác của nhân viên dựa trên bảng phân tích công việc chuyên sâu và cụ thể thành các tiêu chí:

\* Cán bộ quản lý: Kiến thức công việc, tiến độ thực hiện, chất lượng hoàn thành, chủ động sáng tạo phục vụ khách hàng, ...

\* Nhân viên: Kiến thức và tiến độ thực hiện, chất lượng công việc hoàn thành, tính chủ động sáng kiến, phục vụ khách hàng,...

Tiêu chí được đánh giá theo mức độ với thang điểm từ 1- 5.

+ Tiêu chí về thái độ, ý thức kỷ luật được đánh giá dựa trên số lần vi phạm nội quy, số lần bị khiển trách, cảnh cáo,... Tiêu chí được đánh giá theo mức độ tương ứng với thang điểm từ 1 - 5.

### ***b. Mức độ đáp ứng yêu cầu của các tiêu chí tuyển chọn***

Nhìn chung, hệ thống tiêu chí tại SeABank là khá tốt, tuy còn thiếu một số tiêu chí, một số tiêu chí đặt ra cao khó thực hiện, việc đánh giá còn phụ thuộc vào ý kiến chủ quan của người tuyển chọn...

#### **2.2.3. Thông báo tuyển chọn**

#### **2.2.4. Hồ sơ tuyển chọn**

#### **2.2.5. Tiếp nhận ứng viên và phỏng vấn sơ bộ**

#### **2.2.6. Hội đồng tuyển chọn**

Hội đồng được thành lập theo từng đợt hoặc nhiều đợt, gồm:

Chủ tịch hội đồng: Tổng giám đốc hoặc người được Tổng giám đốc ủy quyền, là người có quyền quyết định kết quả và chịu toàn bộ trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về kết quả đợt tuyển.



Thành viên: Trưởng phòng nhân sự; Trưởng phòng nghiệp vụ có liên quan; Thư ký (chuyên viên của phòng nhân sự); Những thành phần khác do Chủ tịch hội đồng quyết định như tổ trưởng tổ ra đề,...

Hạn chế của Hội đồng là chưa có thành phần giám sát nhằm đảm bảo tính công bằng.

### **2.2.7. Phương pháp tuyển chọn**

Hiện SeABank đang sử dụng 02 phương pháp để tuyển chọn nhân viên đó là trắc nghiệm và phỏng vấn.

- *Phương pháp trắc nghiệm*: thường sử dụng Trắc nghiệm thành tích; Năng khiếu, khả năng qua bài kiểm tra IQ, nghiệp vụ.

- *Phương pháp phỏng vấn*: Ứng với mỗi vị trí, đối tượng và mục tiêu tuyển, Hội đồng tuyển chọn sẽ quyết định các phương pháp tuyển chọn khác nhau. Sau đây là các phương pháp phỏng vấn được sử dụng cho các mục tiêu tại SeABank thể hiện ở bảng 2.21

**Bảng 2.21: Các phương pháp tuyển chọn theo các mục tiêu**

	Trắc nghiệm	Phỏng vấn
1. Tuyển dụng	Năng khiếu và khả năng; Thành tích.	Hội đồng; nhóm; mục tiêu; tình huống.
2. Đào tạo		Hội đồng; tình huống.
3. Đề bạt		Hội đồng; tình huống.
4. T/chức lại cviệc		Hội đồng; tình huống.

Qua bảng 2.21: phương pháp tuyển chọn chưa hợp lý, thiếu một số phương pháp đảm bảo tính chính xác của quyết định. Cụ thể:

+ *Về phỏng vấn*: chưa sử dụng phỏng vấn căng thẳng. Kết quả phỏng vấn chịu ảnh hưởng cảm tính của nhà tuyển chọn. Ngoài ra, SeABank chưa khoa học trong bố trí thời gian phỏng vấn.

+ *Về trắc nghiệm*: chưa sử dụng trắc nghiệm tính trung thực,

tính cách và sở thích để có hướng bố trí công việc cho phù hợp...

### **2.2.8. Ra quyết định tuyển chọn**

Hiện SeABank đang sử dụng hai cách để so sánh ứng viên:

- Cách thứ nhất: chỉ chọn những người đạt được thành công trong công việc và đáp ứng đầy đủ các yêu cầu mà nội dung đã xác định, được sử dụng để tuyển dụng và đề bạt đối với cán bộ quản lý cấp trung trở lên; đào tạo cao hơn để tạo nguồn cán bộ quản lý.

