

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

===o0o===

NGÔ THỊ BÍCH HƯỜNG

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG
TMCP SÀI GÒN – HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI -2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG-THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

===o0o===

NGÔ THỊ BÍCH HƯỜNG

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG
TMCP SÀI GÒN – HÀ NỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ THỊ UYÊN

HÀ NỘI -2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn tốt nghiệp “Tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội” là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi. Luận văn này được hoàn thành dựa trên hiểu biết trong quá trình học tập, cố gắng tìm tòi của bản thân và dưới sự hướng dẫn của TS. Vũ Thị Uyên. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Ngô Thị Bích Hường

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Vũ Thị Uyên đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học - Trường ĐH Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Ngoài ra, tôi xin gửi lời cảm ơn tới đồng nghiệp, các cán bộ nhân viên tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội đã nhiệt tình hỗ trợ tôi trong quá trình thu thập thông tin và nghiên cứu thực tiễn đối với đề tài này.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!

Tác giả

Ngô Thị Bích Hương

MỤC LỤC

DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CÁC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	III
DANH MỤC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ	IV
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Một số khái niệm cơ bản về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.1.1. Nhân lực	9
1.1.2 Tuyển dụng nhân lực	9
1.2 Cơ sở của tuyển dụng nhân lực	11
1.2.1. Văn bản quy phạm pháp luật về tuyển dụng nhân lực	11
1.2.2. Các văn bản quy chế nội bộ	12
1.3. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	15
1.3.1 Lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực	15
1.3.2 Thực hiện tuyển dụng nhân lực	17
1.3.3 Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực	26
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	28
1.4.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	28
1.4.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	30
1.5. Kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực của một số Ngân hàng và bài học rút ra	32
1.5.1. Kinh nghiệm của một số Ngân hàng	32
1.5.2. Bài học rút ra cho Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội	34

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN – HÀ NỘI.....	35
2.1. Tổng quan về Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội (SHB).....	35
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng.....	35
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Ngân hàng	36
2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Ngân hàng	38
2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của Ngân hàng	39
2.1.5 Kết quả kinh doanh của Ngân hàng SHB trong thời gian qua	41
2.2. Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB	43
2.2.1. Thực trạng áp dụng các cơ sở của tuyển dụng nhân lực tại SHB	45
2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB	46
2.2.3. Thực trạng thực hiện tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB.....	51
2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực tại SHB	68
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB.....	72
2.3.1. Các nhân tố bên trong.....	72
2.3.2. Các nhân tố bên ngoài	76
2.4 Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB	79
2.4.1 Các mặt đạt được	79
2.4.2 Các mặt hạn chế.....	80
2.4.3. Nguyên nhân.....	81
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN – HÀ NỘI.....	83
3.1. Định hướng phát triển của Ngân hàng SHB	83
3.1.1 Định hướng phát triển của Ngân hàng trong thời gian tới	83
3.1.2. Định hướng, mục tiêu tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng.....	84

3.2. Giải pháp, khuyến nghị nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB.	85
3.2.1. Một số giải pháp.....	85
3.2.2. Một số khuyến nghị	92
KẾT LUẬN	98
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	99
PHỤ LỤC	

DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
1.	CBNV	Cán bộ nhân viên
2.	CBQL	Cán bộ Quản lý
3.	DN	Doanh nghiệp
4.	ĐVKD	Đơn vị Kinh doanh
5.	GĐCN	Giám đốc Chi nhánh
6.	GĐK	Giám đốc Khối
7.	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
8.	HĐPV	Hội đồng phỏng vấn SHB
9.	HĐQT	Hội đồng Quản trị SHB
10.	Khối QT&PTNNL	Khối Quản trị và Phát triển nguồn nhân lực
11.	KTNB KV	Kiểm toán nội bộ khu vực
12.	KSNB	Kiểm soát nội bộ
13.	Phòng HCQT	Phòng Hành chính quản trị
14.	PTTH	Phát triển thương hiệu
15.	QLRR	Quản Lý Rủi Ro
16.	SHB	Ngân hàng TMCP Sài Gòn-Hà Nội

17.	TGD	Tổng Giám đốc SHB
18.	TTKT	Trung tâm kiểm toán
19.	TTNC&PT	Trung tâm nghiên cứu và phát triển
20.	Trung tâm TD&THNT	Trung tâm tuyển dụng và thu hút nhân tài
21.	TT ĐTNS	Trung tâm đối tác nhân sự
22.	TSC	Trụ sở Chính
23.	XLKL	Xử lý kỷ luật

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Tên bảng	Nội dung	Trang
Bảng 2. 1	Cơ cấu lao động của Ngân hàng từ 2019-2021	39
Bảng 2. 2	Nhu cầu tuyển dụng nhân lực giai đoạn 2019-2021	48
Bảng 2. 3	Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào SHB theo phương pháp tuyển mộ từ năm 2019-2021	53
Bảng 2. 4	Số lượng và tỷ lệ sàng lọc vòng sàng lọc hồ sơ	58
Bảng 2. 5	Số lượng và tỷ lệ sàng lọc vòng phỏng vấn sơ tuyển	59
Bảng 2. 6	Số lượng và tỷ lệ sàng lọc vòng kiểm tra và đánh giá	61
Bảng 2. 7	Số lượng và tỷ lệ sàng lọc vòng phỏng vấn	63
Bảng 2. 8	Kết quả tuyển dụng nhân lực tại SHB từ năm 2019-2021	68
Bảng 2. 9	Tỷ lệ nhân viên phải đào tạo bổ sung sau khi được tuyển dụng.	72
Bảng 3. 1	Kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại SHB giai đoạn 2022 – 2024	85

DANH MỤC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ	Nội dung	Trang
Sơ đồ 2. 1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại SHB	37
Sơ đồ 2. 2	Lợi nhuận trước thuế giai đoạn 2017-2021	42
Sơ đồ 2. 3	Quy trình tuyển dụng nhân lực tại SHB..	43
Biểu đồ 2.1	Đánh giá phương pháp tuyển mộ tại SHB.	54
Biểu đồ 2.2	Đánh giá các bước tuyển chọn tại SHB	66
Biểu đồ 2.3	Đánh giá mức độ hài lòng khâu tiếp đón nhân viên mới tại SHB	67
Biểu đồ 2.4	Đánh giá mức độ kết quả tuyển dụng nhân lực	71
Biểu đồ 2.5	Điều tra về hoạt động quảng cáo tại SHB.	75

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

“Con người là vốn quý giá nhất của mỗi doanh nghiệp”, điều đó càng được khẳng định rõ ràng trong giai đoạn hiện nay, khi nền kinh tế Việt Nam đang ngày càng hội nhập toàn cầu một cách mạnh mẽ, tính chất cạnh tranh của nền kinh tế thị trường ngày càng gay gắt thì “yếu tố con người” càng trở nên quan trọng, là nền tảng và trọng yếu nhất trong mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp. Một doanh nghiệp dù có nguồn tài chính dồi dào hay công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững chãi nhưng nếu thiếu đi lực lượng lao động, nhất là lao động chất lượng cao thì doanh nghiệp đó khó có thể tồn tại lâu dài và tạo dựng được lợi thế cạnh tranh. Những thay đổi trong môi trường kinh doanh khiến doanh nghiệp phải quan tâm ngày càng nhiều đến nguồn nhân lực bởi các yếu tố vật chất như máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào. Ngày càng nhiều ý kiến cho rằng, nguồn nhân lực sẽ đại diện cho nguồn lực lâu dài và độc đáo tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong thời đại toàn cầu hóa hiện nay. Vậy, làm thế nào để có được nguồn nhân lực sáng giá? Tuyển dụng nhân lực chính là hành động tiên đề để mang về cho doanh nghiệp những ứng cử viên tuyệt vời nhất. Tuyển dụng tốt đem đến cho doanh nghiệp một đội ngũ nhân lực phù hợp với công việc và vị trí tuyển dụng. Điều này sẽ giúp nâng cao được hiệu quả công việc, danh tiếng của doanh nghiệp bởi tuyển dụng nhân lực là hoạt động ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Đồng thời cũng tiết kiệm được chi phí đào tạo nhân lực nếu tuyển chọn được những ứng cử viên sáng giá. Tuyển dụng được những người thật sự có đam mê với nghề và có xu hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, tránh tình trạng phải liên tục tuyển dụng nhân sự mới, doanh nghiệp lại mất công sức và thời gian để nhân viên

mới quen việc và hòa nhập được với các yếu tố văn hóa của doanh nghiệp... Đặc biệt, qua hoạt động tuyển dụng nhân lực mới, các chuyên gia nhân sự đánh giá đây là một sự trẻ hóa về lực lượng lao động cho doanh nghiệp, đem tới những luồng gió mới, những ý tưởng mới cho doanh nghiệp. Như vậy, có thể thấy tuyển dụng nhân lực là công tác vô cùng quan trọng mà doanh nghiệp nên chú ý đầu tư. Một kế hoạch tuyển dụng nhân lực có chiến lược và đầu tư hợp lý sẽ đến cho doanh nghiệp nguồn lao động tài giỏi. Từ đó hỗ trợ các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đi đến thành công.

Thực tế tại Ngân hàng SHB, tuyển dụng nhân lực đã và đang được ban lãnh đạo Ngân hàng coi trọng và quan tâm hàng đầu. Tuy nhiên, trong thời gian công tác tại Ngân hàng, tôi nhận thấy số lượng cán bộ nghỉ việc hàng năm là tương đối nhiều và số lượng ứng viên trúng tuyển nhận việc chưa lúc nào đạt kế hoạch đề ra (năm 2020 đạt 91,9% kế hoạch, năm 2021 đạt 80,3%) Điều này chứng tỏ hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng đã được chú trọng nhưng vẫn còn nhiều tồn tại cần khắc phục và hoàn thiện hơn nữa.

Nhận định được những mặt được và chưa được của tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng, tôi đã lựa chọn nghiên cứu đề tài: “Tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội” với hi vọng nghiên cứu này sẽ giúp ích cho việc phát triển Ngân hàng nói chung và cho công tác tuyển dụng nhân lực nói riêng của SHB trong tương lai.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tuyển dụng nhân lực là một vấn đề quan trọng hàng đầu trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực, đây là điều kiện tiên quyết giúp cho doanh nghiệp tuyển dụng được nhân lực có chất lượng cao, giúp cho bộ máy của doanh nghiệp được vận hành có hiệu quả. Chính vì vậy, ở trong nước cũng như ngoài nước hiện nay có rất nhiều công trình nghiên cứu của các học giả,

các nhà quản lý, các nhà quản trị doanh nghiệp nghiên cứu về vấn đề này. Có thể kể đến một số nghiên cứu tiêu biểu như sau:

Phạm Thị Nga (2014), trong Luận văn Thạc sỹ về "Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Tư vấn sông Đà" tác giả đã nghiên cứu công tác tuyển dụng nhân lực theo hai quá trình: Tuyển mộ và tuyển chọn. Luận văn đã nghiên cứu một cách khá công phu công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Tư vấn sông Đà. Trong đó, tác giả đã đưa ra nhiều quan điểm nhận định phù hợp với đặc điểm riêng của ngành xây dựng. Tuy nhiên luận văn vẫn chưa đề cập đến cách thức triển khai và trách nhiệm của các cá nhân trong việc triển khai hoạt động tuyển dụng nhân lực tại tổ chức.

Hoàng Kim Giáp (2013), trong Luận văn thạc sỹ về “Tuyển dụng và đào tạo nhân lực tại Ngân hàng cổ phần thực phẩm Minh Dương” . Tác giả đã đưa ra cơ sở lý luận, thực trạng của tuyển dụng nhân lực tại một số tổ chức, doanh nghiệp, cũng như một số giải pháp để nâng cao chất lượng tuyển dụng tại doanh nghiệp được nghiên cứu.

Trần Hữu Hào (2016), trong Luận văn thạc sỹ về “Tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng cổ phần in Đông Hà”. Tác giả đã phân tích làm rõ quy trình tuyển dụng nhân sự, các nhân tố ảnh hưởng quy trình tuyển dụng nhân sự tại doanh nghiệp từ đó tìm ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự, những giải pháp cải thiện điểm yếu trong quy trình tuyển dụng tại Ngân hàng.

Phan Thị Hà Thơ (2015), trong Luận văn Thạc sỹ về “Tuyển dụng nhân lực tại ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Chi nhánh Hà Tĩnh”. Tác giả đã nghiên cứu công tác tuyển dụng nhân lực theo hai quá trình: Tuyển mộ và tuyển chọn. Luận văn được thực hiện năm 2015 vì vậy xu hướng tác động của các nhóm nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực

vẫn còn phù hợp trong giai đoạn hiện nay. Tuy nhiên luận văn vẫn chưa đề cập đến cách thức triển khai và trách nhiệm của các cá nhân trong việc triển khai hoạt động tuyển dụng nhân lực tại tổ chức. Ngoài ra, về phương pháp nghiên cứu, luận văn mới dừng lại ở việc phân tích các thông tin thứ cấp mà tác giả thu thập được mà chưa đi sâu và tìm kiếm thêm các thông tin sơ cấp.

Lê Trung Hiếu (2015), trong Luận văn thạc sỹ “Tuyển dụng nhân lực tại ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt”. Nội dung của luận văn khá phù hợp với đề tài nghiên cứu mà tác giả đang nghiên cứu, vì vậy, đây cũng là một nguồn tài liệu tham khảo tốt cho tác giả. Luận văn tập trung nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng và các kết quả của công tác tuyển dụng nhân lực tại tổ chức. Luận văn được tác giả nghiên cứu trong khoảng thời gian từ năm 2012 đến năm 2014. Đây là những năm các ngân hàng có sự biến đổi rất lớn. Tại thời điểm đó, rất nhiều ngân hàng phải đối mặt với việc “tái cấu trúc” song song với việc xử lý các yếu kém, các khoản vay quá hạn. Vì vậy, việc nghiên cứu công tác tuyển dụng trong thời gian này có sự khác biệt rất lớn, định hướng công tác tuyển dụng của ngân hàng cũng không còn phù hợp trong giai đoạn hiện nay khi các ngân hàng đã hoạt động ổn định hơn.

Nhìn chung, các nghiên cứu trên đều chỉ ra vai trò vô cùng quan trọng của tuyển dụng đối với sự phát triển của các tổ chức, đặc biệt là các doanh nghiệp hoặc chỉ nêu lên một phần hay một số vấn đề liên quan đến tuyển dụng nhân lực. Mỗi một nghiên cứu đều có cách viết khác nhau, tuy nhiên đều tập trung vào việc xây dựng lý thuyết tổng quan về tuyển dụng nhân lực, và các giải pháp để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp, tổ chức chưa có nghiên cứu nào đề cập cụ thể đến quy trình từ tuyển chọn đến bố trí và sử dụng nhân lực mới tuyển một cách hợp lý và hiệu quả.

Quá trình tuyển dụng nhân lực thực sự hiệu quả khi và chỉ khi nhân sự tuyển mới được bố trí, sắp xếp đúng người, đúng việc, phù hợp với khả năng của bản thân. Và tại SHB đến thời điểm hiện nay vẫn chưa có một đề tài nghiên cứu về tuyển dụng nhân lực sao cho hiệu quả, xây dựng được thương hiệu tuyển dụng.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Nhằm đưa ra giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp.

Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB, qua đó chỉ ra những mặt đã đạt được, những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế trong tuyển dụng nhân lực.

Đề xuất các giải pháp/kiến nghị phù hợp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Nghiên cứu tuyển dụng nhân lực tại ngân hàng SHB và nghiên cứu thêm một số các Ngân hàng khác như Techcombank, BIDV, MBB... để so sánh, đúc rút kinh nghiệm và đề xuất các giải pháp trong giai đoạn tới.

Về không gian: Tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội (SHB).

Về thời gian: Số liệu, nội dung nghiên cứu thu thập, khảo sát từ năm 2019 đến 2021.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập dữ liệu

+ Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:

Nguồn tài liệu thứ cấp được lấy từ các báo cáo thường niên các năm 2020, 2021 của SHB, quy định tuyển dụng nhân lực, báo cáo kết quả tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB, các trang website điện tử về tuyển dụng, ngoài ra các thông tin thứ cấp còn được tác giả thu thập qua sách, báo, tạp chí, các giáo trình, bài viết về tuyển dụng nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và các luận văn nghiên cứu về công tác tuyển dụng nguồn nhân lực.

+ Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:

Dữ liệu sơ cấp là thông tin thu thập được thông qua bảng câu hỏi trong phiếu điều tra nhằm thu thập thông tin cho việc xác định mức độ hài lòng, mức độ đánh giá về tuyển dụng nhân lực thông qua các khâu trong quy trình tuyển dụng nhân lực của Ngân hàng SHB.

Đối tượng điều tra và mẫu điều tra:

+ Phát phiếu điều tra với các nhân viên Trung tâm dịch vụ nhân sự, đây là đơn vị chịu trách nhiệm tuyển dụng nhân sự cho toàn hệ thống ngân hàng (15 phiếu).

+ Phát phiếu cho cán bộ quản lý: Trưởng/phó Giám đốc Trung tâm dịch vụ nhân sự và một số trưởng/phó phòng ban chức năng tại Hội sở (25 phiếu)

+ Phát phiếu điều tra với các nhân sự đã tham gia ứng tuyển tại Ngân hàng. Số lượng phiếu: 100 phiếu.

Địa điểm khảo sát: Hội sở Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội – số 77 phố Trần Hưng Đạo, Quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội

Cách thức tiến hành: Sử dụng phương pháp điều tra thông qua bảng câu hỏi điều tra gửi bằng email, gửi phiếu điều tra trực tiếp đến nhân viên tại Ngân hàng. Tổng phiếu điều tra phát ra 140 phiếu. Tổng số phiếu thu về 100

phiếu trong đó có 75 phiếu là của CBNV các phòng ban, và 25 phiếu của cán bộ quản lý, cán bộ phòng nhân sự.

Lựa chọn thang đo: Để có thể thực hiện tốt công tác lượng hóa các thông tin thứ cấp, với quy trình nghiên cứu này tác giả lựa chọn thang đo Likert 5 điểm để nghiên cứu cho đề tài này. Thang đo Likert 5 điểm là một dạng thang đo lường về mức độ đồng ý hay không đồng ý với các vấn đề, được trình bày dưới dạng một bảng. Với thang đo này người trả lời sẽ lựa chọn một mức độ theo những đề nghị được trình bày sẵn trong bảng,

Phương pháp nghiên cứu lý thuyết : Phương pháp này dựa trên sự nghiên cứu các tài liệu, các báo cáo có liên quan, Tổng hợp từ các Giáo trình, Luận văn tiến sĩ, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet, tài liệu nhằm chọn lựa những khái niệm và tư tưởng cơ bản về tuyển dụng nhân lực làm cơ sở lý luận của đề tài.

Phương pháp thống kê: Tổng hợp số liệu của Ngân hàng có liên quan đến tuyển dụng nhân lực như số lượng tuyển dụng mới, số lượng lao động đào tạo lại của Ngân hàng trong giai đoạn từ 2022-2025. Từ đó đánh giá quy trình tuyển dụng của Ngân hàng, đánh giá những yếu điểm trong quy trình tuyển dụng nhân lực của Ngân hàng, đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng trong giai đoạn nghiên cứu.

Phương pháp phân tích: Phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của Ngân hàng và các giải pháp tuyển dụng đã được thực hiện.

Phương pháp so sánh: So sánh là phương pháp được sử dụng phổ biến để đánh giá kết quả, xác định vị trí và xu hướng biến động của các chỉ tiêu phân tích về số lượng tuyển dụng nhân sự, số lượng nhân viên đào tạo lại, số lượng nhân viên làm được việc. Phương pháp so sánh còn được dùng để phản ánh nhịp độ biến động hay tốc độ tăng trưởng của các chỉ tiêu cần phân tích.

6. Những đóng góp mới của luận văn

6.1 .Về lý luận:

- Hệ thống hóa các cơ sở lý luận về các vấn đề liên quan tuyển dụng nhân lực tại các tổ chức
- Phân tích những nhân tố ảnh hưởng tới tuyển dụng nhân lực
- Phân tích bài học kinh nghiệm của các doanh nghiệp trong hoạt động tuyển dụng nhân lực.

6.2. Về thực tiễn:

- Phân tích tình hình thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực tại SHB.
- Phân tích những hạn chế, tìm ra các nguyên nhân của công tác tuyển dụng nhân lực tại SHB.
- Kiến nghị một số giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại SHB.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia thành 03 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Nhân lực

“Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người, nó bao gồm cả thể lực và trí lực” [2, tr.8]. Thể lực là các yếu tố như chiều cao, cân nặng, sức nâng, sức chịu đựng của cơ bắp.... Trí lực là các yếu tố như trình độ, khả năng, kinh nghiệm, trí tưởng tượng...

Nhân lực được thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nguồn lực của con người là yếu tố vô hạn vì vậy khả năng làm việc của người lao động cũng không có giới hạn. Nó có thể phát triển không ngừng nếu được đặt đúng hoàn cảnh điều kiện.

1.1.2 Tuyển dụng nhân lực

“Tuyển dụng nhân lực chính là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức ”[3, tr.74].

Cũng có quan điểm khác cho rằng “Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút các cá nhân trong và ngoài tổ chức có đủ tiêu chuẩn thích hợp tham gia dự tuyển để lựa chọn ra những ứng viên đầy đủ điều kiện đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Sau đó định hướng, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường của tổ chức” [13 ,tr.168].

Cũng có ý kiến cho rằng: “Tuyển dụng nhân lực là một quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các công việc và các chức danh cần người trong tổ chức” [12, tr.233].

Từ những phân tích trên cho thấy:

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa trên các yêu cầu của

công việc, để tìm được những người phù hợp bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm đáp ứng được yêu cầu sử dụng lao động của tổ chức. Quá trình tuyển dụng được coi là hoàn tất khi bao gồm cả hoạt động định hướng nhân viên, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập trong môi trường của tổ chức.

1.1.2.1 Tuyển mộ nhân lực

“Tuyển mộ nhân lực là quá trình thu hút những người lao động có trình độ, khả năng và đặc điểm phù hợp với yêu cầu của mỗi chức danh công việc còn trống ở tổ chức, tham gia làm ứng cử viên đảm nhiệm vị trí công việc đó”. [2, tr.332].

Tuyển mộ được coi là quá trình phát tín hiệu cần tuyển người của tổ chức. Thông qua tuyển mộ, người lao động ở các nơi có thể biết được thông tin tuyển mộ. Người lao động nào cảm thấy đáp ứng được các yêu cầu đặt ra cho công việc cần tuyển của tổ chức, có mong muốn làm việc cho tổ chức sẽ tham gia làm ứng viên thi tuyển vào các vị trí công việc đó. Tuyển mộ là bước khởi đầu cho việc đảm bảo nguồn nhân lực cho tổ chức, là điều kiện cần thiết cho sự thành công của tuyển dụng.

Về bản chất, hoạt động tuyển mộ là hoạt động giúp kết nối người lao động có nhu cầu xin việc với nhà tuyển dụng. Hoạt động tuyển mộ được coi là thành công nếu nó giúp tổ chức thu hút được đủ số lượng ứng viên với chất lượng cần thiết. Trong thực tế vì nhiều nguyên nhân, có rất nhiều người lao động có trình độ phù hợp nhưng vẫn thất nghiệp vì họ không biết đến các thông tin tuyển mộ hoặc họ không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được như yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu như số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số lượng lao động đang cần tuyển.

1.1.2.2 Tuyển chọn nhân lực

“Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc [1,tr.112].

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học. Mục tiêu của tuyển chọn là tuyển đúng, tuyển đủ được người lao động có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

1.2 Cơ sở của tuyển dụng nhân lực

1.2.1. Văn bản quy phạm pháp luật về tuyển dụng nhân lực

Bất kỳ hoạt động nào của doanh nghiệp đều phải đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành. Vì vậy, Bộ luật, Luật, các văn bản hướng dẫn hay các quy định của Chính Phủ là cơ sở đầu tiên mà một tổ chức cần phải tuân theo khi thực hiện tuyển dụng nhân lực. Quy định của các loại văn bản quy phạm pháp luật này có thể điều chỉnh hành vi và chủ trương của tổ

chức. Một số các văn bản quy phạm pháp luật điều chỉnh các hành vi của hoạt động tuyển dụng có thể kể ra như:

- Bộ Luật Lao động năm 2019.
- Các văn bản dưới luật về lao động.
- Nghị định số 145/2020/NĐ-CP ngày 01/2/2021 của chính phủ Hướng dẫn Bộ luật lao động về điều kiện lao động và quan hệ lao động
- Thông tư số 09/2020/TT-BLĐTBXH ngày 15/3/2021 của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội: Hướng dẫn Bộ luật lao động về lao động chưa thành niên.
- Thông tư số 10/2020/TT-BLĐTBXH của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội: Hướng dẫn Bộ luật lao động về nội dung của hợp đồng lao động, Hội đồng thương lượng tập thể và nghề, công việc có ảnh hưởng xấu tới chức năng sinh sản, nuôi con
- Thông tư số 11/2020/TT-BLĐTBXH của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội: Ban hành Danh mục nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm và nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

Có thể thấy hệ thống pháp luật Việt Nam điều chỉnh các vấn đề của hoạt động tuyển dụng là khá hệ thống. Để đảm bảo tính hợp pháp của hoạt động tuyển dụng, các doanh nghiệp cần tìm hiểu và nắm rõ các Bộ luật, Luật và các văn bản dưới luật mà doanh nghiệp, tổ chức mình chịu sự điều chỉnh.

1.2.2. Các văn bản quy chế nội bộ

1.2.2.1. Phân tích công việc:

Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan đến bản chất của từng công việc cụ thể, đây là công việc đầu tiên cần phải biết của

một nhà quản trị nhân lực, nhà quản trị sẽ không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết phân tích công việc.

Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn, giải thích cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc được tốt nhất.

Kết quả phân tích công việc cho ra 3 bản: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, đây đều là những tài liệu quan trọng được sử dụng làm thông tin cơ sở cho công tác tuyển dụng nhân lực.

Có thể nói, phân tích công việc là nền tảng cho công tác tuyển dụng. Nó giúp định hướng cho quá trình tuyển dụng, hoàn thiện việc bố trí nhân viên, giúp xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo,...Kết quả của phân tích công việc giúp định lượng cho các ứng viên thấy được khối lượng công việc, trách nhiệm, yêu cầu và tiêu chuẩn của công việc đó. Thông tin trong phân tích công việc là khởi đầu cho quy trình tuyển dụng nhân viên, đào tạo nhân viên tới một yêu cầu nhất định đã được phân tích trước, tạo điều kiện bố trí đúng người đúng việc. Những thông tin này còn giúp đánh giá giá trị công việc và là cơ sở trong quy trình xây dựng hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp. Ngoài ra, các phân tích về điều kiện làm việc trong bản mô tả công việc có thể giúp nhà quản trị cải thiện các điều kiện lao động cho nhân viên, nhằm nâng cao năng suất lao động, đồng thời đảm bảo sự an toàn và sức khỏe cho nhân viên.

