

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN THỊ VÂN ANH

HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN
VIỆT NAM CHI NHÁNH BÌNH ĐỊNH

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN

Phản biện 1: PGS.TS. ĐÀO HỮU HOÀ

Phản biện 2: PGS.TS. NGUYỄN VĂN TOÀN

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 28 tháng 3 năm 2014.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hoạch định NNL là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình hoạt động, nhằm đảm bảo cho tổ chức có đủ NNL với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp, có khả năng thực hiện công việc với năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Hoạch định NNL xác định yêu cầu NNL để tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược của mình. Hoạch định NNL sẽ giúp chúng ta trả lời hai câu hỏi cơ bản: cần bao nhiêu người và cần kiểu người như thế nào? Có thể nói NNL quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức. Chính vì vậy việc hoạch định NNL đóng vai trò quan trọng trong quản trị NNL trong một tổ chức.

Tiến trình hoạch định NNL gồm các bước như sau:

Hoạch định viễn cảnh: Đánh giá trên diện rộng về các tình huống của môi trường và nó ảnh hưởng đến của NNL. Hoạch định viễn cảnh xem xét các khả năng xảy ra của môi trường kinh doanh và tổ chức.

Dự báo các yêu cầu trong tương lai: Phân tích sự dự đoán cung và cầu để xác định sự thiếu hụt hoặc dư thừa lao động trong tương lai

Dự đoán nhu cầu: dự đoán số lượng nhân viên cần thiết trong tương lai và những kỹ năng và năng lực cần thiết.

Dự đoán cung: Dự đoán số lượng nhân viên có thể có ở bên trong và bên ngoài tổ chức

Hoạch định hành động: Hoạch định hành động dựa vào chiến lược mở rộng NNL và từ sự phân tích chi tiết các yếu tố cung và cầu NNL. Kế hoạch thường ngắn hạn và phải linh hoạt. Kế hoạch hành động bắt đầu từ nguồn sẵn có bên trong hiện tại hoặc từ nguồn

có thể sẵn có thông qua chương trình đào tạo và phát triển.

Qua tìm hiểu tại Ngân hàng TPCP Đầu tư & Phát triển Việt Nam – CN Bình Định (BIDV Bình Định), tôi thấy Ngân hàng luôn quan tâm đến công tác hoạch định chiến lược NNL nhằm quản lý NNL một cách hiệu quả và tối ưu nhất. Tuy nhiên, vẫn tồn tại một số vướng mắc làm cho hiệu quả của hoạch định chiến lược và quản lý NNL chưa cao. Điều này đã ảnh hưởng lớn đến kết quả chung của đơn vị. Chính vì vậy tôi đã nghiên cứu về “Hoạch định nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Đầu tư & Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Bình Định” nhằm hệ thống hóa lý luận về khái niệm và quy trình hoạch định NNL và các nội dung của nó, và đề ra một số giải pháp để tháo gỡ những vướng mắc và hoàn thiện hoạch định chiến lược NNL trong thời gian tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hoá lý luận về khái niệm, quy trình hoạch định NNL và các nội dung.

Nghiên cứu thực trạng trong công tác hoạch định NNL tại BIDV Bình Định

Đưa ra các giải pháp nhằm tháo gỡ những vướng mắc và hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược NNL tại BIDV Bình Định

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

* **Đối tượng nghiên cứu:** Hoạch định NNL tại BIDV Bình Định.

* **Phạm vi nghiên cứu:** Nghiên cứu được thực hiện tại Ngân hàng TMCP Đầu tư & Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Bình Định, địa chỉ: số 72 Lê Duẩn, TP. Quy Nhơn, tỉnh Bình Định.

4. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp chủ yếu được sử dụng trong nghiên cứu là

phương pháp tổng hợp, thống kê, phỏng vấn nội bộ để xác định nhu cầu NNL và phỏng vấn chuyên gia để hoạch định NNL.

Các số liệu thống kê được thu thập thông qua các tài liệu thống kê, báo cáo, các kết quả của một số công trình nghiên cứu liên quan đã được công bố.

Các số liệu khảo sát được thu thập thông quan sát thực tế, phỏng vấn các cán bộ nhân viên để xác định nhu cầu NNL và phỏng vấn một số chuyên gia để tìm ra được giải pháp hoạch định NNL.

5. Kết cấu luận văn

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và hoạch định nguồn nhân lực

Chương 2: Thực trạng hoạch định nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Đầu tư & Phát triển Việt Nam – CN Bình Định

Chương 3: Hoạch định nguồn nhân lực cho Ngân hàng TMCP Đầu tư & Phát triển Việt Nam – CN Bình Định

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực bao gồm tất cả những con người có thể tham gia vào bất cứ hoạt động nào của tổ chức với bất cứ vai trò, vị trí nào, kể cả những thành viên trong bộ máy quản lý tổ chức đó”. Có nghĩa là tất cả các thành viên trong tổ chức sử dụng thể lực và trí lực của mình như sức khỏe, sự năng động, kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và các giá trị... tham gia vào quá trình hoạt động của tổ chức đó.

