

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN VIỆT ĐÔNG

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI NGÂN HÀNG PHƯƠNG ĐÔNG
CHI NHÁNH TRUNG VIỆT

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2012

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Phản biện 2: PGS.TS. Bùi Thế Dũng

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 19 tháng 05 năm 2012.

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

Từ xưa tới nay, con người luôn luôn giữ vai trò vô cùng quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của bất kì một doanh nghiệp nào. Nó là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức. Chính vì thế mà hoạt động quản trị nhân lực - hoạt động quản lý con người cũng trở thành một hoạt động không thể thiếu được của bất kì một công ty nào.

Công tác phát triển nguồn nhân lực được Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam xác định là *“hoạt động thường xuyên nhằm cung cấp, nâng cao, bổ sung những kiến thức cơ bản, kỹ năng nghề nghiệp, ý thức kỷ luật và tác phong công nghiệp để hoàn thành công việc theo một tiêu chuẩn cụ thể với mức độ từ thấp tới cao nằm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng được yêu cầu kinh doanh và phục vụ cho sự phát triển bền vững của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam...góp phần đẩy nhanh quá trình đổi mới toàn diện và sâu sắc các hoạt động của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam theo mô hình các ngân hàng hiện đại trong khu vực và trên thế giới”*

Thực hiện quy định và chiến lược phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam, Ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) Phương Đông - Chi nhánh Trung Việt luôn coi phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ quan trọng trong chiến lược phát triển toàn diện, là khâu nối liền quá trình tuyển dụng với quá trình sử dụng lao động có hiệu quả của chi nhánh. Kinh nghiệm của các công ty thành đạt và phát triển cho thấy công ty nào chú trọng đến công tác phát triển nguồn nhân lực công ty đó có nhiều cơ hội thành công hơn trong kinh doanh. Nhận thấy sự cần thiết phải

nghiên cứu , đánh giá công tác phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Phương Đông để từ đó có những giải pháp nâng cao hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Trung Việt để hoạt động của chi nhánh ngày càng hiệu quả, tác giả đã thực hiện đề tài: **“Phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Phương Đông – Chi nhánh Trung Việt ”**

Mục đích nghiên cứu của đề tài là hệ thống những lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực (NNL). Đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác phát triển NNL tại Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Trung Việt.

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài là đề tài nghiên cứu công tác phát triển NNL tại Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Trung Việt với số liệu của giai đoạn 2009-2011.

Phương pháp nghiên cứu đã sử dụng trong quá trình thực hiện đề tài là phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phương pháp thực chứng, phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh số liệu và phương pháp phỏng vấn và phương pháp chuyên gia.

Kết cấu của đề tài gồm 3 phần:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực

Chương 2: Đánh giá công tác phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Trung Việt.

Chương 3: Phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Trung Việt.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Để có thể hiểu được định nghĩa hiện đại về thuật ngữ này chúng ta cùng nghiên cứu lịch sử của phát triển nguồn nhân lực qua các giai đoạn sau:

- Chương trình đào tạo học nghề
- Chương trình giáo dục hướng nghiệp
- Nhà máy như trường học
- Chương trình đào tạo cho những công nhân bán kỹ năng và không có kỹ năng
- Xuất hiện của phát triển nguồn nhân lực

1.2 NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1 Định nghĩa

Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo và những sự tận tâm nỗ lực hay bất cứ đặc điểm nào khác của người lao động.

Như vậy để xác định nguồn nhân lực, chúng ta cần phải xác định những thông tin định lượng và định tính dưới nhiều khía cạnh khác nhau. Cụ thể chúng ta xác định quy mô của lực lượng này theo các đặc điểm khác nhau như giới tính, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngành nghề; theo các đặc điểm về kỹ năng, kinh nghiệm và ngoài ra còn có những mô tả về sự tận tâm, tiềm năng... của người lao động trong tổ chức.

1.2.2 Những đặc điểm cơ bản của nguồn nhân lực

1.2.2.1 Nguồn nhân lực là nguồn lực căn bản của mọi tổ chức

1.2.2.2 Nguồn nhân lực là nguồn lực năng động

1.2.2.3 Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược

1.2.3 Vai trò của Nguồn nhân lực

Khi xem xét các tổ chức chúng ta thường quan tâm đến tính hiệu quả của tổ chức. Bởi vì, tính hiệu quả trong hoạt động của tổ chức quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức và quyết định sự phát triển lâu dài của tổ chức. Tính hiệu quả bắt nguồn từ hiệu suất và tính công bằng trong quá trình hoạt động của tổ chức.

1.2.3.1 Hiệu suất

1.2.3.2 Tính công bằng

1.3 PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.3.1 Khái niệm - vai trò - mục tiêu

1.3.1.1 Khái niệm

Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Xét về nội dung, phát triển nguồn nhân lực bao gồm 3 hoạt động là: giáo dục, đào tạo và phát triển.

