

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

LÊ ĐĂNG TUẤN

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI NHỎ&PTNT TỈNH QUẢNG NAM
ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên Ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2010

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

Người hướng dẫn khoa học: TS. TRƯƠNG SỸ QUÝ

Phản biện 1: TS PHẠM THỊ LAN HƯƠNG

Phản biện 2: GS.TSKH. LÊ DU PHONG

Luận văn 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 31 tháng 10 năm 2010

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

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong những năm gần đây, nhìn chung các ngân hàng Việt Nam đã có những bước phát triển nhảy vọt về kết quả và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, góp phần đáng kể trong công tác huy động nguồn vốn cho tiến trình phát triển kinh tế xã hội. Tuy nhiên, trong thời gian tới, khi thị trường tài chính Việt Nam đã thực sự mở cửa, sự tham gia của các ngân hàng nước ngoài với tiềm lực về vốn lớn, công nghệ mạnh sẽ là áp lực cạnh tranh rất lớn đối với ngành ngân hàng Việt Nam nói chung và đối với Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam (sau đây gọi là Agribank) nói riêng.

Do đó, làm thế nào để Agribank Việt Nam có thể tồn tại và phát triển vững mạnh trước áp lực cạnh tranh gay gắt của không chỉ các ngân hàng trong nước mà của cả những ngân hàng nước ngoài đang và sắp hoạt động tại Việt Nam?. Với mong muốn góp phần vào sự phát triển của Agribank Việt Nam nói chung và của chi nhánh Agribank Quảng Nam nói riêng, tôi đã chọn đề tài **“Chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Quảng Nam đến năm 2015”** để thực hiện luận văn tốt nghiệp.

2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn được xác định là các mối quan hệ bên trong với môi trường bên ngoài của chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam trong sự phát triển nguồn nhân lực của mình.

Phạm vi nghiên cứu của luận văn là những vấn đề về cơ sở lý luận và thực tiễn về nguồn nhân lực tại chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam, từ đó đưa ra chiến lược phát triển nguồn nhân lực đến năm 2015 tại chi nhánh.

3. Mục đích nghiên cứu Đề tài

Thứ nhất, phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh trong thời gian vừa qua, phân tích vai trò của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển của ngành ngân hàng.

Thứ hai, trên cơ sở đó, đề xuất chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh ngân hàng Agribank tỉnh Quảng Nam đến năm 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

Nhằm nghiên cứu các vấn đề cho kết quả một cách chính xác và hiệu quả khi áp dụng vào thực tế, tác giả đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu sau: ngoài phương pháp thu thập dữ liệu, luận văn còn sử dụng các phương pháp như: phương pháp phân tích, phương pháp thống kê, phương pháp dự báo, phương pháp điều tra khảo sát thực tế, phương pháp so sánh đối chiếu trong phân tích hiện trạng và xây dựng chiến lược.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của Đề tài

-Đề tài hệ thống hóa những vấn đề lý luận đã có về chiến lược phát triển nguồn nhân lực

-Giúp chi nhánh ngân hàng Agribank tỉnh Quảng Nam có thể dùng làm tài liệu tham khảo cho việc phát triển nguồn nhân lực của mình.

6. Kết cấu của Luận văn:

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm có 3 chương:

- **Chương 1. Những vấn đề lý luận cơ bản về chiến lược phát triển nguồn nhân lực.**

- **Chương 2. Thực trạng chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam trong thời gian qua.**

- **Chương 3. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Agribank Quảng Nam đến năm 2015.**

Chương 1 NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1-Khái niệm về nguồn nhân lực, chiến lược và chiến lược phát triển nguồn nhân lực:

1.1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực:

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

Nguồn nhân lực ngày càng được nhà quản trị thừa nhận là năng lực cốt lõi để sáng tạo ra giá trị cho tổ chức, cho khách hàng và tạo lập vị thế cạnh tranh bền vững cho công ty.

1.1.1.2 Khái niệm về chiến lược:

“Chiến lược là phương hướng và quy mô của một tổ chức trong dài hạn: chiến lược sẽ mang lại lợi thế cho tổ chức thông qua việc sắp xếp tối ưu các nguồn lực trong một môi trường cạnh tranh nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường và kỳ vọng của các nhà góp vốn”

1.1.1.3 Khái niệm về chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Có rất nhiều khái niệm về chiến lược phát triển nguồn nhân lực, song theo tôi, định nghĩa chiến lược phát triển nguồn nhân lực có nội dung rõ ràng và phù hợp nhất là: *“Chiến lược phát triển nguồn nhân lực đó là một chiến lược gìn giữ và phát triển nguồn nhân lực đi từ gốc, theo một chuỗi liên tục từ khâu tuyển dụng đến đào tạo gìn giữ và phát huy nguồn nhân lực.”*

1.1.2 Mục tiêu của chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Mục tiêu cơ bản của chiến lược phát triển nguồn nhân lực là:

- + Xây dựng và phát triển năng lực nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng các nhóm.
- + Góp phần duy trì và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.
- + Giúp người lao động có việc làm phù hợp, có thu nhập hợp lý, có cơ hội phát triển và vươn tới hạnh phúc.

1.1.3 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Bất cứ một doanh nghiệp hay tổ chức nào cũng đều đưa ra chiến lược phát triển tổ chức của họ nhằm thực hiện mục tiêu đạt được giá trị tốt nhất. Song để có một chiến lược hiệu quả, các tổ chức cần phải nắm được những vấn đề cần thiết có liên quan đến vấn đề xác lập chiến lược dài hạn. Song để có một chiến lược phát triển nguồn nhân lực hiệu quả, chiến lược

ấy phải được bắt đầu từ mục tiêu, sứ mệnh và tầm nhìn của chính doanh nghiệp ấy. Tầm nhìn, sứ mệnh và tâm giá trị đóng vai trò cốt yếu tạo dựng sự thành công cho một tổ chức và doanh nghiệp.

Tầm nhìn, sứ mệnh và tâm giá trị đóng một vai trò cốt yếu tạo dựng sự thành công cho tổ chức và doanh nghiệp. Những nhà lãnh đạo của những công ty luôn đề cao đến chiến lược, mà tại đó, các vị lãnh đạo tập trung mọi người lại để học cùng đóng góp, xây dựng vượt lên khả năng của mỗi cá nhân. Và chính nó là nền tảng, là lý do cho mọi người tập hợp lại với nhau và cùng đi trên một con đường. Bất kể họ là ai, là những người thân cận, hay những người không hề quen biết ... thì họ đều đến với nhau để chia sẻ những thành công và thất bại. Và, vì những lý do này mà những nhà tuyển dụng đưa ra một chiến lược tìm kiếm một lực lượng nhân lực nhằm đạt được mục tiêu cũng như tầm nhìn của công ty.

1.1.3.1 Thu hút nguồn nhân lực

Thu hút nguồn nhân lực nhằm đảm bảo số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển đúng người vào đúng việc; trước hết, doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người, từ đó có chính sách thu hút nguồn nhân lực phù hợp.

Tuyển mộ

Tuyển mộ là quá trình nhận dạng và thu hút một số ứng viên mong muốn làm việc và bản thân họ cảm nhận được sự thỏa mãn trong môi trường làm việc tại công ty. Trong quá trình này việc trao đổi thông tin là chính yếu. Đối với các ứng viên họ cần có những thông tin cụ thể về công ty như thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, lương phúc lợi và các chính sách liên quan trực tiếp đến người lao động

Tuyển chọn nguồn nhân lực

Tuyển chọn là quá trình sàng lọc các ứng viên có được sau quá trình chiêu mộ theo các tiêu chuẩn cụ thể, phù hợp với các yêu cầu công việc của công ty và quyết định sử dụng họ. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc:

Duy trì nguồn nhân lực

Công việc duy trì nguồn nhân lực bao gồm việc sử dụng và kích thích nguồn nhân lực phục vụ hết mình vì sự phát triển của doanh nghiệp.

Kích thích, động viên nhân viên là các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao, bao gồm các chính sách lương bổng và đãi ngộ, môi trường làm việc...

Luong bổng và đãi ngộ là công cụ để kích thích người lao động hăng say với công việc, làm việc có năng suất cao hơn, thu hút nhân tài, và duy trì họ gắn bó với công ty.