1.1.2. Khái niệm hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định NNL là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình hoạt động, nhằm đảm bảo cho tổ chức có đủ NNL với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp, có khả năng thực hiện công việc với năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Hoạch định NNL xác định yêu cầu nguồn nhân lực để tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược của mình. Hoạch định NNL sẽ giúp chúng ta trả lời hai câu hỏi cơ bản: cần bao nhiêu người và cần kiểu người như thế nào?

1.2. TỔNG QUAN HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Mục tiêu của việc hoạch định nguồn nhân lực

Thu hút và giữ số lượng nhân viên cần thiết với các kỹ năng, chuyên môn và năng lực phù hợp;

Dự đoán những vấn đề với sự dư thừa hoặc thiếu hụt tiềm năng về NNL;

Phát triển một lực lượng lao động được đào tạo tốt và linh hoạt, vì vậy đóng góp vào khả năng của tổ chức để thích ứng với một môi trường không chắc chắn và thay đổi;

Giảm sự phụ thuộc vào tuyển dụng bên ngoài khi các kỹ năng thiết yếu được hình thành từ việc giữ nhân viên cũng như các chiến lược phát triển nhân viên là thiếu hụt;

Cải thiện việc sử dụng nhân viên thông qua giới thiệu các hệ thống công việc linh hoạt.

1.2.2. Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực.

Hoạch định nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của doanh nghiệp.

1.2.3. Thời gian hoạch định

Thông thường tổ chức tiến hành hoạch định NNL mỗi năm một lần, nhưng sự điều chỉnh có thể được thực hiện trên cơ sở của thông tin mới trong suốt một năm. Lấy ví dụ tình hình kinh doanh giảm sút, những khó khăn từ cạnh tranh sẽ chỉ rằng kế hoạch chiêu mộ năm tới cần được xem xét. Sự xuất hiện của những vấn đề nhân sự hoặc sáng kiến chiến lược mới cũng có thể phát sinh nhu cầu cho việc hoạch định sâu hơn.

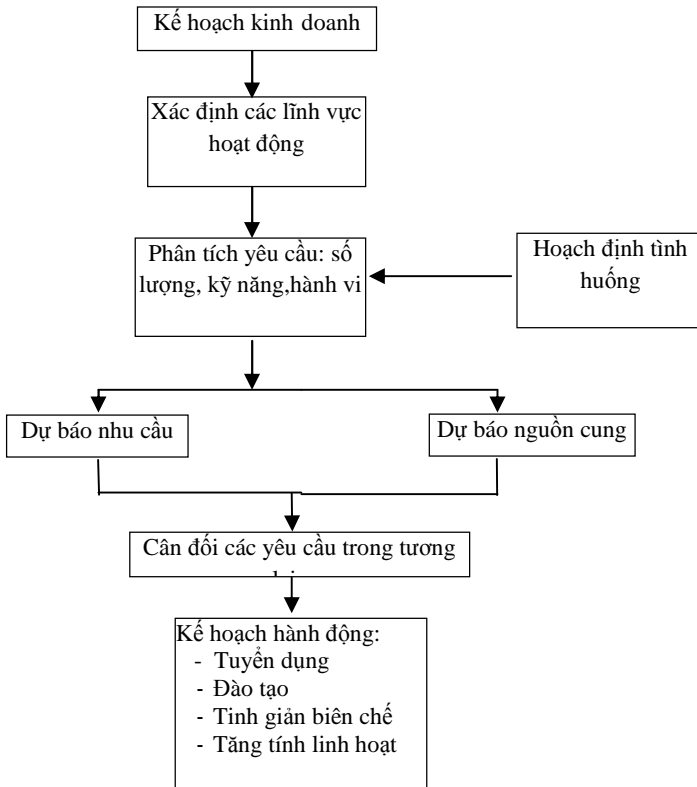
1.2.4. Những hạn chế của việc hoạch định nguồn nhân lực

Việc hoạch định NNL gồm 3 bước rõ ràng sau:

- Dự đoán các nhu cầu nhân viên tương lai
- Dự đoán sự sẵn sàng của nhân viên tương lai
- Thiết lập các kế hoạch để tương thích cung với cầu

1.3. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

1.3.1. Mô tả quy trình hoạch định nguồn nhân lực



Sơ đồ 2.2. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

Nguồn: Micheal Amstrong, *Human Resource Management Pracice*,

Great Biritain, Cambridge University Press

1.3.2. Nội dung của hoạch định nguồn nhân lực

a. Căn cứ hoạch định nguồn nhân lực

- * Kế hoạch sản xuất kinh doanh
- * Xác định các lĩnh vực hoạt động
- * Hoạch định tình huống

b. Phân tích yêu cầu

* Phân tích công việc

* Định mức lao động:

c. Dự báo cung cầu nguồn nhân lực

Phân tích sự dự đoán cung và cầu để xác định sự thiếu hụt hoặc dư thừa lao động trong tương lai

c1. Dự đoán nhu cầu: dự đoán số lượng nhân viên cần thiết trong tương lai và những kỹ năng và năng lực cần thiết.