1.3.1.2 Mục tiêu và vai trò của phát triển nguồn nhân lực (NNL)

❖ Mục tiêu

Mục tiêu của phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả

năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

❖ **Vai trò**

- Phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp: Nâng cao năng suất lao động; Duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực; Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp;...

- Đối với người lao động, vai trò của phát triển nguồn nhân lực thể hiện ở chỗ: Tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp; Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động; Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc;...

1.3.2 Mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và các hoạt động quản trị khác trong tổ chức

1.3.2.1 Mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực với chiến lược của tổ chức

1.3.2.2 Mối quan hệ giữa phát triển NNL và quản trị sự thay đổi của tổ chức

1.3.2.3 Mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và văn hoá tổ chức

1.3.3 Mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác

Quản trị nguồn nhân lực được phân chia thành các hoạt động: Hoạch định nguồn nhân lực; Phân tích và thiết kế công việc; Tuyển mộ và lựa chọn; Đánh giá thành tích; Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Thù lao; Mối quan hệ lao động.

Tất cả các hoạt động này không tồn tại một cách tách biệt nhau mà có mối quan hệ mật thiết với nhau. Trong khuôn khổ luận văn này, chúng ta sẽ đề cập đến mối quan hệ giữa hoạt động phát triển

nguồn nhân lực và một số hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác trong tổ chức.

1.3.3.1 Mối quan hệ giữa phát triển NNL và hoạt động phân tích công việc

1.3.3.2 Mối quan hệ giữa phát triển NNL và hoạt động hoạch định nguồn nhân lực

1.3.3.3 Mối quan hệ giữa phát triển NNL và hoạt động tuyển dụng

1.3.3.4. Mối quan hệ giữa phát triển NNL và hoạt động đánh giá thành tích

1.3.4 Những nội dung cơ bản của phát triển nguồn nhân lực

1.3.4.1 Hội nhập vào môi trường làm việc

1.3.4.2 Đào tạo kỹ năng

1.3.4.3 Phát triển nghề nghiệp

1.3.5 Tiến trình đào tạo đáp ứng những nội dung cơ bản của hoạt động phát triển NNL

- Đánh giá nhu cầu
- Đảm bảo tính sẵn sàng của nhân viên cho chương trình đào tạo
- Tạo môi trường học tập
- Đảm bảo chuyển giao đào tạo
- Xác định phương pháp đào tạo
- Đánh giá hoạt động đào tạo

1.4 TIÊU CHÍ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.4.1 Xác định tiêu chí phát triển nguồn nhân lực

- Phù hợp chiến lược
- Đảm bảo số lượng
- Đảm bảo chất lượng

1.4.2 Sự cần thiết của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong ngân hàng

1.4.2.1 Sự cần thiết của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Trong lịch sử phát triển nhân loại, dưới mọi hình thái tổ chức nền kinh tế NNL luôn ở vị trí trung tâm chi phối mục đích, cách thức khai thác, sử dụng mọi nguồn lực khác. NNL được sử dụng hiệu quả tác động tích cực đến việc sử dụng vốn, kỹ thuật, tài nguyên thiên nhiên. Cần đào tạo NNL để phù hợp và phục vụ cho sự phát triển một quốc gia.

1.4.2.2 Sự cần thiết đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đối với chi nhánh Trung Việt

Nằm trong hệ thống Ngân hàng TMCP Việt Nam, NH TMCP Phương Đông - Chi nhánh Trung Việt đã và đang áp dụng nhiều công nghệ ngân hàng hiện đại vào trong kinh doanh. Nhưng cũng đang vấp phải một hạn chế là đội ngũ nhân lực chưa đủ mạnh để đáp ứng cạnh tranh. Vì vậy chi nhánh cần có một đội ngũ nhân viên đủ số lượng và giỏi chuyên môn. Đội ngũ nhân viên của chi nhánh trẻ, có nhu cầu học tập cao, trình độ chuyên môn không cao trong hệ thống các ngân hàng. Đào tạo giúp nhân viên chi nhánh làm việc hiệu quả hơn, năng suất cao hơn, có một đội ngũ lao động kế cận tốt. Như vậy phát triển NNL là cần thiết trong giai đoạn này.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 của đề tài trình bày cơ sở các lý luận về phát triển nguồn nhân lực. Để làm rõ hơn nữa về bản chất của phát triển nguồn nhân lực, Chương 1 cũng đã trình bày các mục tiêu và vai trò của phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Phương Đông – CN Trung Việt.

CHƯƠNG 2

ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP PHƯƠNG ĐÔNG - CHI NHÁNH TRUNG VIỆT

2.1 GIỚI THIỆU VỀ NGÂN HÀNG TMCP PHƯƠNG ĐÔNG – CHI NHÁNH TRUNG VIỆT

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng TMCP Phương Đông



Sau 14 năm hoạt động, NH đã có tổng số vốn hoạt động 3.140 tỷ đồng, số lượng các bộ nhân viên tính đến cuối năm 2011 là 1539 người, mạng lưới của OCB đã có mặt tại 18 tỉnh, thành trên cả nước, bao gồm: Hội sở chính, Sở giao dịch, 24 chi nhánh, 46 phòng giao dịch, 4 quỹ tiết kiệm.