1.1.3.2 Đào tạo -bồi dưỡng nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực của công ty một cách toàn diện, đảm bảo sự phù hợp tốt nhất với công việc hiện tại và đáp ứng được những thay đổi trong tương lai. Nhân sự có năng lực phải có đủ các tiêu chí về các kỹ năng cần thiết cho công việc, khả năng thích nghi, kinh nghiệm và đạo đức.

-Đối với nhân sự mới:

-Đào tạo và đào tạo lại đối với nhân sự hiện tại:

1.1.3.3 Công tác hoạt động của bộ máy lãnh đạo

Chia sẻ quyền lực

Đây là một vấn đề không dễ dàng có thể thực hiện. Song nó lại có một vai trò vô cùng quan trọng. Rất nhiều nhà lãnh đạo hiểu được tầm quan trọng của nó, nhưng không phải ai cũng thực hiện được. Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của lãnh đạo ngày nay là đào tạo nên những nhà lãnh đạo. Song làm sao có thể có những nhà lãnh đạo, nếu như lãnh đạo cấp trên không chia sẻ quyền lực cho họ và một trong những đòi hỏi để thực hiện thành công việc chia sẻ quyền lực cho người khác là niềm tin mạnh mẽ. Từ việc trao trách nhiệm, niềm tin và dành tất cả đầu tư từ tiền tài, sức lực, thời gian cho họ thực hiện.

Làm việc tập thể

Một tập thể càng lớn thì khả năng lãnh đạo càng cao, và một công việc càng có nhiều người cùng tham gia thì công việc đó càng sớm được hoàn thành. Tuy nhiên, tập thể không có nghĩa là tập hợp tất cả mọi người trong tổ chức lại để thực thi một công việc, mà là nơi tập hợp những cá nhân xuất sắc nhất về lĩnh vực mà doanh nghiệp chuẩn bị thi hành.

1.2 CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1 Các yếu tố môi trường vĩ mô

- Môi trường kinh tế
- Môi trường chính trị - pháp luật
- Môi trường khoa học công nghệ
- Môi trường văn hóa xã hội
- Môi trường tự nhiên

1.2.2 Môi trường vi mô

- Yếu tố nguồn nhân lực
- Yếu tố nhà cung ứng
- Đối thủ cạnh tranh
- Các tổ chức trung gian

1.2.3 Các yếu tố môi trường bên trong:

- Chính sách thu hút nguồn nhân lực
- Cách bố trí và sử dụng nguồn nhân lực
- Chế độ đào tạo và đào tạo lại
- Chế độ đãi ngộ
- Môi trường làm việc
- Tài chính
- Công nghệ

1.3 KINH NGHIỆM CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NNL CỦA MỘT SỐ DN TRÊN THẾ GIỚI VÀ CÁC NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM

1.3.1 Kinh nghiệm thành công của các tập đoàn kinh tế Hàn Quốc

1.3.2 Kinh nghiệm chiến lược phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp Việt Nam

1.3.2.1 Kinh nghiệm chiến lược phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)

1.3.2.2 Kinh nghiệm chiến lược phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng TMCP XNK Việt Nam (Eximbank)

1.3.3 Bài học kinh nghiệm

Một là, thực hiện quán triệt quan điểm về chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho từng Chi nhánh, phòng giao dịch.

Hai là, thực hiện cải cách về chương trình giáo dục, cách dạy và học, tăng cường kết hợp việc giáo dục nghiệp vụ với thực tiễn làm việc tại ngân hàng.

Ba là, thực hiện chính sách nâng cao thể lực và đạo đức người lao động.

Bốn là, cần có những chính sách quan tâm và phát huy hiệu quả tiềm năng và năng lực cho đội ngũ cán bộ giỏi như tạo điều kiện cho các cán bộ lao động giỏi được tham gia các khóa học về sản phẩm mới, các khóa học về công nghệ ngân hàng mới và thậm chí là cả những khóa học ngắn hạn tại nước ngoài.

Năm là, có chính sách linh hoạt trong việc tuyển dụng và giữ chân người tài giỏi trong cơ quan, quan tâm đến quyền lợi về vật chất và tinh thần của người lao động.

Sáu là, xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả.

Chương 2
THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NNL
TẠI AGRIBANK QUẢNG NAM TRONG THỜI GIAN QUA

2.1 GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ CHI NHÁNH AGRIBANK QUẢNG NAM

2.1.1 Sơ lược về sự ra đời và phát triển

Chi nhánh Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Quảng nam (gọi tắt là Agribank Quảng Nam) là một chi nhánh ngân hàng thương mại quốc doanh đóng trên địa bàn tỉnh Quảng nam, trực thuộc hệ thống Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt nam. Được thành lập vào ngày 01/01/1997, trên cơ sở tách ra từ Sở Giao dịch III-NHNo&PTNT Việt Nam tại Đà Nẵng thành 2 chi nhánh: Chi nhánh Agribank Đà Nẵng và Chi nhánh Agribank Quảng Nam, theo Quyết định số 515/NHNo-02, ngày 16/12/1996 của Chủ tịch Hội đồng quản trị Agribank Việt Nam.

2.1.2 Cơ cấu, chức năng, nhiệm vụ của các bộ máy điều hành

- Sơ đồ tổ chức:
- Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận

2.1.3 Chức năng, nhiệm vụ của chi nhánh

- Huy động vốn
- Cho vay
- Kinh doanh ngoại hối và vàng bạc
- Cung ứng các dịch vụ thanh toán và ngân quỹ
- Kinh doanh các dịch vụ ngân hàng khác
- Các dịch vụ cầm cố, bảo lãnh
- Các dịch vụ tư vấn
- Thực hiện yêu cầu quản lý để bảo toàn nguồn vốn và kinh doanh có lãi.

2.1.4 Tình hình kinh doanh của chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam trong các năm qua

2.1.4.1 Nghiệp vụ huy động vốn

2.1.4.2 Nghiệp vụ cho vay

Cho vay là nghiệp vụ sinh lời chủ yếu của các NHTM nói chung và Agribank Quảng Nam nói riêng. Trong những năm qua, Agribank Quảng Nam luôn chú trọng đến công tác tín dụng, đầu tư vốn cho tất cả các thành phần kinh tế, tăng trưởng dự nợ bình quân hàng năm trên 15%.

2.1.4.3 Nghiệp vụ kinh doanh các sản phẩm dịch vụ

Trên lĩnh vực dịch vụ ngân hàng, bên cạnh việc khai thác các dịch vụ truyền thống như: chuyên tiền, thu đổi tiền cũ, tiền rách, cho thuê các dịch vụ kho quỹ, ... chi nhánh còn chủ động mở rộng phát triển các dịch vụ

ngân hàng hiện đại như: Dịch vụ gửi rút tiền nhiều nơi, dịch vụ Mobile Banking (Atransfer, SMS Banking, VnTopup), phát hành thẻ ghi nợ, tín dụng quốc tế Visacard, chấp nhận thanh toán thẻ Quốc tế MasterCard,... Các dịch vụ thẻ ATM, thẻ POS đều được chi nhánh chú trọng nhằm phục vụ trong việc gửi, rút tiền.

2.1.4.4 Kết quả tài chính

2.2 PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NNL CỦA CHI NHÁNH AGRIBANK QUẢNG NAM TRONG THỜI GIAN QUA

2.2.1 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Agribank Quảng Nam

2.2.1.1 Các nguồn tuyển dụng

Theo kết quả điều tra từ ngân hàng Agribank và một số ngân hàng khác thời điểm 31/12/2009, chúng ta nhận xét như sau: Nguồn tuyển dụng từ ứng viên nội bộ chiếm tỷ lệ cao nhất 40%, kế đến là bạn bè của nhân viên chiếm 19% và thấp nhất là tuyển dụng từ nguồn nhân viên cũ, nguồn khác chỉ bằng 4%. Số liệu cụ thể như sau:

2.2.1.2 Môi trường và văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng:

Trang phục đi làm

Một trong những nét văn hóa đặc trưng của ngân hàng là trang phục, đồng phục đi làm của các nhân viên, nó thể hiện sự đoàn kết, tính thương hiệu của ngân hàng. Nhìn vào trang phục của nhân viên, người ta có thể đánh giá được phần nào về ngân hàng đó.