* *Phương pháp dự báo*: Để dự báo nhu cầu nhân lực ta có thể áp dụng các phương pháp sau:

- *Phương pháp định lượng*:

- *Phương pháp hồi quy*:

- *Phương pháp định tính*:

+ *Dự báo từ dưới lên*

+ *Dự báo từ trên xuống*

+ *Kỹ thuật Delphi*

Kỹ thuật Delphi sử dụng một vài bản câu hỏi nặc danh và cần một vài lần để hoàn tất nó, vì thế phương pháp này không thích hợp nếu kết quả cần đạt được nhanh chóng. Đối với bất kỳ phương pháp dự báo chuyên gia nào, người tham gia nên có kiến thức về lĩnh vực, chủ đề đang quan tâm. Kiến thức hiện tại của họ được bổ sung bằng cách cung cấp thông tin về nhân sự quá khứ và hiện tại, thành tích kinh doanh, kế hoạch kinh doanh,...

c2. Dự đoán cung: Dự đoán số lượng nhân viên có thể có ở bên trong và bên ngoài tổ chức

* *Cung nội bộ nguồn nhân lực*

Cung lao động nội bộ bao gồm tất cả các cá nhân hiện tại làm việc cho tổ chức.

** Dự báo cung bên ngoài nguồn nhân lực*

Để hoạch định một cách hiệu quả, người lập kế hoạch nguồn nhân lực phải biết cách đánh giá và hiệu chỉnh cung bên ngoài.

- *Cơ sở để dự báo cung nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài:*

- *Phương pháp dự báo:*

c. Cân đối các yêu cầu trong tương lai

Phân tích sự dự đoán cung và cầu để xác định sự thiếu hụt hoặc dư thừa lao động trong tương lai.

d. Kế hoạch hành động

Trên cơ sở so sánh dự báo nhu cầu NNL trong các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn với nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với yêu cầu mới. Cụ thể, doanh nghiệp cân đối cung - cầu về nhân lực và đưa ra các giải pháp khắc phục sự mất cân đối cung - cầu.

d1. Lập kế hoạch cho thiếu hụt

** Chiêu mộ từ bên ngoài*

** Trì hoãn việc về hưu*

** Làm thêm giờ, tăng ca và gia công bên ngoài*

** Cải cách tiến trình kinh doanh*

** Thuyên chuyển*

d2. Lập kế hoạch cho dư thừa

** Kế hoạch nghỉ hưu sớm*

** Bố trí lại nhân sự*

** Giảm giờ làm việc*

** Nghỉ việc tạm thời*

** Hỗ trợ tìm việc*

d3. Cầu nhân lực bằng cung nhân lực

- Bố trí, sắp xếp lại nhân viên trong nội bộ tổ chức;

- Thực hiện kế hoạch hóa kế cận;

- Thực hiện chương trình đào tạo

- Đề bạt, thăng chức cho nhân viên

- Tuyển mộ nhân lực từ bên ngoài nhằm thay thế những người về hưu hoặc chuyển đi nơi khác, hoặc chết do ốm đau, tai nạn.

1.4. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

1.4.1. Loại sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức sẽ cung cấp cho xã hội và chiến lược của tổ chức

Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức sẽ sản xuất kinh doanh và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng và chất lượng lao động, kết cấu nghề nghiệp và trình độ lành nghề, kỹ năng lao động của nguồn nhân lực rất khác nhau. Mỗi nghề nghiệp có đặc thù khác nhau nên nhu cầu về số lượng và chất lượng lao động cũng khác nhau.

1.4.2. Tính không ổn định của môi trường

Như những thay đổi về kinh tế, xã hội, chính trị và tiến bộ khoa học kỹ thuật sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến cung và cầu nhân lực của tổ chức. Môi trường kinh doanh có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của doanh nghiệp, nó vừa tác động trực tiếp lẫn gián tiếp đến doanh nghiệp. Nếu môi trường kinh doanh thuận lợi như kinh tế phát triển có nhiều thành phần kinh tế hoạt động, tình hình chính trị ổn định, luật pháp bảo hộ kinh doanh mở cửa với các hoạt động đầu tư nước ngoài thì sẽ thu hút được các hoạt động kinh doanh trong và ngoài nước phát triển dẫn đến việc nhu cầu nhân lực tăng vọt, giải quyết

tình trạng thất nghiệp và những tệ nạn kéo theo do thất nghiệp.

1.4.3. Độ dài thời gian hoạch định nguồn nhân lực

Độ dài thời gian của việc hoạch định nguồn nhân lực cũng là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hoạch định nguồn nhân lực. Hoạch định nguồn nhân lực có thể được lập trong thời gian ngắn từ 1 tháng đến 1 năm, hoặc trong khoảng thời gian dài từ 3 năm đến 5 hoặc 7 năm. Xác định khoảng thời gian dài hay ngắn của hoạch định nguồn nhân lực phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của các nhân tố từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của tổ chức.

1.4.4. Loại thông tin và chất lượng của dự báo thông tin hoạch định nguồn nhân lực

Loại thông tin và chất lượng của dự báo thông tin rất quan trọng trong công cuộc hoạch định NNL.