- Cách thứ hai: lựa chọn toàn diện thông qua việc ứng viên đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng... được sử dụng để tuyển dụng nhân viên, đào tạo khi có chuyển đổi mới ở nước ngoài, đề bạt cán bộ quản lý cấp thấp, chuyển nhân viên sang các bộ phận.

SeABank chưa sử dụng phương pháp đánh giá năng lực của ứng viên theo nhóm làm việc là một thiếu sót.

Hội đồng ra quyết định dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả của phỏng vấn, trắc nghiệm. Việc đánh giá cuối cùng dựa vào những yếu tố mà ứng viên đã có về chuyên môn, kỹ năng,... đáp ứng yêu cầu và dự đoán những yếu tố sẽ có trong tương lai do được đào tạo như kỹ năng lãnh đạo, phân tích,... Việc lựa chọn cuối cùng phải đảm bảo tuyển được nhân viên có năng lực để hoàn thành công việc, sẽ thăng tiến sau này.

### **2.2.9. Thông báo cho những người đã được chọn**

## **2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TUYỂN CHỌN**

### **2.3.1. Thành công và hạn chế**

#### ***a. Thành công***

- Đã tiến hành xác định mục tiêu tuyển chọn cụ thể, rõ ràng và các mục tiêu được xác định trên cơ sở kế hoạch kinh doanh.

- Xây dựng được một hệ thống các tiêu chí tuyển chọn cụ thể, rõ ràng, dễ hiểu cho từng vị trí tuyển dựa trên bảng mô tả công việc.

- Khai thác khá tốt internet để đưa thông tin đến ứng viên.
- Xác định phương pháp tuyển chọn cụ thể cho các mục tiêu.
- Việc ra quyết định tuyển chọn dựa trên kết quả công việc.
- Tổ chức tốt việc tiếp nhận và linh động trong thu hồ sơ.
- Thành lập được hội đồng tuyển chọn với các thành phần cần thiết và có sự phân nhiệm cụ thể giữa các thành viên.
- Thông báo kết quả đảm bảo công khai và đến được ứng viên.

### ***b. Hạn chế***

- Việc xác định mục tiêu tuyển chọn chưa đồng đều, hiện tập trung nhiều cho tuyển dụng, bảng mô tả công việc thiếu nội dung...
- Thiếu tiêu chí tuyển chọn, tiêu chí chưa phù hợp mục tiêu, phiếu đánh giá còn thiếu sót.
- Thông báo tuyển chọn chưa đầy đủ, hình thức hạn chế.
- Hồ sơ tuyển chọn thiếu nội dung.
- Chưa cử người giám sát các đợt tuyển.
- Chưa cử người phỏng vấn sơ bộ kết hợp khi nhận hồ sơ.
- Phương pháp tuyển chọn chưa hợp lý.
- Việc ra quyết định tuyển chọn chưa chính xác, hình thức,...

## **2.3.2. Nguyên nhân của các hạn chế**

### ***a. Nguyên nhân xuất phát từ môi trường***

- Cạnh tranh về nguồn nhân lực chất lượng cao diễn ra gay gắt
- Áp lực công việc đối với nhân viên ngân hàng cao.
- Chất lượng của một số cơ sở đào tạo trong nước còn thấp.

### ***b. Nguyên nhân xuất phát từ bản thân ngân hàng***

- Sự quan tâm của lãnh đạo cho công tác này chưa cao.
- Công tác tuyển chọn nhiều lúc hình thức, không công bằng,...
- Chưa thực hiện phân tích nội dung công việc chuyên sâu,...

### ***c. Nguyên nhân khác***

- Chưa có trang Web chung về tình hình biến động nhân sự.
- Chưa có sự phối hợp giữa ngân hàng và các cơ sở đào tạo.

## **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐÔNG NAM Á**

### **3.1. CĂN CỨ CHO ĐỀ XUẤT, GIẢI PHÁP**

#### **3.1.1. Căn cứ vào môi trường kinh doanh**

*a. Quy mô ngành*

*b. Về thị trường*

*c. Về đối thủ*

*d. Đặc trưng của nhân viên ngành ngân hàng*

#### **3.1.2. Căn cứ vào chiến lược của ngân hàng thời gian đến**

*a. Căn cứ chiến lược phát triển của ngân hàng thời gian đến*

Chiến lược phát triển là Xây dựng và phát triển SeABank trở thành ngân hàng bán lẻ tiêu biểu tại Việt Nam. Mục tiêu cụ thể:

- Vốn điều lệ tiếp tục tăng trung bình khoảng 20%/năm...

- Mở rộng mạng lưới hàng năm, năm 2015 đạt 300 điểm...