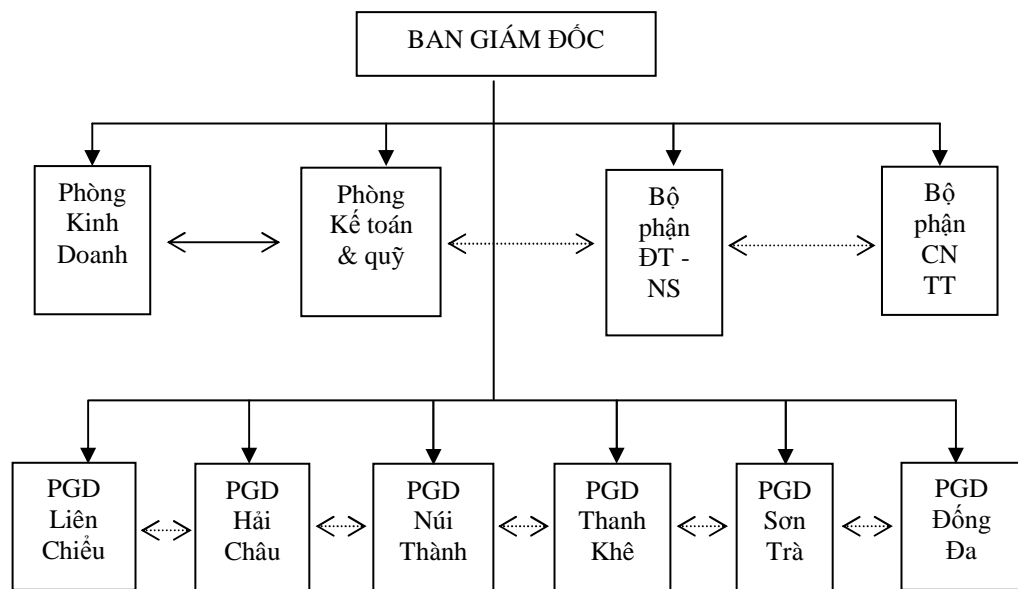
2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển của NHTMCP Phương Đông – Chi nhánh Trung Việt (OCB – Trung Việt)

OCB – Trung Việt là ngân hàng đi đầu tại Tp Đà Nẵng về giao dịch cho vay tại nhà, giải ngân tại chỗ, nhanh chóng và tiện lợi đã giúp khách hàng nắm bắt kịp thời cơ hội sản xuất, kinh doanh. Ngay cả trong điều kiện khủng hoảng kinh tế thế giới, kinh tế trong nước bị lạm phát hoặc giảm phát, Nhà nước siết chặt tín dụng nhưng những khách hàng đảm bảo điều kiện vay, có phương án sản xuất, kinh doanh

tốt vẫn được đơn vị giải ngân bình thường nên để lại ấn tượng tốt đẹp về phong cách phục vụ đối với khách hàng.

2.1.3 Cơ cấu bộ máy tổ chức hoạt động của OCB - Trung Việt

2.1.3.1 Chức năng, nhiệm vụ của OCB – Trung Việt



+ Quan hệ trực tuyến : —————>

+ Quan hệ chức năng:>

Hình 2.1 Biểu diễn cơ cấu quản lý của Ngân hàng

2.1.3.2 Chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban trong OCB

– Trung Việt

2.1.3.3 Nguồn lực của NHTMCP Phương Đông – CN Trung Việt

Việt

*** Cơ sở vật chất và trang thiết bị**

Giá trị tài sản hữu hình của ngân hàng được thể hiện là nhà

cửa, vật kiến trúc và các phương tiện vận chuyển, quản lý, các phần mềm chuyên ngành,...

*** Tình hình tài chính**

Đặc điểm của ngành ngân hàng đó là đòi hỏi vốn kinh doanh rất lớn để phục vụ cho các hoạt động đầu tư, cho vay cũng như xây dựng cơ sở vật chất. Chính vì thế từ lúc ra đời OCB đã liên tục gia tăng vốn điều lệ qua các năm.

Vốn điều lệ hiện tại của OCB là 3.140 tỷ đồng.

Đối tác chiến lược: Ngân hàng BNP Paribas (Pháp).

2.2 TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG – CHI NHÁNH TRUNG VIỆT

2.2.1. Tình hình huy động vốn của Ngân hàng

Nguồn vốn huy động của OCB – Trung Việt không những tăng đều mà còn nhanh, đảm bảo được cân đối cung cầu, tạo thế chủ động cho hoạt động kinh doanh tín dụng của OCB – Trung Việt.