Trong quá trình hoạch định NNL cần phải xác định rõ: những loại công việc gì sẽ được thực hiện trong tổ chức, hoạch định NNL cần phải nhận ra được trong quá trình kinh doanh có những việc nào phát sinh phục vụ cho sản xuất từ đó có những kế hoạch cụ thể tránh tình trạng bị động. Những chỗ trống trong tổ chức cần được thay thế và bổ sung do các nguyên nhân: chuyển chuyên lao động, đề bạt, về hưu và những công việc mới phát sinh, những vị trí trống trong tổ chức cần phải phát hiện kịp thời và có phương án khắc phục bên cạnh, những vị trí nên đề bạt thị đề bạt, những vị trí nên cho về hưu hoặc chuyển giảm cho phù hợp.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BIDV BÌNH ĐỊNH

2.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG TMCPĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN VIỆT NAM – CHI NHÁNH BÌNH ĐỊNH

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

a. Ngân hàng TMCP Đầu tư & Phát triển Việt Nam

b. Ngân hàng TMCP Đầu tư & Phát triển Việt Nam - CN

Bình Định

Tên giao dịch trong nước: Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt nam – Chi nhánh Bình Định.

Tên giao dịch quốc tế: Bank for Investment And Development Of VietNam –Binh Dinh Branch.

Tên viết tắt: BIDV BÌNH ĐỊNH

Địa chỉ: 72 Lê Duẩn, Thành phố Quy Nhơn, Tỉnh Bình Định.

Điện thoại : 056 3520066

Fax : 056 3520055

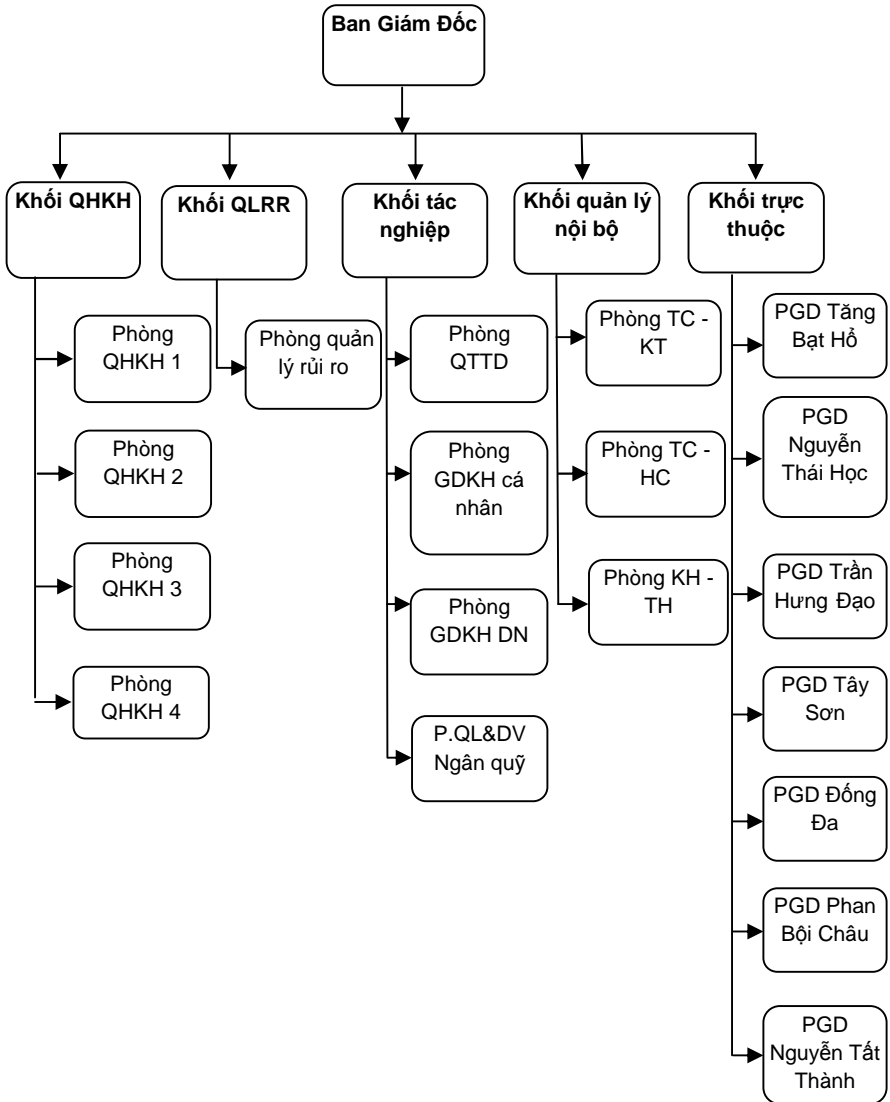
Email: binhdinh@bidv.com.vn

Website: www.bidv.com.vn

2.1.2. Cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của BIDV Bình Định

a. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của BIDV Bình Định đứng đầu là Ban Giám Đốc, 5 khối trực thuộc, 19 phòng ban:



Chú thích: : —————> Trực thuộc

Nguồn : Phòng Tổ chức – Hành chính BIDV Bình Định

Sơ đồ 2.3: Cơ cấu tổ chức BIDV Bình Định

b. Chức năng nhiệm vụ

- Huy động vốn
- Dịch vụ tín dụng
- Dịch vụ khác

- **Chức năng, nhiệm vụ của các Phòng:**

–*Khối quan hệ khách hàng:* bao gồm Phòng quan hệ khách hàng 1,2,3,4 tại Chi Nhánh:

- Phòng Quan hệ khách hàng Doanh nghiệp (phòng quan hệ khách hàng 1,2,4): Trực tiếp thực hiện các nghiệp vụ đối với các khách hàng là Doanh nghiệp:

- + Công tác tiếp thị và phát triển quan hệ khách hàng.
- + Công tác cấp tín dụng.

- Phòng Quan hệ khách hàng cá nhân (Phòng quan hệ khách hàng 3): Trực tiếp thực hiện nghiệp vụ đối với khách hàng là hộ kinh doanh, tư nhân cá thể.

- + Công tác tiếp thị và phát triển quan hệ khách hàng.
- + Công tác cấp tín dụng.

–*Khối quản lý rủi ro:* gồm Phòng quản lý rủi ro tín dụng

Phòng quản lý rủi ro tín dụng thực hiện các công tác chính sau: Công tác quản lý tín dụng, công tác quản lý rủi ro tín dụng, công tác quản lý rủi ro tác nghiệp, công tác phòng chống rửa tiền, công tác quản lý hệ thống chất lượng ISO, công tác kiểm tra nội bộ tại Chi nhánh.

–*Khối tác nghiệp:* gồm Phòng giao dịch khách hàng doanh nghiệp, Phòng giao dịch khách hàng cá nhân, Phòng quản trị tín dụng, Phòng tiền tệ - kho quỹ.

- Phòng giao dịch khách hàng doanh nghiệp và Phòng giao dịch khách hàng cá nhân: Trực tiếp quản lý tài

khoản và thực hiện giao dịch với khách hàng là doanh nghiệp và các tổ chức, cá nhân.

- Phòng quản trị tín dụng: Trực tiếp thực hiện tác nghiệp và quản trị cho vay, bảo lãnh.
- Phòng quản lý và dịch vụ kho quỹ: Trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ về quản lý kho tiền và nghiệp vụ quỹ.

–*Khối quản lý nội bộ*: gồm các Phòng Tài chính kế toán, Tổ chức – Hành chính, Phòng Kế hoạch tổng hợp.

- Phòng tài chính kế toán: Thực hiện công tác kế toán, tài chính, hậu kiểm cho toàn bộ hoạt động của Chi nhánh.
- Phòng Tổ chức – Hành chính: Trực tiếp thực hiện chế độ tiền lương, chế độ bảo hiểm, quản lý lao động và công tác nhân sự của Chi nhánh.

Thực hiện mua sắm, quản lý, bảo quản tài sản của chi nhánh về mặt hiện vật, phối hợp với Phòng Tài chính kế toán trong việc quản lý tài sản đảm bảo sử dụng có hiệu quả và tiết kiệm theo quy định.

- Phòng Kế hoạch tổng hợp: Quản lý hoạt động cân đối nguồn vốn của chi nhánh. Đầu mối tham mưu, giúp việc Giám đốc về tổng hợp, xây dựng kế hoạch kinh doanh, kế hoạch phát triển, giá mua, bán vốn của Chi nhánh.

–*Khối trực thuộc*: gồm Phòng giao dịch: Trần Hưng Đạo; Phan Bội Châu; Nguyễn Tất Thành; Nguyễn Thái Học; Đống Đa; Lam Sơn; Quy Nhơn.

Chức năng của các Phòng giao dịch: Thực hiện đầy đủ các chức năng liên quan đến công tác huy động vốn, tín dụng, dịch vụ trong phạm vi thẩm quyền được giao.

c. Tình hình hoạt động kinh doanh của BIDV Bình Định qua 3 năm (2010 – 2012)

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của BIDV Bình Định

ĐVT: tỷ đồng/%

Chi tiêu	2010	2011	2012	Tăng trưởng	
				11/10	12/11
<i>Về quy mô</i>					
- Huy động vốn	2,430	3,200	4,800	31.7%	50%
- HĐV bình quân	2,270	2,590	3,880	14.1%	49.8%
- Tổng dư nợ	4,300	5,030	5,780	16.9%	14.9%
- Dư nợ bình quân	3,570	4,400	5,400	23.2%	22.7%
<i>Về hiệu quả kinh doanh</i>					
- Thu dịch vụ ròng	39	56	61	43.6%	8.9%
- Lợi nhuận trước thuế	86	120	155	39.5%	29.2%
- Lợi nhuận bình quân đầu người	0,610	0,811	0,981	32.9%	20.9%
- Tổng doanh thu	507	696	930	37.3%	33.6%
<i>Lao động bình quân</i>	141	148	158	4.9%	6.8%
<i>Thị phần trên địa bàn tỉnh Bình Định</i>					
- Tín dụng	17,6%	17,7%	17,9%		
- HĐV	15,4%	18,2%	20,4%		
- Dịch vụ ròng	17,7%	17,7%	17,9%		

(Nguồn: Phòng Kế hoạch tổng hợp BIDV Bình Định)

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CN BÌNH ĐỊNH

2.2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực của BIDV Bình Định

- Nguồn nhân lực của ngân hàng là nhân sự trẻ, năng động. Số cán bộ nhân viên tuổi từ 25 đến 35 là 96 người, chiếm tới 60%.