Thời gian nghỉ giải lao và những hoạt động giải trí

Giờ giải lao và các hoạt động giải trí sẽ giúp nhân viên phục hồi sức lao động và giảm bớt áp lực trong công việc, tạo tinh thần sáng khoái, năng suất công việc cao hơn. Bên cạnh đó, sự giải lao, vui đùa cũng giúp cho nhân viên trở nên gần bó, thân thiện, giúp đỡ nhau và hiểu nhau hơn, từ đó tạo nên bầu không khí đoàn kết trong ngân hàng và con người gần bó hơn với nơi làm việc của mình.

Mức độ gặp gỡ giữa nhân viên và quản lý:

Ngoài công việc chính trong ngân hàng thì sự gặp gỡ giữa nhân viên và quản lý có ý nghĩa quan trọng trong việc duy trì sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng. Thông qua sự tiếp xúc, gặp gỡ sẽ giúp cho nhân viên và nhà quản lý hiểu nhau hơn, khoảng cách giữa nhà quản lý và nhân viên không còn xa nữa. Việc gặp gỡ sẽ giúp cho nhà quản lý hiểu được những tâm tư, nguyện vọng, những điều còn vướng mắc trong quá trình làm việc mà nhân viên trong thời gian làm việc ít có cơ hội trình bày. Từ đó giúp nhà quản lý có những hướng khác phục, điều chỉnh và bổ sung để hạn chế những khiếm khuyết trong công việc và thực hiện việc quản lý nhân sự một cách hiệu quả.

Mức độ riêng tư, yên tĩnh cho nhân viên:

Trong môi trường ngân hàng, mọi người đều có hoạt động khác nhau. Người làm công việc kế toán, ngân quỹ thì thời gian chủ yếu là làm tại ngân hàng, nhưng với những người làm về tín dụng, thẩm định hay hành chánh thì đôi khi công việc đòi hỏi phải ra ngoài. Vì vậy ngân hàng cần có một không gian phù hợp để làm việc và những quy định cụ thể nhằm tạo điều kiện tốt cho nhân viên hoàn thành công việc được giao

2.2.1.3 Điều kiện làm việc và chất lượng lao động

Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng làm việc

Điều kiện làm việc là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến người lao động. Do đó, nó quyết định đến việc ở lại hoặc ra đi của nhân viên. Điều kiện làm việc càng tốt sẽ tạo điều kiện cho nhân viên gắn bó với ngân hàng và thực hiện tốt công việc.

Yếu tố liên quan đến tiền lương:

Kết quả khảo sát ta thấy các ngân hàng đã có sự công nhận và thưởng theo sự đóng góp của nhân viên vào công việc, tuy nhiên lương bổng vẫn chưa cao, mà hầu hết thì nhân viên sống chủ yếu dựa vào thu nhập của Ngân hàng nên với mức lương chưa cao, chưa thật sự đáp ứng được đầy đủ nhu cầu cho cuộc sống của cán bộ công nhân viên ngân hàng.

2.2.2 Phân tích tình hình phát triển nguồn nhân lực về mặt số lượng tại Agribank Quảng Nam

Thực tế cho thấy rằng, tốc độ tăng lao động hàng năm là trên 5%, chỉ năm 2006 lao động tại chi nhánh giảm 1 người, tỷ lệ giảm 0,29%. Sở dĩ năm 2006 giảm số lượng lao động do dư nợ cho vay năm này cũng giảm so với 2005 nên chi nhánh không tăng thêm lao động.

2.2.3 Phân tích tình hình phát triển nguồn nhân lực về chất lượng

Thực tế cho thấy, tỷ trọng lao động nữ ở các năm gần đây đều cao hơn lao động nam. Điều đó phù hợp với đặc thù của ngành Ngân hàng.

Hiện tại cán bộ, nhân viên chi nhánh có độ tuổi trung bình quá cao. Số cán bộ nằm trong độ tuổi từ 35 đến dưới 45 chiếm đại đa số với 189 người chiếm 45,87% tổng số cán bộ toàn chi nhánh, số cán bộ từ 45 tuổi trở lên chiếm 31,55% còn lại số cán bộ từ 25 đến dưới 35 tuổi chỉ chiếm 22,57%. Điều này chứng tỏ rằng, đa số cán bộ trên đều trải qua thời kỳ bao cấp, nên ít nhiều vẫn còn chịu ảnh hưởng về cung cách, tác phong theo thời kỳ bao cấp, ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả, chất lượng công việc.

Trình độ của cán bộ hiện tại ở chi nhánh là tương đối cao, qua bảng 2.8 dưới đây cho thấy, đến 2009, số cán bộ có trình độ sau Đại học là 27 người, chiếm tỷ lệ 6,55% tổng số cán bộ; số cán bộ có trình độ đại học là 356 người, chiếm tỷ lệ 86,41%; Số cán bộ có trình độ cao đẳng là 3 người, chiếm tỷ lệ 0,73%; số cán bộ có trình độ trung cấp là 23 người, chiếm tỷ lệ 5,58% và số cán bộ có trình độ sơ cấp chỉ chiếm tỷ lệ 0,73%.

2.3 THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NNL TẠI CHI NHÁNH AGRIBANK QUẢNG NAM TRONG THỜI GIAN QUA

2.3.1 Công tác thu hút nguồn nhân lực

Công tác tuyển dụng được chi nhánh chú trọng về chất lượng cán bộ khi được tuyển dụng, trình độ của cán bộ khi được tuyển dụng dần được nâng tầm cao theo xu hướng phát triển của xã hội. Nếu như trong các năm 2004, 2005 chi nhánh vẫn tuyển dụng cán bộ có trình độ sơ cấp, thì đến các năm gần đây chi tuyển dụng đa số cán bộ có trình độ Đại học, cụ thể 36 trên 38 trường hợp có bằng đại học năm 2008. Đến năm 2009 chi nhánh tuyển dụng 100% cán bộ có trình độ đại học.

Số lượng cán bộ được tuyển dụng cũng phù hợp với tình hình tăng trưởng hoạt động kinh doanh. Nếu năm 2006, tình hình tài chính của đơn vị bị âm nên chi nhánh chỉ tuyển dụng 06 trường hợp bù đắp số lao động đã nghỉ hưu hoặc xin chuyển ngành, đưa số lao động giảm 01 trường hợp so với năm 2005. Thì đến năm 2007 chi nhánh đã tuyển dụng 27 chỉ tiêu, năm 2008 là 38 chỉ tiêu, năm 2009 là 32 chỉ tiêu, đưa tổng số cán bộ của chi nhánh là 412 người.

Qua bảng trên ta nhận thấy rằng công tác tuyển dụng tại chi nhánh dần dần phát triển về chất lượng tuyển dụng nếu như tỷ lệ cán bộ có bằng tại chức tuyển dụng vào năm 2005 là 56,25%; năm 2006 là: 40,0%; thì các năm gần đây trình độ cán bộ khi tuyển dụng được nâng lên ở mức cao hơn, cụ thể năm 2008, tỷ lệ cán bộ tuyển dụng có bằng Đại học tại chức chỉ còn 28,9% và năm 2009 là 18,8%. Ngược lại, trình độ cán bộ khi tuyển dụng có bằng chính quy tăng mạnh, năm sau cao hơn năm trước.

Số cán bộ được tuyển dụng có bằng đại học ngành tài chính ngân hàng và các ngành học kinh tế chiếm tỷ trọng khá cao trong các năm qua, điều đó cho thấy rằng chính sách tuyển dụng tại chi nhánh tập trung vào đúng chuyên ngành, phù hợp với công việc kinh doanh của Ngân hàng trong thời gian đến.

2.3.2 Công tác đào tạo nguồn nhân lực

Trong các năm qua, chi nhánh luôn chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực, cụ thể qua bảng 2.11 dưới đây cho thấy, trong thời gian từ 2000 đến năm 2009 đã cho đi đào tạo sau đại học 81 cán bộ, trong đó đã có 01 cán bộ có bằng Tiến sỹ kinh tế, 31 thạc sỹ kinh tế. Hiện tại có 01 cán bộ đang học Nghiên cứu sinh và 49 cán bộ đang hoàn chỉnh cao học tại các trường Đại học Đà Nẵng, Học viện chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh.