2.2.2 Tình hình sử dụng vốn

Hiệu quả sử dụng vốn vay của khách hàng và công tác thẩm định khách hàng, lựa chọn khách hàng có khả năng cấp tín dụng của ngân hàng chưa được thực hiện tốt. Đồng thời thể hiện sự cố gắng của OCB – Trung Việt trong quản lý điều hành, tiếp cận khách hàng chưa thực sự tốt, cần phải đổi mới phong cách phục vụ của cán bộ công nhân viên trong hệ thống OCB – Trung Việt.

2.2.3 Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của OCB – Trung Việt

Lợi nhuận của OCB – Trung Việt các năm qua có xu hướng chung là tăng, ngoại trừ năm 2009. Ngân hàng luôn luôn chú trọng áp dụng các biện pháp nhằm tăng trưởng vốn huy động.

2.2.4 Các hoạt động khác: dịch vụ khách hàng, quản lý rủi ro, công nghệ thông tin.

2.3 THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP PHƯƠNG ĐÔNG – CHI NHÁNH TRUNG VIỆT

2.3.1 Đặc điểm nguồn nhân lực của ngân hàng

2.3.1.1 Đặc điểm nguồn nhân lực

Số lượng nhân viên OCB - Trung Việt có trình độ đại học chiếm một tỷ lệ khá lớn trong tổng số nhân viên.

Thực tiễn cho thấy ngành ngân hàng thường thu hút một số lượng lớn nữ giới tham gia làm việc. Và ở OCB – Trung Việt cũng không phải là ngoại lệ. Nhân lực trong ngân hàng có độ tuổi trung bình là trẻ.

2.3.1.2 Tình hình bố trí và sử dụng lao động

Nhìn chung tình hình bố trí và sử dụng lao động tại ngân hàng TMCP Phương Đông - chi nhánh Trung Việt khá tốt, tuy nhiên vẫn còn những tồn tại khuyết điểm.

2.3.2 Công tác đãi ngộ lương thưởng và phụ cấp

2.3.2.1 Đãi ngộ về vật chất

Đãi ngộ thông qua tiền lương, tiền thưởng, bảo hiểm.

2.3.2.2 Đãi ngộ phi vật chất

* Tạo môi trường làm việc thuận lợi

* Các khoản khác: CBCNV được ăn nghỉ tại cơ quan, được đi thăm quan, được đi giao lưu hoặc tập ở các đơn vị khác, được tặng bằng khen,...

2.3.2.3 Quan hệ lao động

- Quan hệ theo kiểu trực tuyến
- Quan hệ giữa các phòng ban chức năng
- Hoạt động của công đoàn

2.3.3 Hoạt động kiểm tra và đánh giá thực hiện công việc

2.3.3.1 Lập và phê duyệt kế hoạch công tác

2.3.3.2 Đánh giá thực hiện kế hoạch giữa kỳ

2.3.3.3 Đánh giá thực hiện kết quả cuối kỳ

2.3.3.4 Tổng hợp và xử lý thông tin đánh giá

2.3.4 Hoạt động tuyển dụng

2.3.4.1 Tuyển mộ nhân sự

2.3.4.2 Quá trình tuyển dụng

2.3.5 Công tác phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng

2.3.5.1 Công tác đào tạo

- Xác định nhu cầu đào tạo
- Xác định mục tiêu đào tạo
- Lựa chọn đối tượng đào tạo
- Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo
- Dự tính chi phí đào tạo
- Lựa chọn giáo viên, chuyên gia
- Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

2.3.5.2 Nhận xét về hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của

Ngân hàng

Thông qua phương pháp đào tạo nhân viên kinh nghiệm hướng dẫn cho những nhân viên khác, các nhân viên được đào tạo chuyên sâu về kỹ năng làm việc, được đúc kết các kinh nghiệm thông qua công việc thực tế chứ không phải trên lý thuyết. Phương pháp này tốn ít chi phí đào tạo.

Đội ngũ cán bộ nhân viên của OCB – Trung Việt chủ yếu là những người trẻ có tinh thần học hỏi, tiếp thu cái mới. Chính vì vậy, những chương trình đào tạo của ngân hàng luôn được đón nhận với thái độ tích cực.

Ngân hàng đã biết quan tâm tới công tác đào tạo và phát triển đội ngũ lao động của mình nên đã làm cho trình độ của họ ngày càng được nâng lên. Tuy nhiên việc đào tạo và phát triển vẫn còn nhiều thiếu sót mà Ngân hàng cần phải quan tâm:

- Thứ nhất nó mới chỉ đạt hiệu quả về mặt số lượng, còn chưa đạt hiệu quả về mặt chất lượng.
- Thứ hai vẫn chưa tập trung đào tạo tiếng anh cho người lao động.
- Thứ ba phương pháp đào tạo vẫn chưa được đa dạng, phong phú.
- Thứ tư nguồn giáo viên nội bộ vẫn còn hạn chế.