- Số cán bộ nhân viên nữ chiếm 61,88% tổng số cán bộ, nhân viên toàn ngân hàng.

- Điểm nổi bật của nguồn nhân lực ngân hàng đó là đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn cao với gần 90,63% có trình độ đại học và trên đại học.

2.2.2. Thực trạng công tác hoạch định nguồn nhân lực tại BIDV Bình Định

a. Căn cứ hoạch định nguồn nhân lực tại BIDV Bình Định

b. Phân tích yêu cầu

c. Dự báo cung - cầu nguồn nhân lực

Dự đoán cung nhân lực

* Cung nhân lực bên trong CN

CN sử dụng hệ thống thông tin về tất cả lao động đang làm việc trong tổ chức. Bao gồm tất cả các thông tin sau:

- Tiểu sử cá nhân
- Trình độ học vấn
- Các kỹ năng và lĩnh vực kiến thức
- Vị trí và loại công việc đang làm
- Thâm niên công tác và thâm niên làm việc tại vị trí hiện tại
- Những công việc, vị trí đã từng đảm nhận
- Ngày dự định về hưu
- Tiềm năng phát triển và khả năng đề bạt
- Thông tin về các đánh giá của lãnh đạo trực tiếp
- Thông tin về kỷ luật và khen thưởng

* Cung nhân lực bên ngoài

CN xác định cung nhân lực bên ngoài chủ yếu dựa trên thông tin đại chúng về nguồn lao động như qua báo, số lượng sinh viên tốt nghiệp từ các trường đào tạo.

d. Kế hoạch hành động

* Trường hợp thừa nhân lực:

- Hạn chế tuyển dụng
- Chuyển chuyển
- Chia sẻ công việc

* Trường hợp thiếu lao động

- Đăng báo tuyển dụng
- Chuyển chuyển lao động từ bộ phận còn dư thừa sang bộ

phần có nhu cầu thực sự

* Trường hợp đủ lao động

CN sẽ chuyển chuyển nội bộ, để sắp xếp nhân lực một cách hợp lý nhất.

2.2.3. Đánh giá công tác hoạch định nguồn nhân lực tại BIDV Bình Định

a. Ưu điểm

Là CN được thành lập từ sớm, hoạt động lâu năm nên có rất nhiều những thuận lợi và ưu điểm trong công tác hoạch định nguồn nhân lực.

b. Nhược điểm

Hiện tại công tác hoạch định nguồn nhân lực tại CN vẫn chưa thực hiện theo đúng quy trình của nó, chỉ đơn giản là công tác dự báo nhân lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu của đơn vị.

CHƯƠNG 3
HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC CHO NGÂN HÀNG
TMCP ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH
BÌNH ĐỊNH

3.1. THIẾT LẬP CĂN CỨ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

3.1.1. Tình hình hoạt động của ngành Ngân hàng

3.1.2. Kế hoạch kinh doanh của BIDV Bình Định

ĐVT: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu KHKD chính	TH 2012	KH 2013	TT
01	Lợi nhuận trước thuế	197	203	3.0%
02	Huy động vốn bình quân	3,883	3,850	-1%
03	Thu dịch vụ ròng (không gồm KDNT&PS)	50.1	59.0	18%
04	Dư nợ tín dụng cuối kỳ	5,778	6,234	7.9%
05	Thu nợ hạch toán ngoại bảng	6.4	12.5	95.4%
06	HĐV cuối kỳ	4.808	4.385	

Nguồn: P. Kế hoạch tổng hợp BIDV Bình Định

3.2. HOẠCH ĐỊNH TÌNH HUỐNG

** Định hướng phát triển KT - XH của địa phương năm 2013*

** Nhận định về môi trường hoạt động kinh doanh năm 2013*

3.3. XÁC ĐỊNH CÁC LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG

** Hoạt động HĐV*

** Hoạt động tín dụng*

** Hoạt động Dịch vụ, bán lẻ*

** Quản trị, điều hành*

3.4. PHÂN TÍCH YÊU CẦU

Đưa ra các dự báo nhân sự trên cơ sở thực tế

Dự báo nhu cầu nhân sự giúp doanh nghiệp xác định được số lượng nhân viên với những phẩm chất, năng lực cần thiết cho công việc trong tương lai và làm cơ sở cho việc phân công bố trí lại cơ cấu tổ chức, tinh giảm biên chế hoặc tuyển dụng thêm nhân viên.