1.2.2.2. Hoạch định nhân lực.

Hoạch định nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao

Hoạch định nhân lực là hoạt động cần phải được hiện trước khi tiến hành tuyển dụng. Hoạch định nhân lực không chỉ đưa ra số lượng, chất lượng lao động cần có trong kỳ tới mà còn đưa ra những những biện pháp để đảm bảo nhân lực nhân lực cho tổ chức. Khi kết quả hoạch định nhân lực cho thấy tổ chức cần nhiều hơn lượng lao động hiện có hay cần lao động có trình độ cao hơn trong kỳ tới thì các nhà hoạch định sẽ xem xét một số giải pháp trước khi quyết định tuyển dụng. Các giải pháp thay thế cho tuyển dụng có thể là ký hợp đồng với các tổ chức khác với mục đích chia sẻ một phần công việc của tổ chức (còn gọi là hợp đồng thuê lại); Tổ chức làm thêm giờ, làm đêm; Thực hiện các biện pháp tăng năng suất lao động và các đòn bẩy kích thích vật chất, tinh thần; Mượn lao động từ các tổ chức khác; Thuyên chuyển lao động tạm thời; Đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động;... Sau khi cân nhắc những giải pháp này mà nhân lực cần có vẫn chưa đủ thì tổ chức sẽ tiến hành tuyển dụng nhân lực.

Kết quả hoạch định nhân lực giúp các nhà tuyển dụng nắm được nhu cầu nhân lực cần tuyển cả về số lượng và chất lượng, từ đó xây dựng kế hoạch tuyển dụng chi tiết. Hoạch định nhân lực càng chính xác thì công tác tuyển dụng càng hiệu quả. Vì vậy, tổ chức cần chú trọng đến công tác hoạch định nhân lực.

1.2.2.3. Quy chế tuyển dụng

Quy chế tuyển dụng là bộ khái niệm, quy tắc, quy trình thực hiện và các biểu mẫu của tổ chức nhằm triển khai công tác tuyển dụng nhân lực theo nguyên tắc, giúp tổ chức nâng cao kết quả thực hiện tuyển dụng nhân lực. Thông qua quy chế tuyển dụng mà những người chịu trách nhiệm thực hiện công tác tuyển dụng trong tổ chức hiểu rõ nhiệm vụ của mình, vững cách thức triển khai công tác tuyển dụng nhân lực.

1.3. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Về cơ bản, không có một nội dung hay quy trình chuẩn cho tất cả các DN. Mỗi DN với đặc thù riêng cùng với đặc điểm của từng công việc mà các tổ chức lựa chọn cho mình những nội dung và cách thức thực hiện riêng. Tuy nhiên, nội dung thông thường cần có của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức được thể hiện qua sơ đồ sau:

1.3.1 Lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực

1.3.1.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực nhằm xác định đúng nhu cầu tuyển dụng trước mắt và lâu dài cho DN. Nhà quản trị cần biết rõ ràng cần tuyển bao nhiêu người ở vị trí này. Và yêu cầu về trình độ chuyên môn ra sao? Căn cứ vào nhu cầu, chiến lược kinh doanh, định hướng phát triển của DN để có thể xác định nhu cầu tuyển dụng vị trí này một cách chính xác nhất. Bước này được thực hiện bằng quá trình phân tích công việc. Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan tới các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của công việc.

Kết quả của xác định nhu cầu tuyển dụng được thể hiện bằng hai tài liệu quan trọng phục vụ cho tuyển dụng của DN đó là: bản mô tả công việc và bản yêu cầu công việc.

Bản mô tả công việc: là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Bản mô tả công việc bao gồm cả nội dung chính như: tên công việc, mã số, cấp bậc công việc, chức năng, trách nhiệm trong công việc, quyền hạn của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc... [2, tr.85]

Bản yêu cầu công việc: là bản trình bày ở các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó. Bản yêu cầu công việc liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc như: trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, kinh nghiệm, tuổi tác, sức khỏe, tính cách, tham vọng[4, tr.86].

1.3.1.2. Lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực

Để tiến hành tuyển dụng nhân lực có hiệu quả thì việc lập kế hoạch là rất quan trọng và cần thiết. Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp cho việc tuyển dụng có được định hướng, các bước thực hiện cụ thể và tránh được các sự việc diễn biến khó kiểm soát. Cần phải lập kế hoạch cụ thể: nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng, hình thức tuyển dụng và thời gian tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng:

Nguồn bên trong: Nguồn tuyển dụng từ bên trong bao gồm những người làm việc bên trong doanh nghiệp, tuyển mộ nguồn này tức là quá trình đề bạt họ vào các vị trí cao hơn hoặc chuyển họ sang vị trí cần thiết khác.

Nguồn bên ngoài: Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài là những người đến xin việc từ ngoài doanh nghiệp, nguồn này có phạm vi rộng, số lượng lớn, chất lượng phong phú và đa dạng.

Phương pháp tuyển dụng:

Đối với mỗi nguồn tuyển dụng khác nhau có thể sử dụng phương pháp tuyển dụng khác nhau. Ví dụ đối với nguồn tuyển dụng bên trong tổ chức thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp gì. Đó là thể là thông báo tuyển dụng, giới thiệu cán bộ, nhân viên khác trong doanh nghiệp hoặc căn cứ vào thông tin nhân viên trong thư mục Hồ sơ nhân viên,... Và đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp gì? Các phương pháp tuyển dụng bên ngoài như đăng quảng cáo trên các phương tiện thông tin truyền thông, trung tâm giới thiệu việc làm, hội chợ việc làm,.. Khi đã xác định phương pháp tuyển dụng cụ thể thì các hoạt động tuyển dụng sẽ được thực hiện hiệu quả hơn.

Hình thức tuyển dụng:

Các hình thức tuyển dụng có thể là: phỏng vấn trực tiếp như: phỏng vấn theo tình huống, phỏng vấn theo mẫu, phỏng vấn hội đồng; thi trắc nghiệm về kiến thức và các bài thi thực hành...

Thời gian tuyển dụng:

Sau khi xác định nhu cầu tuyển dụng cần phải lập kế hoạch về thời gian tuyển dụng: thời gian bắt đầu tuyển dụng là ngày nào, tuyển dụng trong bao lâu? Đăng thông báo tuyển dụng trong khoảng thời gian nào và hạn nộp hồ sơ ứng tuyển ra sao? Sắp xếp được thời gian cụ thể cho từng công việc giúp cho tuyển dụng thực hiện đúng theo tiến độ, tránh những sự việc phát sinh không mong muốn.

1.3.2 Thực hiện tuyển dụng nhân lực

1.3.2.1. Thành lập hội đồng tuyển dụng.

Để có thể đảm bảo cho việc tuyển dụng tiến hành theo đúng trình tự và có thể lựa chọn ra các ứng viên xuất sắc nhất cần phải thành lập hội đồng tuyển dụng sao cho có đủ thẩm quyền quyết định. Hội đồng tuyển dụng là những người có khả năng nhìn nhận, đánh giá con người, có chuyên môn

nghiệp vụ cũng như kinh nghiệm phỏng vấn, tuyển chọn để đảm bảo tuyển chọn đúng người, đúng việc, đúng quy trình. Hội đồng tuyển dụng sẽ là bộ phận quyết định, điều hành xuyên suốt quá trình tuyển dụng.

1.3.2.2. *Tuyển mộ nhân lực.*

Quy trình tuyển mộ nhân lực bao gồm những nội dung sau:

Xây dựng chiến lược tuyển mộ.

Bước 1: Lập kế hoạch tuyển mộ

Xác định số nhân lực cần tuyển: trong hoạt động tuyển mộ, một tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho vị trí cần tuyển. Do có một số người nộp đơn không đủ điều kiện hoặc một số người khác không chấp nhận các điều kiện về công việc nên tổ chức cần tuyển mộ được số người nộp đơn nhiều hơn số người họ cần tuyển dụng.

Bước 2: Xác định nguồn tuyển mộ

Nguồn tuyển mộ gồm nguồn tuyển mộ từ bên trong và nguồn tuyển mộ từ bên ngoài DN.

Nguồn tuyển mộ bên trong là những người lao động đang làm việc ở các vị trí làm việc khác nhau của tổ chức. Nguồn tuyển mộ này có khá nhiều ưu điểm như: Tuyển nhân lực bên trong DN tạo cơ hội cho nhân viên có cơ hội thăng tiến và tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tốt hơn, sáng tạo hơn, nhiệt tình và tận tâm, hiệu suất cao hơn. Nhân lực sẽ mau chóng thích nghi với điều kiện công việc mới. Tuy nhiên cũng có những hạn chế đó là gây ra sự xáo trộn trong nhân sự, vị trí công việc đang ổn định có thể trở nên thiếu người do nhân lực được chuyển sang công việc khác và lại cần tuyển dụng tiếp tục. Việc tuyển nhân viên trong DN có thể gây ra hiện tượng xơ cứng do các nhân viên này đã quen với cách làm việc ở cương vị cũ, hạn chế khả năng sáng tạo. Ngoài ra, hạn chế việc thu hút và bổ sung nhân tài cho tổ chức.

Nguồn tuyển mộ bên ngoài là nguồn tuyển từ thị trường lao động bên ngoài DN. Nguồn này bao gồm những người mới đến xin việc. Những nhóm lao động thuộc nguồn này là: học sinh, sinh viên của các cơ sở đào tạo đã tốt nghiệp ra trường, những người có kinh nghiệm làm việc, đang trong tình trạng thất nghiệp và đang tích cực tìm việc làm, những người đang làm việc ở tổ chức khác, lao động phổ thông chưa qua đào tạo, người đang trong quá trình học tập ở các cơ sở đào tạo. Nguồn tuyển mộ bên ngoài có những ưu thế hơn như: Nguồn ứng viên phong phú, đa dạng về số lượng và chất lượng. Môi trường làm việc mới và công việc mới giúp cho người lao động thích thú, hăng say làm việc, cố gắng thể hiện năng lực của bản thân trong công việc. Người sử dụng lao động có điều kiện huấn luyện từ đầu nguyên tắc làm việc và các quy định về những công việc có ý định giao cho nhân sự mới. Bên cạnh những ưu điểm này, vẫn tồn tại những hạn chế như môi trường mới cũng gây không ít khó khăn cho người lao động trong quá trình tiếp nhận công việc, vì họ không làm từ đầu nên chưa hiểu sâu sắc, tường tận từng công việc trong một thời gian ngắn. Vì vậy, DN mất nhiều thời gian tạo điều kiện cho người lao động làm quen và hòa nhập với công việc mới. Hơn nữa, tuyển dụng người từ nguồn bên ngoài thường làm cho DN phải bỏ chi phí cao hơn và thời gian nhiều hơn cho tuyển dụng và hội nhập nhân viên mới.

Bước 3: Xác định phương pháp tuyển mộ

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.
- Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, nhân viên trong tổ chức.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài tổ chức chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau:

- Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, nhân viên trong DN; qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, qua trung tâm môi giới, giới thiệu việc làm hoặc sàn giao dịch việc làm tại các tỉnh, thành phố, qua các hội chợ việc làm

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường Đại học, cao đẳng, dạy nghề.

Bước 4: Lựa chọn thông tin và thiết kế mẫu thông báo tuyển dụng để đăng tuyển.

Mục đích của bước này nhằm thu hút được nhiều nhất ứng viên từ các nguồn khác nhau giúp cho việc lựa chọn thuận lợi và đạt kết quả mong muốn. Để đạt được mục tiêu này cần tiến hành ba bước: thiết kế thông báo, xác định đích cần thông tin, triển khai thông báo thông tin tuyển dụng. Thiết kế nội dung và hình thức thông báo là bước quan trọng để đảm bảo thu hút sự quan tâm của các ứng viên. Trong nội dung thông báo cần cung cấp một cách đầy đủ rõ ràng và chi tiết các thông tin sau: Quảng cáo về DN, vị trí cần tuyển mộ. Các chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc. Quyền lợi nếu ứng viên được tuyển như lương bổng, cơ hội được đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc... Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ ...

Các hình thức thông báo tuyển dụng: có thể thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng. Niêm yết các bản thông báo tại trụ sở DN, nơi đông người qua lại. Gửi thông báo đến các trường đào tạo chuyên ngành nhờ giới thiệu các ứng viên phù hợp với tiêu chuẩn cần tuyển. Kết hợp với các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm để thông báo, tìm kiếm và thu hút các ứng viên phù hợp. Thông báo trên mạng internet, mạng internet đã trở thành

phương tiện phổ biến để thông báo nhu cầu tuyển dụng và việc làm của DN. Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu trình độ kiến thức, phẩm chất và đặc điểm cá nhân.

Bước 5: Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ.

Khi các địa chỉ tuyển mộ đã được xác định thì vấn đề tiếp theo của là xác định thời gian và thời điểm tuyển mộ. Để xác định thời gian và thời điểm trong chiến lược tuyển mộ ta cần lập kế hoạch thời gian trước mắt và lâu dài. Kế hoạch thời gian tuyển mộ phải căn cứ vào mục tiêu của tổ chức đã xây dựng tương ứng.

Tìm kiếm người xin việc.

Sau khi xây dựng xong chiến lược tuyển mộ và đã lập kế hoạch tuyển mộ, cần tiến hành các hoạt động tìm kiếm người xin việc. DN cần lưu ý:

- Gây ấn tượng mạnh về DN bằng việc truyền tải các hình ảnh tích cực cho DN cũng như đưa ra các bức tranh phát triển trong tương lai của tổ chức.
- Cần đưa ra các yếu tố kích thích để thu hút người lao động nộp đơn xin việc vào DN, ví dụ như các chính sách phúc lợi, đãi ngộ ...
- Cần chú ý đến việc lựa chọn đúng nhân viên tuyển mộ: đưa ra tiêu chí về người có chuẩn về có phẩm chất đạo đức, chuyên môn, hiểu rõ yêu cầu công việc, có đủ các kiến thức và kỹ năng quan sát và ra quyết định, công bằng và vô tư vì mục tiêu của tổ chức và kinh nghiệm làm việc.

Đánh giá quá trình tuyển mộ.

Sau khi kết thúc tuyển mộ, tổ chức cần đánh giá quá trình tuyển mộ theo các nội dung sau:

- Số ứng viên được thu hút có đảm bảo yêu cầu hay không, nếu số ứng viên được thu hút quá ít thì cần tìm ra nguyên nhân, giải pháp khắc phục.
- Tỷ lệ tuyển chọn và tỷ lệ sàng lọc được đặt ra như vậy đã hợp lý ?
- Mức độ phù hợp giữa các ứng viên với công việc.
- Mức độ hiểu biết về công việc và tổ chức của ứng viên sau tuyển mộ.
- Kinh phí cho tuyển mộ có cao quá hay không?
- Việc quảng cáo tuyển mộ đã thực sự hiệu quả chưa?
- Các ứng viên đã được đối xử công bằng chưa? Có điểm nào chưa công bằng? Cách khắc phục thế nào?
- Thông tin thu được có đảm bảo đủ độ tin cậy cho xét tuyển hay chưa?

1.3.2.3. *Tuyển chọn nhân lực*

Quá trình tuyển chọn là giai đoạn quan trọng nhất thường theo các bước sau:

Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ.

Trong bước này nhân viên tuyển chọn có nhiệm vụ tiếp đón các ứng viên, quan sát phong thái, cử chỉ của ứng viên và xem xét hồ sơ xin việc của họ, từ đó loại bỏ ứng viên có hồ sơ không phù hợp. Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên thông qua việc nghiên cứu lý lịch cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản yêu cầu công việc của các ứng viên đến thời điểm tuyển dụng. Bộ phận phụ trách nhân sự chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ. Nhân viên tiếp nhận hồ sơ cần có thái độ niềm nở và lịch sự khi tiếp đón ứng viên để tạo ấn tượng tích cực về tổ chức. Khi quyết định có loại bỏ ứng viên hay không cần được nhân viên tuyển chọn hội ý thống nhất. Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại để tiện cho việc sử dụng sau này.

Phỏng vấn sơ bộ

Bước này có mục tiêu xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, xác định tố chất và khả năng của ứng viên xem họ có phù hợp với công việc của tổ chức hay không. Để xác định nhân viên có đủ tố chất và khả năng theo yêu cầu công việc hay không, tổ chức cần đề ra các tiêu chuẩn rõ ràng và có sự cân nhắc thận trọng về những tiêu chuẩn đó. Nếu sau buổi phỏng vấn sơ bộ, hội đồng tuyển dụng thấy ứng viên không đủ tố chất hoặc không đủ khả năng để đảm nhận chức danh công việc cần tuyển chọn thì sẽ quyết định loại bỏ ứng viên. Hội đồng tuyển dụng cũng cần có sự thống nhất cao về cách đánh giá ứng viên trước khi tiến hành phỏng vấn sơ bộ.

Kiểm tra, trắc nghiệm

Trong bước tuyển chọn này, tổ chức có thể thực hiện kiểm tra dưới hình thức thi viết hoặc kiểm tra kỹ năng xử lý tình huống.

Hình thức kiểm tra kỹ năng xử lý tình huống gần như là bắt buộc với vị trí kinh doanh, giúp tổ chức đánh giá ứng viên có thực sự nắm được các kỹ năng nghiệp vụ hay không.

Hình thức thi viết giúp kiểm tra tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện của ứng viên.

Ngoài ra, để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về những đặc trưng tâm lý của con người. Khi dùng phương pháp trắc nghiệm nhân sự để tuyển chọn ta cũng nên chọn phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được kết quả thực hiện công việc. Muốn như vậy thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu chuyên sâu về công việc

hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

Thông thường người ta chia trắc nghiệm với các ứng viên thành các loại sau:

- Trắc nghiệm thành tích.

Trắc nghiệm về thành tích là loại trắc nghiệm được áp dụng rộng rãi để đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt được cao hay thấp biểu hiện qua thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra.

- Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng.

Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng được dùng chủ yếu để chỉ ra xem cá nhân nào đã học tốt trong đào tạo, sẽ thực hiện tốt công việc trong tương lai, tiếp thu tốt các kiến thức mới.

- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích.

Trong thực hiện có nhiều loại người có các tính cách như: tính cách sôi nổi, linh hoạt, điềm tĩnh, ưu tư, tương ứng với các tính cách này sẽ có các thuộc tính tâm lý khác nhau như tốc độ của phản ứng, tính kích thích, tính thăng bằng, tính xúc cảm, tính cứng rắn, kiên trì, hưng phấn hay ức chế. Đây là những tính cách cần thiết vị trí kinh doanh, do đó phương pháp trắc nghiệm này sẽ cho chúng ta có thể nắm rõ được trạng thái sinh lý, ước mơ, nguyện vọng của từng người để đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên với vị trí này.

- Trắc nghiệm về tính trung thực:

Tính trung thực là rất cần thiết trong việc sử dụng lao động và trong tất cả công việc của công tác nhân sự. Người ta thường dùng các trắc nghiệm tâm lý để đánh giá tính trung thực. Những trắc nghiệm này thường dùng những câu hỏi đề cập đến nhiều khía cạnh như việc chấp hành kỷ luật lao động khi không có sự giám sát của nhà quản trị, thái độ của cá nhân đối với vấn đề ăn

cấp, tham ô, không thật thà trong công việc ... Tất cả các trắc nghiệm này giúp ta dự đoán được các hành vi không trung thực trong tương lai của người dự tuyển

Phỏng vấn tuyển chọn.

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời giữa những người tuyển chọn và những người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu hết được. Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này, ngược lại ứng viên cũng được đặt ra các câu hỏi cho nhà tuyển dụng.

Mục tiêu của phỏng vấn tuyển chọn khá đa dạng, song có thể chia thành 4 mục tiêu chính là: Phỏng vấn để tìm hiểu thông tin hoặc kiểm tra thông tin về người xin việc. Phỏng vấn để gián tiếp quảng cáo cho tổ chức. Phỏng vấn để cung cấp thông tin cho người xin việc. Ngoài ra, thiết lập quan hệ tốt với các ứng viên, tăng cường khả năng giao tiếp của người tuyển chọn.

Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên.

Mục tiêu của bước này là đánh giá thể lực của ứng viên nhằm lựa chọn người đáp ứng được yêu cầu về sức khỏe để có thể làm việc lâu dài cho tổ chức. Các tiêu chuẩn về thể lực do tổ chức quy định. Bộ phận nhân sự có trách nhiệm cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho bộ phận y tế để làm cơ sở cho việc đánh giá thể lực khi khám sức khỏe cho các ứng viên. Bước này cần phải xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh được hiện tượng hình thức, qua loa, không chu đáo.

Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp.

Muốn bảo đảm được sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể rõ ràng hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

Kiểm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn.

Để xác định độ tin cậy của thông tin thu được qua các bước tuyển chọn tổ chức cần phải thực hiện thêm bước thẩm tra lại để xem mức độ chính xác của các thông tin. Có nhiều cách để tổ chức thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động từng làm việc trước đây đã nêu trong thời gian làm việc, thời gian thử việc và thời gian làm thêm, giờ giấc, các loại đảm bảo mà tổ chức phải đóng cho người lao động.

1.3.3 Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực

Kết thúc mỗi đợt tuyển dụng, tổ chức sẽ tiến hành đánh giá chất lượng tuyển dụng qua các chỉ tiêu, tiêu chí đã được xây dựng từ trước. Đây là việc làm quan trọng trong việc tìm kiếm phát hiện ra những sai sót trong quá trình tuyển dụng, giúp công tác tuyển dụng có thể trở nên hoàn thiện hơn.

Để đánh giá hiệu quả hoạt động tuyển dụng cần có những tiêu chí cụ thể và có thể đo lường được. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng cũng có nhiều cách đánh giá, mỗi cách đánh giá đều nhằm tìm ra những mặt đạt được và hạn chế của hoạt động tuyển dụng từ đó tìm ra nguyên nhân và đưa ra các biện pháp hợp lý để khắc phục những hạn chế đó. Dưới đây là các tiêu chí đánh giá hiệu quả tuyển dụng hiện nay thường được sử dụng.

Số lượng hồ sơ xin việc tiếp nhận ban đầu

Tiêu chí này phản ánh hiệu quả của công tác tuyển mộ số hồ sơ ngày càng nhiều chứng tỏ hiệu quả của hoạt động thu hút, tìm kiếm người xin việc và chất lượng thông báo tuyển dụng của DN.

Tỷ lệ sàng lọc qua các bước

$$\text{Tỷ lệ sàng lọc} = \frac{\text{Số ứng viên còn lại sau mỗi bước}}{\text{Tổng số ứng viên của từng bước}} \times 100\%$$

Tỷ lệ này phản ánh hiệu quả sàng lọc của các bước tuyển chọn, tỷ lệ này càng cao cho thấy hiệu quả công tác tuyển chọn càng cao, góp phần nâng cao hiệu quả cho công tác tuyển dụng. Tỷ lệ sàng lọc của bước sau phải cao hơn bước trước vì những yêu cầu về kỹ năng, trình độ... đối với ứng viên ở vòng sau cao hơn vòng trước.

Số lượng nhân viên thôi việc

Có thể đề cập đến cả hai khía cạnh. Thứ nhất, đó là số lượng nhân viên tự ý bỏ việc và thứ hai là số nhân viên thôi việc do yêu cầu của tổ chức. Con số này càng thấp thì hiệu quả của công tác tuyển dụng trong tổ chức càng cao và ngược lại. Chỉ tiêu trên phản ánh một phần kết quả công tác tuyển mộ vì thực tế nó còn bị ảnh hưởng bởi nhiều hoạt động quản trị khác.

Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng (Tỷ lệ HTKHTD)

$$\text{Tỷ lệ hoàn HTKHTD} = \frac{\text{Số lao động được tuyển}}{\text{Số lao động cần tuyển theo kế hoạch}} \times 100\%$$

Tỷ lệ này càng cao cho thấy được tuyển dụng đã đáp ứng và theo kịp yêu cầu về nhân lực của DN.

Chi phí tuyển dụng trên một đầu người

$$\text{Chi phí tuyển dụng trên một đầu người} = \frac{\text{Chi phí dành cho tuyển dụng}}{\text{Số lượng ký hợp đồng chính thức}}$$

Nếu chi phí tuyển dụng được tính toán chính xác, phù hợp, không quá ít, không quá thừa sẽ góp phần nâng cao hiệu quả tuyển dụng của DN.

Tỷ lệ đào tạo bổ sung

$$\text{Tỷ lệ đào tạo bổ sung} = \frac{\text{Số lượng người phải đào tạo bổ sung}}{\text{Tổng số người mới tuyển}} \times 100\%$$

Nếu tỷ lệ này thấp phản ánh hiệu quả của công tác tuyển dụng, tuyển dụng đã chọn đúng người, đúng trình độ. Nếu tỷ lệ này cao, tức là doanh nghiệp phải đào tạo lại trước khi cho làm việc với số lao động lớn. Điều đó chứng tỏ do phương pháp lựa chọn không hợp lý, chỉ tiêu đưa ra đánh giá không phù hợp với tiêu chuẩn người lao động đang cần chọn, hoặc cũng có thể chưa làm tốt các nguyên tắc tuyển dụng, trình độ của cán bộ tuyển dụng còn hạn chế. Vì vậy, khi tiến hành tuyển chọn, doanh nghiệp cần lưu ý những điều trên để chất lượng tuyển dụng được hiệu quả hơn.

Tính công bằng trong tuyển dụng

Tính công bằng càng cao thì chất lượng và kết quả của tuyển dụng càng chính xác. Tiêu chí này có thể được đánh giá qua điều tra mức độ hài lòng và sự cảm nhận của ứng viên về tính công bằng trong quá trình tuyển dụng nhân viên mới của tổ chức.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.4.1.1. Thương hiệu tuyển dụng

Uy tín, vị thế của tổ chức ảnh hưởng rất lớn đến việc thu hút ứng viên trên thị trường lao động. Một tổ chức có uy tín, vị thế trên thị trường có thể tiết kiệm chi phí quảng cáo về doanh nghiệp mà vẫn có thể thu hút được lượng ứng viên mong muốn, ngược lại, những tổ chức mới được thành lập sẽ khó khăn hơn trong việc thu hút người lao động. Thông thường đối với những tổ chức này họ sẽ cố gắng sử dụng các ưu thế khác của mình để thu hút ứng viên như :vốn, công nghệ, mục tiêu chiến lược, các chế độ đãi ngộ

1.4.1.2. Quan điểm của lãnh đạo tổ chức về công tác tuyển dụng.

Muốn hoạt động tuyển dụng thành công thì một trong những yêu cầu then chốt đó là các nhà quản lý của tổ chức phải có quan điểm, chính sách

tuyển dụng rõ ràng, tiến bộ và phải coi trọng công tác tuyển dụng. Nếu một tổ chức mà nhà quản lý không coi trọng công tác tuyển dụng thì việc tiến hành công tác này sẽ không hiệu quả, chất lượng tuyển dụng không cao và ngược lại

1.4.1.3. Năng lực của bộ máy đảm nhận tuyển dụng

Về năng lực của chuyên viên tuyển dụng: nếu đội ngũ chuyên viên tuyển dụng trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm và năng lực thì công tác tuyển dụng sẽ có chất lượng tốt hơn.