Kế hoạch đào tạo hàng năm có nhưng rất sơ sài, việc đào tạo còn mang tính hình thức, kinh phí đào tạo hạn hẹp, chưa xác định đúng mức nhu cầu đào tạo của nhân viên. Không những thế chất lượng giáo dục đào tạo của Việt Nam chưa cao. Hầu hết ứng viên mới ra trường đều cần đào tạo lại trước khi chính thức giao việc. Điều này đúng với cả những ứng viên đã tốt nghiệp đại học và trên đại học. Vậy mà, ngân hàng chủ yếu dùng hình thức đào tạo người kinh nghiệm hướng dẫn thông qua các bài học thực tế. Phần lớn nhân viên ở độ tuổi trung niên khó tiêu thụ được kiến thức mới như việc áp dụng CNTT, ngoại ngữ trong công việc. Khó bố trí được thời gian đào tạo: đa số các nhân viên đều có kế hoạch công tác bận rộn. Hầu hết họ khó có thời gian tham gia những khoá học tập trung, đặc biệt là những khoa học tập trung dài ngày.

Việc xác định nhu cầu đã khó, việc tổ chức các khoá đào tạo nhằm đáp ứng các nhu cầu trên một cách hiệu quả còn khó hơn. Đây vẫn là một bài toán lớn cho ngân hàng OCB – Trung Việt.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 trình bày chi tiết thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Phương Đông – CN Trung Việt. Qua đó đánh giá được kết quả cũng như nguyên nhân, tồn tại của phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Phương Đông – CN Trung Việt.

CHƯƠNG 3

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP PHƯƠNG ĐÔNG – CN TRUNG VIỆT

3.1 NHỮNG CĂN CỨ TIỀN ĐỀ

3.1.1 Chiến lược của OCB

Sứ mệnh: Xây dựng một tập thể cán bộ nhân viên giỏi về nghiệp vụ, năng động, hiểu rõ nhu cầu của từng đối tượng khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp thiết thực, tối ưu hóa các giá trị cho khách hàng và nhà đầu tư, góp phần vào sự phát triển chung của cộng đồng và xã hội.

Tầm nhìn: Nỗ lực phấn đấu xây dựng Ngân hàng Phương Đông trở thành ngân hàng đa năng với cốt lõi là ngân hàng bán lẻ, đến năm 2015 là một trong 10 Ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam.

Giá trị cốt lõi: Là nền tảng của văn hóa OCB, kết nối sức mạnh đoàn kết để cùng hướng tới một mục tiêu chung là sự phát triển bền vững.

- Khách hàng là trọng tâm (Clients first!).
- Chủ động sáng tạo (Creativity).
- Tham vọng (Ambition).

- Chuyên nghiệp (Professionalism).
- Gắn kết (Belonging).

Phương châm hoạt động: Phát triển theo mô hình ngân hàng hiện đại hướng tới khách hàng, hiệu quả và bền vững.

3.1.2 Mục tiêu chiến lược giai đoạn 2011- 2020

- Tăng cường bền vững để tiến vào hàng “Top ten” vào năm 2016.
- Gia tăng giá trị đầu tư của cổ đông.
- Nâng cao sự phục vụ KH và đem ngân hàng đến với đại chúng.
- Tạo sự thịnh vượng và đáp ứng nhu cầu phát triển của người lao động.
- Đóng góp cho sự phát triển cộng đồng xã hội.

3.1.3 Chiến lược nguồn nhân lực của OCB giai đoạn 2011-2020

- Lực lượng nhân sự phát sinh mới mỗi năm trung bình 13% và đạt 5,100 người vào năm 2015; 7.600 người vào năm 2020;
- Mức lương bình quân của CBNV tăng lên trung bình 13%/năm, đạt 13.36 triệu đồng/tháng/người vào năm 2015 và 25.28 triệu đồng/tháng/người vào năm 2020;
- Thực hiện những kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và quản lý chất xám hiệu quả;
- Xây dựng hệ thống quản lý nguồn nhân lực để nâng cao năng suất lao động;
- Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện.

3.1.4 Tình hình cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng

3.1.4.1 Các ngân hàng hiện tại

Các ngân hàng đã đua nhau mở rộng quy mô mạng lưới để

huy động nhiều vốn (phát triển theo chiều rộng). Việc này dẫn đến tình trạng các ngân hàng đang cạnh tranh quyết liệt với nhau trong hoạt động tín dụng mà quên mất các sản phẩm và dịch vụ tiện ích kèm theo (chiều sâu). Đồng thời, các ngân hàng mở rộng quy mô nhưng do thiếu nguồn nhân lực có chất lượng cho nên công tác quản trị lại không theo kịp quy mô phát triển.

3.1.4.2 Các ngân hàng mới có khả năng thâm nhập thị trường

Nhìn chung ngành ngân hàng Việt Nam hiện tại trong bối cảnh Việt Nam cũng như thế giới đang bị bao trùm bởi cuộc khủng hoảng kinh tế, rào cản gia nhập khá cao khiến cho nguy cơ xuất hiện ngân hàng mới trong tương lai gần là khá thấp. Nhưng một khi kinh tế thế giới hồi phục cộng với sự mở cửa của ngành ngân hàng theo các cam kết với WTO và các tổ chức khác, sự xuất hiện của các ngân hàng mới là một điều gần như chắc chắn.