Ngoài việc đào tạo chuyên môn, chi nhánh còn chú trọng đến công tác đào tạo nghiệp vụ để phục vụ cho công tác, dưới nhiều hình thức như đào tạo tại chỗ, hoặc cử đi học tại các Trung tâm đào tạo của Ngành, hoặc các trung tâm đào tạo nghề tại Quảng Nam và Thành phố Đà Nẵng. Vì vậy,

trong thời gian qua đã cử nhiều lượt cán bộ đi học trang bị thêm các kiến thức tin học, ngoại ngữ nhằm đáp ứng trình độ phát triển ngày càng cao của khoa học công nghệ thông tin, của quá trình hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế. Bên cạnh đó chi nhánh còn chú trọng cho đi đào tạo kiến thức quản lý nhà nước, trình độ lý luận chính trị cho một số cán bộ lãnh đạo, cán bộ nằm trong diện quy hoạch để tạo nguồn cán bộ trong tương lai.

2.3.3 Công tác duy trì, kích thích nguồn nhân lực

2.3.3.1 Các chính sách lương

**Thù lao trực tiếp:* Bao gồm lương cơ bản, lương kinh doanh và các khoản phụ cấp khác

**Thù lao gián tiếp*

-Chi nhánh trả 100% lương đối với các trường hợp nghỉ phép năm, Lễ, Tết, ốm thai sản, ma chay, cưới hỏi theo đúng qui định của nhà nước

-Được cung cấp bảo hộ lao động, trang phục giao dịch, khám sức khỏe định kỳ

Thu nhập của người lao động đều tăng bình quân xấp xỉ 20% trên một năm. Mức tăng thu nhập của người lao động phù hợp với tình hình tăng trưởng hoạt động kinh doanh, trừ năm 2006, chi nhánh bị âm quỹ thu nhập phải vay tiền lương từ Ngân hàng cấp trên để trả lương cho nhân viên, còn các năm gần đây chi nhánh đều đạt và vượt hệ số tiền lương do Ngân hàng cấp trên giao. Vì thế tình hình thu nhập của người lao động liên tục tăng qua các năm, phù hợp với mức tăng trưởng của nền kinh tế, phù hợp với việc mở rộng hoạt động kinh doanh, vừa bảo đảm thu nhập cho người lao động để họ yên tâm phục vụ công việc.

2.3.3.2 Chính sách thưởng

Chi nhánh chưa có chính sách thưởng riêng, chưa có chính sách thưởng đặc biệt cho các nhân viên có thành tích nổi trội, mà chỉ thưởng mang tính chất chào mừng và phụ thuộc khá rõ vào chính sách thưởng của Ngân hàng cấp trên.

2.3.4 Công tác hoạt động của bộ máy lãnh đạo doanh nghiệp

Trong thời gian qua, công tác hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực tuy có triển khai thực hiện, cụ thể biểu hiện qua các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực, chất lượng tuyển dụng, công tác phân tích công việc... Song, các mặt này chỉ được thực hiện trong ngắn hạn. Chi nhánh chưa có chiến lược dài hạn về nhân sự, chưa có chiến lược đào tạo về kỹ năng, chưa chủ động tạo dựng nguồn lực cao cấp từ chính nguồn lực của mình.

Công tác chia sẻ quyền lực cho cấp dưới chưa được chú trọng hiệu quả, mà chỉ vẫn còn kiểu quản lý cũ - kiểu chấp hành mệnh lệnh một thủ trưởng, nên không phát huy được hết năng lực của bộ phận cấp dưới.

Công tác làm việc nhóm chưa được quan tâm đúng mức, mà chỉ một nhóm người là Trưởng, Phó phòng chuyên đề làm việc tại Hội sở chi nhánh, chỉ tham mưu một số lĩnh vực phụ trách, song cũng không dám đưa ra quan điểm theo ý mình, mà phần lớn các ý kiến chỉ đưa ra mang tính chất tham mưu và cuối cùng đều do Giám đốc chi nhánh quyết định.

Nguyên nhân của vấn đề nói trên, là do:

-Phòng hành chính nhân sự lực lượng quá mỏng, lại đảm đương nhiều việc, hơn nữa nhân sự phòng này thường xuyên thay đổi, nên đã ảnh hưởng đến chất lượng công việc.

-Phòng chưa tham mưu rõ cho Ban giám đốc chi nhánh về công tác hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

-Bộ máy hoạch định chiến lược của chi nhánh chưa có quy trình sử dụng nguồn nhân lực minh bạch. Việc bố trí và đãi ngộ nhân sự phải dựa trên năng lực thực sự của nguồn nhân lực. Nhưng việc bố trí và đãi ngộ này chưa có quy trình rõ ràng mà chỉ dựa vào cảm tính, do vậy chưa tạo được động lực cho các cán bộ có năng lực thực sự.

2.4 ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC PT NNL TẠI AGRIBANK QUẢNG NAM TRONG THỜI GIAN QUA

2.4.1 Những kết quả đạt được

**Công tác thu hút nguồn nhân lực*

Công tác tuyển dụng cán bộ cho thấy chi nhánh rất chú trọng đến chất lượng cán bộ được tuyển dụng, số cán bộ có trình độ đại học được tuyển dụng ngày càng cao phù hợp với tình hình phát triển kinh tế xã hội, số lượng tuyển dụng ngày càng lớn phù hợp với việc mở rộng quy mô sản xuất. Tính đến thời điểm 31/12/2009, chi nhánh đã xây dựng được một đội ngũ lao động đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng nhằm đáp ứng chiến lược kinh doanh của chi nhánh trong thời gian qua, cụ thể:

**Công tác đào tạo nguồn nhân lực*

-Công tác đào tạo nguồn nhân lực được chi nhánh chú trọng đầu tư. Chính vì vậy, chi nhánh có thể mạnh về nguồn nhân lực chất lượng cao, biểu hiện qua các mặt: số lao động có trình độ Đại học và sau đại học cao, chiếm 92,96% tổng số lao động toàn chi nhánh thời điểm 31/12/2009.

-Số lao động có thâm niên công tác trên 20 năm chiếm tỷ trọng cao, điều đó chứng tỏ số lao động rất có kinh nghiệm trong công tác kinh doanh ngân hàng.

2.4.2 Những mặt hạn chế yếu kém

**Công tác tuyển dụng:*

- Số cán bộ được tuyển dụng có trình độ đại học tại chức chiếm tỷ lệ khá lớn ảnh hưởng đến chất lượng lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Trình độ tin học, ngoại ngữ của cán bộ được tuyển dụng chưa được chú trọng đúng mức, chưa đúng với xu thế phát triển của xã hội.

-Việc tuyển dụng của công ty chưa được phổ biến rộng rãi, chưa theo đúng qui trình của quá trình đảm bảo nhân sự từ bên ngoài. Việc tuyển dụng chủ yếu và phổ biến là thông qua giới thiệu, quen biết, người thân và các tiêu chuẩn tuyển dụng chỉ mang tính hình thức chưa thật sự phù hợp với công việc

-Bộ phận quản trị nguồn nhân lực chưa thực hiện được việc phân tích công việc thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc cho các chức danh trong công ty. Do vậy dẫn đến tình trạng nhân sự mới dù đáp ứng được một số yêu cầu về bằng cấp, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm nhưng công ty cũng mất rất nhiều thời gian để đào tạo lại họ cho phù hợp với yêu cầu công việc.

**Công tác đào tạo*

-Công tác đào tạo chưa đi vào chiều sâu, nhiều cán bộ của Agribank được đào tạo theo chương trình cũ, đại đa số chỉ được đào tạo học đại học tại chức, đại học mở, đại học từ xa, ... do đó cần phải đào tạo lại số cán bộ này để đáp ứng với tình hình phát triển ngân hàng trong thời kỳ hội nhập.

-Một số cán bộ được quan tâm cho đi đào tạo sau đại học, nhưng đa số cán bộ này là cán bộ đã lớn tuổi, nếu số cán bộ này hết tuổi lao động về hưu sẽ dẫn đến thiếu hụt cán bộ chủ chốt.

-Một số cán bộ chọn học ở các Trung tâm gần chỗ làm việc, vừa đảm bảo công việc, vừa học hoàn chỉnh đại học nên chất lượng học tập đôi lúc chưa được quan tâm đúng mức.

-Việc trang bị trình độ ngoại ngữ, trình độ vi tính chuyên sâu được chi nhánh quan tâm không đồng bộ, chỉ có số cán bộ trẻ được quan tâm đầu tư còn một số cán bộ lớn tuổi ít chú trọng hơn, đa số đã bằng lòng với trình độ của mình mà không chịu khó học tập thêm.