1.4.1.4. Quảng cáo và mối quan hệ xã hội

Tuyển dụng nhân lực phụ thuộc nhiều vào vấn đề quảng cáo và các mối quan hệ xã hội đặc biệt là giai đoạn tuyển mộ.

Nếu việc quảng cáo đạt hiệu quả và các mối quan hệ xã hội của doanh nghiệp được tận dụng triệt để và hiệu quả như :Thông tin và uy tín của doanh nghiệp được nhiều người lao động biết đến doanh nghiệp, việc giới thiệu ứng viên cho doanh nghiệp...điều đó sẽ tác động đến quyết định nộp hồ sơ của người lao động vào doanh nghiệp.Ngược lại với tổ chức không chú ý đến việc quảng cáo, hay quảng cáo không có hiệu quả,hay phát triển quan hệ xã hội thì người lao động đặc biệt những người có tài sẽ ngần ngại nộp đơn vào tổ chức, ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng của tổ chức đó.

1.4.1.5. Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp

Mỗi quốc gia đều có nền văn hóa của mình. Ngân hàng cũng có bầu văn hóa của Ngân hàng. Nó là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp. Bầu không khí văn hóa của Ngân hàng ảnh hưởng đến sự thành công trong tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thoả mãn của nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của Ngân hàng

1.4.1.6. Kinh phí dành cho tuyển chọn

Công tác tuyển dụng đòi hỏi nguồn tài chính lớn chi cho công tác này. Với một tổ chức, kinh phí dành cho tuyển chọn lớn, tổ chức đó có thể xây dựng cho mình những quy trình tuyển dụng phức tạp hoặc thậm chí có thể thuê những Ngân hàng chuyên về tuyển dụng để tuyển dụng ứng viên một cách tốt nhất. Ngược lại, nếu nguồn kinh phí eo hẹp thì tổ chức cần phải cân nhắc và lựa chọn quy trình tuyển dụng tiết kiệm chi phí mà vẫn có thể tuyển được ứng viên phù hợp.

1.4.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4.2.1 Điều kiện về thị trường lao động:

Đó chính là mối quan hệ về cung cầu lao động trên thị trường. Mối quan hệ này rất phức tạp, đòi hỏi tổ chức phải xác định được nó trên thị trường lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động tức là thừa lao động. Khi đó việc thừa lao động trên thị trường sẽ có lợi cho công tác tuyển dụng, giúp nhà quản trị có điều kiện sàng lọc kỹ càng những ứng viên. Ngược lại, nếu cầu lao động lớn hơn cung thì khi đó nhà quản trị phải chớp lấy thời cơ trong tuyển dụng, nhưng vẫn phải lựa chọn kỹ càng những ứng viên để đáp ứng nhu cầu công việc đề ra.

1.4.2.2 Đối thủ cạnh tranh trong tuyển dụng

Thực tế thời đại thông tin và toàn cầu hoá, cạnh tranh của doanh nghiệp hiện đại đã chuyển từ cạnh tranh sản phẩm thành cạnh tranh con người. Quan niệm này đã được rất nhiều doanh nghiệp nhận thức được. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Công tác bồi dưỡng huấn luyện nhân viên đã được nhiều doanh nghiệp thành công hoặc đang phát triển coi trọng. Trong một chừng mực nào đó, cạnh tranh của doanh nghiệp là cạnh tranh nhân tài, mấu chốt của cạnh tranh nhân tài chính là cạnh tranh trong việc tuyển dụng và bồi dưỡng huấn luyện nhân viên. Như vậy, nếu doanh nghiệp hoạt động trong môi trường

cạnh tranh gay gắt thì công tác tuyển dụng của doanh nghiệp sẽ rất được chú trọng và cân nhắc.

1.4.2.3 Chính sách của nhà nước, quy định pháp luật

Khi nhà nước có những chính sách thông thoáng trong việc ban hành các thủ tục hành chính cho các doanh nghiệp hoạt động thì ngành nghề hay lĩnh vực đó sẽ phát triển hơn. Đồng thời khi chính phủ có sự thay đổi các chính sách pháp luật liên quan tới người lao động, các doanh nghiệp sẽ có những chính sách phù hợp đối với người lao động. Chẳng hạn khi nhà nước yêu cầu phải ưu tiên tuyển chọn thanh niên xuất ngũ, trong trường hợp này các tổ chức phải ưu tiên tuyển chọn họ nếu họ có cùng trình độ và hội tụ đủ điều kiện bằng ứng viên khác. Ngoài ra những thay đổi chính sách của Nhà nước, quy định của pháp luật trong việc ưu tiên phát triển các ngành nghề trong tương lai cũng có thể thay đổi mức độ thu hút đối với nghề của các ứng viên. Khi đó tuyển dụng nhân lực cũng được lên kế hoạch cụ thể hơn và tuân theo chính sách của nhà nước, quy định của pháp luật.

1.4.2.4 Sự phát triển của nền kinh tế thị trường

Khi nền kinh tế thị trường đang ở giai đoạn ổn định và phát triển thì có nhiều việc làm mới được tạo ra, doanh nghiệp hay tổ chức có xu hướng tuyển thêm nhiều lao động để đáp ứng yêu cầu mở rộng quy mô sản xuất.

Trong một nền kinh tế mở sẽ không bó hẹp thị trường lao động, do đó người lao động có thể dễ dàng luân chuyển công việc của mình từ tổ chức này sang tổ chức khác, từ nơi làm việc này sang nơi làm việc khác, và ngay cả chuyển đổi ngành nghề của mình. Điều này đã tạo ra khó khăn lớn cho các tổ chức bởi nhiều khi quá trình tuyển dụng cũng như chi phí cho tuyển dụng phải tiến hành thường xuyên để bổ sung nguồn nhân lực còn thiếu. Vì vậy, để đáp ứng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường tổ chức cần có những chiến lược, giải pháp để thu hút và giữ chân nhân tài.

1.4.2.5 Xu hướng của xã hội với một nghề nào đó

Ở mỗi giai đoạn phát triển của xã hội thì sẽ có một ngành nghề thu hút được nhiều người lao động tham gia; và cũng có những ngành nghề người lao động không còn ưa chuộng nữa hay không còn phù hợp với thời thế. Do đó khi tuyển dụng một vị trí ngành nghề mà được người lao động ưa chuộng thì họ tham gia đông hơn. Doanh nghiệp không phải mất nhiều chi phí mà vẫn thu hút được những ứng viên tài giỏi cho doanh nghiệp mình.

1.5. Kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực của một số Ngân hàng và bài học rút ra

1.5.1. Kinh nghiệm của một số Ngân hàng

1.5.1.1 Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội (MB)

Trụ sở chính: Tòa nhà MB, số 18 Lê Văn Lương, Phường Trung Hòa, Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội, Việt Nam

Ngày 4/11/1994, Ngân hàng TMCP Quân Đội được thành lập với số vốn gần 20 tỷ đồng, 25 nhân sự và một điểm giao dịch duy nhất tại 28A Điện Biên Phủ, Hà Nội.

Sau 27 năm phát triển, MB khẳng định vị thế của một trong những ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam, với các chỉ số hiệu quả luôn nằm trong nhóm dẫn đầu thị trường

Việc tuyển dụng nhân lực của MBBank được thông báo công khai trong toàn hệ thống, trên website của Ngân hàng, đến các nguồn cung ứng lao động bên ngoài và trên các phương tiện thông tin đại chúng. Bên cạnh đó, cách thu hút nhân sự tối ưu tại Ngân hàng là thông thường, hàng năm MBBank có 1 - 2 đợt tổ chức xét tiếp nhận sinh viên thực tập vào các vị trí chuyên viên trong Ngân hàng. Với Ngân hàng TMCP Quân đội, tất cả mọi

người đều có cơ hội làm việc với đa dạng các vị trí việc làm dành cho cộng tác viên, thực tập sinh, nhân viên chính thức và vị trí chuyên viên.

1.5.1.2 Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của Ngân hàng Techcombank

Techcombank được thành lập vào tháng 9 năm 1993 với tên gọi đầy đủ là Ngân hàng Thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam. Lúc mới thành lập, số vốn của ngân hàng lên đến 20 tỷ đồng với trụ sở chính tại Hà Nội.

Trải qua nhiều năm hoạt động và phát triển, Techcombank hiện đang chứng minh là một trong những ngân hàng xuất sắc và uy tín hàng đầu tại Việt Nam. Techcombank được vinh danh tại các giải thưởng Nhân sự uy tín như: Nơi làm việc tốt nhất châu Á; Top 2 Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam ngành Ngân hàng 5 năm liên tiếp (2016-2020); Vietnam HR Awards; Thương hiệu Nhà Tuyển dụng hấp dẫn nhất với sinh viên Việt Nam....

Hiện tại, Techcombank sở hữu hơn 315 chi nhánh khắp cả nước với hơn 9000 nhân viên cùng đội ngũ quản lý tài giỏi. Hàng năm, Techcombank đều tổ chức tuyển chọn những nhân tài tương lai tiềm năng trên khắp cả nước. Hiện tại, các ứng viên có thể tiếp cận thông tin việc làm của Techcombank qua hai kênh chính sau:

- Đối với sinh viên đã tốt nghiệp và các đối tượng tìm việc làm nhanh tự do, ứng viên có thể ứng tuyển thông qua các đợt tuyển dụng từ Techcombank trên website chính hoặc các trang trung gian hợp tác cùng Techcombank. Khi các ứng viên chưa tìm được công việc thích hợp có thể đăng ký làm thành viên ứng viên của Techcombank và sau đó trung tâm tuyển dụng của Techcombank sẽ liên hệ với bạn khi có nhu cầu tuyển dụng phù hợp.

- Đối với sinh viên các năm cuối, ứng viên có thể tham khảo chương trình Thực tập sinh do Techcombank tuyển dụng. Hàng năm, Techcombank luôn tạo điều kiện cho các sinh viên theo học ngành ngân hàng bằng việc tổ

chức chương trình tuyển dụng Thực tập sinh làm việc tại đây. Chương trình được đánh giá sẽ là khởi đầu hoàn hảo cho sự nghiệp của các sinh viên được có cơ hội làm việc tại một trong những ngân hàng hàng đầu Việt Nam.

1.5.2. Bài học rút ra cho Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội

Thu hút ứng viên tiềm năng từ các trường Đại học là khá hiệu quả, không mất nhiều chi phí ngược lại còn xây dựng được hình ảnh đẹp cho Ngân hàng trong mắt các bạn sinh viên và thầy cô trong trường Đại học – nơi có nguồn nhân lực dồi dào.

Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trước tuyển dụng nhằm đảm bảo cho Ngân hàng luôn chủ động trong công tác đào tạo và cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao

Kết hợp với các phương pháp tuyển dụng khác như tuyển dụng nội bộ, điều chuyển nội bộ, chi hoa hồng phí giới thiệu ứng viên... để tăng hiệu quả tuyển dụng, giúp mang lại nguồn ứng viên phong phú và hiệu quả hơn.

Xây dựng hệ thống chính sách, quy chuẩn, văn hóa, môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ để từng bước gây dựng nên một đội ngũ, mạng lưới nhân sự hoàn hảo, tận tâm trong phong cách phục vụ, chuyên nghiệp trong nghiệp vụ.

Tạo mọi điều kiện để thúc đẩy tinh thần làm việc bằng năng lực thực tế, để nhân viên từ thấp đến cao có thể chứng minh sự tự tin, niềm tâm huyết của mình với Ngân hàng, có lộ trình thăng tiến rõ ràng,...

Nhìn chung, các ngân hàng bao gồm cả SHB đều xây dựng văn hóa công sở và môi trường làm việc văn minh, điển hình cho sự chuyên nghiệp và hiện đại. Được làm việc tại đây, bạn sẽ có cơ hội tiếp xúc với nhiều người trẻ tuổi, có khát vọng và hoài bão làm giàu, được đào tạo nghiệp vụ tối tân, được học hỏi lớp người kinh nghiệm đi trước,...

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN – HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội (SHB)

2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng*

Tên giao dịch: Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội

Tên viết tắt: SHB

Trụ sở chính: Số 77 phố Trần Hưng Đạo, Quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội

Website: <http://www.shb.com.vn>; Mã số thuế: 1800271630

Tổng số nhân lực: 8538

Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội (SHB) tiền thân là Ngân hàng TMCP Nông thôn Nhơn Ái, được thành lập ngày 13/11/1993 tại Cần Thơ. Năm 2006, Ngân hàng chính thức đổi tên thành Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội (SHB), chuyển trụ sở từ Cần Thơ ra Hà Nội và niêm yết trên sàn Chứng khoán Hà Nội vào năm 2009. 13 năm sau chuyển đổi, mạng lưới của ngân hàng phát triển tại gần 50 tỉnh thành với 530 điểm giao dịch trong nước và nước ngoài. Tổng tài sản Ngân hàng đạt hơn 506 nghìn tỷ tại thời điểm 31/12/2021, đứng trong nhóm 5 Ngân hàng TMCP tư nhân có quy mô lớn nhất. Trong quá trình phát triển đó, một trong các dấu son không thể không nhắc đến như:

Năm 2011: Được Ngân hàng nhà nước chấp thuận mở chi nhánh tại Campuchia và Lào, khởi đầu cho việc đầu tư ra nước ngoài của SHB và vinh dự đón nhận Huân chương Lao động Hạng Ba của Chủ tịch nước trao tặng.

Năm 2012: Đi đầu trong việc thực hiện chủ trương tái cấu trúc hệ thống các tổ chức tín dụng của Chính phủ với việc nhận sáp nhập thành công Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội (Habubank) tháng 8/2012.

Năm 2013: Kỷ niệm 20 năm thành lập, SHB vinh dự đón nhận Huân chương Lao động hạng Nhì của Chủ tịch nước trao tặng, đánh dấu sự thành công qua quá trình phát triển.

Năm 2015: Tăng vốn điều lệ lên 9.500 tỷ đồng, mạng lưới giao dịch tăng lên gần 500 điểm trong và ngoài nước.

Năm 2016: Tăng vốn điều lệ lên 11.197 tỷ đồng, mạng lưới tăng lên gần 500 điểm trong và ngoài nước. Nhận sáp nhập Ngân hàng cổ phần Tài chính Vinaconex Viettel (VVF) và thành lập Ngân hàng tài chính TNHH MTV SHB (SHB FC).

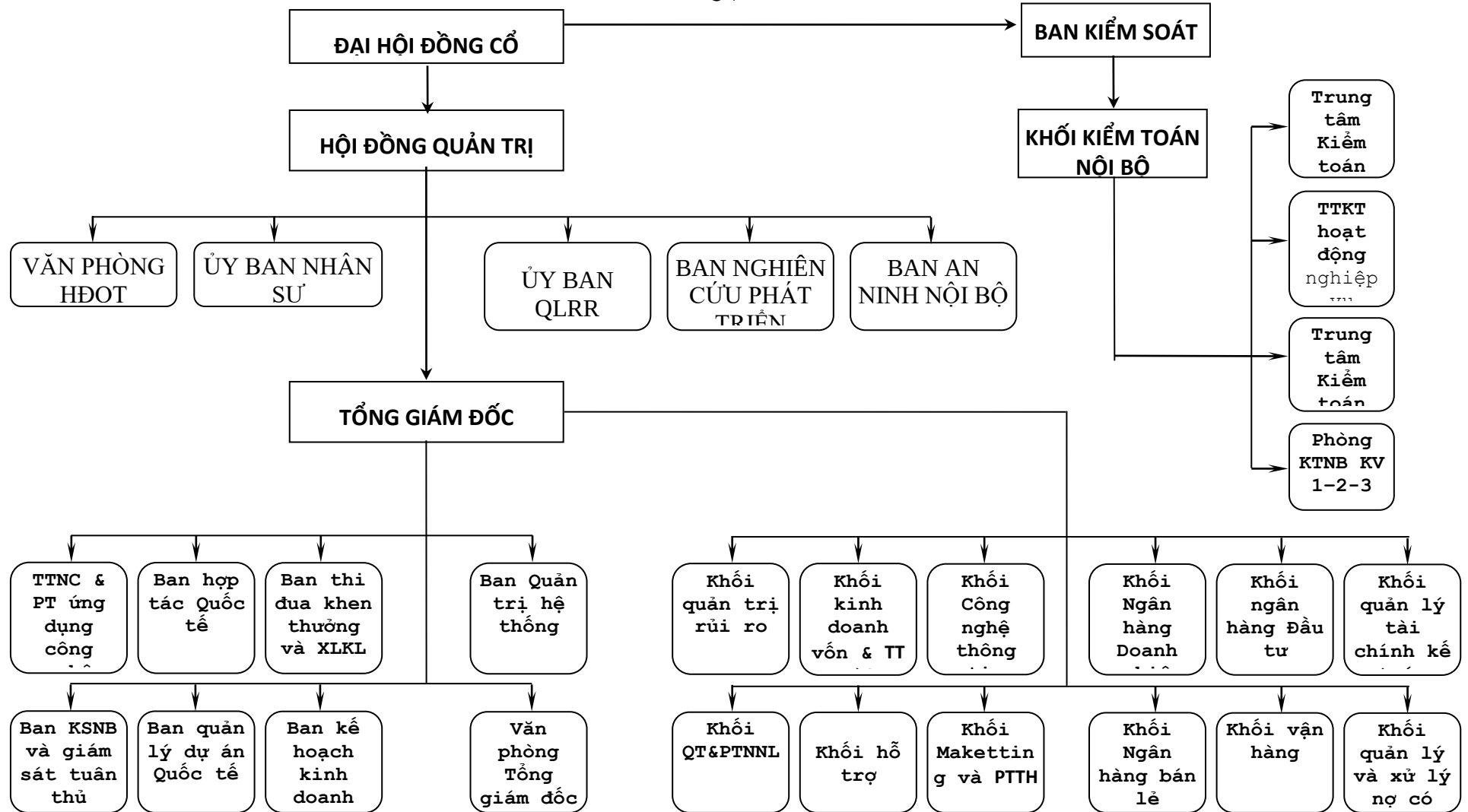
Năm 2018: vinh dự đón nhận Huân chương Lao động hạng Nhì lần thứ 2 của Chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam trao tặng, khẳng định vị thế là một trong những ngân hàng hàng đầu Việt Nam.

Năm 2019, SHB thành lập và triển khai ba ban dự án chiến lược gồm: Ban Chiến lược phát triển, Ban Hiện đại hóa ngân hàng và Ban Tái cấu trúc Quản trị & Quản lý điều hành do Chủ tịch HĐQT trực tiếp là trưởng ban chỉ đạo nhằm hiện thực hóa các mục tiêu đề ra.

Với tôn chỉ hoạt động “Đối tác tin cậy, Giải pháp phù hợp” và chiến lược kinh doanh luôn đổi mới nhằm mang lại giá trị lợi ích cho khách hàng, sự thịnh vượng cho các cổ đông - nhà đầu tư, SHB luôn làm hài lòng khách hàng, đối tác với những sản phẩm, dịch vụ ngân hàng đồng bộ, tiện ích, chất lượng và cạnh tranh với phong cách phục vụ chuyên nghiệp.

Không ngừng nỗ lực, SHB phấn đấu trở thành Ngân hàng bán lẻ hiện đại, đa năng hàng đầu Việt Nam và Tập đoàn tài chính mạnh theo chuẩn quốc tế.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Ngân hàng



Sơ đồ 2. 1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại SHB

(Nguồn: Báo cáo thường niên SHB)

SHB luôn chú trọng hoàn thiện và đổi mới bộ máy tổ chức đảm bảo việc quản trị được thực hiện theo mô hình hiện đại, tinh gọn, chặt chẽ và tối ưu, phù hợp với chiến lược phát triển theo hướng trở thành Ngân hàng bán lẻ hiện đại đa năng.

Nhằm tối ưu hóa bộ máy, tập trung nguồn lực để phát triển kinh doanh, SHB đã kiện toàn tổ chức bộ máy, hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ của các Khối/Phòng/Ban theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả, có chiều sâu trên toàn hệ thống.

Bộ máy quản lý của SHB bao gồm Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát và Tổng Giám đốc.

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Ngân hàng.

Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị cao nhất với các thành viên được bầu bởi Đại hội đồng cổ đông.

Các ủy ban và hội đồng nghiệp vụ là cơ quan được HĐQT thành lập để thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn theo phân cấp của HĐQT bao gồm Ủy ban nhân sự, Ủy ban quản lý rủi ro, Ban An ninh nội bộ, Ban nghiên cứu phát triển.

SHB gồm Ngân hàng và các Ngân hàng con. Ngân hàng bao gồm các đơn vị tại Hội sở, các chi nhánh và phòng giao dịch. Hội sở bao gồm các khối, ban, trung tâm, văn phòng trực thuộc Tổng Giám đốc.

2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Ngân hàng

SHB luôn đổi mới và phát triển các sản phẩm dịch vụ về tài chính ngân hàng phù hợp với nhu cầu và xu thế thị trường. Ngành nghề kinh doanh chính của ngân hàng là thực hiện các giao dịch huy động và nhận tiền gửi ngắn, trung và dài hạn từ các tổ chức và cá nhân; Cho vay ngắn, trung hạn và dài hạn từ các tổ chức và cá nhân; Thực hiện các giao dịch ngoại tệ, các dịch vụ tài trợ thương mại quốc tế, chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và giấy tờ có giá khác;

kinh doanh vàng theo quy định của pháp luật; Bao thanh toán, dịch vụ bảo quản tài sản và cho thuê tủ, két an toàn (bao gồm cả dịch vụ giữ hộ, bảo quản vàng); Đại lý bảo hiểm; Ủy thác cho vay và nhận ủy thác cho vay; Cấp tín dụng dưới hình thức chiết khấu công cụ chuyển nhượng giấy tờ có giá khác.

2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của Ngân hàng

SHB có nguồn nhân lực trẻ với độ tuổi bình quân dao động trong khoảng 29 – 31 tuổi, là độ tuổi giàu nhiệt huyết, đam mê công hiến phát triển.

Đặc điểm nguồn nhân lực tại SHB trong những năm qua được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2. 1: Cơ cấu lao động của Ngân hàng từ 2019-2021

Tiêu chí	Năm 2019		Năm 2020				Năm 2021			
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	So với năm 2019		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	So với năm 2020	
					±	%			±	%
Theo giới tính										
Nam	3862	47	5049	59,86	1187	30,74	5523	64,69	474	9,39
Nữ	4354	53	3386	40,14	(968)	(22,23)	3015	35,31	(371)	(10,96)
Theo trình độ										
Tiến sĩ	11	0,13	16	0,19	5	45,45	23	0,27	7	43,75
Thạc sĩ	445	5,42	650	7,71	205	46,1	730	8,55	80	12,31

Đại học	5630	68,52	7182	85,15	1552	27,57	7455	87,31	273	3,8
Cao đẳng	546	6,65	206	2,43	(340)	(62,27)	150	1,76	(56)	(27,18)
TC trở xuống	1584	19,28	381	4,52	(1203)	(75,95)	180	2,11	(201)	(52,75)
Theo thâm niên										
Hơn 10 năm	804	9,78	742	8,8	(62)	(7,71)	715	8,37	(27)	(3,64)
5-10 năm	2619	31,89	3526	41,8	907	34,63	3717	43,53	191	5,42
3-5 năm	954	11,61	1518	18	564	59,12	1620	18,97	102	6,72
1-3 năm	1419	17,27	1434	17	15	1,06	1501	17,58	67	4,67
0-1 năm	2420	29,45	1215	14,4	(1205)	(49,8)	985	11,55	(230)	18,93
Tổng	8216		8435		219		8538		103	

(Nguồn: Báo cáo thường niên SHB)

Bảng 2.1 Cơ cấu lao động của Ngân hàng từ 2019-2021. Có thể nói, SHB là tổ chức có quy mô lớn với 8538 lao động. Để đảm bảo quản lý nhân

sự được toàn bộ nhân viên trong tổ chức là trách nhiệm hết sức nặng nề của Ban lãnh đạo Ngân hàng nói chung và Khối Quản trị Nguồn nhân lực nói riêng. Trong 3 năm trở lại đây, quy mô cán bộ nhân viên của SHB đều tăng, tuy nhiên mức độ tăng là không nhiều. Nguyên nhân là những năm qua hoạt động tuyển dụng nhân lực bị ảnh hưởng bởi đại dịch Covid 19. Hơn nữa, SHB đang bước vào giai đoạn ổn định.

Trong cơ cấu nhân lực của SHB chúng ta thấy một số xu hướng sau:

- + Giảm mạnh đội ngũ lao động trình độ cao đẳng, trung cấp trở xuống
- + Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng cách tăng tỷ lệ người lao động có trình độ cao.

- + Cán bộ có thâm niên từ 1-10 năm tăng hàng năm đặc biệt cán bộ có thâm niên từ 5-10 năm (3717 cán bộ, chiếm 43,53% lao động toàn hàng) trong khi đó cán bộ có thâm niên từ hơn 10 năm và từ 0-1 năm giảm hàng năm. Điều này cho thấy nguồn lực của SHB ngày càng trẻ hóa và dày dặn kinh nghiệm công tác.

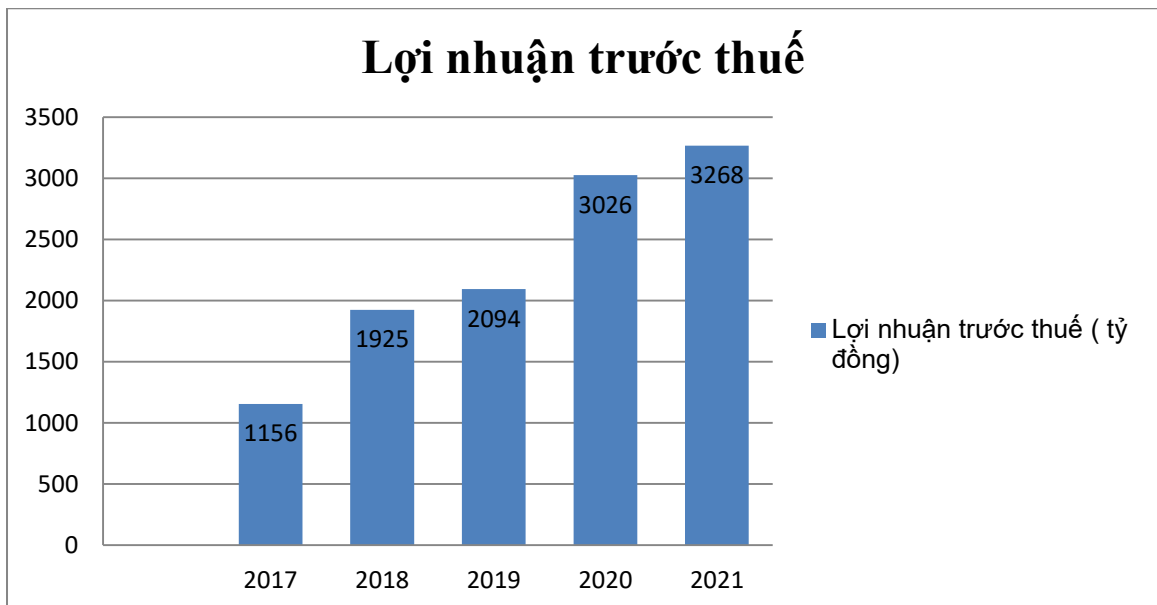
- + Cơ cấu giới tính thì nam giới chiếm đa số (59.86% trong năm 2020 và 64,69% trong năm 2021). Cơ cấu giới tính này phù hợp với đặc thù ngành do SHB ưu tiên phát triển bộ phận kinh doanh nên nam sẽ chiếm tỷ trọng lớn hơn. Điều này cho thấy quan niệm giới tính về lĩnh vực tài chính ngân hàng đã có sự thay đổi. SHB có cơ hội để giảm bớt sự mất cân bằng giới tính, gây khó khăn trong việc tổ chức hoạt động kinh doanh cũng như các hoạt động tăng cường văn hóa doanh nghiệp.