3.1.4.3 Các đối thủ ngoài ngành ngân hàng thương mại

Ngoài hình thức gửi tiết kiệm ở ngân hàng, người tiêu dùng Việt Nam còn có khá nhiều lựa chọn khác như gửi ngoại tệ, đầu tư vào chứng khoán, các hình thức bảo hiểm, đầu tư vào kim loại quý (vàng, kim cương,...) hoặc đầu tư vào nhà đất. Đó là chưa kể các hình thức không hợp pháp như “chơi hụi”. Không phải lúc nào lãi suất ngân hàng cũng hấp dẫn người tiêu dùng. Vì thế khách hàng có thể chuyển qua đầu tư vào lĩnh vực khác hấp dẫn hơn.

3.2 PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG – CN TRUNG VIỆT TRONG NĂM 2012

3.2.1 Phương hướng kinh doanh của OCB – Chi nhánh Trung Việt

Mục tiêu cụ thể trong năm 2012 của OCB là tiếp tục đầu tư và phát triển tái cấu trúc nguồn nhân lực nhằm đáp ứng việc vận hành cơ cấu tổ chức bộ máy mới, đồng thời đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ thông tin phục vụ kế hoạch phát triển kinh doanh, tăng cường công tác quản lý rủi ro, quản trị điều hành, chuyển đổi cơ cấu doanh thu, lợi nhuận theo hướng Ngân hàng bán lẻ hiện đại và đẩy mạnh đầu tư phát triển thương hiệu OCB. Mục tiêu định lượng năm 2012 đó là:

- Phần đầu tăng vốn điều lệ tối thiểu là 4.100 tỷ đồng.
- Lợi nhuận trước thuế tối thiểu là 400 tỷ đồng.
- Tăng dư nợ tín dụng bình quân là : 20%
- Tăng huy động vốn bình quân là : 40%
- Tỷ lệ nợ xấu nhỏ hơn so với quy định của NHNN
- Thu nhập cổ đông 15% (trong đó cổ tức tối thiểu đạt 10%)

3.2.2 Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của OCB – CN Trung Việt năm 2012

Kết hợp với đối tác chiến lược là ngân hàng BNP Paribas và các nhà tư vấn khác để xây dựng và xác lập kế hoạch chiến lược giai đoạn 2011 – 2015.

Về nguồn lực, bộ máy tổ chức hoạt động, hiệu quả hoạt động

Công tác phát triển mạng lưới: Đánh giá thực trạng, hướng phát triển của các đơn vị trực thuộc và khảo sát khu vực có tiềm năng để xác lập kế hoạch phát triển mạng lưới và cơ cấu lại các Phòng giao dịch.

Lãnh đạo Ngân hàng luôn coi trọng công tác đào tạo nguồn nhân lực, luôn xem xét tất cả các lớp tập huấn do các đơn vị đề nghị để có những chính sách đào tạo hợp lý.

Định hướng trước mắt của ngân hàng về việc phát triển NNL không chỉ là tăng số lượng, chất lượng của nhân viên ngân hàng thông qua tuyển dụng mà cũng đang từng bước xây dựng một hệ thống các chương trình đào tạo nhân viên phù hợp và đáp ứng được yêu cầu của thị trường.

3.3. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI OCB – TRUNG VIỆT

3.3.1 Giải pháp phát triển nghề nghiệp (quy hoạch cán bộ) tại OCB– Trung Việt

3.3.1.1 Xây dựng mô hình hoạch định nghề nghiệp

Nguyên tắc hoạch định nghề nghiệp của Ngân hàng TMCP Phương Đông là kết hợp những tham vọng nghề nghiệp cá nhân với những cơ hội có sẵn trong ngân hàng. Trong đó, cả cá nhân người lao động và người giám sát cùng nhau chia sẻ công việc. Ngân hàng TMCP Phương Đông xác định được nhu cầu thông qua các chương trình hoạch định lực lượng lao động và đào tạo người lao động.

3.3.1.2 Xây dựng mô hình phát triển nghề nghiệp

Việc phát triển nghề nghiệp cho cán bộ công nhân viên trong Ngân hàng TMCP Phương Đông có thể theo 2 hướng : phát triển theo chiều dọc, phát triển theo chiều ngang.

3.3.2 Giải pháp về đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển nghề nghiệp (quy hoạch cán bộ) và cải thiện kỹ năng hiện tại tại Ngân hàng TMCP Phương Đông.

3.3.2.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Thứ nhất, để xác định được Tiêu chuẩn kỹ năng theo vị trí công việc tác giả dựa vào Bảng định nghĩa năng lực (phần phụ lục) và bảng phân tích công việc của từng vị trí công việc. Có Bảng 3.1: Tiêu

chuẩn kỹ năng theo vị trí công việc (Cấp độ kỹ năng: Từ cấp độ 1 đến cấp độ 5 phát triển tăng dần).