**Thù lao và chế độ đãi ngộ*

Thù lao của cán bộ tuy đảm bảo ổn định cuộc sống cho bản thân họ và gia đình họ, song với mức thu nhập bình quân của một nhân viên 7,5 triệu đồng trên tháng nếu so sánh với một số ngân hàng cổ phần khác trên địa bàn thì đây chưa thể là mức thu nhập hấp dẫn người lao động, để họ tập trung phục vụ hết mình cho đơn vị, do vậy vẫn có một số trường hợp hoặc muốn xin chuyển ngành, hoặc đã chuyển sang làm cho các ngân hàng cổ phần.

Chương 3 **CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC** **TẠI AGRIBANK QUẢNG NAM ĐẾN NĂM 2015**

3.1 NHỮNG NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TRỰC TIẾP ĐẾN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH AGRIBANK QUẢNG NAM

3.1.1 Môi trường vĩ mô

3.1.1.1 Môi trường kinh tế

Quy mô và tiềm lực kinh tế của tỉnh từng bước đã được mở rộng và tăng cường; Các cơ chế, chính sách thông thoáng đang được triển khai thực hiện sẽ là tác nhân thúc đẩy trong việc huy động các nguồn lực vào đầu tư phát triển. Điều đó sẽ tác động đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực phải phù hợp với chiến lược kinh doanh của chi nhánh.

3.1.1.2 Môi trường tự nhiên

Quảng Nam, với ưu thế có 2 di sản văn hóa Thế giới, do đó là nơi có rất nhiều khách tham quan, du lịch trong nước và quốc tế. Vì vậy, có điều kiện để phát triển các sản phẩm Ngành Du lịch, bên cạnh đó, Quảng Nam nằm sát Thành phố Đà Nẵng - Một Trung tâm kinh tế xã hội lớn của Miền Trung, với vai trò là trung tâm công nghệ thông tin, thương mại và dịch vụ phát triển. Đặc biệt, Thành phố Đà Nẵng cũng là nơi có rất nhiều trường Đại học, Cao Đẳng nên rất có điều kiện để phát triển nguồn nhân lực của chi nhánh.

3.1.1.3 Môi trường chính trị-pháp luật

Môi trường chính trị của nước ta nói chung, Quảng Nam nói riêng trong những năm gần đây rất ổn định. Hệ thống pháp luật đồng bộ, đầy đủ, rõ ràng, minh bạch tạo điều kiện cho chiến lược kinh doanh của chi nhánh phát triển nói chung và chiến lược phát triển nguồn nhân lực nói riêng.

3.1.1.4 Môi trường công nghệ

Môi trường công nghệ ảnh hưởng rất nhiều đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực của chi nhánh, với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin với nhiều sản phẩm, dịch vụ ra đời đòi hỏi cao về trình độ vi tính, ngoại ngữ như: chương trình giao dịch IPCAS, dịch vụ Mobile banking, internet Banking, Phone banking, home banking... sẽ tác động đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để nắm bắt kịp thời với tình hình phát triển của công nghệ thông tin.

3.1.1.5 Môi trường văn hóa xã hội

Quảng Nam là tỉnh mới tách ra từ Quảng Nam Đà Nẵng cũ, song vấn đề đầu tư cho các ngành Y tế, Giáo dục, Văn hóa thông tin, ... rất được tỉnh chú trọng. Thường xuyên đẩy mạnh có hiệu quả xã hội giáo dục, đào tạo, đã hình thành trường Đại học Quảng Nam, đầu tư, nâng cao chất lượng

đào tạo, quan tâm đào tạo cán bộ có trình độ trên Đại học, các chuyên gia đầu ngành. Chính điều đó, tác động tích cực đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Chi nhánh.

3.1.2 Môi trường vi mô

3.1.2.1 Nguồn nhân lực

Tỉnh Quảng Nam là một tỉnh nhỏ, còn nghèo, điều kiện phát triển kinh tế còn chậm so với khu vực. Hơn nữa lại ở gần Thành phố Đà Nẵng - Trung tâm kinh tế lớn của khu vực Miền Trung và Tây Nguyên. Do đó nguồn nhân lực có chất lượng có xu hướng ra Thành phố Đà Nẵng tìm việc để có cơ hội phát triển hơn nên đã ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng nguồn nhân lực của ngành Ngân hàng Quảng Nam nói chung và Agribank Quảng Nam nói riêng.

3.1.2.2 Các nhà cung ứng

Hệ thống các trường đại học trên địa bàn tỉnh Quảng Nam mới bước đầu thành lập và chỉ chính thức đào tạo các ngành kinh tế vào năm 2008, như vậy không thể đáp ứng nhu cầu học tập của nhân viên chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam. Như vậy trong thời gian đến chi nhánh chỉ cử đi đào tạo tại đại học kinh tế Đà Nẵng, hoặc đại học Ngân hàng ở Phú Yên, hoặc các trường đại học ở các Thành phố lớn như Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội...

3.1.2.3 Các đối thủ cạnh tranh

Xét về thị trường, thị phần của chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam tính đến thời điểm 31/12/2009, tổng nguồn vốn huy động của chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam chiếm tỷ trọng 66,97% trên tổng nguồn vốn huy động Khối Ngân hàng Thương mại nhà nước và chiếm tỷ trọng 39,33% trên tổng nguồn vốn huy động toàn Ngành Ngân hàng Quảng Nam; Tổng dư nợ chiếm tỷ trọng 39,42% trên tổng dư nợ Khối Ngân hàng Thương mại nhà nước và chiếm tỷ trọng 19,42% trên tổng dư nợ toàn Ngành ngân hàng Quảng Nam. (Nguồn: NHNN Quảng Nam).

3.1.2.4 Các tổ chức trung gian trên địa bàn

Các trung tâm giới thiệu việc làm, các hội chợ việc làm đã được tổ chức thường xuyên trên địa bàn, đó cũng là điều kiện để chi nhánh tiếp xúc, tuyển chọn được nguồn nhân lực chất lượng cao. Qua tổ chức trung gian này chi nhánh có thể chọn lựa các ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc hơn, hơn nữa việc chọn lựa các ứng viên sẽ dân chủ, công bằng hơn.

3.2 ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH CỦA CHI NHÁNH AGRIBANK QUẢNG NAM ĐẾN NĂM 2015

3.2.1 Mục tiêu tổng quát

-Giữ vững và củng cố vị thế chủ đạo và chủ lực trong vai trò cung cấp tài chính, tín dụng khu vực nông nghiệp, nông thôn trên địa bàn tỉnh Quảng Nam. Chú trọng tập trung đầu tư phát triển các doanh nghiệp nhỏ và vừa, đem lại hiệu quả cao cho kinh doanh tại các Khu Đô thị, Khu, Cụm

Công nghiệp, Khu Kinh tế mở Chu Lai, hoạt động theo xu hướng vừa có trọng tâm, vừa mở rộng và đa dạng hóa các loại hình kinh doanh sẽ cho phép Ngân hàng mở rộng thị trường, tăng doanh thu, củng cố vị thế ưu việt của Ngân hàng và san sẻ rủi ro.

-Lành mạnh hóa tài chính thông qua việc nâng cao chất lượng tài sản có, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh, giảm chi phí đầu vào, nâng cao hiệu quả nguồn vốn, đáp ứng các tiêu chuẩn và thông lệ Quốc tế về an toàn lao động. Để thực hiện tốt định hướng này, Ngân hàng phải tăng cường quản trị toàn diện, trong đó các giải pháp mở rộng thị phần, tổ chức tốt lao động, giảm thiểu tổn thất có vai trò quan trọng.

-Xây dựng chiến lược và tổ chức thực hiện tốt công tác tiếp thị nhằm quảng bá thương hiệu, góp phần cùng ngân hàng Agribank Việt Nam làm cho thương hiệu Agribank ngày càng được nâng cao và trở thành “*lựa chọn số một*” đối với khách hàng hộ sản xuất, doanh nghiệp nhỏ và vừa, các trang trại, hợp tác xã tại địa bàn nông nghiệp, nông thôn và là “*ngân hàng chấp nhận được*” đối với khách hàng lớn trong các Khu Công nghiệp, Khu kinh tế mở, dân cư có thu nhập cao tại khu vực đô thị.