2.1.5 Kết quả kinh doanh của Ngân hàng SHB trong thời gian qua

Trải qua 29 năm hình thành và phát triển, SHB đã có những bước tăng trưởng, phát triển an toàn, minh bạch và bền vững. SHB hiện đứng trong Top 5 Ngân hàng TMCP lớn nhất Việt Nam, Top 10 Ngân hàng Thương mại cổ phần uy tín nhất Việt Nam, Top 50 Doanh nghiệp xuất sắc nhất Việt Nam, Top 100

Ngân hàng khu vực ASEAN, Top 500 ngân hàng khu vực Châu Á – Thái Bình Dương và Top 1.000 Ngân hàng toàn cầu và là 1 trong 10 tổ chức tín dụng có tầm ảnh hưởng quan trọng trong hệ thống ngân hàng Việt Nam... SHB vinh dự được trao tặng Huân chương lao động Hạng Nhì (Lần thứ 2), Huân chương lao động Hạng Ba và rất nhiều cờ, Bằng khen, Giấy khen của Chính Phủ, các Bộ, Ngành, Đoàn thể và các Giải thưởng cao quý khác.

Tính đến 31/12/2021, SHB có tổng tài sản đạt hơn 506 nghìn tỷ đồng. Vốn điều lệ hiện nay đạt hơn 26 tỷ đồng. Vốn tự có đạt 53,23 tỷ đồng



Sơ đồ 2. 2: Lợi nhuận trước thuế giai đoạn 2017-2021

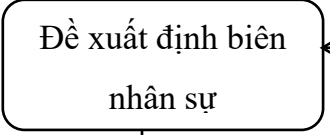
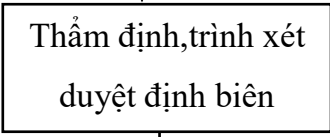
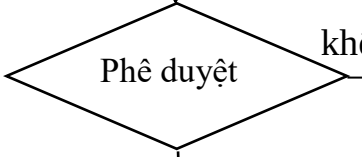
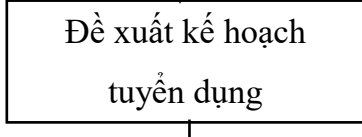
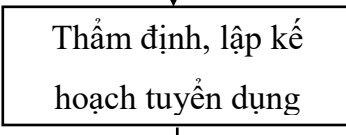
(Nguồn: Báo cáo thường niên SHB)

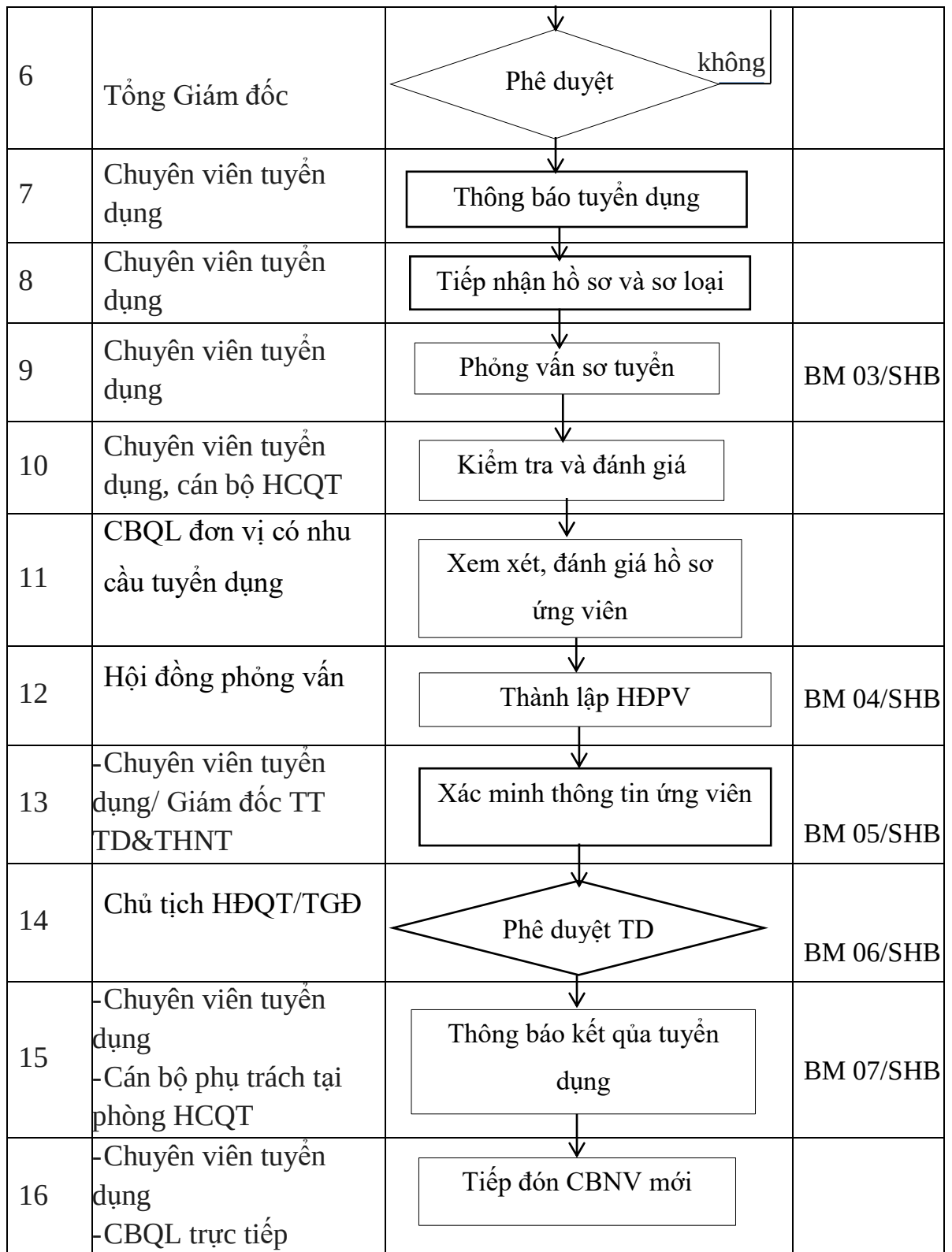
Sơ đồ 2.2 Lợi nhuận trước thuế giai đoạn 2017-2021 cho thấy trong 5 năm (2017-2021), kiên định với nguyên lý kinh doanh lấy khách hàng làm trọng tâm, tốc độ tăng trưởng các chỉ tiêu chính trong hoạt động kinh doanh của SHB luôn ổn định lợi nhuận trước thuế của SHB liên tục tăng trưởng đặc biệt trong năm 2021, trước bối cảnh gặp nhiều khó khăn, thách thức, nhất là tác động, ảnh hưởng nghiêm trọng của đại dịch COVID-19 và thiên tai, bão lũ. SHB vẫn tiếp tục đạt được những thành công quan trọng nhờ năng lực, quyết tâm của cả

hệ thống. Để đạt được kết quả như vậy là do SHB đã luôn chú trọng hoàn thiện và đổi mới bộ máy tổ chức đảm bảo việc quản trị được thực hiện theo mô hình hiện đại, tinh gọn, chặt chẽ và tối ưu, phù hợp với chiến lược phát triển theo hướng trở thành Ngân hàng bán lẻ hiện đại đa năng.

2.2. Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB

Việc tuyển dụng tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội thông thường bao gồm các bước chính sau:

TT	Người thực hiện	Nội dung	Mẫu biểu
1	- Giám đốc ĐVKD - Giám đốc Ban/TT tại TSC	 <pre> graph TD A[Đề xuất định biên nhân sự] --> B[Thẩm định, trình xét duyệt định biên] B -- không --> A B --> C{Phê duyệt} C -- không --> A C --> D[Đề xuất kế hoạch tuyển dụng] D --> E[Thẩm định, lập kế hoạch tuyển dụng] E --> F[] </pre>	
2	- Giám đốc Khối - Giám đốc TT ĐTNS		
3	Hội đồng quản trị		
4	- Giám đốc ĐVKD - Giám đốc Ban/TT tại TSC		BM 01/SHB
5	- Giám đốc Khối KD - Giám đốc TT TD&THNT		BM 02/SHB



Sơ đồ 2. 3: Quy trình tuyển dụng nhân lực tại SHB

(Nguồn: Quy trình tuyển dụng tại SHB)

2.2.1. Thực trạng áp dụng các cơ sở của tuyển dụng nhân lực tại SHB

2.2.1.1. Cơ sở pháp lý

Việc nghiên cứu, áp dụng các văn bản pháp luật được SHB giao trách nhiệm cho Khối Pháp chế và Quản lý doanh nghiệp. Khối pháp chế có nhiệm vụ tham mưu, định hướng các vấn đề liên quan đến pháp luật cho Khối QT&PTNNL các vấn đề có liên quan đến nhân sự nói chung và tuyển dụng nói riêng. Một số các văn bản pháp luật hiện SHB đang áp dụng:

- Bộ luật lao động số 45/2019/QH14 ngày 20/11/2019.
- Luật các tổ chức tín dụng số 47/2010/QH12 ngày 16/6/2010
- Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật các tổ chức tín dụng năm 2010 số 17/2017/QH14 ngày 20/11/2017

Ngoài các văn bản pháp luật, SHB áp dụng các văn bản nội bộ:

- Điều lệ tổ chức và hoạt động của Ngân hàng SHB số 140/QĐ-HĐQT ngày 22/6/2020
- Nội quy lao động hiện hành số 18/2017/QĐ-HĐQT ngày 06/2/2017
- Quy chế Quản lý nhân sự số 91/2006/QĐ-HĐQT ngày 02/10/2006
- Quy định tuyển dụng nhân sự tại SHB số 264/QĐ-HĐQT ngày 08/9/2021.

Như vậy, có thể nói, công tác tuyển dụng nhân /lực tại SHB luôn được thực thi theo đúng quy định của Pháp luật

2.2.1.2. Phân tích công việc

Ngân hàng đã không ngừng tiến hành hoàn thiện công tác phân tích công việc. Những văn bản như bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đã được Ngân hàng xây dựng. Để xây dựng bản phân tích công việc, cán bộ phụ trách phân tích đã đưa ra quy chuẩn rõ ràng, xây dựng các biểu mẫu, văn bản, thu thập thông tin

trao đổi với người lao động lấy ý kiến từ họ và phát phiếu điều tra từ đó tổng hợp đưa ra bản phác thảo phân tích công việc và sử dụng cho các hoạt động tiếp theo. Đây là căn cứ cần thiết để việc thực hiện tuyển dụng được chính xác, đúng người đúng việc; xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Đến nay, Ngân hàng đã phân tích được 100% chức danh công việc tại tổ chức. Tuy nhiên, khi phân tích bản phân tích công việc tại SHB có thể nhận thấy tại SHB phân tích công việc còn thiếu khá nhiều nội dung. Hiện tại, SHB mới chỉ tập trung vào một số yếu tố như: Nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc, các yêu cầu chuyên môn chính.

2.2.1.3. Định biên nhân lực

Tại SHB, định biên nhân lực là cơ sở quan trọng trong việc xem xét nhu cầu tuyển dụng. Ngoài các nhu cầu tuyển dụng đột xuất (chiếm tỷ lệ rất thấp), mọi nhu cầu tuyển dụng của các đơn vị phải đảm bảo phù hợp với bản kế hoạch và định biên nhân lực cho từng phòng ban.

Nhiệm vụ xây dựng bản kế hoạch và định biên nhân lực được giao cho Trưởng Ban nhân sự thực hiện trực tiếp và được kiểm soát bởi Ủy ban nhân sự. Kết quả cuối cùng phải được phê duyệt trước tháng 12 của năm trước đó.

2.2.1.4. Quy chế tuyển dụng.

Hiện nay, SHB đã ban hành Quy định tuyển dụng nhân sự (Quyết định số 264/QĐ-HĐQT ngày 08/9/2021). Do đó, khi chuyên viên tuyển dụng thực hiện hoạt động này, mọi trình tự thực hiện đều đảm bảo tính chính xác, rõ ràng, và phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban.

2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB

- **Xác định nhu cầu tuyển dụng**

- Trên cơ sở mục tiêu và định hướng kinh doanh của SHB trong từng thời kỳ các yếu tố về thị trường; về tổ chức công việc; về năng suất lao động;

và các yếu tố khác; Giám đốc Ban/TT tại TSC và Giám đốc các ĐVKD xác định tổng số nhân sự cần thiết làm cơ sở xác định định biên của đơn vị.

- Định biên nhân sự tại ĐVKD do Khối Kinh doanh chủ trì, Ban KHKD và các Khối quản lý ngành dọc khác phối hợp, hướng dẫn ĐVKD xác định định biên nhân sự phù hợp để hoàn thành mục tiêu được giao của Đơn vị

- Thời điểm xác định biên nhân sự là cùng thời điểm xây dựng kế hoạch kinh doanh hàng năm.

- Bản đề xuất định biên phải phân tích, đánh giá đầy đủ các yếu tố làm cơ sở xác định định biên như trên.

- Định biên nhân sự phải xác định tới từng đơn vị; phòng ban; tổ nhóm; từng chức danh, vị trí công việc.

- Định biên nhân sự cần bao gồm số lượng nhân sự đi kèm với trình độ kỹ năng tương ứng để nhân sự tuyển dụng có thể hoàn thành công việc được giao.

- Giám đốc Khối Kinh doanh, Giám đốc Khối quản lý ngành dọc cho ý kiến đánh giá mức độ phù hợp của các đề xuất định biên nhân sự.

- Giám đốc Khối kinh doanh/khối ngành dọc cần xem xét toàn diện trên phạm vi toàn hệ thống để đầu tư NNL cho những ĐVKD tiềm năng, những thị trường có cơ hội kinh doanh, phản biện đối với ĐVKD sử dụng NNL chưa hiệu quả

- Việc thẩm định định biên nhân sự cần xem xét trong tương quan với các chỉ tiêu về lợi nhuận bình quân/người, chi phí nhân sự bình quân/người và các chỉ tiêu hiệu suất lao động khác.

- Giám đốc khối kinh doanh/khối ngành dọc cần có bản tổng hợp định biên nhân sự tổng thể của toàn bộ ĐVKD để cân đối toàn diện NNL trên phạm vi toàn hệ thống.

- Trung tâm ĐTNS thực hiện rà soát các đề xuất định biên nhân sự của

các đơn vị đảm bảo tuân thủ quy định của SHB về xác định định biên.

- Trung tâm ĐTNS thực hiện tổng hợp định biên nhân sự toàn hệ thống và trình Tổng Giám đốc Hội đồng quản trị phê duyệt.

- Trung tâm ĐTNS lập tờ trình và danh sách định biên nhân sự toàn hệ thống trình Tổng Giám đốc xét duyệt.

- Chủ tịch Hội đồng quản trị thay mặt HĐQT phê duyệt định biên nhân sự toàn hệ thống SHB.

- Căn cứ Tờ trình được phê duyệt, Giám đốc Trung tâm Đối tác nhân sự thông báo kết quả phê duyệt định biên nhân sự cho các bên liên quan (văn bản): Giám đốc Khối kinh doanh/khối ngành dọc- Ban KHKD; Giám đốc ĐVKD; Giám đốc TT tuyển dụng & thu hút nhân tài.

Nhu cầu tuyển dụng nhân lực tại SHB được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2. 2: Nhu cầu tuyển dụng nhân lực giai đoạn 2019-2021

Đơn vị tính: người

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Tổng số CBNV đầu năm	8010	8216	8435
Số CBNV nghỉ việc	650	700	780
Nhu cầu tuyển dụng	980	1000	1100
Số CBNV được tuyển	856	919	883
Tổng số CBNV cuối năm	8216	8435	8538

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn Nhân lực)

Bảng 2.2 Nhu cầu tuyển dụng nhân lực giai đoạn 2019-2021 cho thấy nhu cầu tuyển dụng của SHB tăng lên hàng năm, cụ thể năm 2019 là 980 cán bộ, năm 2020 nhu cầu tuyển dụng là 1000 cán bộ tăng 20 lao hơn 120 lao động so với năm 2019. Điều này là do trong những năm gần đây, Ngân

hàng đã mở rộng mạng lưới tại các tỉnh thành khắp cả nước. Tuy nhiên, do năm 2021 tình trạng dịch bệnh Covid toàn cầu nên việc tuyển dụng của Ngân hàng cũng bị hạn chế so với kế hoạch.

Theo phiếu khảo sát đánh giá tuyển dụng nhân lực tại SHB khi hỏi về việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các ĐVKD tại SHB đã hợp lý thì giá trị trung bình theo thang đo likert là 3,44. Có thể thấy, giai đoạn xác định nhu cầu tuyển dụng của SHB được làm khá chi tiết và bài bản. Do hoạt động kế hoạch nhân lực và định biên nhân lực được thực hiện khá tốt, việc xem xét và đề xuất nhu cầu tuyển dụng tại SHB có cơ sở vững chắc để đưa ra quyết định có nên thực hiện tuyển dụng hay không. Tuy nhiên khi phát sinh đề xuất bổ sung nhân sự ngoài kế hoạch, đơn vị kinh doanh cần chú trọng vào việc trình bày tình cấp thiết vì sao cần tuyển dụng hoặc phương án và mục tiêu sử dụng người lao động sau khi tuyển. Đây chính là yếu tố quan trọng giúp HĐQT phê duyệt đề nghị chính xác hơn.

- ***Lập kế hoạch tuyển dụng***

- Giám đốc ĐVKD lập đề xuất kế hoạch tuyển dụng trên cơ sở định biên nhân sự đã được phê duyệt.

- Kế hoạch tuyển dụng cần nêu rõ: Chức danh tuyển dụng, số lượng cần tuyển; thời gian tuyển dụng chi tiết tới từng tháng để đảm bảo sự phù hợp về thời điểm tuyển dụng với thời điểm khối lượng công việc phát sinh.

- Việc xác định kế hoạch tuyển dụng cần xem xét trong mối liên hệ với kế hoạch bố trí lại nhân sự hiện có, kế hoạch bổ nhiệm, thuyên chuyển, kế hoạch tinh giảm lao động hiệu quả kém, lao động dôi dư,...

- Trong đề xuất kế hoạch tuyển dụng, ĐVKD cần xác định trọng tâm ưu tiên tuyển dụng thông qua việc sàng lọc, phân loại, đánh giá từng vị trí tuyển dụng trên cơ sở kế hoạch phát triển kinh doanh của các ĐVKD, của từng Khối/Ban và của kế hoạch phát triển kinh doanh của ngân hàng.

- Giám đốc Khối Kinh doanh, Giám đốc Khối quản lý ngành dọc, Giám đốc khối nghiệp vụ cho ý kiến, đánh giá mức độ phù hợp của kế hoạch tuyển dụng nhân sự của các ĐVKD/các đơn vị trực thuộc Khối quản lý.

-Việc thẩm định kế hoạch tuyển dụng nhân sự cần xem xét trong tương quan với kế hoạch phát triển kinh doanh/kế hoạch triển khai thực hiện công việc của từng đơn vị cả về số lượng và thời điểm.

- Giám đốc khối kinh doanh/khối ngành dọc, Giám đốc khối nghiệp vụ cần có bản tổng hợp kế hoạch tuyển dụng nhân sự tổng thể từ các đơn vị (đối tượng, số lượng, thời gian, trình độ nhân sự) để cân đối kế hoạch tuyển dụng với từng giai đoạn thực hiện KHKD.

- Trung tâm TD&THNT tổng hợp và kiểm tra đề xuất kế hoạch tuyển dụng từ các đơn vị, bao gồm: đối tượng tuyển dụng, số lượng, thời gian.

- Thống nhất với các đơn vị về thời gian dự kiến thực hiện tuyển dụng theo Tháng/Quý.

- Trung tâm TD&THNT thực hiện lập kế hoạch tuyển dụng của toàn hệ thống, bao gồm:

+ Xác định các nguồn tuyển dụng: quảng cáo, hội trợ việc làm, talkshow, data sẵn có...

+ Dự kiến các kênh đăng tuyển, hình thức đăng tuyển (phù hợp với từng địa bàn, vị trí tuyển dụng)

+ Thời gian tuyển dụng + Dự kiến ngân sách cho công tác tuyển dụng.

-Tổng Giám đốc xem xét phê duyệt Kế hoạch & dự toán Ngân sách tuyển dụng của toàn hàng.

Bước này SHB đã lên được kế hoạch cụ thể cho quá trình tuyển dụng. Tuy nhiên, SHB cần chú ý hơn đến việc xác định nguồn tuyển mộ và phương pháp tuyển mộ để cân đối chi phí cho kế hoạch tuyển dụng. Bước này cần có sự thống nhất giữa Khối Quản trị NNL với ban kế toán trong ngân hàng.

2.2.3. Thực trạng thực hiện tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB

2.2.3.1 Tuyển mộ

Đối với xác định nguồn tuyển mộ

Với nguyên tắc tuyển dụng khuyến khích các ứng viên nội bộ đáp ứng đủ tiêu chuẩn của vị trí tuyển dụng, có nguyện vọng chuyển chuyên, thay đổi vị trí công tác SHB sẽ ưu tiên tuyển dụng từ nguồn nội bộ, nếu nguồn bên trong không đủ, ngân hàng mới tuyển từ nguồn bên ngoài. Với việc ưu tiên nguồn bên trong, Ngân hàng đã tạo cơ hội phát triển, đa dạng hóa nghề nghiệp chuyên môn và tăng tính cam kết, gắn bó lâu dài với Ngân hàng. Việc tuyển dụng nội bộ sẽ giúp bộ phận tuyển dụng tiết kiệm thời gian và chi phí tuyển dụng. Tuy nhiên số lượng nguồn này không được phong phú, có thể đáp ứng tốt với yêu cầu của các công việc mới và tạo ra được tính mới mẻ. Vì vậy, với nguồn tuyển dụng nội bộ, SHB thường tuyển cho các vị trí quản lý như: giám đốc, phó giám đốc chi nhánh, trưởng các phòng ban do ở các vị trí này cần sự am hiểu về các làm việc cũng như định hướng của ngân hàng, SHB sẽ không tốn chi phí lẫn thời gian để đào tạo, hướng dẫn lại họ. Với nguồn tuyển dụng bên ngoài tổ chức, SHB tuyển dụng cho các vị trí: nhân viên tín dụng, nhân viên quan hệ khách hàng,... Những vị trí này cần sự đa dạng, năng động nên nguồn tuyển bên ngoài luôn là lựa chọn chiếm ưu thế khi mà nguồn này luôn là một thị trường dồi dào nhân lực hơn.

Số liệu thống kê từ Khối QTNNL cho thấy, nguồn tuyển mộ hiệu quả nhất của SHB thông qua Internet, cụ thể là website của Ngân hàng, các trang tìm kiếm việc làm. Bởi lẽ, với sự bùng nổ công nghệ thông tin như hiện nay, việc tìm kiếm và gặp gỡ giữa các nhà tuyển dụng và các ứng viên trực tuyến sẽ trở nên dễ dàng, thuận lợi hơn.

Đối với xác định phương pháp tuyển mộ

Với mỗi nguồn tuyển mộ khác nhau Ngân hàng sẽ định phương pháp tuyển mộ khác nhau. Cụ thể:

Nguồn tuyển nội bộ: đăng tuyển trên các bản tin nội bộ, thông báo tuyển dụng nội bộ các vị trí công việc cần tuyển dụng từ Trung tâm TD&THNT qua email đến tất cả CBNV trong Ngân hàng. Thông báo của Trung tâm TD&THNT gửi nói rõ về vị trí công việc cần tuyển người, nhiệm vụ công việc và yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng để mọi cá nhân trong Ngân hàng được biết. CBNV qua thông báo này sẽ tự so sánh được khả năng đáp ứng của mình với công việc tuyển dụng, từ đó ứng tuyển. Từ đây, Trung tâm TD&THNT được danh sách các ứng cử viên tự nguyện đăng ký ứng cử vào vị trí mới và nhiệm vụ từ đó Trung tâm sẽ lựa chọn trong danh sách ứng viên đáp ứng yêu cầu đề ra tốt nhất.

Nguồn tuyển bên ngoài: Phương pháp tuyển dụng đối với nguồn bên ngoài của Ngân hàng khá đa dạng. Chuyên viên tuyển dụng, Trung tâm TD&THNT đăng tin tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng và kết hợp với ĐVKD niêm yết thông báo tuyển dụng tại Chi nhánh và các điểm giao dịch, các Ngân hàng tư vấn và môi giới nhân sự cao cấp mà SHB ký hợp đồng hoặc thỏa thuận hợp tác, qua các sự kiện tạo nguồn như Ngày hội nghề nghiệp, các Tổ chức/hiệp hội, các trường Đại học/các hiệp hội sinh viên/cựu học sinh, cựu CBNV SHB...Phương pháp này giúp cho thông báo tuyển dụng nhanh chóng tới người lao động một cách rộng rãi. Với nguồn này các đối tượng mà Ngân hàng ưu tiên chú ý đến:

- Những cá nhân có năng lực hiện đang làm việc tại các tổ chức Tài chính, Ngân hàng có uy tín trong và ngoài nước.
- Những cá nhân có trình độ Đại học và được đào tạo chuyên sâu trong lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng.

➤ Sinh viên giỏi, xuất sắc các trường Đại học có chuyên ngành học liên quan đến vị trí tuyển dụng.