*b. Căn cứ vào chiến lược phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thời gian tới*

- *Về nhân sự:* phấn đấu đạt mục tiêu tổng số nhân viên lên 4.500 người năm 2015 và 8.000 người vào năm 2020,...

- *Về đào tạo:* tổ chức thường xuyên các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên sâu và cập nhật kiến thức hoạt động,...

- *Về đề bạt:* ưu tiên đề bạt cán bộ quản lý từ nội bộ, đảm bảo năm 2020, nguồn nội bộ đáp ứng đủ nhu cầu cán bộ quản lý các cấp.

- *Về tổ chức lại công việc:* đẩy mạnh tinh giản bộ máy theo hướng tinh gọn, hiệu quả, tập trung vào những bộ phận then chốt.

#### **3.1.3. Các quan điểm có tính nguyên tắc khi xây dựng giải pháp**

*a. Tuyển chọn nhân viên phải phục vụ cho mục tiêu của*

*ngân hàng và của nhân viên*

*b. Tuyển chọn nhân viên phải hướng tới nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh*

*c. Đảm bảo hiệu quả của quá trình tuyển chọn nhân viên*

### **3.2. CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ**

**3.2.1. Hoàn thiện việc xác định mục tiêu tuyển chọn và mô tả công việc**

*a. Hoàn thiện việc xác định mục tiêu tuyển chọn*

SeABank không nên quá chú trọng vào mục tiêu tuyển dụng mà cần quan tâm nhiều đến các mục tiêu khác, cụ thể:

- *Tuyển chọn nhân viên để đào tạo:* Lãnh đạo SeABank cần quan tâm nhiều hơn đến việc đào tạo cho đội ngũ nhân lực của mình, đến việc tuyển chọn những nhân viên hoàn thành tốt, xuất sắc nhiệm vụ không có sự phân biệt giữa chi nhánh và hội sở, tuyển chọn một cách khách quan, công bằng cử những người có năng lực tốt đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo có chất lượng cao trong và ngoài nước nhằm chủ động trong công tác chuẩn bị nguồn cán bộ quản lý các cấp...

- *Tuyển chọn nhân viên để đề bạt:* SeABank cần tuyển chọn đề bạt những nhân viên có năng lực tốt nhất, có chuyên môn phù hợp nhất và đã thử thách qua quá trình làm việc, không được xem nhẹ khâu tuyển chọn cán bộ quản lý, nhất là cấp thấp, đảm bảo công khai, công bằng, chỉ chọn nhân viên thật phù hợp với vị trí đề bạt.

- *Tuyển chọn để tổ chức lại công việc:* Lãnh đạo SeABank cần dựa trên kết quả thực hiện công việc hiện tại, khả năng thăng tiến của ứng viên cho các chức vụ quan trọng, để thực hiện việc xây dựng biểu đồ chuyển công việc trong SeABank một cách khoa học, đồng thời trong quá trình tuyển chọn để luân chuyển... cần có sự tham gia của công đoàn và tuân thủ qui định của Bộ luật lao động.

Tập trung cho công tác lập kế hoạch tuyển chọn thông qua phân tích định biên lao động

Xuất phát từ việc chưa hợp lý trong việc phân tích định biên lao động là nguyên nhân cơ bản dẫn đến công tác tuyển chọn chưa hợp lý nên cần có một phương pháp định biên lao động tốt. Từ đó xác định số lao động cần có để thực hiện công việc trong một năm.

***b. Hoàn thiện mô tả công việc***

Bảng mô tả công việc các vị trí hiện nay tại SeABank còn thiếu một số nội dung, để đảm bảo công tác tuyển chọn được tốt, SeABank cần hoàn thiện bảng mô tả công việc tại các vị trí.

**3.2.2. Hoàn thiện việc xác định tiêu chí tuyển chọn**

***a. Căn cứ xây dựng tiêu chí tuyển chọn***

Tiêu chí phải được thiết lập dựa trên bảng mô tả công việc.

***b. Hoàn thiện tiêu chí tuyển chọn***

*- Về tuyển dụng*

+ Thiết kế các câu hỏi kiểm tra hiểu biết của ứng viên về tình hình kinh tế, xã hội ảnh hưởng đến ngành ngân hàng và SeABank.

+ Thuê đơn vị y tế kiểm tra sức khỏe ứng viên trước khi tuyển.

+ Xác minh lại thông tin về ứng viên trước khi tuyển

*- Về đào tạo*

+ Về đối tượng: tất cả nhân viên giỏi đáp ứng đầy đủ yêu cầu, không phân biệt hội sở hay chi nhánh đều có thể được tuyển chọn.

+ Kết quả thực hiện công việc: chỉ cần nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao có thể được tuyển chọn đào tạo ở nước ngoài.