3.2.2 Mục tiêu cụ thể

Phấn đấu đến năm 2015 chi nhánh đạt được một số chỉ tiêu cụ thể như sau:

- Tổng nguồn vốn: từ 6.000 – 6.300 tỷ đồng
- Tỷ lệ tăng trưởng nguồn vốn: 17-20% trên năm
- Tỷ trọng tiền gửi dân cư: 70-75%/tổng nguồn vốn
- Dư nợ tín dụng: 5.000 – 5.500 tỷ đồng
- Tốc độ tăng trưởng cho vay: 15-17%/năm
- Tỷ lệ cho vay trung dài hạn: 40-45%/tổng dư nợ
- Tỷ lệ nợ xấu, nợ quá hạn < 3%

3.3 ĐỊNH HƯỚNG, MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA AGRIBANK TỈNH QUẢNG NAM ĐẾN NĂM 2015

3.3.1 Định hướng

-Đối với công tác tuyển dụng, chi nhánh cần công khai, thông báo rộng rãi ra bên ngoài để đảm bảo đủ số lượng ứng viên nộp đơn vào, điều đó chất lượng tuyển dụng sẽ cao hơn.

-Công tác đào tạo và đào tạo lại nghiệp vụ phải trên quan điểm đào tạo có trọng tâm, trọng điểm, ngoài nghiệp vụ chuyên môn cần có chính sách đào tạo những kiến thức bổ trợ về kinh tế, xã hội, pháp luật, ... tạo cho cán bộ hiểu biết sâu, rộng trong nhiều lĩnh vực. Thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực theo hướng nâng cao thông qua các kênh đào tạo hiện hành, trong đó tăng cường công tác đào tạo chuyên sâu về từng mảng chuyên đề nghiệp vụ, định kỳ phải mở lớp đào tạo theo từng chuyên đề với nội dung bài

giảng, tài liệu học tập sát với công việc và chú trọng truyền đạt các thông tin thị trường, mở các hội nghị chuyên đề, tổ chức thi cán bộ nghiệp vụ giỏi. Bên cạnh đó, tích cực tuyển chọn và có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng những cán bộ trẻ có năng lực, phẩm chất đạo đức tốt để quy hoạch, bổ nhiệm vào những vị trí lãnh đạo-điều hành trong điều kiện hội nhập WTO.

-Thù lao và đãi ngộ cần nâng lên cao để người lao động đảm bảo thu nhập và tích lũy có dư để nuôi sống bản thân và gia đình của họ.

-Chú trọng các yếu tố như: môi trường và văn hoá doanh nghiệp, điều kiện làm việc, thời gian nghỉ ngơi và những hoạt động giải trí nhằm kích thích nhân viên.

3.3.2 Mục tiêu

3.3.2.1 Mục tiêu về số lượng nguồn nhân lực:

Với mục tiêu đảm bảo đủ nguồn nhân lực cho tiến trình phát triển của ngân hàng cho đến năm 2015, ngay từ bây giờ Ngân hàng Agribank Chi nhánh Quảng Nam cần hoạch định và xây dựng những chính sách để thu hút và tuyển chọn nguồn nhân lực có chất lượng. Theo tôi thì Agribank Quảng Nam cần xác định số lượng nguồn nhân lực căn cứ theo tốc độ tăng trưởng của chỉ tiêu dư nợ bình quân trên một lao động, trong đó ta loại trừ mức độ suy giảm lao động do tình hình tiến bộ của khoa học công nghệ dẫn đến khả năng tự động hoá, tin học hoá, ... Mức độ suy giảm lao động được xác định ở mức 5% trên tổng số lao động/trên 1 năm vào năm 2010 và tăng dần hàng năm là 1%. Nhu cầu lao động được xác định theo mức tăng trưởng dư nợ hàng năm chia cho mức dư nợ bình quân trên một lao động.

3.3.2.2 Mục tiêu chất lượng nguồn nhân lực

-Coi trọng chất lượng nguồn nhân lực khi tuyển dụng, đảm bảo chất lượng đầu vào, kết hợp với công tác đào tạo và đào lại cán bộ để phấn đấu đến năm 2015 có trên 95% lao động có trình độ đại học và sau đại học, đặc biệt phải có trên 30% số cán bộ có trình độ sau đại học để bố trí vào cán bộ chủ chốt, cán bộ lãnh đạo ở một số chi nhánh phụ thuộc và các Trường phó phòng tại chi nhánh tỉnh.

3.4 CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH AGRIBANK QUẢNG NAM ĐẾN NĂM 2015

3.4.1 Thu hút, giữ chân nguồn nhân lực chất lượng

Hầu như mọi sự cố gắng đều không mang lại kết quả như mong muốn, nhân viên giỏi vẫn tiếp tục ra đi. Phải chăng đây là bài toán chưa có lời giải đáp?. Đây là những câu hỏi đã được các ngân hàng đặt ra nhưng dường như chỉ dừng lại ở việc nêu lên hiện tượng chứ chưa tìm ra phương pháp để giải quyết. Đã có nhiều chuyên gia về lĩnh vực nhân sự thông qua các cuộc hội thảo đề cập đến những vấn đề như trên. Theo tôi, Agribank Quảng Nam cần phải coi việc thu hút, giữ chân người giỏi là chiến lược chứ không phải là biện pháp đối phó nhất thời. Chính vì vậy phải có chiến lược

giữ người từ 4 mặt trận là thu hút, tuyển dụng, hội nhập và cộng tác. Trong đó danh tiếng của Agribank Quảng Nam là yếu tố đầu tiên, quan trọng nhằm thu hút người giỏi từ bên ngoài, đồng thời giữ chân người giỏi đang làm việc cho mình.

Agribank Quảng Nam cần xây dựng bảng mô tả công việc và đề ra các tiêu chuẩn để đánh giá nhân viên. Phải áp dụng bảng chấm điểm cụ thể cho nhân viên để thực hiện việc đánh giá kết quả một cách minh bạch, công khai và có chế độ khen thưởng, đề bạt và bồi dưỡng cán bộ. Nội dung của bảng chấm điểm phải có các mặt: về chuyên môn nghiệp vụ, tác phong làm việc, mức độ chuyên cần, mức độ tin cậy, trung thành và sự đoàn kết của nhân viên,...

Cần thiết lập tiêu chuẩn tuyển dụng cán bộ để đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực cho phát triển kinh doanh

Công tác tuyển dụng có thể xem là một trong những giải pháp trọng yếu nhằm đảm bảo cho ngân hàng có được một nguồn nhân lực đủ về số lượng và đáp ứng đầy đủ yêu cầu của công việc về trình độ, kinh nghiệm và các tố chất cần thiết để thực thi mục tiêu phát triển của ngân hàng.

Xây dựng thương hiệu

Việc xây dựng và quảng bá hình ảnh thương hiệu Agribank Quảng Nam để tạo hình ảnh tốt cho nhân viên và các ứng viên bên ngoài. Đây là chiến lược dài hạn của chi nhánh, đó là tổng thể các trải nghiệm mà mỗi nhân viên của công ty và ứng viên thu thập được trong quá trình làm việc.

Xây dựng lòng trung thành

Khi một tổ chức gặp khó khăn, thì nhân viên thường có xu hướng đi tìm đối tác mới, nơi làm việc mới. Vì vậy chi nhánh cần có các biện pháp để giữ chân họ, khiến họ không thể ra đi vì luôn có lòng trung thành với chi nhánh. Do đó, Ban lãnh đạo chi nhánh cần tạo sự tin tưởng tuyệt đối vào nhân viên cấp dưới, có như vậy nhân viên mới tin tưởng tuyệt đối vào nhà lãnh đạo cấp trên; Lời nói của cấp trên phải đi đôi với hành động, với công việc. Vì thế lãnh đạo chi nhánh phải có niềm tin, phải có lòng trung thành với nhân viên của mình thì mới đòi hỏi được lòng trung thành của nhân viên với chi nhánh của mình.