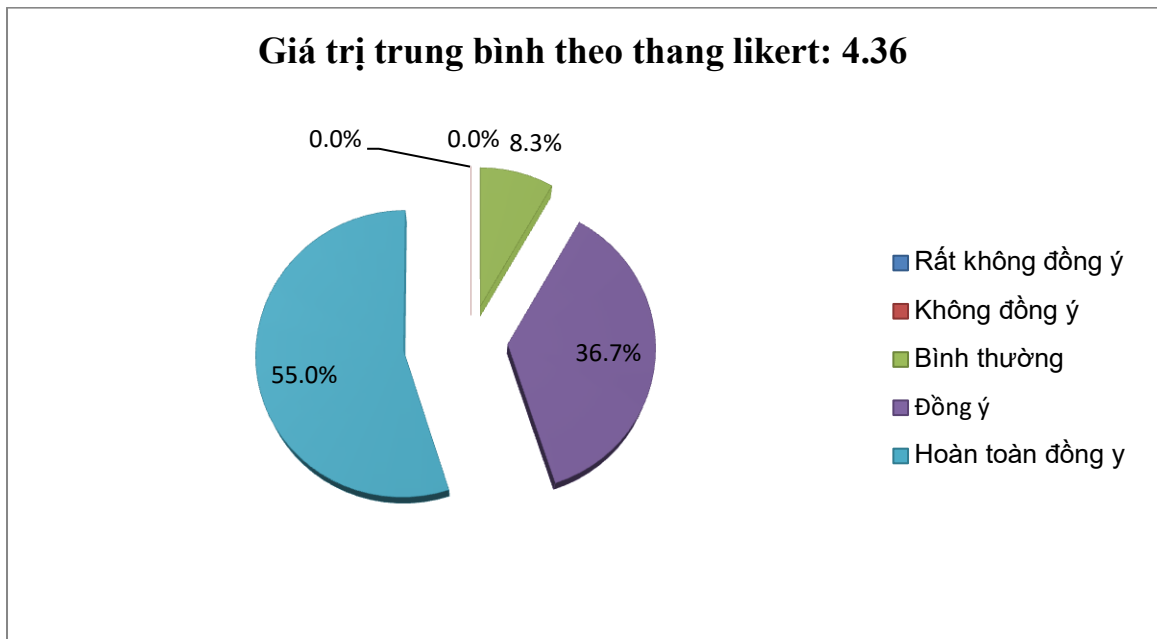
Bảng 2. 3: Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào SHB theo phương pháp tuyển mộ từ năm 2019-2021

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Nguồn tuyển mộ	3200	100	3650	100	4260	100
Hồ sơ từ nguồn nội bộ	108	3,4	130	3,6	160	3,8
Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	3092	96,6	3520	96,4	4100	96,2
Phương pháp tuyển mộ	3200	100	3650	100	4260	100
- Qua website Ngân hàng	2570	80,3	2920	80,0	3350	78,6
- Qua các trang website tuyển dụng	550	17,2	600	16,4	760	17,8
- Qua các bảng tin thông báo	30	0,9	50	1,4	60	1,4
- Qua giới thiệu của CBNV	50	1,6	80	2,2	90	2,1

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn Nhân lực)

Bảng 2.3 Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào SHB theo phương pháp tuyển mộ từ năm 2019-2021 cho thấy nguồn tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài mang lại hiệu quả hơn so với tuyển dụng nội bộ, chiếm trên 96% tổng số hồ sơ ứng tuyển. Thêm nữa, số lượng ứng tuyển vào SHB ngày càng tăng từ 3200 năm 2019 hồ sơ lên 4260 hồ sơ năm 2021.

Khảo sát về phương pháp tuyển mộ tại SHB được thể hiện qua đồ thị sau:



Biểu đồ 2.1: Đánh giá phương pháp tuyển mộ tại SHB

(Nguồn: Theo kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.1. Đánh giá phương pháp tuyển mộ tại SHB cho thấy kết quả giá trị trung bình theo thang likert là 4,36/5 (khảo sát đối với cán bộ quản lý và cán bộ nhân sự). Điều đó chứng tỏ sức hút bởi thương hiệu SHB đang ngày càng thu hút nhân lực và đặc biệt là lao động trẻ. Phương pháp tuyển mộ hiệu quả hơn cả đó là thông qua internet, một phần người ứng tuyển là giới trẻ nên phương pháp này thu hút hơn. Có thể thấy là phương pháp tuyển mộ qua website của Ngân hàng và qua trang website tuyển dụng chiếm phần lớn. Tuy nhiên, nếu biết tận dụng nhiều phương pháp hơn như cán bộ tuyển dụng trực tiếp đến các trường đại học để tuyển dụng trực tiếp lao động.... thì chất lượng ứng viên, số lượng ứng viên cũng như khả năng quảng cáo thông qua tuyển dụng của SHB sẽ tốt hơn rất nhiều.

2.2.3.2 Thông báo tuyển dụng

Chuyên viên tuyển dụng nhân sự căn cứ kế hoạch và dự toán ngân sách tuyển dụng của toàn hàng tiến hành soạn thảo thông báo tuyển dụng để mời gọi ứng viên, gửi Trưởng phòng kiểm tra xác nhận lại thông tin. Sau đó tiến hành phổ biến thông tin theo các kênh phù hợp.



THÁNG 5

Bản tin Tuyển dụng nội bộ



Hot Jobs





New Jobs



HỘI SỞ CHÍNH

Giám đốc Ban Chính sách Quản lý rủi ro tín dụng	Quản lý	Khối Quản trị rủi ro
Giám đốc Khối Marketing, truyền thông, thương hiệu	Quản lý	Khối Marketing và PTTH
Trưởng phòng Nội dung truyền thông	Quản lý	Khối Marketing và PTTH
Chuyên viên Sáng tạo & QL hình ảnh cấp 2	Chuyên viên	Khối Marketing và PTTH
Chuyên viên Quản lý sự kiện cấp 1	Chuyên viên	Khối Marketing và PTTH
Chuyên viên Triển khai thương hiệu cấp 2	Chuyên viên	Khối Marketing và PTTH
Chuyên viên Truyền thông cấp 2	Chuyên viên	Khối Marketing và PTTH
Kiểm Toán Viên Chính Trung tâm Kiểm toán hoạt động nghiệp vụ	Chuyên viên	Khối Kiểm toán nội bộ
Chuyên viên Giám sát tài chính	Chuyên viên	Ban Tài chính quản trị
Chuyên viên Quản lý chi phí	Chuyên viên	Ban Tài chính quản trị
Chuyên viên phát triển FrontEnd	Chuyên viên	Khối Ngân hàng số
Chuyên viên Tester	Chuyên viên	Khối Ngân hàng số
Chuyên viên UX	Chuyên viên	Khối Ngân hàng số
Lập trình viên Java	Chuyên viên	Khối Ngân hàng số
Kỹ sư DevOps	Chuyên viên	Khối Ngân hàng số
Chuyên viên Đánh giá An toàn bảo mật	Chuyên viên	Khối Công nghệ thông tin
Chuyên viên Hỗ trợ Phần mềm Ứng dụng	Chuyên viên	Khối Công nghệ thông tin
Chuyên viên Xử lý tài sản bảo đảm	Chuyên viên	Khối Xử lý nợ
Chuyên viên Bán nợ và tài sản bảo đảm nợ	Chuyên viên	Khối Xử lý nợ
Chuyên viên Tổ tụng	Chuyên viên	Khối Xử lý nợ

ĐƠN VỊ KINH DOANH

Giám đốc Phòng Giao dịch	Quản lý	Quảng Ninh, Hà Nội, Lào Cai
Trưởng phòng Hỗ trợ tín dụng	Quản lý	Đà Nẵng
Trưởng phòng Khách hàng cá nhân	Quản lý	Hà Nội (CN Đông Đô)
Chuyên viên Ngân quỹ	Chuyên viên	Tây Hà Nội
Chuyên viên Quan hệ KHCN	Chuyên viên	Toàn quốc
Chuyên viên Quan hệ KHDN	Chuyên viên	Toàn quốc
Giao dịch viên	Chuyên viên	Toàn quốc

HỘI SỞ CHÍNH

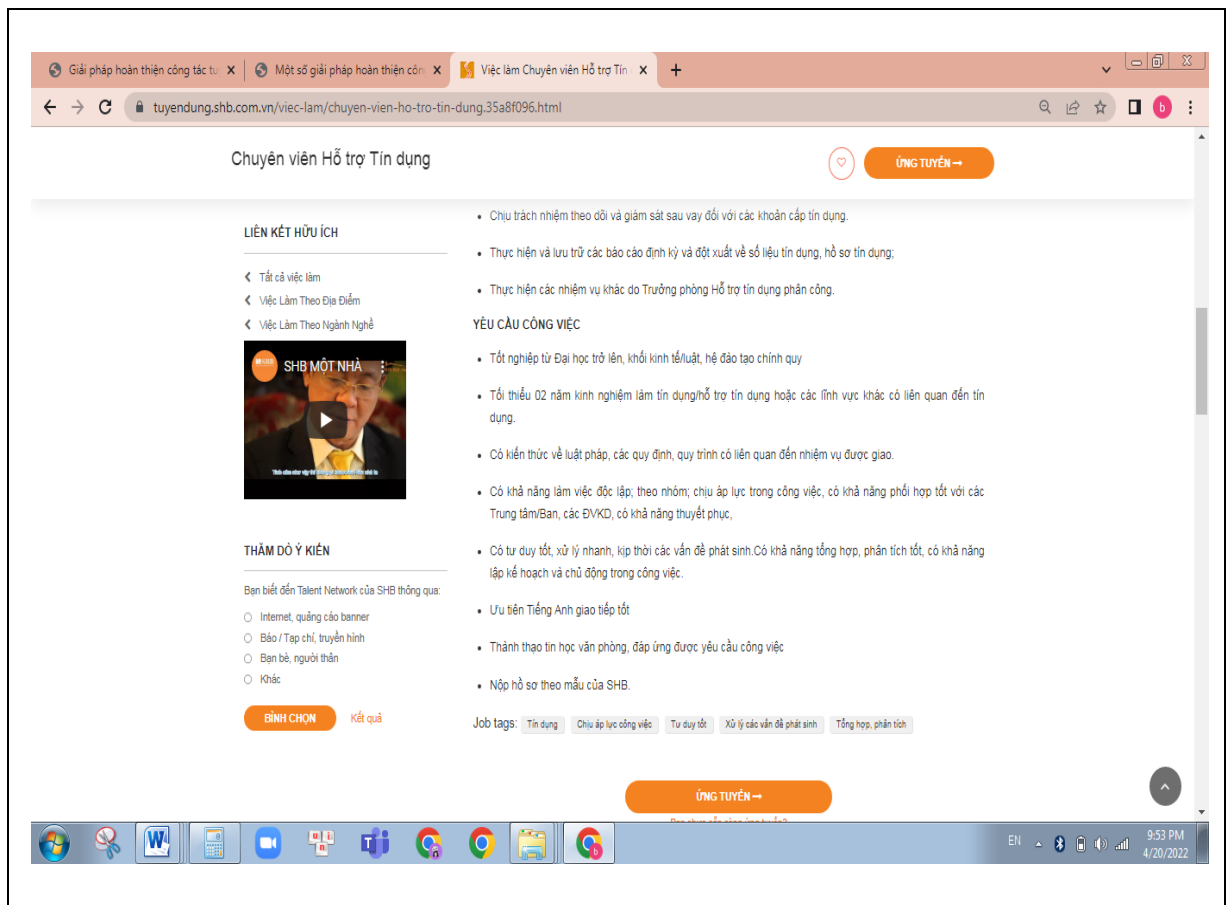
Chuyên viên Quản lý bảng cân đối kế toán	Chuyên viên	Ban quản lý tài sản nợ - Có
Chuyên viên Tài trợ chuỗi	Chuyên viên	Ban Dự án Triển khai sản phẩm tài trợ chuỗi với IFC
Chuyên viên Quản lý chính sách và tuân thủ	Chuyên viên	Khối Công nghệ Thông tin
Chuyên viên Phát triển Nguồn và Thương hiệu tuyển dụng	Chuyên viên	Khối Quản trị và Phát triển NNL
Chuyên viên Quản lý khách hàng chiến lược	Chuyên viên	Ban Điều hành kinh doanh
Chuyên viên Thẩm định tín sản Khu vực Bắc, Trung, Nam	Chuyên viên	Trung tâm Thẩm định tài sản
Chuyên viên Giám sát và Quản lý Danh mục tín dụng	Chuyên viên	Khối Quản trị rủi ro
Chuyên viên Quản lý thay đổi	Chuyên viên	Khối Ngân hàng số

ĐƠN VỊ KINH DOANH

Phó giám đốc Chi nhánh PT Khách hàng cá nhân	Quản lý	Hà Nội, Thanh Hóa, Tiền Giang, Nam Định, Tây Ninh
Trưởng phòng Khách hàng doanh nghiệp	Quản lý	Sóc Trăng, Long An, Vĩnh Long, Bình Phước
Trưởng phòng Dịch vụ khách hàng	Quản lý	Hà Nội (CN Kinh Đô), Vũng Tàu
Kiểm soát viên Dịch vụ khách hàng	Chuyên viên	Hà Nội, Khánh Hòa, Sơn La, Bình Phước, Đà Nẵng, Tây Ninh, Hồ Chí Minh
Chuyên viên Hỗ trợ Tín dụng	Chuyên viên	Vĩnh Phúc, Hà Nam, Vĩnh Long, Hồ Chí Minh, Hà Nội
Chuyên viên Thẩm định KHDN	Chuyên viên	Hà Nội, Bắc Ninh, Tây Ninh, Sóc Trăng, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hải Dương, Bình Phước



(Nguồn: Mail nội bộ SHB)



(Nguồn: website tuyển dụng tại SHB)

Qua thông báo tuyển dụng (nội bộ và bên ngoài), ta thấy bản tin tuyển dụng mới chỉ dừng lại ở việc đăng thông tin tuyển dụng đơn thuần mà chưa có những biện pháp cụ thể, mới lạ để thu hút, tập trung sự chú ý của nguồn ứng viên. Chưa làm nổi bật thông tin tuyển dụng của Ngân hàng bằng những chế độ đãi ngộ tốt. Hình ảnh, thiết kế, màu sắc của thông báo tuyển dụng nguồn bên ngoài thiếu hấp dẫn, bắt mắt. Tin tuyển dụng cần phải luôn hiển thị ở trang nhất, liên kết với các trang web của đối tác để đăng thông tin ứng tuyển.

2.2.3.3 Tuyển chọn ứng viên

Tiếp nhận hồ sơ ứng viên và sơ loại

Ứng viên lựa chọn các hình thức nộp hồ sơ qua website tuyển dụng của Ngân hàng, qua địa chỉ email chính thức của TT TD&THNT, nộp trực tiếp tại điểm tiếp nhận hồ sơ ứng viên được quy định tại thông báo đăng tuyển.

Chuyên viên tuyển dụng thực hiện việc lọc hồ sơ chỉ căn cứ các yêu cầu tối thiểu ban đầu do đơn vị yêu cầu tuyển dụng cung cấp (không bao gồm các tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng thuộc lĩnh vực chuyên môn), cụ thể như sau:

+ Đối với vị trí yêu cầu ngoại ngữ và chứng chỉ hành nghề (ví dụ như lái xe, phiên dịch,...): loại các hồ sơ thiếu bằng cấp, chứng chỉ.

+ Đối với ứng viên tốt nghiệp bằng giỏi, tốt nghiệp các trường ĐH nước ngoài uy tín nhưng thiếu kinh nghiệm hoặc một số kỹ năng so với TCCD (các kỹ năng này có thể học tập, bồi dưỡng, tích lũy trong tương lai): được đặc cách vào vòng phỏng vấn.

+ Đối với những hồ sơ phù hợp với vị trí khác: chuyển sang nhóm công việc phù hợp.

+ Đối với hồ sơ đáp ứng các tiêu chuẩn cơ bản nhưng chưa đáp ứng các điều kiện bổ trợ... thì xem xét phỏng vấn để đánh giá mức độ phù hợp trong trường hợp thiếu nhân sự, sau đó có kế hoạch đào tạo bổ sung các kỹ năng còn thiếu hoặc lưu vào cơ sở dữ liệu ứng viên tiềm năng trong tương lai.

Chuyên viên tuyển dụng thực hiện lọc hồ sơ ứng viên dựa trên tiêu chuẩn chức danh của từng vị trí tuyển dụng hướng dẫn và yêu cầu ứng viên bổ sung, hoàn thiện hồ sơ theo yêu cầu cụ thể của từng đợt, từng vị trí tuyển dụng (nếu cần).

Yêu cầu về hồ sơ ứng tuyển: Ứng viên nộp hồ sơ ứng tuyển bằng cách điền "Thông tin ứng viên" theo mẫu SHB.

Đối với các ứng viên ứng tuyển nội bộ: Chuyển CBQL của đơn vị có nhu cầu tuyển dụng xem xét, đánh giá hồ sơ.

Bước tiếp nhận hồ sơ ứng viên và sơ loại tại SHB được đánh giá minh bạch, nghiêm túc và khoa học. Những tiêu chí, tiêu chuẩn của Ngân hàng đưa ra khá đầy đủ, cần thiết. Tuy nhiên quá trình sơ loại hồ sơ cần sự quan tâm trực tiếp của cán bộ Quản lý và những công cụ chọn lọc hiệu quả. Nên có phiếu cho điểm

với từng hồ sơ ứng viên giúp cho công tác phân loại và lựa chọn hồ sơ cũng như quá trình thực hiện công việc này chặt chẽ và khoa học hơn.

Ví dụ như phiếu cho điểm dưới đây:

PHIẾU CHO ĐIỂM HỒ SƠ ỨNG VIÊN

Vị trí ứng tuyển: Chuyên viên Quan hệ Khách hàng

TT	Họ và tên	Năm sinh	Các tiêu chí				Tổng điểm	Ghi chú
			Bằng cấp	Kinh nghiệm	Chuyên môn	Ngoại ngữ		
1	Nguyễn Văn A	19...	3/5	4/5	3/5	5/5	15/20	
2	Nguyễn Thị B	19...	4/5	5/5	4/5	4/5	17/20	
...		...	...	...	...	...	...	

Trên thực tế, sàng lọc qua hồ sơ chiếm tỷ lệ không cao, phần lớn các ứng viên khi nộp hồ sơ tuyển dụng đều có cơ hội tham gia thi tuyển do quan điểm của các cấp lãnh đạo cho rằng hồ sơ xin việc hay bằng cấp chưa chắc phản ánh đúng khả năng của người lao động. Các trường hợp bị loại vòng này phần lớn là do thiếu hồ sơ không thể bổ sung, trình bày cầu thả, hoặc nghỉ việc quá nhiều. Cụ thể như sau:

Bảng 2. 4: Số lượng và tỷ lệ sàng lọc vòng sàng lọc hồ sơ

	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Số ứng viên (người)	3200	3650	4260
Số ứng viên qua vòng sàng lọc hồ sơ (người)	2820	3015	3370
Tỷ lệ sàng lọc (%)	88%	83%	79%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp số liệu của Khối QTNNL)

Phỏng vấn sơ tuyển:

Kết thúc vòng sàng lọc qua hồ sơ, tối đa 3 ngày làm việc Trung tâm TD&THNT lập danh sách ứng viên đủ điều kiện vào vòng sơ tuyển và gửi về các Đơn vị để bố trí thời gian, địa điểm sơ tuyển và tổ chức sơ tuyển ứng viên.

Sơ tuyển là vòng thi có thể được áp dụng đối với các vị trí chức danh mà trong tiêu chuẩn tuyển dụng có yêu cầu bắt buộc về mặt ngoại hình, giọng nói, tác phong.

Phòng vấn sơ tuyển có thể tiến hành trước hoặc sau bước kiểm tra và đánh giá căn cứ theo tính chất, vị trí công việc và điều kiện thực tế triển khai.

Các câu hỏi hay được sử dụng trong giai đoạn này:

- + Giới thiệu bản thân.
- + Em biết gì về SHB?
- + Em có hiểu về công việc này không?
- + Tìm nguồn khách hàng ở đâu, nếu như Ngân hàng đồng ý cho em số điện thoại cũng như địa chỉ khách hàng thì làm sao em chốt sale được?
- + Nếu như Ngân hàng A có lãi suất thấp hơn so với SHB em sẽ làm gì để thuyết phục khách hàng?
- + Em có ứng tuyển vào Ngân hàng khác không, nếu cùng được nhận offer của SHB và Ngân hàng A thì em sẽ chọn Ngân hàng nào?

Tỷ lệ sàng lọc vòng phỏng vấn sơ bộ thông thường như sau:

Bảng 2. 5: Số lượng và tỷ lệ sàng lọc vòng phỏng vấn sơ tuyển

	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Số ứng viên (người)	2820	3015	3370
Số ứng viên qua vòng phỏng vấn sơ bộ (người)	2531	2725	2816
Tỷ lệ sàng lọc	89,7%	90,4%	83,56%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp số liệu của Khối QTNNL)

Kiểm tra và đánh giá (tùy từng vị trí)

Trong vòng 4 ngày làm việc sau khi phỏng vấn danh sách ứng viên được lựa chọn tại vòng sơ loại hồ sơ, sơ tuyển (nếu có) được tổ chức kiểm tra và đánh giá.

Đề thi do hệ thống lựa chọn ngẫu nhiên trong Ngân hàng đề thi và được bảo mật trong suốt quá trình tuyển dụng

Ban đề thi có trách nhiệm giúp Hội đồng tuyển dụng xây dựng bộ đề thi hoặc lựa chọn bộ đề thi từ Ngân hàng tư vấn đảm bảo bám sát yêu cầu năng lực theo từng vị trí chức danh và cập nhật kịp thời xu hướng phát triển chuyên môn, nghiệp vụ chung.

Trung tâm TD&THNT lập danh sách ứng viên dự thi (chia phòng thi, ca thi phù hợp)

Thông báo tới ứng viên dự thi về thời gian, địa điểm, môn thi, hình thức thi thông qua điện thoại/tin nhắn điện thoại/email.

Chuẩn bị các điều kiện phục vụ kiểm tra và đánh giá: đề thi, giấy thi, giấy nháp, phòng thi...

Sau khi kiểm tra, Trung tâm TH&TNNT tổ chức chấm thi theo đáp án có sẵn, tổng hợp kết quả kiểm tra & đánh giá

Không áp dụng thi viết đối với việc tuyển dụng các vị trí: (1) CBQL, chuyên gia; (2) Nhân viên lái xe, hành chính, lễ tân; (3) ứng viên tốt nghiệp đại học loại giỏi, xuất sắc tại các trường Đại học; (4) ứng viên có kinh nghiệm công tác ở các Ngân hàng khác từ 01 năm trở lên; (5) Ứng viên nhận được thư mời làm việc của Ngân hàng khác ở vị trí tương đương với vị trí ứng tuyển tại SHB. Tỷ lệ sàng lọc vòng thi viết như sau:

Bảng 2. 6: Số lượng và tỷ lệ sàng lọc vòng kiểm tra và đánh giá

	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Số ứng viên (người)	2531	2725	2816
Số ứng viên qua vòng kiểm tra (người)	906	1050	953
Tỷ lệ sàng lọc (%)	35,8%	38,5%	33,8%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp số liệu của Khối QTNNL)

Có thể thấy, việc thực hiện vòng thi viết tại Ngân hàng là khá quy củ, minh bạch và công bằng. Như vậy, tỷ lệ sàng lọc vòng này có tăng rõ rệt so với hai vòng trước. Nguyên nhân là do việc đánh giá kết quả vòng thi của các ứng viên được định lượng và đảm bảo chính xác. Chính vì vậy, SHB quyết định sử dụng vòng thi này để có thể loại nhiều ứng viên không phù hợp nhất mà vẫn đảm bảo tính công bằng trong tuyển dụng. Trong các năm, có thể thấy, tỷ lệ sàng lọc không chênh lệch quá nhiều.

Xem xét đánh giá hồ sơ ứng viên

Trung tâm TD&THNT gửi danh sách và hồ sơ ứng viên đáp ứng yêu cầu qua vòng kiểm tra & đánh giá hoặc qua phỏng vấn sơ tuyển tới CBQL Đơn vị

CBQL ĐVKD, CBQL tại Phòng/Ban/TT TSC xem xét, đánh giá hồ sơ ứng viên phù hợp và xác nhận lựa chọn ứng viên vào vòng Phỏng vấn trực tiếp, gửi tới Trung tâm TD&THNT qua email/điện thoại/sms

Thành lập hội đồng phỏng vấn

Trong vòng 03 ngày làm việc sau khi có kết quả đánh giá hồ sơ của CBQL Trung tâm TD&THNT gửi thông báo mời các thành viên HĐPV tham dự phỏng vấn thông qua điện thoại/email/SMS.

Hình thức phỏng vấn trực tiếp hoặc gián tiếp tùy vào điều kiện thực tế của từng kỳ tuyển dụng.

Đại diện Khối QTNNL tham gia Hội đồng phỏng vấn có trách nhiệm tập

hợp các phiếu đánh giá.

Cấu trúc và nội dung của buổi phỏng vấn căn cứ theo tiêu chuẩn của từng vị trí chức danh tại từng kỳ tuyển dụng. Một số câu hỏi hay được sử dụng:

- + Giới thiệu bản thân
- + Tại sao chọn vị trí này?
- + Tìm khách như thế nào, làm sao liên lạc được với họ, nếu có số điện thoại thì làm sao chốt sale?
- + Mục tiêu 6 tháng tới của em là gì, em đang làm khoá luận thì có thời gian đi làm không?
- + Em có mua Bảo hiểm nhân thọ bao giờ chưa?
- + Em mong muốn điều gì khi được học việc?
- + Yếu tố nào em quan tâm khi vào làm một doanh nghiệp?
- + Mức lương bạn mong muốn nhận nếu được nhận vào Ngân hàng chúng tôi.

Nhìn chung các thành viên Hội đồng phỏng vấn sẽ tập trung đánh giá ứng viên trên các tiêu chí:

- + Năng lực lãnh đạo, năng lực quản lý, năng lực tư duy, cảm xúc..
- + Tiềm năng phát triển.
- + Phẩm chất phù hợp với nghề
- + Sự phù hợp với văn hóa làm việc và giá trị cốt lõi của SHB.
- + Kỹ năng mềm (giao tiếp, xử lý tình huống, kỹ năng quản lý, ...).
- + Kế hoạch tiếp cận công việc
- + Sự phù hợp với văn hóa làm việc và giá trị cốt lõi của SHB.
- + Các tiêu chí khác (phong thái, độ tin cậy, năng khiếu, ngoại hình, ...)

Các thành viên HĐPV ghi ý kiến nhận xét, đánh giá ứng viên, kết luận/kết quả phỏng vấn vào phiếu "Đánh giá phỏng vấn ứng viên". Trong phiếu này, Ngân hàng đã cố gắng định lượng các tiêu chí để đánh giá các ứng

viên, đây có thể coi là một điểm tích cực trong hoạt động tuyển dụng tại SHB. Tuy nhiên, mẫu phiếu cũng cho thấy, các chỉ tiêu đánh giá đều có mức độ quan trọng như nhau mà chưa tính tới mức độ quan trọng của các tiêu chí với từng ngành nghề. Hơn nữa các tiêu chuẩn đánh giá còn chưa cụ thể, điều này gây khó khăn cho nhà tuyển dụng khi tiến hành cho điểm.

Đối với các ứng viên nội bộ sau khi được thông qua vòng phỏng vấn sẽ chuyển tiếp sang các bước thực hiện theo quy định về điều chuyển nhân sự nội bộ SHB. Tỷ lệ sàng lọc vòng phỏng vấn như sau:

Bảng 2. 7: Số lượng và tỷ lệ sàng lọc vòng phỏng vấn

	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Số ứng viên (<i>người</i>)	906	1050	953
Số ứng viên qua vòng phỏng vấn (<i>người</i>)	866	925	891
Tỷ lệ sàng lọc (%)	95,6%	88,1%	93,5%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp số liệu của Khối QTNNL)

Như vậy, ta thấy, tỷ lệ vòng này đã giảm hơn so với vòng thi viết. Nguyên nhân một phần là do các ứng viên vào đến vòng này đã khá xuất sắc, một phần là do các tiêu chí sàng lọc hiện đang áp dụng tại SHB vẫn chưa mang tính định lượng cao.