+ Năng lực: nhân viên được cử đi đào tạo nước ngoài thì chỉ cần kiến thức, kỹ năng luôn đáp ứng vượt tiêu chuẩn đòi hỏi của công việc, nếu hội đủ các tiêu chí khác thì vẫn được tuyển chọn.

*- Về đề bạt*

+ Về đối tượng: nhân viên có đủ tố chất, năng lực đáp ứng yêu cầu của vị trí cán bộ quản lý cấp trung thì có thể đề bạt vượt cấp không cần phải có một thời gian giữ vị trí cán bộ quản lý cấp thấp.

+ Về kết quả thực hiện công việc: nhân viên khi đáp ứng đầy đủ yêu cầu thì chỉ cần hoàn thành tốt nhiệm vụ là có thể được đề bạt,

- Đưa thêm tiêu chí tính trung thực ở các vị trí khi tuyển dụng.

- Trong khâu phỏng vấn, SeABank cần xây dựng trọng số cho từng vị trí một cách hợp lý, bổ sung thêm các tiêu chí nhằm hạn chế cảm tính trong đánh giá của thành viên hội đồng.

- Hiện nay, ngành ngân hàng đang trong giai đoạn tái cấu trúc mạnh mẽ tinh gọn bộ máy, giảm biên chế, tình hình này đặt ra một vấn đề cho các ngân hàng là có nên thay đổi tiêu chí tuyển chọn, theo tôi hiện các tiêu chí tuyển chọn nhân viên tại ngân hàng nhìn chung là phù hợp. Để có thể tuyển được nhiều nhân viên chất lượng cao, ngân hàng cần quan tâm đến việc hoàn thiện khâu sát hạch thông qua việc chuẩn bị đề thi có chất lượng, đội ngũ phỏng vấn viên giàu kinh nghiệm... và đánh giá kết quả công việc, năng lực của nhân viên một cách công bằng, khách quan, chính xác để làm sao chọn được nhân viên giỏi có thể đảm đương được nhiều công việc khác nhau.

### **3.2.3. Hoàn thiện thông báo tuyển chọn**

- SeABank cần bổ sung thêm vào thông báo tuyển chọn một số nội dung đó là các nội dung: mức lương, quyền lợi của ứng viên.

- Mở rộng kênh thông báo có thể kết hợp với Trung tâm việc làm, tổ chức các buổi giao lưu với sinh viên các trường kinh tế...

### **3.2.4. Hoàn thiện hồ sơ tuyển chọn**

Để tạo điều kiện thuận lợi cho sàng lọc ứng viên, SeABank nên bổ sung thêm nội dung về khả năng thành công của ứng viên.

### **3.2.5. Hoàn thiện tiếp nhận ứng viên và phỏng vấn sơ bộ**

SeABank nên có kế hoạch kết hợp đơn tiếp ứng viên, nhận hồ sơ và phỏng vấn sơ bộ nhằm giúp loại bớt ứng viên không đạt yêu cầu vào vòng sau, tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho SeABank.

### **3.2.6. Hoàn thiện hội đồng tuyển chọn**

Để đảm bảo cho việc tuyển chọn được khách quan, công bằng, SeABank nên mời thêm thành viên giám sát đợt tuyển có thể là đại diện Hội đồng Quản trị hoặc đại diện Ban chấp hành Công đoàn.

### **3.2.7. Hoàn thiện Phương pháp tuyển chọn**

Hiện nay, SeABank sử dụng 02 phương pháp để tuyển chọn đó là trắc nghiệm, phỏng vấn. Tuy nhiên, các phương pháp này còn hạn chế. Để tuyển chọn đạt hiệu quả cao, tác giả đề xuất các phương pháp tuyển chọn cho các mục tiêu khác nhau thể hiện ở bảng 3.3.

**Bảng 3.3: Các phương pháp tuyển chọn theo các mục tiêu**

	Trắc nghiệm	Phỏng vấn
1.Tuyển dụng	Năng khiếu, khả năng; Tính cách, sở thích; Thành tích; Tính trung thực.	Hội đồng; Theo nhóm; Căng thẳng; Mục tiêu; Tình huống.
2.Đào tạo	Tính cách, sở thích; Thành tích; Năng khiếu, khả năng	Hội đồng; Căng thẳng; Mục tiêu; Tình huống.
3.Đề bạt	Tính cách, sở thích; Thành tích; Năng khiếu, khả năng	Hội đồng; Tình huống; Mục tiêu; Căng thẳng.
4.T chức lại cviệc	Tính cách, sở thích; Thành tích; Năng khiếu, khả năng	Hội đồng; Tình huống; Mục tiêu; Căng thẳng.