Thứ hai, để đánh giá năng lực thực hiện công việc thực tế của nhân viên tác giả tiến hành khảo sát tại ngân hàng theo các bước cá nhân tự đánh giá; cấp trên trực tiếp đánh giá; tổng hợp các ý kiến.

Từ hai thông tin thu thập được ở trên tác giả tiến hành tổng hợp và cho kết quả. Kết quả cuối cùng về năng lực của cá nhân sẽ là những kết quả trùng hợp giữa bảng Tự đánh giá của cá nhân và bảng đánh giá của cấp trên trực tiếp. Còn nếu, ở những đánh giá năng lực chưa có sự trùng lặp thì kết quả cuối cùng sẽ là đánh giá thấp hơn trong hai kết quả trên.

Sau khi đánh giá ta có kết quả Bảng đánh giá năng lực thực hiện công việc thực tế của nhân viên tại ngân hàng (Xem phụ lục)

Từ bảng đánh giá năng lực cho người thực hiện công việc thực tế và Tiêu chuẩn kỹ năng theo vị trí công việc ta có kết quả ở bảng 3.2 là bảng nhu cầu đào tạo nhằm cải thiện kỹ năng hiện tại để giúp nhân viên thực hiện công việc hiện tại tốt hơn và bảng 3.3 là bảng nhu cầu đào tạo nhằm chuẩn bị nguồn nhân lực trong tương lai.

3.3.2.2 Tiến hành đào tạo

- Đào tạo kỹ năng giao tiếp
- Đào tạo kỹ năng lãnh đạo
- Đào tạo kỹ năng làm việc nhóm
- Đào tạo tính chuyên nghiệp
- Đào tạo kỹ năng: Am hiểu pháp luật
- Đào tạo kỹ năng: Mối quan hệ bên ngoài

3.3.2.3 Tổ chức thực hiện

Tiến hành lựa chọn địa điểm và sắp xếp thời gian phù hợp như ấn định ở trên, kết hợp với lịch làm việc cụ thể trong tháng trong tuần

của lãnh đạo để khỏi trở ngại công việc và ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của ngân hàng.

Lớp đào tạo cho lãnh đạo từ trường phòng trở lên thì liên hệ với các trung tâm tại Tp.Đà Nẵng và Tp.Hồ Chí Minh thông qua OCB tại hội sở còn lại thì tổ chức tại ngân hàng.

Riêng lớp học tại ngân hàng thì Bộ phận nhân sự - đào tạo tại chi nhánh nên lên lịch cụ thể, phân công trách nhiệm lên lớp giảng dạy cho Giám đốc hoặc phó giám đốc, điều hành lớp, in ấn tài liệu, kết hợp với phòng kế toán để lên dự trù kinh phí.

3.3.2.4 Dự trù kinh phí đào tạo

a. Kinh phí dành cho lớp lãnh đạo đào tạo tại các trung tâm

Học phí cho mỗi kỹ năng đào tạo là 1.000.000 đồng/kỹ năng, tổng số cán bộ lãnh đạo tham gia đào tạo kỹ năng là 102 kỹ năng. Phần chi phí đi lại 400.000 đồng; tiền ăn, nghỉ: 1.000.000đồng/kỹ năng/khoá.

Tổng chi phí của lớp lãnh đạo là:

ĐVT: 1000 VNĐ

STT	Nội dung	Số lượng	Đơn giá/ khóa	Thành tiền	Ghi chú
1	Học phí	102	1.000	102.000	
2	Chi phí đi lại	102	400	40.800	
3	Tiền ăn, nghỉ	102	1.000	102.000	
	Tổng cộng			244.800	

Bằng chữ: (Hai trăm bốn mươi triệu tám trăm nghìn đồng chẵn)

b. Kinh phí dành cho lớp đào tạo tại ngân hàng

ĐVT: 1000 VNĐ

STT	Nội dung	Số lượng	Đơn giá/ khoá	Thành tiền	Ghi chú
1	Bồi dưỡng giảng viên (10 lớp, mỗi lớp 02 giảng viên)	20	1.000	20.000	
2	Tài liệu	800	100	80.000	
3	Tiền ăn giữa giờ	800	30	24.000	
4	Chi phí khác			20.000	
	Tổng cộng			144.000	

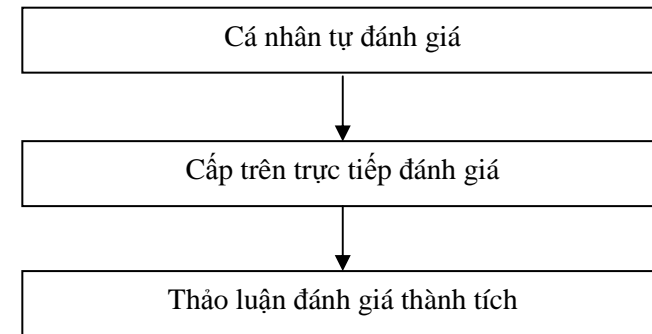
Bằng chữ: (Một trăm bốn mươi bốn triệu đồng chẵn)

Tổng cộng kinh phí toàn bộ : 388.800.000đ (Ba trăm tám mươi tám triệu tám trăm nghìn đồng chẵn).