Xác minh thông tin ứng viên

Việc kiểm tra thông tin áp dụng đối với tất cả các ứng viên trên toàn hệ thống được HDPV đánh giá đạt và thống nhất tuyển dụng ngoại trừ ứng viên chưa có kinh nghiệm làm việc trước đó

Tùy thuộc vào tầm quan trọng của mỗi vị trí cũng như yêu cầu từ HĐQT, Ban TGD và đơn vị yêu cầu tuyển dụng, thông tin cần tham chiếu sẽ được áp dụng khác nhau.

Các vị trí cần phải kiểm tra thông tin trên hệ thống CIC:

+ CBQL toàn hệ thống SHB

+ Ứng viên có kinh nghiệm 1 năm tại các vị trí kinh doanh hoặc công việc mang tính chất nhạy cảm như: Thẩm định, phê duyệt, GĐCN/PGĐ CN phụ trách mảng nghiệp vụ, xử lý nợ.

Việc kiểm tra thông tin ứng viên thông qua nguồn tham chiếu là người quản lý trực tiếp, đồng nghiệp cũ tại cơ quan hiện tại đang làm việc

Đối với những trường hợp không kiểm tra được thông tin từ nguồn tham chiếu và/hoặc thông tin chưa đủ tin cậy thì sẽ sử dụng dịch vụ kiểm tra thông tin thông qua Ban ANNB.

Những nội dung thông tin kiểm tra gồm: thời gian làm việc gần nhất, vị trí tiếp nhận ban đầu, vị trí trước khi nghỉ việc, lý do nghỉ việc, mức lương trước khi nghỉ việc, kỹ năng giao tiếp, điểm mạnh, kỷ luật nếu có, phẩm chất đạo đức.. Đối với ứng viên đã có thời gian công tác tại SHB cần kiểm tra thông tin về kết quả đánh giá công việc trong thời gian công tác, các hành vi vi phạm kỷ luật, vi phạm pháp luật, khen thưởng...

Thông tin kiểm tra thu được sẽ được Trung tâm TD&THNT trao đổi với CBQL trực tiếp/Trưởng đơn vị nơi có nhu cầu tuyển dụng, ghi nhận vào mẫu kiểm tra thông tin tham chiếu lưu cùng kết quả tuyển dụng và đính kèm thông tin tham chiếu này tại tờ trình/đề xuất tiếp nhận nhân sự.

Công tác xác minh thông tin ứng viên là hết sức cần thiết và quan trọng đối với Ngân hàng – tổ chức tài chính tín dụng từ đó giúp đội ngũ tuyển dụng hiểu thêm về ứng viên, tuyển chọn được các ứng viên có tài có đức thực sự. Tuy nhiên công tác kiểm tra thông tin về hành vi vi phạm pháp luật, xử lý kỷ luật cần được xem xét, sàng lọc ngay từ khâu sơ loại hồ sơ để tránh mất thời gian, chi phí trong quá trình tuyển dụng.

Phê duyệt kết quả tuyển dụng

Tờ trình và Danh sách ứng viên trúng tuyển sẽ do Chủ tịch HĐQT/TGD hoặc người được CT HĐQT/TGD ủy quyền phê duyệt theo phân cấp chức danh tuyển dụng.

Thẩm quyền phê duyệt tuyển dụng các vị trí tại ĐVKD:

- + HĐQT: phê duyệt tuyển dụng đối với các chức danh thuộc Ban GĐCN
- + TGD/người được TGD ủy quyền (PTGD/GĐK): phê duyệt tuyển dụng các chức danh còn lại (CBQL phòng GD/nghiệp vụ; Kiểm soát viên; các cấp Nhân viên/Chuyên viên)

Thẩm quyền phê duyệt tuyển dụng các vị trí chức danh tại TSC:

- + HĐQT: phê duyệt tuyển dụng đối với các chức danh Ban GĐ Ban/Trung tâm trở lên
- + TGD/người được TGD ủy quyền: phê duyệt tuyển dụng đối với các chức danh còn lại.

Thông báo trúng tuyển

Căn cứ Tờ trình được phê duyệt, chuyên viên tuyển dụng soạn thư mời nhận việc, trình cấp thẩm quyền phê duyệt.

Hội đồng quản trị phê duyệt thư mời nhận việc đối với các chức danh thuộc Ban GĐCN; các vị trí Ban Giám đốc Ban/TT trở lên tại TSC

Tổng Giám đốc/người được TGD ủy quyền phê duyệt thư mời nhận việc đối với các chức danh từ Trưởng phòng tại TSC trở xuống và các chức danh Giám đốc/PGĐPT PGD/ Trưởng phòng/PTP PT tại ĐVKD.

Giám đốc Chi nhánh phê duyệt thư mời nhận việc đối với các chức danh từ PGĐ PGD/PTP PT trở xuống tại ĐVKD.

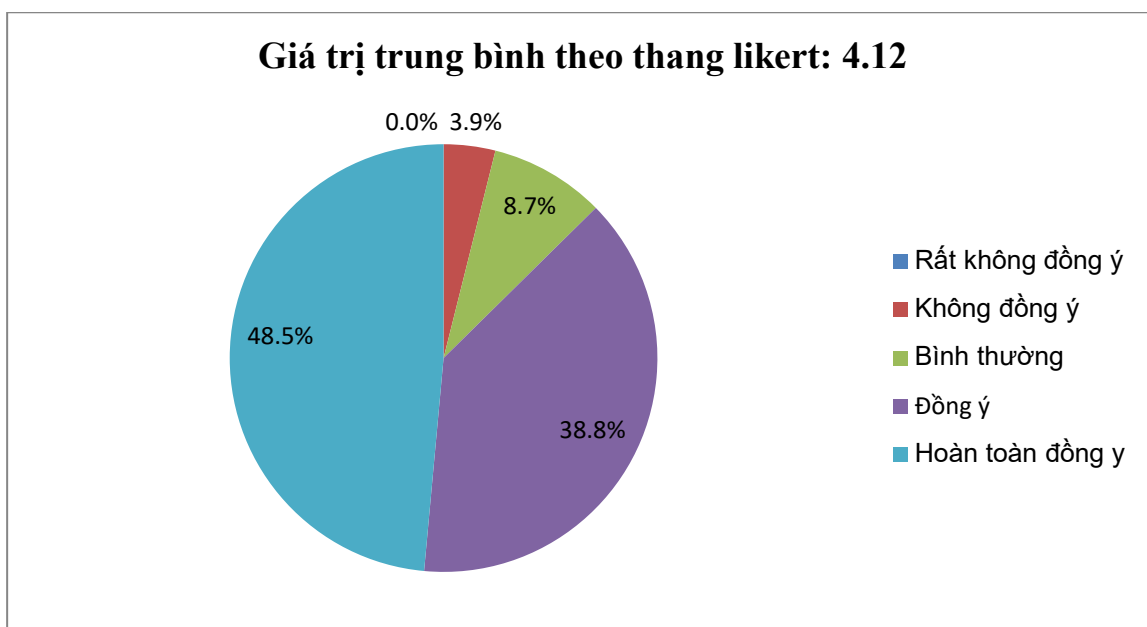
Căn cứ Tờ trình được phê duyệt, Chuyên viên tuyển dụng/CB phụ trách P. HCQT tại ĐVKD thông báo kết quả phê duyệt cho các bên liên quan (văn bản/email) bao gồm:

- UV trúng tuyển (*bằng thư mời nhận việc*)

- UV không trúng tuyển (*bằng email cảm ơn và thông báo kết quả*)
- Danh mục Hồ sơ cần chuẩn bị để nộp ngay trong ngày đầu tiên đi làm đối với ứng viên trúng tuyển

Ứng viên sau khi nhận được Thư mời nhận việc, phải xác nhận và thông báo ngày bắt đầu đi làm tại SHB cho TTDD&THNT/P. HCQT. Nếu quá thời hạn, thư đề xuất tuyển dụng sẽ hết hiệu lực.

Chuyên viên tuyển dụng trao đổi với HĐPV để lựa chọn ứng viên khác thay thế theo quy định.



Biểu đồ 2.2: Đánh giá các bước tuyển chọn tại SHB

(Nguồn: Theo kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.2. Đánh giá các bước tuyển chọn tại SHB cho thấy kết quả giá trị trung bình theo thang likert là 4,12/5 (khảo sát đối với cán bộ quản lý và cán bộ nhân sự). Qua đây ta có thể thấy quá trình tuyển chọn nhân lực tại SHB hợp lý, đảm bảo sàng lọc được các ứng viên, đáp ứng các yêu cầu của tuyển dụng nhân lực.

2.2.3.4 Tiếp đón ứng viên

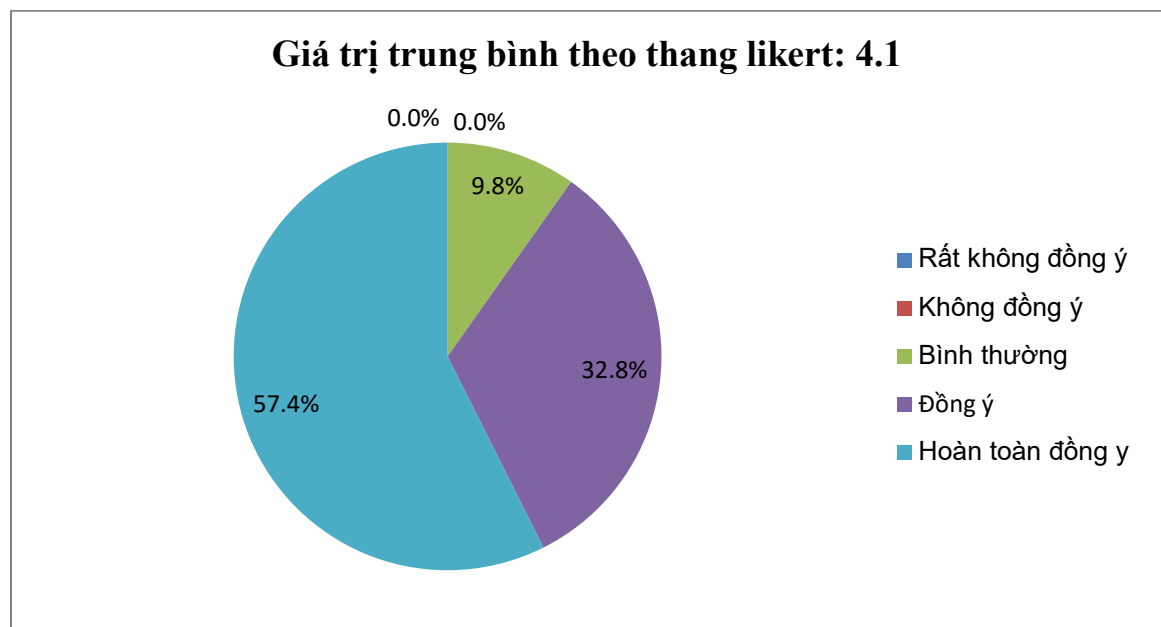
Tất cả các ứng viên sau khi chấp thuận thư mời nhận việc của SHB sẽ được ký HĐLĐ/Hợp đồng thử việc hoặc hợp đồng tương đương khác trong vòng 01 ngày làm việc đầu tiên của ứng viên tại SHB.

Sau khi nhận được email thông báo ngày ứng viên đi làm Trưởng đơn vị quản lý CBNV mới có trách nhiệm phân công người trong đơn vị liên hệ với các bên như HCQT, Trung tâm mua sắm để cung cấp trang thiết bị làm việc cho CBNV mới.

CBNV mới nộp hồ sơ theo quy định, kê khai đầy đủ thông tin và hoàn thiện đủ các biểu mẫu cam kết

CBQL trực tiếp giới thiệu CBNV mới trong nội bộ đơn vị và với các đơn vị khác tương tác thường xuyên, cung cấp bản mô tả công việc.

Chuyên viên đào tạo triển khai thực hiện công tác đào tạo hội nhập theo quy định của SHB.



Biểu đồ 2.3: Đánh giá mức độ hài lòng khâu tiếp đón nhân viên mới tại SHB

(Nguồn: Theo kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.3. Đánh giá mức độ hài lòng khâu tiếp đón nhân viên mới tại SHB cho thấy kết quả giá trị trung bình theo thang likert là 4,1/5 (khảo sát đối với cán bộ nhân viên làm việc tại Ngân hàng). Kết quả này khá cao, qua đây, ta có thể thấy quá trình tiếp đón ứng viên tại SHB chu đáo, tạo cho ứng viên cảm giác thân thiện, gần gũi trong ngôi nhà chung

2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực tại SHB

Bảng 2. 8: Kết quả tuyển dụng nhân lực tại SHB từ năm 2019-2021

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1. Tổng CBNV đầu năm(<i>người</i>)	8010	8216	8435
2. Nhu cầu tuyển dụng nhân lực (<i>người</i>)	980	1000	1100
3. Số hồ sơ ứng tuyển(<i>hồ sơ</i>)	3200	3650	4260
3.1 Hồ sơ từ nguồn nội bộ	108	130	160
3.2 Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	3092	3520	4100
4. Số hồ sơ sau sàng lọc để phỏng vấn (<i>hồ sơ</i>)	2820	3015	3370
5. Số ứng viên được tuyển chọn(<i>người</i>)	856	919	883
6. Số CBNV mới thôi việc (<i>người</i>)	650	700	780
7. Chi phí tuyển dụng nhân lực (<i>triệu đồng</i>)	1994,4	2021,8	1898,4
8. Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ (4)/(3)	88%	83%	79%
9. Tỷ lệ đạt chỉ tiêu tuyển dụng (5)/(2)	87%	92%	80%
10. Tỷ lệ CBNV mới thôi việc (6)/(5)	76%	76%	88%
11. Chi phí tuyển dụng trên đầu người (<i>triệu đồng</i>) (7)/(5)	2,33	2,2	2,15

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn Nhân lực)

Số lượng hồ sơ xin việc tiếp nhận ban đầu.

Qua bảng số liệu trên có thể thấy một số đặc điểm tuyển dụng nhân lực tại SHB như sau:

- Hoạt động thu hút ứng viên từ nguồn nội bộ khá tốt, như vậy, có thể nói SHB đã chú trọng và đạt được thành công nhất định trong việc thu hút cán bộ nhân viên vào công tác tuyển dụng cũng như có cơ chế khuyến khích nhất định giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu thay đổi vị trí việc làm

- Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào SHB tăng mạnh qua các năm từ năm 2019 đến năm 2021, cụ thể năm 2019 là 3200 hồ sơ, năm 2020 là 3650 hồ sơ và năm 2021 lên đến 4260 hồ sơ. Theo phiếu khảo sát đánh giá tuyển dụng nhân lực tại SHB khi hỏi về việc Anh/Chị biết thông tin tuyển dụng nhân lực của SHB thông qua phương tiện thông tin đại chúng thì thu được kết quả giá trị trung bình theo thang likert là 4,3 (đối với cán bộ nhân viên làm việc tại ngân hàng), qua đó cho thấy, SHB ngày càng thu hút nhiều ứng viên nộp hồ sơ hơn, mặt khác cho thấy các phương pháp tuyển mộ của Ngân hàng đang sử dụng đã mang lại những hiệu quả nhất định khi số lượng hồ sơ thu hút ngày càng nhiều, đáp ứng nhu cầu tuyển dụng nhân lực của toàn hàng và phương pháp thu hút ứng viên chính của SHB qua các năm luôn là phương pháp thu hút hồ sơ qua website. Điều này chứng minh mức độ phủ sóng của mạng internet cũng như hiệu quả của nó trong hoạt động thu hút nhân lực.

Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên.

Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên qua 3 năm từ 2019 đến năm 2021 lại giảm từ 88% năm 2019 xuống còn 79% năm 2021. Mặc dù số lượng hồ sơ ứng tuyển đều tăng qua các năm từ đó cho thấy khối lượng công việc tăng đáng kể nhưng Trung tâm TD&THNT vẫn áp dụng theo đúng quy trình và sàng lọc ra những hồ sơ đáp ứng đủ chất lượng theo yêu cầu tuyển dụng của Ngân hàng.

Tuy nhiên, theo phiếu khảo sát đánh giá tuyển dụng nhân lực tại SHB khi hỏi về các cách sàng lọc ứng viên tại SHB là phù hợp với vị trí Anh/Chị ứng tuyển thì thu được kết quả giá trị trung bình theo thang likert là 3,5 (đối với cán bộ nhân viên làm việc tại ngân hàng). Kết quả này không thấp nhưng

chưa phải là cao nguyên nhân do công tác sàng lọc hồ sơ chỉ do chuyên viên tuyển dụng thực hiện mà không có sự giám sát của cán bộ quản lý dẫn tới việc chưa được khách quan trong sàng lọc.

Tỷ lệ đạt chỉ tiêu tuyển dụng.

Tỷ lệ đạt chỉ tiêu tuyển dụng từ năm 2019 đến năm 2021 của Ngân hàng khá ổn định cao nhất là 92% trong năm 2020 và giảm xuống còn 80% trong năm 2021 nguyên nhân là SHB đang thực hiện chính sách nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, nâng cao chất lượng tuyển dụng đầu vào. Điều này đồng nghĩa với việc trình độ chuyên môn, năng lực làm việc của các ứng viên được cải thiện, đảm bảo các yêu cầu mà ngân hàng đề ra.

Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc.

Bảng 2.8 Kết quả tuyển dụng nhân lực tại SHB từ năm 2019-2021 cho thấy tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên SHB là tương đối cao, đặc biệt là năm 2021. Tổng số người thôi việc của SHB là 780 người, tương ứng với 88%. Đây là một trong những khó khăn của SHB trong quá trình hoạt động kinh doanh thời gian này. Nguyên nhân của việc này được Ban lãnh đạo SHB xác định là do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của các Ngân hàng đối thủ cùng với dấu hiệu phát triển tốt lên của thị trường. Tuy nhiên, một điều tích cực cần được ghi nhận là SHB hiện vẫn có đủ nhân lực cần thiết để thực hiện các kế hoạch kinh doanh. Điều này cho thấy nỗ lực và thành công không nhỏ trong hoạt động kế hoạch hóa nhân lực và tuyển dụng nhân lực của SHB.

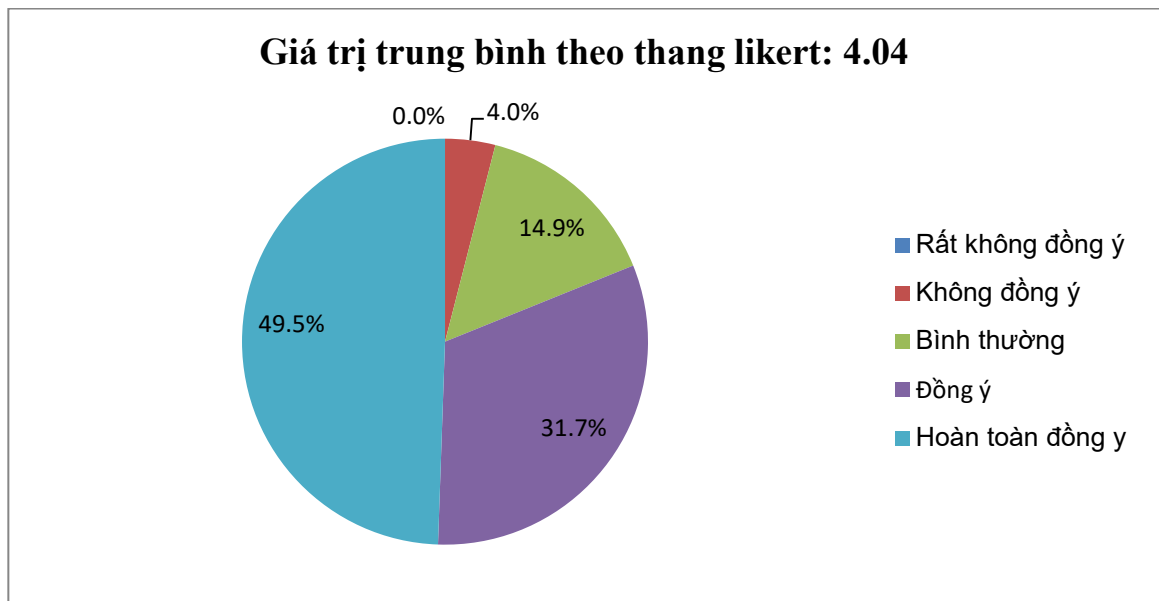
Chi phí tuyển dụng trên đầu người.

Bảng 2.8 Kết quả tuyển dụng nhân lực tại SHB từ năm 2019-2021. SHB chi phí tuyển dụng nhân lực tương đối phù hợp với chính sách ngân quỹ của Ngân hàng. Thông thường chi phí tuyển dụng của DN sẽ chi các khoản chi phí cho tuyển mộ: Đăng thông báo tuyển dụng, hoạt động truyền thông trong tuyển

dụng...và cho tuyển chọn. Ở SHB chi phí tuyển dụng ngoài chi cho tuyển mộ và tuyển chọn còn chi cho đào tạo hội nhập sau tuyển dụng.

Chi phí tuyển dụng trên đầu người có xu hướng giảm nhẹ từ 2,3 triệu đồng năm 2019 xuống còn 2,1 triệu đồng năm 2021 cho thấy SHB đã xem xét, cân nhắc nguồn kinh phí hợp lý cho tuyển dụng, tránh tình trạng lãng phí, đầu tư quá nhiều vào tuyển mộ.

Theo phiếu khảo sát đánh giá tuyển dụng nhân lực tại SHB khi hỏi về kinh phí dành cho tuyển dụng nhân lực tại SHB là hợp lý thì thu được kết quả giá trị trung bình theo thang likert là 3,52/5 (đối với cán bộ quản lý và cán bộ nhân sự.). Kết quả cho thấy việc sử dụng kinh phí tuyển dụng như hiện nay của Ngân hàng phù hợp với cách thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực.



Biểu đồ 2. 4: Đánh giá mức độ kết quả tuyển dụng nhân lực

(Nguồn: Theo kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.4. Đánh giá mức độ kết quả tuyển dụng nhân lực của Ngân hàng cho thấy kết quả giá trị trung bình theo thang likert là 4.04/5 (khảo sát đối với cán bộ quản lý và cán bộ nhân sự). Kết quả này khá cao, từ đó cho thấy công tác tuyển dụng nhân lực tại SHB thực hiện rất hiệu quả.

Tỷ lệ đào tạo bổ sung

Theo thống kê tại từ Khôi Quản trị Nguồn nhân lực SHB tỷ lệ đào tạo bổ sung sau khi được tuyển dụng của SHB hiện nay như sau:

Bảng 2. 9: Tỷ lệ nhân viên phải đào tạo bổ sung sau khi được tuyển dụng
Đơn vị: Người

	2019	2020	2021
Số nhân viên tuyển mới	856	919	883
Số nhân viên phải đào tạo bổ sung	79	70	61
Tỷ lệ nhân viên đào tạo bổ sung	9,2%	7,6%	6,9%

(Nguồn: tác giả tổng hợp số liệu từ SHB)

Thông qua bảng số liệu trên ta thấy tỷ lệ nhân viên phải đào tạo lại tại SHB là có thể chấp nhận được. Theo thống kê cả 3 năm trở lại đây, tỷ lệ này đều đạt mức dưới 10%. Hơn nữa, năm 2020 và 2021 mặc dù số lượng tuyển nhiều hơn so với năm 2019 nhưng số người phải đào tạo lại vẫn thấp hơn năm 2019. Số liệu này đã phần nào minh chứng cho chất lượng tuyển dụng tại SHB.

Nhìn chung, theo phiếu khảo sát đánh giá tuyển dụng nhân lực tại SHB khi hỏi về sự hài lòng về cách thực hiện tuyển dụng nhân lực tại SHB thì thu được kết quả giá trị trung bình theo thang likert là 4,6 (đối với cán bộ nhân viên làm việc tại ngân hàng). Kết quả này cho thấy SHB đã thực hiện hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực (theo likert kết quả trung bình là 4,04 đối với cán bộ quản lý và cán bộ nhân sự) hay SHB luôn đảm bảo tính công bằng, tạo cơ hội như nhau với tất cả các ứng viên (theo likert kết quả trung bình là 4.6 đối với cán bộ quản lý và cán bộ nhân sự và 4,3 đối với CBNV làm việc tại Ngân hàng). Từ đó, ứng viên muốn được làm việc gắn bó lâu dài tại SHB (theo likert kết quả trung bình là 4,8 đối với CBNV làm việc tại Ngân hàng)

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB

2.3.1. Các nhân tố bên trong

Thương hiệu tuyển dụng

Được hình thành khởi đầu là Ngân hàng TMCP Nông thôn Nhơn Ái hoạt động tại tỉnh Cần Thơ với vốn điều lệ 500 tỷ đồng. Từ thời điểm đó đến nay SHB đã trải qua gần 29 năm phát triển vượt bậc. SHB đã có thành tích cao trong lĩnh vực ngân hàng, được nhận bằng khen của Chủ tịch Nước và Ngân hàng nhà nước, được Tạp chí HR Asia vinh danh Doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt nhất Châu Á 2019, được Tạp chí uy tín Global Finance vinh danh là “Ngân hàng Tốt nhất Việt Nam” năm 2022 - một trong những hạng mục quan trọng nhất của hệ thống giải thưởng “Best Bank” do Global Finance tổ chức thường niên nhằm vinh danh tổ chức tài chính xuất sắc nhất tại mỗi một quốc gia. Global Finance là tạp chí tài chính hàng đầu thế giới được thành lập tại Mỹ từ năm 1987. Giải thưởng do Global Finance trao tặng được xem xét bình chọn qua một quá trình đánh giá nghiêm ngặt và minh bạch nên được đánh giá cao, và có uy tín trong cộng đồng tài chính toàn cầu. Trao tặng giải thưởng “Ngân hàng tốt nhất Việt Nam” năm 2022, Global Finance đánh giá cao SHB với những thành tựu vượt trội trong năm 2021 như: tăng trưởng tổng tài sản, lợi nhuận; đánh giá về các sản phẩm dịch vụ; mạng lưới; những đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng; sự phát triển về công nghệ; dịch vụ khách hàng....

SHB hiện đứng trong Top 5 Ngân hàng TMCP lớn nhất Việt Nam, Top 10 Ngân hàng Thương mại cổ phần uy tín nhất Việt Nam, Top 50 Doanh nghiệp xuất sắc nhất Việt Nam, Top 100 Ngân hàng khu vực ASEAN, Top 500 ngân hàng có giá trị thương hiệu lớn nhất toàn cầu... và là 1 trong 10 tổ chức tín dụng có tầm ảnh hưởng quan trọng trong hệ thống ngân hàng Việt Nam.

