

VẤN ĐỀ NGUỒN NHÂN LỰC (NNL) CÓ TẦM QUAN TRỌNG ĐẶC BIỆT VỚI MỘT DOANH NGHIỆP NÓI CHUNG VÀ ĐỐI VỚI CÁC QUẢN TRỊ GIA NÓI RIÊNG. KHÔNG CÓ MỘT HOẠT ĐỘNG NÀO CỦA DOANH NGHIỆP MANG LẠI HIỆU QUẢ NẾU THIẾU MỘT ĐỘI NGŨ CÁN BỘ CÓ NĂNG LỰC, PHẨM CHẤT. YẾU TỐ CON NGƯỜI LÀ NGUYÊN NHÂN CỦA THÀNH CÔNG HAY THẤT BẠI TRONG CÁC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH (HKD). MỤC TIÊU CƠ BẢN CỦA BẤT CỨ DOANH NGHIỆP NÀO CŨNG LÀ SỬ DỤNG MỘT CÁCH CÓ HIỆU QUẢ NNL ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC MỤC ĐÍCH CỦA DOANH NGHIỆP 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 DOANH NGHIỆP VIỆT NAM NÓI CHUNG, TRONG ĐÓ CÓ NGÂN HÀNG CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM (INCOMBANK), ĐẶC BIỆT TRONG BỐI CẢNH CẠNH TRANH VÀ HỘI NHẬP QUỐC TẾ NHU HIỆN NAY.

# Sự cần thiết xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực

## INCOMBANK



### NGUYỄN VĂN THƠM

Từ nhận thức trên, thực hiện phương châm "phát triển, an toàn, hiệu quả" tiến tới xây dựng Incombank thành một ngân hàng thương mại hiện đại, đáp ứng yêu cầu của cạnh tranh và hội nhập; thì vấn đề "*xây dựng chiến lược phát triển NNL Incombank*" là một trong các yếu tố không thể thiếu để tạo ra sự khác biệt với các Ngân hàng thương mại khác dẫn tới thành công.

#### 1. Khái niệm NNL

Theo quan điểm quản trị hiện đại: Nhân lực là cách nói đơn giản, được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, gồm thể lực và trí lực. Trong hoạt động của mỗi doanh nghiệp lâu nay; việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và luôn tìm cách khai thác tới mức cao nhất; nhưng mặt khai thác về trí lực của con

người chưa được chú ý đúng mức, còn khai thác một cách hạn chế và đây chính là tiềm năng bí ẩn của mỗi con người. Từ đó vấn đề coi trọng nhân tố con người với tư cách là một nguồn lực đặc biệt là một yêu cầu khách quan.

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.

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,...*

Vấn đề là các doanh nghiệp, vì mục tiêu của mình làm thế nào để phát triển, khai thác, sử dụng có hiệu quả nguồn lực đặc biệt đó.

**2. Thực trạng chất lượng NNL và tính cấp thiết xây dựng chiến lược phát triển NNL Incombank phù hợp.**

**a. Thực trạng chất lượng NNL:** Chất lượng NNL Incombank hiện nay thể hiện

dưới bảng sau:

BẢNG CHẤT LƯỢNG CÁN BỘ INCOMBANK (Số lượng bình quân thời kỳ 2002 - 2006)	
Chỉ tiêu	Số lượng Bình quân
<b>1- Tổng số Cán bộ Nhân viên</b>	11806
<b>2- Trình độ Chuyên môn nghiệp vụ</b>	
Tiến sỹ	20
Thạc sỹ	189
Đại học	6585
Cao đẳng	752
Trung cấp và tương đương	2493
<b>3- Trình độ Ngoại ngữ</b>	
Cử nhân	352
Trình độ C	2152
Trình độ B	2333
<b>4- Độ tuổi</b>	
Dưới 30 tuổi	3250
Từ 31 đến 35	1352
Từ 36 đến 40	1914
Từ 41 đến 45	2679
Từ 46 đến 50	1535
Từ 51 đến 55	974
Từ 56 đến 60	101