3.3.3 Giải pháp hỗ trợ

3.3.3.1 Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích là nhiệm vụ cơ bản và có ý nghĩa rất quan trọng đối với công tác quản trị nguồn nhân lực của tổ chức. Từ việc kết quả của đánh giá thành tích ta có thể xác định nhu cầu cho đào tạo một cách chính xác nhất. Sau đây là đề xuất tiến trình đánh giá thành tích:



Giai đoạn 1: Cá nhân tự đánh giá

Trong giai đoạn này tổ chức tiến hành thiết kế bảng tự đánh giá của nhân viên về những thành tựu trong công việc trong năm qua và những nguyện vọng cho việc phát triển nghề nghiệp trong tương lai. (Xem phụ lục)

Giai đoạn 2: Cấp trên trực tiếp đánh giá

Sau giai đoạn 1, các cá nhân sẽ nộp bảng tự đánh giá về cho cấp trên trực tiếp của mình. Tiếp đó, cấp trên trực tiếp sẽ đánh giá thành tích của nhân viên vào trong bảng, bảng này được thiết kế giống như bảng tự đánh giá của cá nhân.

Giai đoạn 3: Thảo luận việc đánh giá

Kết quả của giai đoạn 1 và 2 sẽ được nộp về phòng thực hiện công tác nguồn nhân lực của công ty. Phòng này có trách nhiệm so sánh, đối chiếu giữa bảng tự đánh giá và cấp trên trực tiếp đánh giá, kết quả cuối cùng là kết quả trùng khớp giữa 2 bảng này, nếu có kết quả chưa trùng khớp sẽ tiến hành thảo luận đánh giá thành tích với nhân viên và cấp trên trực tiếp của họ để đưa ra kết quả cuối cùng.

3.3.3.2 Hoàn thiện chính sách trả công lao động

- Xác định những nghề có ý nghĩa quan trọng đối với ngân hàng trong hiện tại và tương lai.

- Xây dựng hệ số ưu tiên, thu hút đối với những lao động làm những nghề trên.

- Xây dựng khối lượng định mức đối với mỗi công việc và mức tiền công tương ứng với mỗi khối lượng công việc được hoàn thành.

- Bổ sung vào hệ số phụ cấp một số hệ số quan trọng như hệ số độc hại, hệ số kỹ thuật... và một số hệ số khác khi thị trường lao động có sự biến động.

3.3.3.3 Tổ chức hoạt động thi đua trong ngân hàng

Người lao động luôn có nhiều nhu cầu khác nhau, bên cạnh nhu cầu về việc làm, thì người lao động còn có các nhu cầu khác, như nhu cầu xã hội, nhu cầu khẳng định, hoàn thiện... Chính vì vậy, để phát triển một cách bền vững, toàn diện nguồn nhân lực ngân hàng cần tiến hành tạo ra xây dựng, để mỗi nhân viên có thể vui chơi học tập và phát triển những tài năng của mình.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày chiến lược nguồn nhân lực của OCB giai đoạn 2011-2020; phương hướng và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Phương Đông trong năm 2012. Từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác phát triển NNL tại Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Trung Việt.

KẾT LUẬN

Việc phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp cũng là vấn đề mới nhưng vẫn rất quan trọng. Khi mà khoa học công nghệ phát triển vượt bậc và có những ứng dụng rất hữu ích vào đời sống thì yếu tố con người càng trở nên quan trọng hơn. Nhất là đối với ngân hàng, trong giai đoạn hiện nay thị trường lao động đang không đủ để đáp ứng nhu cầu của các ngân hàng. Đối với riêng NH TMCP Phương Đông – CN Trung Việt, đây lại là giai đoạn đẩy mạnh mở rộng hoạt động kinh doanh thì vấn đề nhân lực càng trở nên bức xúc hơn. Nguồn nhân lực là tài sản quý báu nhất đối với Ngân hàng, là nhân tố góp phần vào sự thành công và phát triển bền vững của NH TMCP Phương Đông – CN Trung Việt.

Việc hội nhập vào nền kinh tế thế giới đã đem lại cho Việt Nam chúng ta rất nhiều cơ hội để phát triển đất nước, nhưng cũng đưa lại không ít những thách thức mới. Để tồn tại và đứng vững trong điều kiện hiện nay đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải tìm cho riêng mình những giải pháp hữu hiệu nhất để tồn tại và phát triển được. Một trong những giải pháp hữu hiệu nhất là nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực của mình để từ đó khai thác tối đa nguồn nhân lực của mình vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

Qua quá trình nghiên cứu tìm hiểu để viết đề tài do khả năng và trình độ còn hạn chế chắc chắn sẽ có những phần rất cần sự đóng ý kiến của Quý thầy cô và các đọc giả quan tâm nhằm hoàn thiện hơn nữa đề tài.

Xin trân trọng cảm ơn!