Những thành tích đó đã giúp SHB có uy tín và vị thế cao trên thị trường tài chính Việt Nam, và điều này tạo cho SHB sở hữu nhiều lao động giỏi và có khả năng thu hút các ứng viên tuyển dụng có trình độ và năng lực cao.

Quan điểm của lãnh đạo Ngân hàng về công tác tuyển dụng.

Trong suốt những năm hình thành và phát triển, SHB luôn luôn chú trọng xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp và khuyến khích nhân viên làm việc có tính sáng tạo cao, dám nghĩ dám làm, đem lại mức đột phá trong nhiều lĩnh vực và những lợi ích cho khách hàng là cao nhất. Lãnh đạo ngân hàng SHB luôn đề cao tiêu chí tuyển dụng nhân lực phù hợp với công việc, ưu tiên người lao động có kinh nghiệm. Điều này có thể thấy rõ trong các nguyên tắc tuyển dụng đã được ban hành tại SHB.

Việc sử dụng, ưu tiên người lao động có kinh nghiệm và phát triển theo hướng toàn diện cho người lao động là một quan điểm phù hợp, lâu dài, đặc biệt thích hợp với một tổ chức hoạt động trong lĩnh vực tài chính ngân hàng. Tuy nhiên, việc ưu tiên lao động có kinh nghiệm cũng là một hạn chế mà ngân hàng cần lưu ý, đó là lao động có kinh nghiệm, ít có đột phá, khó đào tạo và nhiều khi không phù hợp với môi trường mới.

Ngoài ra, SHB quan tâm đặc biệt tới chính sách đãi ngộ với nhân viên không chỉ là vật chất mà còn cả tinh thần, các tổ chức đoàn thể phát triển mạnh. Đây cũng là điểm thu hút của ngân hàng SHB đối với nhân viên của mình, nhân viên các đối thủ cạnh tranh cũng như nguồn nhân lực đang được đào tạo trên ghế giảng đường đại học.

Đội ngũ cán bộ tham gia thực hiện công tác tuyển dụng

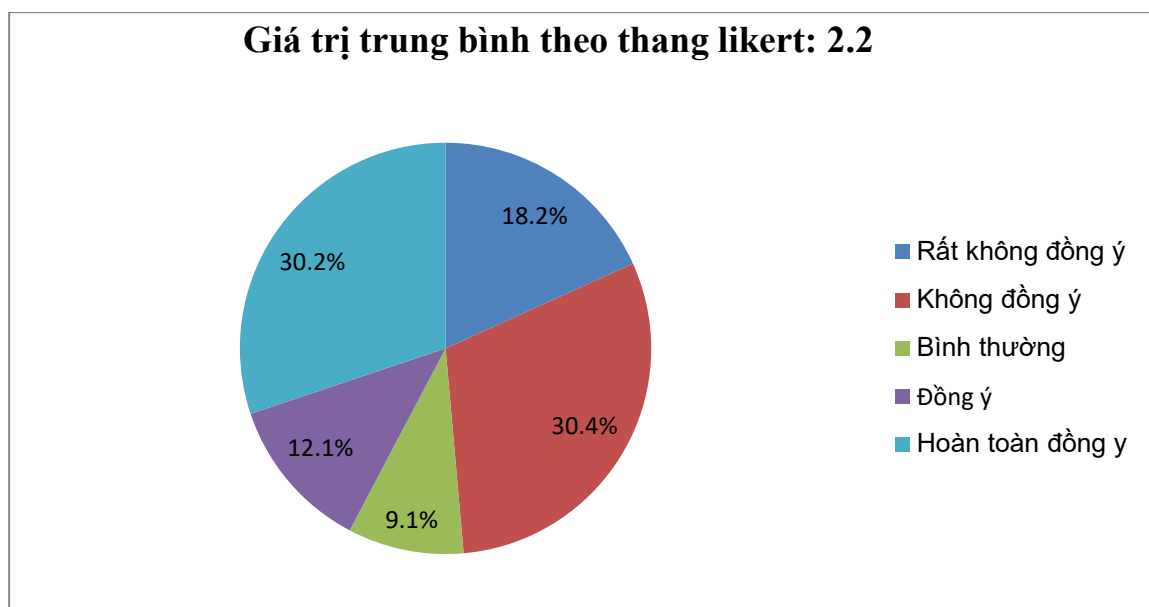
Có thể nói, hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng – nơi mà áp lực công việc, áp lực cạnh tranh rất lớn, luôn đòi hỏi đội ngũ cán bộ, nhân viên, đặc biệt là các nhà quản lý thường xuyên phải trau dồi trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, cũng như các kỹ năng mềm để phục vụ cho công việc.

Đội ngũ cán bộ tham gia công tác tuyển dụng nhân lực hiện nay có sự giảm xuống so với những năm mới thành lập. Hiện nay, số người đảm nhiệm công tác tuyển dụng nhân lực tại SHB là 10 người, giảm 3 người so với năm

2019. Nguyên nhân có vấn đề trên là Ngân hàng đã có sự đầu tư và hướng tới quản trị nhân lực theo công nghệ số vì vậy năng suất lao động của các cán bộ nhân lực nói chung và cán bộ phụ trách tuyển dụng nói riêng tăng lên. Đặc biệt, 10 cán bộ phụ trách tuyển dụng tại SHB hiện nay đều là những người có kinh nghiệm và được tốt nghiệp đúng chuyên ngành. Đây có thể coi là một trong những nhân tố tích cực ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại SHB

Quảng cáo và mối quan hệ xã hội

Việc tuyển dụng phụ thuộc vào các mối quan hệ của tổ chức. Quảng cáo là một cách thu hút nguồn nhân lực có hiệu quả nhất. Tuy nhiên hiện nay, tần suất SHB sử dụng quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng là rất ít. Ngoài ra Ngân hàng cũng không tham gia tài trợ nhiều chương trình lớn. Vì vậy, có thể nói hoạt động quảng cáo của SHB còn nhiều hạn chế. Điều này dẫn đến một thực tế là số ứng viên khi tham gia ứng tuyển phần lớn chỉ tìm hiểu về SHB sau khi xác định nộp đơn. Tỷ lệ ứng viên biết SHB từ trước khi nộp đơn là rất ít.



Biểu đồ 2.5: Điều tra về hoạt động quảng cáo tại SHB

(Nguồn: Theo kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.5. Điều tra về hoạt động quảng cáo tại SHB cho thấy kết quả giá trị trung bình theo thang likert là 2.2/5 (khảo sát đối với cán bộ nhân viên làm việc tại ngân hàng). Kết quả này khá thấp đối với một ngân hàng có bề dày thành tích như SHB, từ đó cho thấy hoạt động quảng cáo tại SHB đã thực hiện chưa hiệu quả cần phải cải thiện.

Bầu không khí văn hóa của tổ chức

SHB luôn tạo bầu không khí chuyên nghiệp, năng động, thuận lợi, thoải mái nhất cho các ứng viên khi tham gia vào quá trình tuyển dụng. Điều này tạo nên sự thân thuộc và giúp cho các ứng viên tự tin hơn, có thiện cảm tốt với tổ chức, đồng thời tăng khả năng mong muốn được đóng góp sức mình vào tổ chức của mỗi ứng viên.

Kinh phí dành cho tuyển dụng

Trong những năm qua, việc tiết giảm chi phí được các tổ chức tín dụng đặt lên hàng đầu để tăng lợi nhuận. Tuy nhiên, là một ngân hàng có quy mô, SHB luôn chú ý đến việc phân phối kinh phí dành cho tuyển dụng và cố gắng duy trì ở mức độ ổn định, phù hợp với kết quả kinh doanh. Hàng năm chi phí cho công tác tuyển dụng được bố trí một cách phù hợp, tương đương gần 2.000.00.000 đồng (năm 2021). Đây là con số không hề nhỏ của một doanh nghiệp dành cho công tác tuyển dụng. Với cách thức hoạt động cũng như tần suất thực hiện tuyển dụng của SHB như hiện nay, có thể nói 2.000.00.000 đồng là con số đủ đảm bảo kinh phí cần thiết và phù hợp với cách thực thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực.

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài

Thị trường lao động

Trong suốt quá trình xây dựng và phát triển, SHB luôn nỗ lực để tạo ra một môi trường làm việc tốt nhất, đưa ra các chính sách tuyển dụng minh bạch, rõ ràng nhằm thu hút và giữ chân người lao động. Chính điều này đã góp phần

quan trọng vào quá trình phát triển vượt bậc của SHB. Cùng với đó, chế độ lương, thưởng được tăng lên theo từng năm cũng là điểm khiến SHB trở thành doanh nghiệp nổi trội trên thị trường lao động.

Có thể nói thị trường lao động ở nước ta đang khởi sắc, ấm lên sau một thời gian bị ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch Covid 19. Để lấy lại nhịp độ sản xuất kinh doanh và mở rộng các dự án đầu tư, nhu cầu tuyển lao động tăng đều ở các lĩnh vực, vị trí, ngành nghề.

Ngành tài chính ngân hàng là ngành có nguồn nhân lực tương đối nhiều, do đây hiện là ngành học được các trường đầu tư nhiều, cũng như là một ngành nằm trong thị hiếu của thị trường, được các bạn sinh viên lựa chọn nhiều. Trong khi đó, tình hình dân số nước ta đang trong thời kì Dân số Vàng lực lượng dân số trẻ trong độ tuổi lao động chiếm tỷ trọng cao. Từ đó thị trường lao động ngày càng được mở rộng, nguồn lao động dồi dào. Như vậy ta thấy SHB đang có rất nhiều cơ hội trong việc thu thập chiêu mộ nhân lực cho tổ chức.

Tuy nhiên, một thực tế đáng buồn là lực lượng lao động có trình độ trình độ chuyên môn kỹ thuật của lao động nước ta chiếm tỷ lệ thấp, đây cũng là một thách thức cho công tác tuyển dụng nhân lực có trình độ chuyên môn ngành nghề không chỉ riêng với ngân hàng SHB mà còn là vấn đề chung của các Ngân hàng, doanh nghiệp khác.

Sự cạnh tranh lao động của các tổ chức khác

Việt Nam là một đất nước đang phát triển, một thị trường mới mẻ, sôi động cho tất cả các ngành nghề hoạt động tại đây. Thị trường tài chính tiền tệ cũng vậy, trên lãnh thổ Việt Nam có rất nhiều ngân hàng đang khai thác và hoạt động với khoảng hơn 40 ngân hàng cổ phần và các ngân hàng nước ngoài. Như vậy đối thủ cạnh tranh của ngân hàng SHB có số lượng rất lớn. Những đối thủ cạnh tranh trong ngành với số lượng lớn có khả năng thu

hút nguồn nhân lực cao, họ không chỉ là những đối thủ cạnh tranh về khách hàng mà còn là những đối thủ cạnh tranh cho nguồn nhân lực hiện tại và tương lai. Cụ thể SHB phải đối mặt với các chính sách thu hút nhân tài của các ngân hàng đối thủ, nếu không có các hoạt động, chính sách tạo động lực thu hút lao động hấp dẫn hơn, thực tế hơn thì khó có thể cạnh tranh trong việc tuyển chọn tuyển dụng nhân lực mới, nhân lực có kinh nghiệm

Chính sách của Nhà nước, quy định pháp luật

Hệ thống pháp luật ở nước ta hiện nay có 06 Bộ luật, hơn 100 văn bản Luật cùng với đó là rất nhiều các văn bản dưới Luật, thông tư hướng dẫn thi hành. Có thể thấy, với số lượng các văn bản quy phạm pháp luật của nước ta hiện nay đã đảm bảo bao trùm được các khía cạnh của hoạt động đời sống kinh tế xã hội. Tuy nhiên, các quy định trong văn bản quy phạm pháp luật này còn nhiều điểm bất cập, chồng chéo khiến các doanh nghiệp Việt Nam cũng như SHB gặp không ít khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và công tác tuyển dụng nguồn nhân lực nói riêng.

Sự phát triển của nền kinh tế thị trường

Nền kinh tế thị trường ở Việt Nam đang bắt đầu bước vào chu kỳ phát triển và tăng trưởng mới đặc biệt sau cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu vì đại dịch Covid 19. Vì vậy hoạt động tuyển dụng sẽ ngày càng được chú trọng để phục vụ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.... Nền kinh tế tăng trưởng mạnh, mở ra những cơ hội mới trong việc phát triển tổ chức SHB vững mạnh hơn. Đối với công tác tuyển dụng, đây cũng là cơ hội cho việc chiêu mộ nhân tài và người lao động có kinh nghiệm làm việc với mức thù lao chi phí thấp

Xu hướng của xã hội với một nghề nào đó

Với bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới hiện nay, ngành tài chính ngân hàng là ngành khá rộng và đang thu hút được rất nhiều sự quan tâm từ xã hội cũng như của tổ chức

Tại Việt Nam cũng như trên thế giới, với quan niệm cho rằng bất kỳ một giai đoạn phát triển, một thể chế kinh tế nào, ngành tài chính ngân hàng cũng có vị trí quan trọng trong xã hội. Vì vậy, nhân viên ngân hàng luôn được xã hội đánh giá là một trong các công việc, ngành nghề có vị trí cao. Với quan điểm, thái độ này, việc thu hút lao động của các ngân hàng là tương đối dễ dàng.

2.4 Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB

2.4.1 Các mặt đạt được

Trong những năm qua, với sự quan tâm và chỉ đạo sát sao của Ban lãnh đạo Ngân hàng hoạt động tuyển dụng nhân lực tại SHB đã có những mặt đạt được như sau:

Hoạt động tuyển dụng được thực hiện trên các cơ sở rõ ràng, đầy đủ. Điều này giúp SHB thực hiện tuyển dụng một cách chính xác và hợp lý hơn. SHB đã ban hành quy định và quy trình tuyển dụng trong đó, quy trình tuyển dụng vừa có tính linh hoạt phù hợp với nhiều đối tượng vừa có tính hệ thống, bài bản giúp đảm bảo sàng lọc được những ứng viên phù hợp nhất với tổ chức

SHB sử dụng tốt nguồn nhân lực nội bộ từ đó giúp cho việc đánh giá khả năng thăng tiến của người lao động trong Ngân hàng là khá cao, cũng như là tiết kiệm được cho ngân hàng một khoản chi phí khá lớn.

Trong hoạt động tuyển dụng tại SHB, Ngân hàng có giai đoạn báo cáo số liệu, kết quả tuyển dụng trong kỳ theo từng chức danh từ đó có thể phát hiện sớm các sai lầm để tiếp tục hoàn thiện hoạt động tuyển dụng của mình.

Hoạt động tuyển dụng diễn ra khá bài bản, theo một trình tự và có kế hoạch thực hiện cụ thể. Qua các bước thể hiện môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp đối với ứng viên, tạo ấn tượng đối với ứng viên.

Có sự tham gia và hợp tác chặt chẽ giữa các phòng ban, đội ngũ cán bộ làm tuyển dụng có trình độ cao, thâm niên công tác khá lâu, làm việc nhiệt tình.

Việc tiếp nhận và xét duyệt hồ sơ hết sức linh hoạt. Các ứng viên có thể ứng tuyển qua mọi hình thức: nộp trực tiếp, gửi qua gmail, nhờ nộp hộ.

Công tác sàng lọc, đánh giá ứng viên được thực hiện một cách nghiêm túc, công bằng công khai, nhận được đánh giá tích cực của cán bộ nhân viên và các ứng viên

Kinh phí dành cho tuyển dụng luôn được tổ chức quan tâm, đảm bảo nguồn cho các hoạt động. Thực tế cho thấy, nguồn kinh phí cho tuyển dụng luôn ở mức dồi dào dư trong các năm gần đây

Theo nhận định chung, tuyển dụng nhân lực tại SHB đảm bảo sự hài lòng của các ứng viên cũng như cán bộ nhân viên trong tổ chức.

2.4.2 Các mặt hạn chế

Bên cạnh những mặt đã đạt được tuyển dụng nhân lực của SHB vẫn còn một số những hạn chế sau:

Công tác tuyển mộ chưa được quan tâm đúng mức, Ngân hàng mới chỉ xác định được nguồn tuyển mộ chính xác, còn chưa có chiến thuật cụ thể để nâng cao thương hiệu tuyển dụng về Ngân hàng. Nếu chỉ dừng lại ở thông báo tuyển dụng thì khó có thể thu hút nhiều ứng viên, từ đó hạn chế sự đa dạng về nguồn nhân lực cho Ngân hàng

Phương pháp tuyển mộ khá đa dạng tuy nhiên không phải phương pháp nào cũng mang lại hiệu quả tốt nên cần đánh giá lại các phương pháp từ đó tránh lãng phí nguồn lực và nâng cao hiệu quả tuyển dụng.

Công tác kiểm tra, sàng lọc hồ sơ của ứng cử viên hiện tại chỉ có chuyên viên tuyển dụng thực hiện như vậy sẽ thiếu khách quan, bỏ qua những ứng viên tốt.

Quy trình tuyển dụng nhân sự còn chưa thực sự đầy đủ, chưa có các bước đánh giá ứng viên trúng tuyển sau thử việc. Hiện tại, bước này đang được thực hiện tại các đơn vị kinh doanh.

Hàng năm SHB tuyển được số lượng lớn nhân sự để bổ sung cho hoạt động kinh doanh của chi nhánh. Tuy nhiên số lượng nhân viên nghỉ việc cũng nhiều tương đối, dẫn đến số lượng nhân sự “net” được tuyển dụng và làm việc tại SHB là không cao. Điều này đặt ra cho SHB phải có một chiến lược tổng thể về quản trị nhân sự và giữ chân nhân tài.

Kết quả tuyển dụng chỉ được thông báo cho người lao động khi trúng tuyển hoặc khi vượt qua các vòng thi. Các ứng viên bị loại không được nhận bất kỳ thông báo nào, điều này gây khó khăn, khó chịu cho các ứng viên cũng như giảm đi sự chuyên nghiệp trong tuyển dụng tại SHB.

2.4.3. Nguyên nhân

Hoạt động tuyển dụng nhân lực tại ngân hàng vẫn còn tồn tại những hạn chế nêu trên chủ yếu do những nguyên nhân chính sau đây:

Chưa phân định rõ nhiệm vụ của các cấp lãnh đạo, phòng ban trong công tác tuyển dụng.

Chưa thực hiện việc đánh giá hiệu quả các phương pháp tuyển mộ từ đó xác định được phương pháp nào mang lại nguồn ứng viên đáp ứng yêu cầu và loại bỏ những phương pháp có tính hiệu quả thấp

Ngân hàng chưa có một chiến lược tổng thể về phát triển nguồn nhân lực nói chung, tuyển dụng nguồn nhân lực nói riêng dẫn đến công tác tuyển dụng, đào tạo, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực chưa có sự phối hợp nhịp nhàng, còn chắp vá và chưa đạt hiệu quả như mong muốn

SHB chưa chú trọng công tác đầu tư ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động tuyển dụng. Vì vậy, chưa khai thác hết các dữ liệu trong công tác tuyển để phục vụ cho quá trình tuyển dụng đạt được hiệu quả cao hơn. Việc ứng dụng công nghệ thông tin có thể rút ngắn và giảm tải công việc cho bộ phận tuyển dụng, giám sát cao hơn đối với ứng viên trong công tác tuyển dụng cũng như nâng cao chất lượng tuyển dụng và phòng chống gian lận khi tuyển dụng nhân sự.

Khả năng truyền thông trong tuyển dụng còn thấp, nguyên nhân là do SHB chưa chú trọng vào việc thực hiện tuyển dụng qua các kênh online, chưa chú trọng đến việc cải thiện hình ảnh và lồng ghép việc quảng cáo cho tổ chức một cách khéo léo trong quá trình tuyển dụng.

Công tác tham mưu và đề xuất của Khối Quản trị nguồn nhân lực còn hạn chế, năng lực và trách nhiệm của một số cán bộ làm công tác tuyển dụng nguồn nhân lực còn chưa theo được xu hướng phát triển của tuyển dụng trong giai đoạn mới.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN – HÀ NỘI

3.1. Định hướng phát triển của Ngân hàng SHB

3.1.1 Định hướng phát triển của Ngân hàng trong thời gian tới

Với sự nỗ lực của toàn thể lãnh đạo, cán bộ nhân viên trong Ngân hàng đã và đang dần khẳng định vị thế của mình trên thị trường. Ngân hàng SHB đang hội tụ được đầy đủ sức mạnh để đảm bảo khả năng phát triển mạnh mẽ, trở thành một ngân hàng có thương hiệu, uy tín. Ngân hàng SHB đã xây dựng được những chiến lược phát triển phù hợp với xu thế phát triển của đất nước.

Trên cơ sở kết quả kinh doanh của các năm, nghiên cứu dự báo môi trường kinh doanh trong thời gian tới, SHB xác định các mục tiêu chính của toàn hệ thống trong thời gian tới giai đoạn 2022-2025 như sau:

Hoạt động kinh doanh “khách hàng là trọng tâm”: Tập trung phát triển khách hàng đem lại hiệu quả cao phù hợp với tiềm năng của vùng miền, địa bàn với nhiều chính sách sản phẩm đa dạng tạo sự khác biệt trên thị trường nhằm đáp ứng nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng của khách hàng đồng thời cải tiến chính sách, quy trình, qui định: Đổi mới, tinh giảm gọn nhẹ, dễ hiểu, dễ làm, gắn kết với hoạt động kinh doanh nhằm tạo điều kiện thuận lợi để cạnh tranh và phát triển khách hàng, tăng thị phần và thực hiện mục tiêu cắt giảm tối thiểu 20% hao phí lao động, giảm 10% chi phí hoạt động kinh doanh so với các qui trình, qui định hiện hành của SHB.

Phát triển nền tảng công nghệ ngân hàng số: Hiện đại hóa, tự động hóa, sáng tạo, tăng hàm lượng ứng dụng công nghệ trong tất cả các nghiệp vụ hoạt động kinh doanh, backoffice, quản trị điều hành ...nhằm thực hiện mục tiêu Ngân hàng số trong năm 2021 và tiến đến 2025 SHB sẽ trong TOP 3 Ngân hàng thương mại Cổ phần có nền tảng ngân hàng số hiện đại nhất Việt Nam, đồng thời thực hiện mục tiêu nâng cao hiệu quả quản trị điều hành toàn hệ

thống. Ngân hàng SHB tiếp tục nâng cao năng lực quản trị rủi ro theo chuẩn mực quốc tế và hướng đến chuẩn mực Basel III; Quản trị kiểm soát tốt chất lượng tín dụng, thu hồi nợ; Giảm tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu; Quản trị tốt rủi ro hoạt động, rủi ro vận hành.

3.1.2. Định hướng, mục tiêu tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng

Ngân hàng xác định trong thời gian tới sẽ nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân sự bằng cách nâng cao yêu cầu đối với trình độ của người lao động. Xuất phát từ nhu cầu thực tế và chiến lược kinh doanh của ngân hàng, tiến tới ngân hàng sẽ duy trì một lực lượng lao động ổn định, nâng cao năng lực, trình độ lao động. Ngoài ra, Ngân hàng SHB cũng xác định tinh giản nhân sự ở một số bộ phận tới mức tối đa nhất là các bộ phận hỗ trợ để có thể đơn giản hóa cơ cấu tổ chức, tiết kiệm chi phí cũng như để ưu tiên nhân lực cho các bộ phận kinh doanh trực tiếp nhưng vẫn phải đảm bảo các hoạt động sản xuất kinh doanh vẫn diễn ra một cách hiệu quả.

Công tác tuyển dụng phải được đảm bảo 100% nhân sự được tuyển vào không những đủ về số lượng nhưng phải đảm bảo về chất lượng lao động, đáp ứng được các yêu cầu mà công việc đặt ra. Việc thực hiện công tác tuyển dụng phải đảm bảo được các yếu tố về nhân lực, chi phí, thời gian.

Phát triển đa dạng các kênh thông tin tuyển dụng vừa để thu hút các ứng viên tham gia tuyển dụng vừa để quảng bá hình ảnh cho ngân hàng và kênh thông tin quảng cáo để phục vụ cho công tác tuyển mộ lao động.

Nâng cao chất lượng đội ngũ tuyển dụng nhân lực bằng cách đào tạo các kỹ năng cần thiết cho các nhân viên làm công tác tuyển dụng như: kỹ năng phỏng vấn, kỹ năng xây dựng xây dựng các bảng hỏi....các kỹ năng về chuyên môn nghiệp vụ và cả các kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý thời gian.....một cách khoa học.

Kế hoạch tuyển dụng nhân lực trong 3 năm tới được tác giả lập, thể hiện trong bảng sau:

**Bảng 3.1: Kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại SHB
giai đoạn 2022 – 2024**

ĐVT: người

Vị trí tuyển dụng	Chi nhánh mới	Phòng giao dịch mới	Tuyển thay thế, bổ sung	Trình độ
Ban Giám đốc	5	6	6	ĐH, SDH
Trưởng/phó phòng KHDN	5		30	ĐH, SDH
Trưởng/phó phòng KHCN	5		35	ĐH, SDH
Chuyên viên Quan hệ Khách hàng	60	12	1600	ĐH
Giao dịch viên	25	12	650	ĐH
Chuyên viên bộ phận back	120	6	500	Cao đẳng trở lên
Tổng số	220	36	2821	

(Nguồn: Khối Quản trị NNL SHB)

Bảng 3.1: Kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại SHB giai đoạn 2022 – 2024 cho thấy giai đoạn Ngân hàng vẫn tập trung tuyển dụng nhân lực mảng kinh doanh.

Kế hoạch tuyển dụng sẽ còn được phân bổ theo từng đơn vị kinh doanh, từng quý, tháng hay đợt tuyển dụng khác nhau tùy thuộc vào điều kiện kinh doanh của Ngân hàng.

3.2. Giải pháp, khuyến nghị nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng SHB.

3.2.1. Một số giải pháp

3.2.1.1 Phân định rõ trách nhiệm của các cấp

*** Mục đích của giải pháp**

Giúp các cá nhân đơn vị hiểu hơn trách nhiệm của mình, qua đó thực hiện tốt hơn hoạt động tuyển dụng. Giúp hoạt động tuyển dụng được thông suốt, thống nhất và tránh chồng chéo trách nhiệm các bên.

****Nội dung của giải pháp***

Ngân hàng SHB cần xây dựng và phân định rõ trách nhiệm các cấp. Cụ thể có thể như sau:

Quản lý cấp cao

Phê duyệt nhu cầu tuyển dụng của Ngân hàng
Cân nhắc, xem xét, ra quyết định thực hiện tuyển dụng.
Phân định trách nhiệm các phòng ban khi thực hiện công tác tuyển dụng.
Ký kết hợp đồng lao động,...

Quản lý trực tiếp (bộ phận có nhu cầu tuyển dụng)

Phải lập kế hoạch nhân sự của đơn vị mình cho năm tiếp theo. Kế hoạch này phải được gửi về cho bộ phận phụ trách nguồn nhân lực vào đầu tháng 12 hàng năm.