3.4.2 Đào tạo - bồi dưỡng nguồn nhân lực

Tăng cường công tác đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân viên để đáp ứng tình hình kinh doanh trong thời kỳ hội nhập. Cần đẩy mạnh đào tạo theo chuyên đề: trong thời gian đến, Agribank Quảng Nam nên chú trọng hơn đến công tác đào tạo. Ngân hàng nên thường xuyên cử cán bộ tham gia các chương trình tập huấn hội thảo do Agribank Việt Nam và Trung tâm đào tạo Agribank Việt Nam khu vực miền trung tổ chức ... Tuy nhiên các chương trình này chưa thể đáp ứng yêu cầu bồi dưỡng cán bộ của Ngân hàng do thời gian tập huấn ngắn và nội dung đào tạo còn mang tính phổ cập, chưa

thật sự chuyên sâu. Do đó, Agribank tỉnh Quảng Nam cần tự tổ chức nhiều hơn các khóa bồi dưỡng chuyên đề sâu hơn về tín dụng, công nghệ ngân hàng, ...

-Đối với cán bộ từ 40 đến dưới 45 tuổi thì nên cân nhắc đưa một số người nào có hướng phát triển hơn để đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ chuyên môn như: Thạc sĩ, Tiến sĩ. Đồng thời tăng cường bồi dưỡng trình độ tin học, ngoại ngữ, trình độ lý luận chính trị và trình độ quản lý nhà nước

-Đối với cán bộ dưới 40 tuổi thì bắt buộc phải học tập thường xuyên để nắm bắt được xu thế phát triển về kinh tế, về công nghệ thông tin của khu vực và trên thế giới.

-Đối với một số cán bộ đã đào tạo trước đây thì tùy theo công việc chuyên môn đang làm, trong thời gian đến cho đi đào tạo để phù hợp với yêu cầu của công việc, nhằm đáp ứng được yêu cầu sử dụng được các phương tiện công nghệ tiên tiến trong hoạt động kinh doanh ngân hàng.

-Đối với cán bộ quản lý

Cần đào tạo lại những kiến thức cơ bản trên một số lĩnh vực quan trọng như quản trị ngân hàng, quản lý điều hành kinh doanh, các kiến thức về công nghệ thông tin, phân tích, dự báo thị trường,.. bên cạnh đó càng trang bị thêm về trình độ lý luận chính trị, trình độ quản lý nhà nước.

Đối với Ban lãnh đạo tại chi nhánh thì nhất thiết phải được đào tạo trình độ Tiến sĩ, hoặc Thạc sĩ ngành ngân hàng nhằm trang bị đầy đủ kiến thức, năng lực lãnh đạo, năng lực chuyên môn để đối phó ở giai đoạn đến, giai đoạn bùng nổ của khoa học kỹ thuật, công nghệ thông tin tiên tiến, và cũng là giai đoạn chúng ta hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới, các ngân hàng nước ngoài sẽ đầu tư vào Việt Nam với quy mô, trình độ kỹ thuật cao, tiềm năng tài chính mạnh.

-Đối với cán bộ tác nghiệp

Tiếp tục cử cán bộ viên chức đi học đại học, cao học tại các trường đại học có uy tín, tạo thế và lực mới trong kinh doanh, hoàn thành nhiệm vụ chính trị, nhiệm vụ kinh tế của địa phương và của Ngành cấp trên giao.

3.4.3 Duy trì nguồn nhân lực

3.4.3.1 Sử dụng nguồn nhân lực

Tuyên dụng, đào tạo nguồn nhân lực đã là vấn đề khó khăn và phức tạp. Song vấn đề sử dụng nguồn nhân lực càng khó hơn, do vậy chi nhánh phải có cơ chế sử dụng nguồn nhân lực hợp lý, khuyến khích kịp thời cán bộ, nhân viên không ngừng nâng cao tinh thần trách nhiệm, kích thích họ nỗ lực phấn đấu trong công tác là hết sức cần thiết.

Cần sắp xếp lại cơ cấu, bộ máy quản trị:

Để công tác phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao, trước tiên phải tổ chức sắp xếp lại bộ máy quản trị nguồn nhân lực các cấp nhằm

hướng đến mô hình quản trị nguồn nhân lực hiện đại đảm bảo thực thi các hoạt động chức năng một cách tập trung và toàn diện.

Cần nâng cao nhận thức, kỹ năng quản lý:

Năng lực phát triển nguồn nhân lực của cán bộ lãnh đạo, quản lý là yếu tố có tính chất quyết định đến hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng. Bởi chính họ là những người định hướng và tổ chức thực thi các giải pháp phát triển nguồn nhân lực của đơn vị mình. Chính vì vậy, chi nhánh ngân hàng Agribank Quảng Nam cần xây dựng cho mình một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có nhận thức, kiến thức và kỹ năng về chiến lược phát triển nguồn nhân lực

3.4.3.2 Kích thích nguồn nhân lực

Muốn kích thích nguồn nhân lực làm việc hết mình, Agribank Quảng Nam cần tiến hành các công việc sau:

Xây dựng chính sách tiền lương, tiền thưởng hợp lý để kích thích lực lượng lao động chất lượng cao

-Cần tăng mức thu nhập của nhân viên bình quân 8,5 triệu đồng/người/tháng, có như vậy mới kích thích người lao động cống hiến hết mình cho công việc, tăng năng suất lao động đem lại hiệu quả kinh doanh cho chi nhánh, đồng thời để họ tập trung làm việc hơn. Nếu so với mặt bằng chung của các Ngân hàng thương mại, Ngân hàng cổ phần trên địa bàn thì mức thu nhập này là tương đối cân bằng hơn.

Cần có các quỹ khen thưởng đột xuất để khuyến khích người lao động có những sáng kiến trong công tác làm lợi cho chi nhánh, làm giảm tối đa chi phí của chi nhánh. Có như vậy mới tăng cường khả năng sáng tạo, luôn tìm tòi cái mới để áp dụng vào trong tình hình kinh doanh.

-Đáp ứng thỏa đáng vấn đề lợi ích:

Muốn khai thác triệt để, phát huy tối đa vai trò, sức mạnh của nguồn lực con người nhất thiết phải tìm ra được động lực thúc đẩy tích cực con người đó là lợi ích mang lại cho họ và đặc biệt là lợi ích cá nhân bao giờ cũng là lợi ích trực tiếp, kích thích mạnh mẽ nhất tính tích cực của con người. Điều đó cho thấy, việc giải quyết vấn đề lợi ích trong chính sách tiền lương phải đảm bảo công bằng theo năng lực cống hiến của họ.

Có chính sách đãi ngộ thỏa đáng đối với lao động trí tuệ, nhất là đội ngũ cán bộ giỏi, chế độ lương, thưởng vật chất, tinh thần phải chứng tỏ được sự ưu đãi của chi nhánh đối với người tài đó.

Về chính sách tiền lương

Về việc phân phối tiền thưởng

Có chế độ đãi ngộ trong việc thăng tiến, đề bạt để kích thích người lao động

Bên cạnh việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, Ban lãnh đạo Ngân hàng cần phải cân nhắc khi bố trí nhân sự để phát huy được thế mạnh và hạn chế

được nhược điểm của mỗi cán bộ để họ có thể cống hiến được nhiều nhất, đồng thời góp phần giảm thiểu tổn hại do rủi ro tín dụng bằng chính công việc có chất lượng cao của họ. Muốn vậy phải thường xuyên theo dõi hoạt động của nhân viên để có thể đánh giá về họ được chính xác.

3.4.4 Công tác hoạt động của bộ máy lãnh đạo

Công tác chia sẻ quyền lực

Cán bộ lãnh đạo cần phải đảm bảo các kỹ năng về đánh giá con người, biết cách trao quyền thực sự cho người dưới quyền, có như vậy họ mới cống hiến hết mình vì sự phát triển của Agribank Quảng Nam. Chi nhánh cần phát huy tiềm lực của cán bộ trẻ, bên cạnh đó cũng cần xây dựng những tiêu chuẩn bắt buộc khi bổ trí đề bạt cán bộ.

Công tác làm việc tập thể

Cần phát huy mạnh tính làm việc tập thể để tạo nên một sức mạnh đoàn kết nhân viên, tạo nên khối thống nhất để hoàn thành công việc. Chi nhánh cần xây dựng quy chế làm việc tập thể để tất cả cán bộ viên chức toàn chi nhánh cống hiến hết mình vì sự phát triển chung của Agribank Quảng Nam.