- Bồi dưỡng kỹ năng phỏng vấn cho đội ngũ phỏng vấn viên.
- Thành lập nhiều hội đồng với đầy đủ các thành phần cần thiết và chia lịch phỏng vấn thích hợp (trường hợp ứng viên đông).

### **3.2.8 Hoàn thiện việc ra quyết định tuyển chọn**



- Tùy vị trí và mục tiêu tuyển, SeABank sử dụng các cách so sánh khác nhau, để so sánh và ra quyết định chính xác, tác giả đề xuất cách so sánh ứng viên ứng với từng mục tiêu khác nhau, cụ thể:

+ Cách thứ nhất: chỉ chọn những người đạt được thành công trong công việc, đáp ứng đầy đủ các yêu cầu mà nội dung xác định. Cách này được sử dụng để tuyển dụng cán bộ quản lý các cấp, đào tạo cao hơn để tạo nguồn cán bộ quản lý, đề bạt cán bộ quản lý cấp trung trở lên, chuyển chuyển cán bộ giỏi giữa các bộ phận.

+ Cách thứ hai: lựa chọn toàn diện thông qua việc ứng viên đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng... kết quả bài kiểm tra, phỏng vấn. Tổng hợp điểm theo thứ tự từ trên xuống đến mức cần thiết, đáp ứng yêu cầu sẽ được chọn. Cách này sử dụng để tuyển dụng; đào tạo khi có chuyển đổi mới ở nước ngoài, đào tạo cao hơn; đề bạt cán bộ quản lý cấp trung trở xuống; chuyển chuyển cán bộ.

+ Cách thứ 3: Phân tích kết quả thực hiện công việc theo nhóm liên quan đến năng lực ứng viên. Cách này có thể được sử dụng cho đào tạo cao hơn, đào tạo khi có chuyển đổi mới ở nước ngoài, đề bạt.

- SeABank không nên xem nhẹ mà cần phải quan tâm nhiều hơn đến việc ra quyết định tuyển chọn đội ngũ cán bộ quản lý cấp thấp, tuyển chọn phải đảm bảo các tiêu chí về năng lực thực hiện công việc hiện có và năng lực sẽ có trong tương lai, khả năng thăng tiến trong công việc, tuyển chọn công bằng, khách quan...

### **3.2.9. Biện pháp có tính hỗ trợ**

#### ***a. Tăng cường đội ngũ làm công tác tuyển chọn***

Phòng nhân sự ngoài nhiệm vụ tuyển chọn nhân viên phục vụ cho các mục tiêu khác nhau, phòng còn thực hiện các chế độ, chính sách cho người lao động nên nhân viên của phòng luôn trong tình trạng quá tải. Với khối lượng công việc như hiện nay, để có thể hoàn

thành được công việc được giao, thì cần tuyển thêm ít nhất 3 người, phân bổ đều ở Bắc, Trung, Nam và phải tuyển những người có chuyên môn vững, có kinh nghiệm làm trong công tác tuyển dụng nhằm đảm bảo người mới vào thích nghi nhanh, làm được việc ngay.

***b. Xây dựng chính sách tuyển chọn hoàn chỉnh nhằm đảm bảo ổn định ngân hàng***

- Sẽ trao thưởng cho nhân viên nào nếu giới thiệu thành công được ứng viên tham gia ứng tuyển vào các vị trí quản lý.

- Có chính sách đãi ngộ hợp lý nhằm thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên, cải thiện điều kiện và môi trường làm việc,...

**3.3. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

Trong bối cảnh nguồn nhân lực đã trở thành nguồn lực cốt lõi của các doanh nghiệp. Trong xu thế đó, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á cần phải coi trọng vấn đề nguồn nhân lực thông qua công tác tuyển chọn nhân viên để có thể thu hút được những nhân viên giỏi vào làm việc và giữ chân họ, nhằm xây dựng được một đội ngũ nhân lực đảm bảo về số lượng và chất lượng nhằm thực hiện thành công chiến lược phát triển của mình. Trên quan điểm đó, luận văn thực hiện những nội dung sau:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lí luận về tuyển chọn nhân viên.
- Phân tích thực trạng công tác tuyển chọn nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á thời gian qua. Qua đó, đánh giá những thành công và hạn chế của công tác tuyển chọn nhân viên tại ngân hàng.
- Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tuyển chọn nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Nam Á.
- Đề xuất những kiến nghị với các ngành chức năng để hỗ trợ ngân hàng nói riêng và ngành ngân hàng nói chung trong việc thực hiện các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển chọn trong thời gian tới.