Nguồn: Báo cáo chất lượng cán bộ Incombank

Qua số liệu bảng trên cho thấy: (i) Lao động có trình độ đại học chiếm 55,77%, trên đại học chiếm 1,77%, cao đẳng chiếm 6,37%, trung cấp và tương đương chiếm 21,11%, số còn lại chiếm

14,98%; lao động có trình độ ngoại ngữ cử nhân chiếm 2,98%, trình độ B chiếm 19,76%, trình độ C chiếm 18,22%, còn lại chiếm 59,04%. Tỷ lệ này cho thấy: lao động có trình độ đáp ứng yêu cầu HKKD còn hạn chế, lao động có trình độ trung cấp chiếm khá cao (21,11%); lao động có trình độ ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu cần thiết (từ trình độ B trở lên) của cả hệ thống là rất thấp. (ii) Bình quân độ tuổi lao động tương đối cao: 38,52 tuổi, phân bố không đều ở các chi nhánh, nhiều chi nhánh ở vùng sâu, vùng xa, miền trung, Tây nguyên có độ tuổi cao.

**b. Tình cấp thiết xây dựng chiến lược phù hợp phát triển NNL Incombank:**

Qua phân tích số liệu kể trên, kết hợp với quá trình nghiên cứu, khảo sát thực tiễn công tác quản trị NNL của Incombank trong những năm qua cho thấy: *Nói chung chất lượng NNL của Incombank còn nhiều bất cập: về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, vì tình còn hạn chế; còn tồn tại một tỷ lệ khá lớn cán bộ do cơ chế cũ để lại thiếu chuyên môn, độ tuổi lao động lớn, trong đó có một số cán bộ không thể đào tạo lại được, nhưng do chính sách xã hội, Incombank chưa thể giải quyết cho thôi việc được; tình trạng thừa, thiếu cục bộ lao động tại các đơn vị khá phổ biến (thừa lao động giản đơn và lao động không đáp ứng được yêu cầu nghiệp vụ, trong khi đó lại thiếu cán bộ nghiệp vụ có kỹ năng, thích ứng với hoạt động của ngân hàng hiện đại trong cơ chế thị trường); trình độ kiến thức của cán bộ còn có sự khác biệt giữa các chi nhánh, đặc biệt giữa khu vực đô thị và vùng sâu, vùng xa. Điều này sẽ ảnh hưởng tới tình cân bằng về thể và lực của toàn hệ thống*

Để đối phó với cạnh tranh và hội nhập, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh doanh của Incombank từ nay tới năm 2010 và những năm tiếp theo; thực sự đòi hỏi NNL của Incombank cần phải có sự phát triển vượt qua những bất cập, nâng cao chất lượng tương ứng. Incombank cần triển khai đồng bộ nhiều giải pháp, trong đó trước hết là phải xây dựng chiến lược phát triển NNL phù hợp làm cơ sở định hướng cho việc triển khai có hiệu quả các chức năng hoạt động của quản trị NNL.

Thực tế hiện nay Incombank chưa

xây dựng được chiến lược phát triển NNL phù hợp khiến các hoạt động chức năng của quản trị NNL thiếu hiệu quả.

Vi vậy, việc xây dựng chiến lược phát triển NNL Incombank phù hợp là yêu cầu cấp thiết.

**3. Xây dựng chiến lược phát triển NNL Incombank.**

Trên cơ sở các mục tiêu, chiến lược kinh doanh, Incombank cần khẩn trương xây dựng chiến lược phát triển NNL phù hợp tập trung vào một số nội dung trước hết và chủ yếu như sau:

**a. Mục tiêu, yêu cầu:**

- Cần nhận thức rõ con người là vốn quý nhất, con người vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển, đầu tư vào con người có ý nghĩa sống còn đối với sự phát triển của Incombank. Từ đó có chính sách đầu tư phát triển con người lâu dài, đầu tư có chiều sâu và hiệu quả.

- Chiến lược phát triển NNL phù hợp phải gắn chặt với với mục tiêu hiện đại hoá ngân hàng, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh và hội nhập kinh tế trong khu vực và quốc tế.