3.5. DỰ BÁO CUNG CẦU NGUỒN NHÂN LỰC

3.5.1. Dự báo cầu nguồn nhân lực

a. Phòng Tổ chức - hành chính

- * Nhiệm vụ chính
- * Dự báo nhu cầu nhân lực

3.5.2. Quan hệ khách hàng DN

- * *Nhiệm vụ chính*
- * *Dự báo nhu cầu nhân lực phòng QHKH1, QHKH2,*

QHKH4

3.5.3. Quan hệ khách hàng cá nhân

- * *Nhiệm vụ chính*
- * *Dự báo nhu cầu nhân lực phòng QHKH3*

3.5.4. Phòng quản lý rủi ro

- * *Nhiệm vụ chính*
- * *Dự báo nhu cầu nhân lực*

3.5.5. Phòng Quản trị tín dụng

- * *Nhiệm vụ chính*
- * *Dự báo nhu cầu nhân lực*

3.5.6. Các phòng Giao dịch khách hàng

- * *Nhiệm vụ chính*
- * *Dự báo nhu cầu nhân lực P. GDKH DN*

** Dự báo nhu cầu nhân lực P. GDKH CN*

3.5.7. Phòng quản lý và dịch vụ kho quỹ

** Nhiệm vụ chính*

** Dự báo nhu cầu nhân lực*

3.5.8 Phòng Kế hoạch – Tổng hợp

** Nhiệm vụ chính*

** Dự báo nhu cầu nhân lực*

3.5.9. Phòng tài chính kế toán

** Nhiệm vụ chính*

** Dự báo nhu cầu nhân lực*

3.2.10. Các Phòng giao dịch

** Dự báo nhu cầu nhân lực các PGD*

3.6 DỰ BÁO CUNG NỘI BỘ NGUỒN NHÂN LỰC

3.7. XÂY DỰNG CÁC CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG

3.7.1 Lập kế hoạch cho thiếu hụt

Sau khi cân đối giữa cung – cầu về nguồn nhân lực tại Chi nhánh, thì cung nội bộ nguồn nhân lực không thể đáp ứng được nhu cầu về nguồn nhân lực. Do đó, để bổ sung lực lượng lao động còn thiếu, chi nhánh cần thực hiện các kế hoạch cho sự thiếu hụt trên

a. Tuyển dụng mới

Từ nguồn cung ứng nội bộ, chúng ta có thể nhận thấy rằng nguồn nhân lực hiện tại không thể đáp ứng được nhu cầu trong thời gian đến. Vì vậy, để có thể bổ sung lực lượng lao động còn thiếu như đã xác định thì một trong những kế hoạch quản trị nguồn nhân lực mà nhà máy cần thực hiện là tiến hành tuyển dụng mới.

b. Thăng chức

Vị trí phó Giám đốc PGD sẽ được bổ nhiệm từ nhân viên CB. QHKH tại các phòng QHKH. Nhân viên được bổ nhiệm phải hội tụ đầy đủ các yêu cầu về học vấn, trình độ chuyên môn theo yêu cầu

của vị trí và phải có 10 năm kinh nghiệm. Qua đánh giá thực hiện công việc trong các năm, nhân viên thực hiện tốt nhiệm vụ được giao để đảm bảo khả năng đáp ứng được các yêu cầu của vị trí mới.

c. Thuyên chuyển

Điều chuyển nội bộ đối với các vị trí đang thiếu đó là CB QHKH , CB QTTD tại phòng QTTD, phòng QHKH2 và PGD Nguyễn Tất thành từ các phòng thừa nhân sự có trình độ chuyên môn đúng theo yêu cầu các vị trí đang thiếu hụt, cụ thể.

Các nhân viên phòng QLRR, QTTD và QHKH đều có thể thuyên chuyển qua lại vì vậy cần xem xét cân nhắc điều chuyển từ phòng đang thừa nhân sự sang phòng đang thiếu nhân sự cho phù hợp.

Đối với vị trí GDV có thể tìm kiếm, chọn lọc những nhân viên đủ tiêu chuẩn để đào tạo và điều chuyển sang các vị trí khác như cán bộ QTTD tại các phòng giao dịch. Hay điều chuyển nhân viên phòng KHTH sang các phòng giao dịch vị trí CB.QHKH.

3.7.2. Lập kế hoạch cho dư thừa

Sa thải nhân viên tại những vị trí đang thừa nhân sự, năng lực lại yếu kém không đáp ứng nhu cầu công việc, không được đào tạo đúng chuyên ngành hay chưa có bằng cấp theo đúng quy định để giảm chi phí trả lương.

Đối với những nhân viên chưa đáp ứng đủ yêu cầu về bằng cấp và kỹ năng làm việc theo yêu cầu vị trí, Chi nhánh cần đưa ra thời hạn cụ thể để bổ sung bằng cấp và hướng phấn đấu để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc. Nếu qua thời hạn mà không hoàn thành, nhân viên sẽ bị sa thải.

3.7.3. Lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là lợi thế so sánh hàng đầu của doanh nghiệp bởi vì nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ góp phần quan trọng trong việc duy trì và phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, BIDV Bình Định cần phải xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng hợp lý. Chú trọng xây dựng và đào tạo đội ngũ cán bộ nhân viên có

nghiệp vụ và kỹ năng cao.