3.5 CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHO CHI NHÁNH AGRIBANK QUẢNG NAM ĐẾN NĂM 2010

3.5.1 Các giải pháp liên quan đến cơ sở vật chất kỹ thuật

3.5.1.1 Về phương tiện làm việc

Hiện nay, số cán bộ làm việc tại Hội sở chi nhánh và các Ngân hàng miền núi hầu như phải ở xa nhà. Do vậy, chi nhánh phải xây những khu nhà ở tập thể để bố trí chỗ ở cho họ để giải quyết phần nào khoản chi phí thuê nhà trọ. Hoặc nếu chi nhánh chưa có điều kiện làm nhà tập thể thì phải có chính sách hỗ trợ tiền thuê nhà Ngân hàng có thể xem xét giải pháp hỗ trợ chi phí thuê nhà, ví dụ như hỗ trợ 50% hoặc 70% tiền thuê nhà và đưa điều khoản này vào trong quy chế tuyển dụng, đây là một trong những giải pháp thu hút nguồn nhân lực chất lượng cho chi nhánh.

3.5.1.2 Về phương tiện đi lại:

Ngân hàng cần trang bị xe đưa đón cho cán bộ làm việc xa nhà vào sáng thứ hai và chiều thứ sáu. Đây là mô hình mà ở các thành phố lớn đã thực hiện như tại thành phố Hồ Chí Minh, một số doanh nghiệp có trụ sở ở Thủ Đức hoặc Bình Dương cách thành phố Hồ Chí Minh trên dưới 40km, nhưng với nhu cầu thu hút các cán bộ năng động, có chuyên môn thì họ thường có các chính sách hỗ trợ cho việc đi lại như sử dụng xe đưa rước tập trung tại một địa điểm mà theo đó các nhân viên có thể thuận tiện cho việc sử dụng xe đưa rước để đi làm mỗi ngày. Vì điều kiện tại Quảng Nam cũng không giống với thành phố Hồ Chí Minh về thời gian và đường xá nên chi nhánh ngân hàng Agribank tỉnh Quảng Nam không thể áp dụng hình thức xe

đưa rước nhân viên hằng ngày, mà nên xem xét về việc sử dụng xe đưa rước vào sáng thứ Hai và chiều thứ Sáu. Như vậy, sẽ làm giảm bớt gánh nặng chi phí mà nhân viên phải chi trả cho việc đi lại và giúp họ an tâm trong công việc của mình.

3.5.1.3 Tổ chức mặt bằng

Hiện nay các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng Agribank được tổ chức với quy mô lớn và tốn kém so với quy mô kinh doanh của ngân hàng. Điều này là không cần thiết, làm tăng chi phí cho ngân hàng và ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của toàn chi nhánh. Chính vì vậy trong thời gian tới, ngân hàng cần xem xét lại và xây dựng một mô hình trụ sở làm việc chuẩn, khoa học và thuận tiện tạo điều kiện cho nhân viên thực hiện nghiệp vụ nhanh chóng và hiệu quả thay vì đầu tư các trụ sở với kinh phí lớn mà hiệu quả không cao.

3.5.2 Về quy trình làm việc:

Hiện nay Ngân hàng Agribank nói chung đã xây dựng cho mình các quy trình làm việc khá rõ ràng. Quy trình này được phổ biến rộng rãi và công khai để mọi người có thể nắm và thực hiện. Về quy trình làm việc hiện nay tại ngân hàng được xem là đã ổn và chuẩn. Tuy nhiên, một vấn đề mà tôi muốn đề xuất ở đây là ngân hàng nên xây dựng một hệ thống mạng nội bộ, tạm gọi là soffice (system office). Với mạng nội bộ này, toàn thể nhân viên trong hệ thống có thể trao đổi với nhau kinh nghiệm, các văn bản, thông tin về khách hàng, trao đổi về nghiệp vụ mới, sản phẩm mới và có cả diễn đàn mà tại đó nhân viên có thể có cơ hội được hỏi trực tiếp với người lãnh đạo cấp cao của ngân hàng.

3.5.3 Các giải pháp về tài chính

Agribank Quảng Nam cần tính toán trích một khoản kinh phí để đầu tư cho hoạt động đào tạo, các khoản chi phí này bao gồm: lương trả cho các nhà quản lý trong thời gian đào tạo các nhân viên của họ, tiền thù lao cho các nhân viên đào tạo, tiền công trả cho những người hướng dẫn và các nhân viên phục vụ khác, tiền trả cho các trung tâm đào tạo về các khoản điện, phòng học, các khoản chi phí về tài liệu học tập, máy móc, sách vở, ...

Bên cạnh đó, Ngân hàng cần có những giải pháp hỗ trợ nhân viên trong việc nâng cao trình độ chuyên môn như hỗ trợ kinh phí học cao học, đại học và các lớp nghiệp vụ nâng cao. Để thực hiện điều này, ngân hàng có thể đưa ra những ràng buộc như người lao động cam kết phải làm việc tối thiểu 10 năm. Nếu sau thời gian được hỗ trợ kinh phí học tập, người lao động nghỉ việc sẽ phải hoàn trả lại toàn bộ kinh phí hỗ trợ đã nhận của ngân hàng.

KẾT LUẬN

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế ngày nay, các ngân hàng không những phải cạnh tranh với các ngân hàng trong nước mà còn phải cạnh tranh gay gắt với các Ngân hàng nước ngoài rất có tiềm năng về tài chính, về công nghệ, về khả năng cạnh tranh. Do đó yếu tố nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của ngân hàng.

Nguồn nhân lực được xem là yếu tố quan trọng của việc phát triển hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Nguồn nhân lực tốt, có chất lượng cao là tiền đề vững chắc và là nhân tố quyết định đến việc mở rộng quy mô kinh doanh, tăng hiệu quả, năng suất lao động.

Nguồn nhân lực của chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam bên cạnh những ưu thế như: tỷ lệ lao động có trình độ đại học cao, số lao động có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng chiếm đại đa số. Song lực lượng lao động đa số được đào tạo theo chương trình cũ, không phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế, bên cạnh đó, có một số mới được đào tạo sau này nhưng phần lớn được đào tạo hệ đại học tại chức vừa học vừa làm, từ xa, ... nên chất lượng lao động chưa được đảm bảo, phần lớn trong số đó học đối phó với bằng cấp để khỏi bị mất việc do việc tình giảm biên chế ...

Do vậy, để tình hình kinh doanh phát triển ổn định, bền vững, lâu dài, với sự cạnh tranh khốc liệt của các đối thủ cạnh tranh. Chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam cần có định hướng chiến lược phát triển nguồn nhân lực để tạo điều kiện thuận lợi trong hoạt động kinh doanh của mình. Chi nhánh cần phải nhanh chóng thực hiện hàng loạt các giải pháp về đào tạo nguồn nhân lực, về nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, giải pháp về thu hút nguồn nhân lực, xây dựng môi trường làm việc thuận lợi... Chi nhánh cần xây dựng được một đội ngũ nhân lực có chất lượng, phù hợp với bối cảnh toàn cầu hoá và Hội nhập kinh tế quốc tế, nguồn nhân lực không những giỏi về chuyên môn nghiệp vụ, có tác phong công nghiệp và tinh thần kỷ luật cao, năng động, sáng tạo ... mà còn phải có khả năng giao tiếp tốt, thông thạo ngoại ngữ, biết sử dụng những phương tiện công nghệ hiện đại, có sự hiểu biết sâu, rộng về pháp luật, hiểu biết thông lệ kinh doanh cả trong nước và quốc tế, có khả năng suy nghĩ và làm việc độc lập, có khả năng chuyển đổi cao, thích ứng với nền kinh tế thị trường.

Giới hạn trong phạm vi và đối tượng nghiên cứu, Luận văn đã đánh giá toàn diện thực trạng về công tác phát triển tại chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam trong thời gian qua, trên cơ sở đó, luận văn đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm góp phần hoàn thiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh trong thời gian đến.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực là một đề tài rộng và phức tạp, cần được hoàn thiện thường xuyên cả về lý luận lẫn thực tiễn. Vì vậy, dù bản thân đã cố gắng tìm tòi, học hỏi và nghiên cứu, song luận văn sẽ không

thể tránh khỏi những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được những lời nhận xét và góp ý quý báu từ quý Thầy, Cô giáo, đồng nghiệp và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn và ứng dụng có hiệu quả trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Agribank tỉnh Quảng Nam trong giai đoạn đến năm 2015.

Tôi xin chân thành cảm ơn!