- Phải có cơ chế chính sách phù hợp để phát triển đội ngũ cán bộ nhân viên đủ số lượng, mạnh về chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển của Incombank từng thời kỳ.

- Một số mục tiêu cụ thể cần phấn đấu từ nay đến 2010: Giảm từ 15 - 20% lao động kém chất lượng, tăng tỷ lệ lao động có trình độ đại học lên tối thiểu 70%, 100% lao động tại Trụ sở chính (trừ bộ phận hậu cần phục vụ) và cán bộ nghiệp vụ chủ yếu tại các chi nhánh có trình độ đại học và tiếng Anh trình độ B trở lên, giảm độ tuổi bình quân xuống dưới 35 tuổi.

**b. Một số nội dung chủ yếu:**

- Cơ cấu lại đội ngũ cán bộ; sắp xếp, bố trí cán bộ có năng lực, trình độ, kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh trước mắt cũng như lâu dài trên cơ sở giảm dần biên chế lao động dôi dư, kém chất lượng, không đáp ứng yêu cầu, đồng thời tăng tuyển dụng mới lao động có chất lượng để góp phần trẻ hoá đội ngũ cán bộ và cải thiện nhanh chất lượng cán bộ.

- Nghiên cứu áp dụng công nghệ thông tin hiện đại trong quản lý, sử dụng cán bộ có hiệu quả; đánh giá và sử dụng cán bộ phải gắn với tiêu chuẩn đạo đức

nghề nghiệp, tiêu chuẩn cán bộ và lấy hiệu quả công tác thực tế làm thước đo chủ yếu; quy hoạch cán bộ phải đi đôi với đào tạo bồi dưỡng tạo nguồn dự trữ dồi dào không để bị hẫng hụt; coi trọng việc sử dụng nhân tài, khuyến khích tài năng nhằm sử dụng có hiệu quả NNL đáp ứng yêu cầu phát triển Incombank từng thời kỳ.

- Tập trung đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao trình độ về chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực tư duy (tư duy kinh tế thị trường, tư duy tổng hợp, tư duy kinh doanh ngân hàng hiện đại), năng lực quản lý điều hành, kiến thức ngoại ngữ, công nghệ thông tin hiện đại; khuyến khích tự học nhằm từng bước nâng cao chất lượng NNL một cách đồng đều và vững chắc theo hướng vừa chuyên sâu, vừa tổng hợp, có khả năng cạnh tranh cao, luôn hướng tới khách hàng.

- Cải tiến đổi mới chính sách duy trì NNL (tiền lương, thưởng, chế độ phúc lợi,...) nhằm kích thích, động viên cán bộ nhân viên, các đơn vị thi đua hăng say làm việc, tăng năng suất, chất lượng hiệu quả, tận tâm, trung thành với Incombank, đồng thời thu hút NNL trẻ, được đào tạo cơ bản có hệ thống, thành thạo vi tính, ngoại ngữ, thu hút các chuyên gia, nhân viên giỏi, nhân tài về Incombank và giữ chân nhân viên giỏi ở lại với Incombank

- Xây dựng văn hoá kinh doanh Incombank, tạo ra môi trường làm việc tốt nhất cho sự phát triển của mỗi cán bộ nhân viên, mỗi cá nhân đều có cơ hội bình đẳng trong phát triển, thăng tiến và phát huy hết khả năng tiềm ẩn của mình vì sự phát triển của Incombank và vì lợi ích của chính bản thân mỗi cán bộ nhân viên.

*Tóm lại, để thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh sau khi cổ phần hoá, đồng thời đối phó với cạnh tranh và hội nhập, việc xây dựng chiến lược phát triển NNL Incombank phù hợp là yêu cầu cấp thiết. Chỉ một khi có chiến lược phát triển NNL phù hợp với chiến lược kinh doanh mới có cơ sở, phương hướng triển khai có hiệu quả các hoạt động chức năng của quản trị NNL - Đây là nhân tố có ý nghĩa quyết định sự thành công hay thất bại của Incombank trong tương lai■*