** Mục tiêu đào tạo*

- Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, nhân viên.

- Đảm bảo cho nhân viên cập nhật được những thay đổi của quy trình nghiệp vụ, những quy định, sản phẩm, dịch vụ mới...

- Đảm bảo cho những nhân viên mới tiếp cận công việc một cách dễ dàng hơn.

** Nội dung đào tạo*

Trên cơ sở cân đối giữa cung – cầu nhân lực, phân tích công việc của từng bộ phận, đồng thời kết hợp với nhu cầu đăng ký đào tạo cho nhân viên của phòng, ban. Tác giả xác định được các vị trí cần được bồi dưỡng nghiệp vụ, học thêm hoặc đào tạo bổ sung như sau:

+ Đối với vị trí giám đốc và phó giám đốc cần đào tạo khóa học quản trị cấp cao tại trung tâm đào tạo của BIDV

+ Các giao dịch viên, phó phòng TCHC, nhân viên văn thư và nhân viên hành chính chưa có đủ bằng cấp theo đúng quy định, phải nhanh chóng có kế hoạch tự đào tạo tại các trường cao đẳng, đại học, các trung tâm ngoại ngữ để đáp ứng tốt nhu cầu công việc và bổ sung đầy đủ bằng, chứng chỉ đào tạo theo đúng quy định. Các trường hợp trên phải quy định thời hạn hoàn thành cụ thể.

+ Các nhân viên bảo vệ, định kỳ mở lớp Đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ bảo vệ, hướng dẫn sử dụng công cụ bảo vệ, PCCC, thảm họa... tại Ngân hàng.

+ Mở lớp đào tạo kỹ năng bán hàng đối với CB QHKH tại trung tâm đào tạo và mở lớp tại Ngân hàng. Ngoài những hiểu biết về nghề nghiệp, nhân viên bán hàng còn phải nhanh nhẹn, có kỹ năng, đoán ý và thấu hiểu khách hàng. Một nhân viên bán hàng giỏi

phải biết tận dụng tất cả các loại vũ khí, phải biết lợi dụng tất cả những chỗ yếu của đối phương để tạo ra lợi thế cho mình trong quá trình thu hút và làm vừa lòng khách hàng. Vì vậy, việc đào tạo cho đội ngũ nhân viên bán hàng là việc làm hết sức cần thiết.

+ Ngoài ra, khi ngân hàng có sản phẩm, dịch vụ mới, hay có những quy trình, quy định nghiệp vụ mới thì cũng cần tổ chức các khóa đào tạo, tập huấn cho nhân viên để có kiến thức cụ thể hơn về sản phẩm, dịch vụ đang hiện có, cũng như nắm rõ các quy trình nghiệp vụ hiện hành.

Sau các khóa đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ, những cán bộ tham gia cần có báo cáo sau đào tạo gửi lãnh đạo phòng, ban, bộ phận đang công tác và phòng Hành chính nhân sự để có những thông tin phản hồi về các nội dung đào tạo, chất lượng đào tạo. Từ đó, đánh giá kết quả toàn bộ quá trình đào tạo nhằm tìm ra những nội dung đạt được và chưa đạt được để có hướng khắc phục và cải tiến các sai sót, hạn chế. Mặt khác, việc đánh giá này sẽ tạo ra động lực tốt cho việc học hỏi và ứng dụng, cải thiện hiệu quả công việc. Từ đó thực hiện tốt hơn công tác đào tạo, bồi dưỡng hàng năm tại chi nhánh.

KẾT LUẬN

Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực, có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc của doanh nghiệp. Vì vậy, hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả góp phần tạo nên sự thành công của doanh nghiệp.

BIDV Bình Định được cổ phần hóa năm 2012 nên công tác hoạch định nguồn nhân lực chưa được chú trọng và quan tâm đúng mức.

Trên cơ sở mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu đề tài, luận văn đã thực hiện hoàn thành các nội dung chủ yếu, đó là hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến công tác hoạch định nguồn nhân lực; nghiên cứu thực trạng công tác hoạch định nguồn nhân lực và các hoạt động kinh doanh của đơn vị trong giai đoạn vừa qua. Ngoài những thành công đã đạt được của công tác hoạch định nguồn nhân lực thì công tác này vẫn còn một số hạn chế, thiếu sót. Do đó, để hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh, tăng sức cạnh tranh với các Ngân hàng khác trên địa bàn trong và ngoài tỉnh, tác giả tiến hành hoạch định nguồn nhân lực cho đơn vị nhằm mục tiêu đáp ứng đủ nhân lực cả về số lượng và chất lượng trong thời gian tới.

Tuy nhiên, trong quá trình triển khai áp dụng vào thực tế, sẽ có những điểm chưa phù hợp do sự thay đổi của chiến lược kinh doanh hay do tác động khách quan của các yếu tố bên ngoài. Do đó, tác giả sẽ tiếp tục nghiên cứu và điều chỉnh bổ sung nhằm hoàn thiện hơn đề tài đã thực hiện.