Khi có nhu cầu đột xuất về nhân sự (không có trong kế hoạch năm), các đơn vị phải tự cân đối lại nhân sự tại đơn vị mình. Nếu không tự cân đối được thì mới lập tờ trình yêu cầu bổ sung nhân sự gửi về phòng nhân lực và phải có giải trình cụ thể.

Hợp tác và trực tiếp tham gia một số vòng sàng lọc các ứng viên.

Tiếp nhận, quản lý nhân viên thử việc và tiếp nhận, sử dụng nhân viên chính thức.

Bộ phận chuyên trách QTNNL

Lập chiến lược phát triển nguồn nhân lực theo từng thời kỳ phát triển của tổ chức. Chiến lược này phải căn cứ trên cơ sở chiến lược phát triển kinh doanh của tổ chức, phải nêu lên được biện pháp thực hiện để phát triển và đáp ứng nguồn nhân lực cho quá trình phát triển của tổ chức.

Tổng hợp và xác lập nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các phòng, ban trong ngân hàng.

Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực; Lên kế hoạch, quy trình tuyển dụng cụ thể: Thời gian, địa điểm, nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng,...

Triển khai thực hiện công tác tuyển dụng theo như kế hoạch tuyển dụng đã được phê duyệt;

Gửi danh sách ứng viên trúng tuyển trình Giám Đốc phê duyệt.

Thực hiện các thủ tục tiếp nhận nhân viên mới (soạn thảo hợp đồng lao động,...).

Phải có được sự phối hợp giữa các bộ phận làm hoạt động tuyển dụng và các bộ phận khác, và các nhân viên trong Ngân hàng.

3.2.1.2. Thiết lập bảng theo dõi đánh giá ứng viên và bảng đánh giá kết quả phỏng vấn.

*** Mục đích của giải pháp**

- Giúp đánh giá ứng viên một cách xuyên suốt và toàn diện.
- Giúp đánh giá ứng viên chính xác hơn nhờ có trọng số điểm ứng với mỗi chức danh.
- Giúp kết quả tuyển dụng đạt hiệu quả cao.

*** Nội dung của giải pháp**

- Sau giai đoạn nhận hồ sơ của ứng viên, mỗi ứng viên sẽ được xây dựng bảng đánh giá tổng hợp. Bảng đánh giá này được bổ sung trong suốt quá trình thi tuyển của các ứng viên.

- Đề xuất bảng đánh giá tổng hợp ứng viên: **PHỤ LỤC 3.**
- Đề xuất bảng đánh giá kết quả phỏng vấn: **PHỤ LỤC 4.**

Với bảng đánh giá kết quả phỏng vấn (Phụ lục 4), ta thấy các chỉ tiêu, tiêu chí đã được phân biệt cụ thể hơn. Điều này giúp nhà tuyển dụng hiểu rõ

hơn về các tiêu chí cần đánh giá cũng như có thể đưa ra các câu hỏi sát hơn với các chỉ tiêu cần đánh giá. Bảng đánh giá cũng sử dụng trọng số điểm để đánh giá ứng viên. Điều này giúp các ứng viên có khả năng thực sự phù hợp với chức danh công việc nổi bật hơn và có kết quả thi tuyển tốt hơn.

3.2.1.3. Xây dựng chiến lược phát triển nhân lực lâu dài

*** Mục đích của giải pháp**

- Tạo ra sự chủ động trong các vấn đề phát sinh đến con người như: Nghỉ việc, ốm đau, thai sản, tử tuất,...

Tạo cơ sở vững chắc cho việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng hằng năm

*** Nội dung của phương pháp:**

- Để nâng cao hiệu quả tuyển dụng nguồn nhân lực cần xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Một chiến lược gìn giữ và phát triển nguồn nhân lực phải đi từ gốc theo một chuỗi nhân lực từ khâu tuyển dụng, đến đào tạo, gìn giữ và phát triển nguồn nhân lực

- Các nhân viên quản lý các phòng ban cần chủ động rà soát lại quân số, báo cáo định kỳ hằng tháng cho nhân viên nhân sự chịu trách nhiệm các vấn đề về biên chế nội bộ

- Nắm rõ tâm tư nguyện vọng của nhân viên

- Chủ động hơn trong việc giữ chân nhân viên bằng các biện pháp tài chính, phi tài chính.

- Các cán bộ phụ trách phòng ban cần phối hợp chặt chẽ cùng phòng nhân sự để xây dựng kế hoạch nhân sự cho đơn vị của mình

- Trước hết phải xây dựng một chính sách nhân sự phù hợp với hoàn cảnh của ngân hàng, trong đó chỉ rõ cơ cấu tổ chức và các vị trí tương ứng.

Trong bản mô tả công việc cần quy định rõ theo thứ tự ưu tiên các yêu cầu bắt buộc phải có, cần có và nên có đối với ứng cử viên. Làm được bước này, ngân hàng sẽ chọn lọc được nhân viên phù hợp ngay từ khâu tuyển dụng,

thu hút đúng người, tránh tình trạng nhân viên vào thử việc sau vài tháng thấy không phù hợp lại nghỉ việc.

Khi đã tuyển dụng được đúng người cần phải có sự hỗ trợ để nhân viên mới hòa nhập vào môi trường làm việc và văn hóa riêng của ngân hàng. Cần xây dựng hẳn một chương trình đón chào nhân viên mới, tối thiểu cần phải thông tin cho nhân viên mới hiểu và biết rõ ngân hàng muốn gì ở họ, ngân hàng có trách nhiệm gì đối với họ, như thế nào gọi là làm tốt công việc. Một bản mô tả cơ cấu ngân hàng rõ ràng, quy định trách nhiệm, nghĩa vụ, quyền hạn, sự thăng tiến của từng vị trí sẽ giúp rất nhiều cho nhân viên mới.

3.2.1.4. Tăng cường việc áp dụng phương pháp liên kết với cơ sở đào tạo

*** Mục đích của giải pháp**

- Giúp chiêu mộ thêm các ứng viên có khả năng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.
- Giúp hình ảnh SHB được biết đến nhiều hơn.
- Tăng cường hoạt động xã hội, nâng cao ý thức trách nhiệm xã hội trong tổ chức.
- Nâng cao khả năng truyền thông trong tuyển dụng.

*** Nội dung của giải pháp**

- Cán bộ phụ trách tuyển dụng thường xuyên giữ liên lạc với các cơ sở đào tạo, đặc biệt là các trường đại học có vị thế cao.
- Thường xuyên đăng tuyển sinh viên thực tập. Đây vừa là thời gian rèn luyện cho sinh viên, vừa là thời gian đánh giá chính xác nhất khả năng của ứng viên. Hơn nữa có thể sử dụng các thực tập viên này như những người giúp việc, giảm bớt gánh nặng cho cán bộ trong phòng.
- Có thể mở lớp đào tạo, tập huấn cho những sinh viên tài năng do nhà trường lựa chọn.

3.2.1.5 Đưa công nghệ thông tin vào hỗ trợ công tác tuyển dụng nhân lực

Công nghệ thông tin hóa công tác tuyển dụng: Nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp trong công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng.

Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của ngân hàng ngày càng gia tăng mạnh. Với khối lượng dữ liệu và công việc lớn như vậy, việc có một phần mềm hệ thống quản lý quá trình tuyển dụng là điều rất cần thiết. Hệ thống này sẽ giúp cho hoạt động tuyển dụng được thực hiện dễ dàng hơn, tránh sai sót, mất mát thông tin, quản lý các yêu cầu tuyển dụng, quản lý ứng viên, quản lý bài thi và thể hiện sự chuyên nghiệp. Quản lý các yêu cầu tuyển dụng: Cho phép đưa ra các nhu cầu tuyển dụng nhân lực tự động từ hệ thống dựa trên định biên nhân sự và đánh giá năng lực cho từng vị trí hiện tại của mỗi nhân viên trong phòng ban. Quản lý ứng viên: Cho phép đăng ký tuyển dụng online và hỗ trợ đăng ký tuyển dụng. Cho phép thiết lập kế hoạch tuyển dụng và đặt lịch chi tiết cho mỗi ứng viên (hệ thống hỗ trợ gửi email, tin nhắn cho ứng viên khi có thông tin về lịch thi hoặc phỏng vấn).

Quản lý chi tiết và linh hoạt bài thi. Quản lý chi tiết kết quả thi, phỏng vấn của các ứng viên. Quản lý danh sách ứng viên theo các tiêu chí: Không đủ tiêu chuẩn, đủ tiêu chuẩn, làm bài thi đạt, làm bài thi không đạt, phỏng vấn qua, phỏng vấn không qua, thử việc, chuyển thành nhân viên... chuyển hồ sơ tuyển dụng sang hồ sơ nhân viên cho các ứng viên đạt yêu cầu.

3.2.1.6. Thực hiện các hoạt động quảng cáo, nâng cao hiệu quả của truyền thông trong tuyển dụng.

*** Mục đích của giải pháp**

- Nâng cao tính truyền thông, vị thế và quảng bá hình ảnh cho SHB.
- Giúp việc tuyển mộ, tuyển chọn dễ dàng hơn bởi khi vị thế được nâng cao sẽ dễ dàng thu hút người lao động có tài năng.

- Giúp tổ chức được nhiều người biết hơn, một điều đặc biệt quan trọng đối với tổ chức cung ứng dịch vụ như SHB.

*** Nội dung của giải pháp**

- Tăng cường công tác quảng cáo hình ảnh cho tổ chức khi đăng thông báo tuyển dụng.

- Thực hiện các bài phóng sự về hoạt động tuyển dụng tại Ngân hàng nói riêng và các hoạt động của Ngân hàng nói chung.

- Trong quá trình thi tuyển cần dành thêm thời gian để hỏi các câu hỏi về tổ chức, văn hóa tổ chức.

- Ngân hàng có thể thiết kế các baroll và treo ở các sàn giao dịch việc làm, hội chợ...để quảng bá hình ảnh và tên tuổi của Ngân hàng, đồng thời thu hút ứng viên cho Ngân hàng.

- Nâng cao tính chuyên nghiệp trong cách thức đón tiếp, trả lời thư, email, hẹn lịch của các nhân viên tuyển dụng. Đặc biệt, hiện nay, ngân hàng chưa sử dụng bất kỳ hình thức nào để cảm ơn các ứng viên đã dự tuyển. Thông thường, chỉ có các ứng viên được lọt tiếp vào vòng sau hoặc trúng tuyển mới được gửi thư mời và thông báo trúng tuyển. Vì vậy, SHB có thể áp dụng thêm việc gửi thư cảm ơn đến các ứng viên không trúng tuyển, điều này như là một hình thức thông báo và tri ân đến họ. Mẫu thư: **PHỤ LỤC 05**.

3.2.1.7. Đào tạo cán bộ tuyển dụng chuyên sâu hơn.

Cán bộ tuyển dụng cũng cần nắm được các nghiệp vụ chức năng chủ yếu của vị trí cần tuyển. Cán bộ tuyển dụng được đào tạo chuyên sâu hơn sẽ giúp quá trình phỏng vấn được tốt hơn và tuyển được đúng người.

Những cán bộ tuyển dụng chịu trách nhiệm phỏng vấn ứng viên cần có các yêu cầu sau:

- Là những người có phẩm chất đạo đức tốt, am hiểu công việc chuyên môn, có đủ các kiến thức kỹ năng về các lĩnh vực như tâm lý, xã hội, công

nghệ, kỹ thuật... Là những người am hiểu về kỹ thuật phỏng vấn như: không nên ngắt lời ứng viên khi họ đang trình bày ý kiến của mình, coi trọng ý kiến của các ứng viên. Nắm được những điểm quan trọng trong ý kiến của các ứng viên. Áp dụng phương pháp đặt câu hỏi và gợi ý, tạo ra một không khí phỏng vấn chuyện trò. Biết cân đối thời gian nói và nghe các ứng viên trình bày.

- Biết quan tâm đến người xin việc, biết lắng nghe, tạo sự gần gũi với các ứng viên.

- Có kinh nghiệm và khả năng trong việc phỏng vấn. Có khả năng một chút về cách nhìn người để từ đó có thể đưa ra những câu hỏi trọng tâm.

3.2.2. Một số khuyến nghị

3.2.2.1 Lập kế hoạch tuyển mộ rõ ràng

Mục đích của việc lập kế hoạch tuyển mộ rõ ràng là để cán bộ tuyển dụng có thể biết được số lượng người cần tuyển mộ là bao nhiêu . Số người nộp đơn xin việc phải lớn hơn số người cần tuyển. Không thể để tình trạng tỷ lệ tuyển chọn quá thấp hay quá cao. Khi xác định tỷ lệ số người xin việc so với số người được tuyển ngân hàng phải căn cứ vào các yếu tố sau:

- Thị trường lao động của ngành ngân hàng nước ta hiện nay như thế nào? Hiện nay thị trường ngân hàng đang tăng nhanh về cung lao động và cầu lao động cũng tăng rất mạnh. Sự ra đời của nhiều ngân hàng Quốc tế, cổ phần, quân đội, của các nước đầu tư vào Việt Nam... làm cho cầu tăng mạnh. Bên cạnh đó cung lao động cho thị trường ngân hàng cũng ngày một tăng mạnh do sự hấp dẫn của công việc trong ngân hàng và mức độ thu nhập hấp dẫn. Cán bộ tuyển dụng phải đánh giá được độ hấp dẫn của ngân hàng mình so với các ngân hàng khác.

- Chất lượng nguồn lao động đòi hỏi cao hay thấp đối với vị trí công việc tuyển mộ. Một kế hoạch tuyển mộ cho vị trí đòi hỏi chất lượng cao như vị trí

quản lý thì phải khác với kế hoạch tuyển mộ lao động chất lượng bình thường như nhân viên kho quỹ.

Ví dụ : lập kế hoạch tuyển dụng 03 chuyên viên thẩm định bất động sản trong quý 3/2022 do đặc thù công việc là tương đối phức tạp, cần kinh nghiệm của ứng viên về bất động sản. Cung lao động về lượng người như vậy tại thời điểm này không nhiều. Thu nhập cho vị trí này tại ngân hàng so với thu nhập của những người làm công tác định giá về bất động sản tại các công ty môi giới bất động sản, tại các ngân hàng khác, các tổ chức tài chính... ở mức không cao. Đang cần thiết nhân viên tại vị trí này gấp, thời gian nộp hồ sơ và thông báo trên truyền thông ngắn, tuyển mộ chủ yếu từ nguồn bên ngoài. Do vậy ước tính tỉ lệ số người nộp đơn xin việc so với số lượng cần tuyển vào khoảng 5:1. Tức là ước đoán chỉ có khoảng 15 hồ sơ cho vị trí này.

3.2.2.2 Sử dụng đa dạng các phương pháp tuyển mộ

Khuyến khích nhận sinh viên thực tập, đào tạo để trở thành nhân viên của ngân hàng. Sinh viên sắp ra trường là một lực lượng lao động trẻ, nhiệt tình, đã qua đào tạo chính quy, có khả năng tiếp cận nhanh với công việc. Vì thế ngân hàng nên khuyến khích nhận sinh viên thực tập. Hiện nay ngân hàng SHB có nhận sinh viên thực tập song vẫn chưa có chương trình đào tạo, kèm cặp để họ trở thành nhân viên trong tương lai của ngân hàng. Nên kèm cặp cho sinh viên thực tập, giao cho họ những công việc đơn giản trước, sau đó hướng dẫn các công việc phức tạp hơn. Cho sinh viên thực tập làm quen với môi trường làm việc, với công việc. Có thể xác định một chương trình đánh giá sinh viên thực tập về khả năng tiếp cận công việc, khả năng làm việc, giao tiếp, ...để từ đó có thể lựa chọn ra những sinh viên đủ tiêu chuẩn và tuyển vào vị trí tương ứng nếu thiếu.

Tham gia các diễn đàn giao lưu về hướng nghiệp tại các trường đại học khối kinh tế, tài trợ cho các câu lạc bộ của các trường đại học như: Câu lạc bộ

các nhân viên ngân hàng tương lai...về các trường đại học tuyển mộ các sinh viên giỏi năm cuối. Sự tham gia này cũng sẽ tạo cho các sinh viên hiểu biết về ngân hàng hơn, hình ảnh của ngân hàng cũng được biết đến nhiều hơn. Đây là một phương pháp rất tốt cho công tác tuyển mộ mà ngân hàng cũng nên áp dụng.

Hoàn thiện lại nội dung quảng cáo tuyển nhân viên cho phong phú và hấp dẫn hơn. Để thiết kế một thông báo quảng cáo tuyển dụng nên có sự tham gia của cán bộ tuyển dụng, cán bộ phòng kinh doanh, chuyên viên phòng phát triển thương hiệu.

Nội dung của bảng quảng cáo tuyển mộ nên đưa ra các thông tin như:

- Tên của công việc được tuyển.
- Số lượng người lao động cần tuyển, thời hạn nộp hồ sơ, các giấy tờ, chứng chỉ, văn bằng cần thiết.
- Thông tin về công việc cần tuyển bao gồm: mô tả công việc, yêu cầu về trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, vi tính, kinh nghiệm, khả năng cần có.
- Mức thù lao ban đầu với vị trí công việc cần tuyển.
- Những thông tin về mức độ hấp dẫn của công việc: tính năng động của công việc, khả năng thăng tiến, quan hệ giao tiếp, môi trường làm việc lành mạnh, thoải mái, hoà đồng...
- Vị trí và danh tiếng của ngân hàng Techcombank .
- Các chính sách nhân lực hấp dẫn như: các chế độ thưởng, khuyến khích tinh thần, vật chất, quan tâm đến nhân viên trong ngân hàng.

Nên trình bày thông báo này trên một phong nền gây ấn tượng, chèn thêm các hình ảnh thú vị, gây ấn tượng tốt cho người xem.

Ngoài các thông tin trong thông báo tuyển dụng hiện đang sử dụng tại ngân hàng (**PHỤ LỤC 6**). Với vị trí chuyên viên Hỗ trợ tín dụng có thể đưa thêm một đoạn như sau vào thông báo:

..." Khi trở thành nhân viên ngân hàng SHB bạn sẽ có cơ hội làm việc trong một môi trường năng động, thoải mái, được giao tiếp rộng rãi, phát huy tối đa năng lực của bạn. Với mức thù lao hấp dẫn theo thoả thuận giữa bạn và chúng tôi tối thiểu sau 2 tháng thử việc! Bạn sẽ được hưởng các chính sách ưu đãi nhân sự đặc biệt, thời gian làm việc linh hoạt, chế độ khuyến khích hấp dẫn cho sự hoàn thành công việc của bạn!"...

Với các vị trí quản lý cao cấp như GD các chi nhánh, Trưởng các phòng ban Hội sở nên cân nhắc và lựa chọn phương pháp tuyển mộ cho phù hợp. Không nhất thiết phải thông báo rầm rộ trên các phương tiện thông tin đại chúng vì như vậy việc lọc hồ sơ và thi tuyển mất thời gian. Nên sử dụng phương pháp tuyển từ nguồn nội bộ như: phương pháp thông báo nội bộ, danh mục các kỹ năng, thu hút những người có năng lực kinh nghiệm từ các ngân hàng, tổ chức khác. Đặc biệt ngân hàng có thể sử dụng phương pháp giới thiệu của nhân viên trong ngân hàng. Có chế độ khuyến khích với nhân viên của mình nếu giới thiệu được người phù hợp.

3.2.2.3 Xây dựng các tiêu thức tuyển chọn rõ ràng, có cho điểm dựa vào các tiêu thức đó.

Việc xây dựng rõ ràng các tiêu thức này sẽ giúp tìm đúng người đúng việc. Những tiêu thức tuyển chọn nên được đưa ra như:

- Trình độ chuyên môn: gồm có các tiêu thức như đã được đào tạo qua trường nào? Chuyên ngành gì?
- Trình độ ngoại ngữ: Điểm thi TOEIC với các vị trí có các thang điểm khác nhau. Ví dụ nhân viên quỹ chỉ cần trên 300 đ còn đối với nhân viên giao dịch ngoại hối thì số điểm này là trên 600 đ.

- Chỉ số IQ: chỉ số này cho từng vị trí cũng nên có tiêu chuẩn khác nhau. Vị trí công việc đơn giản thì điểm IQ không cần cao lắm. Ngược lại vị trí công việc phức tạp đòi hỏi sự nhạy bén và sáng tạo của nhân viên thì chỉ số này cần cao. Việc thiết lập các bài thi trắc nghiệm IQ cần có thêm sự giúp đỡ từ các chuyên gia bên ngoài nhằm làm cho trắc nghiệm đạt hiệu quả.

- Chỉ số GMAT: phản ánh độ nhạy bén, nhanh nhẹn của ứng viên. Tùy từng vị trí mà điểm GMAT quy định là bao nhiêu.

- Khả năng làm việc theo nhóm

- Khả năng lãnh đạo, khả năng làm việc độc lập. Các khả năng này nhà tuyển dụng có thể phân nào nắm được trong quá trình phỏng vấn trực tiếp ứng viên.

3.2.2.4. Hoàn thiện quy trình đánh giá nhân viên sau thử việc của Ngân hàng

*** Lý do lựa chọn phương pháp**

Thử việc vốn dĩ được coi là phương pháp sàng lọc cuối cùng mang tính hiệu quả cao nhất. Bởi, nếu như tất cả các phương pháp khác phần lớn dựa trên sự ước đoán, đánh giá theo cảm nhận thì thử việc giúp nhà tuyển dụng đánh giá chính xác thực tế khả năng thực hiện công việc của người lao động.

Trên thực tế có rất nhiều ứng viên có kinh nghiệm thi tuyển, họ biết khéo léo che đi các hạn chế của mình cũng như các mảnh khõe để trả lời câu hỏi mà nhà tuyển dụng đưa ra. Điều này gây ra những nhận định sai lầm của Nhà tuyển dụng. Đánh giá thử việc một cách chính xác, cẩn thận có thể giúp Nhà tuyển dụng khắc phục được những sai lầm trước khi ứng viên đó chính thức trở thành thành viên của Ngân hàng. Vì vậy, SHB cần đầu tư nhiều hơn nữa cho hoạt động đánh giá sau thử việc

*** Nội dung giải pháp:** Cán bộ tuyển dụng cần phối hợp với các bộ phận chức năng khác trong Ngân hàng xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá ứng

viên sau quá trình thử việc, có thể dựa trên các tiêu chí và thang điểm như

PHỤ LỤC 7

3.2.2.6. Đưa tham quan công việc vào quá trình tuyển dụng.

Đây là biện pháp tránh tình trạng nhân viên mới thất vọng vì công việc gây ra tình trạng bỏ việc. Những người xin việc luôn có kỳ vọng về sự thoả mãn công việc do đó nếu ta tạo ra sự thất vọng đối với công việc do không có đầy đủ các thông tin thì sẽ gây rất nhiều bất lợi cho người mới đến nhận công việc. Do đó để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi được tuyển dụng họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thoả mãn đối với công việc.

Các điều kiện làm việc khác, qua đó người tham gia dự tuyển sẽ nắm được những gì họ phải thực hiện trong tương lai để khỏi phải ngỡ ngàng khi gặp những điều không phù hợp với suy nghĩ của họ.

Tham quan công việc rất cần thiết khi sự tìm hiểu của ứng viên về ngân hàng chưa được nhiều lắm. Đặc biệt với những sinh viên mới ra trường, hay với những người chưa từng làm việc trong lĩnh vực ngân hàng thì việc tham quan công việc là rất cần thiết. Việc tham quan công việc có thể thực hiện bằng cách cho các ứng viên dự tuyển vào vị trí nào được tham quan trực tiếp phòng ban đó. Hoặc cho các ứng viên xem Video quay cảnh làm việc 1 ngày, các công việc giải quyết trong ngày của các phòng ban. Việc này sẽ giúp họ ít nhiều tưởng tượng ra công việc trong tương lai mà mình dự định thi vào. Ngân hàng cũng có thể làm một tạp chí giới thiệu cụ thể, tỉ mỉ về các phòng ban, các công việc, thời gian, chế độ thưởng, khuyến khích,... để cho các ứng viên quan tâm có thể đọc được.

KẾT LUẬN

Tuyển dụng nhân lực là một hoạt động quản trị nhân lực cơ bản góp phần quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng. Chính vì vậy, có thể khẳng định công tác tuyển dụng là điều kiện cần thiết cho các doanh nghiệp muốn phát triển lâu dài và ổn định. Do đó, các doanh nghiệp cần đặc biệt quan tâm và nâng cao hơn nữa đến công tác tuyển dụng nhân lực trong chính doanh nghiệp mình.

Tại SHB, tuyển dụng nhân lực trong ngân hàng SHB là một yêu cầu mang tính cấp thiết đối trong thời đại hội nhập quốc tế hiện nay. Để có thể đáp ứng yêu cầu ngày càng khó của khách hàng cũng như tạo được các sản phẩm dịch vụ có chất lượng, thì bên cạnh các yếu tố về cơ sở vật chất, yếu tố công nghệ, yếu tố lao động có chất lượng càng quan trọng, để đảm bảo sự tồn tại cũng như đi lên của ngân hàng, việc tuyển dụng nhân lực cần phải được thực hiện một cách khoa học, hợp lý phù hợp với điều kiện khả năng của ngân hàng.

Trong đề tài này em đã vận dụng những kiến thức đã học để nghiên cứu vấn đề tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội trong thời gian vừa qua để thấy rõ thực trạng, những ưu điểm và hạn chế trong việc tuyển dụng và sử dụng nhân sự tại Ngân hàng đồng thời đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực của Ngân hàng SHB trong thời gian tới.

Do thời gian nghiên cứu và kiến thức trong vấn đề này còn hạn chế nên bài làm của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất kính mong các thầy cô trong hội đồng chấm luận văn chỉ dẫn và góp để luận văn tiếp tục được bổ sung hoàn thiện.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và chỉ bảo tận tình của TS. Vũ Thị Uyên trong quá trình em nghiên cứu. Em xin chân thành cảm ơn

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dương Thị Kim Chung (2007), *Quy trình tuyển dụng nhân viên, Tuyển dụng đúng người*, NXB Trẻ, Hà Nội.
2. Trần Kim Dung, 2009, *Quản trị Nguồn Nhân lực*. TP. Hồ Chí Minh: NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
3. Vũ Thị Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống Kê.
4. Hoàng Kim Giáp (2013), Luận văn thạc sỹ, *Tuyển dụng và đào tạo nhân lực tại Ngân hàng cổ phần thực phẩm Minh Dương*, Học viện công nghệ Bưu Chính viễn thông.
5. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội.
6. Lê Cẩm Hà, *Luận văn một số nội dung trong tuyển dụng nhân lực khu vực nhà nước*, Tổ chức Nhà nước, Bộ Nội vụ, số 9/2010.
7. Lê Trung Hiếu (2015), Luận văn Thạc sỹ, *Tuyển dụng nhân lực tại ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt*, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
8. Nguyễn Thị Hồng Nhung (2020), Luận văn thạc sỹ, *Tuyển dụng nhân viên kinh doanh tại Chi nhánh BMW Long Biên – Ngân hàng cổ phần ô tô Trường Hải*, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
9. Phạm Thị Nga (2014), Luận văn thạc sỹ, *Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn sông Đà*, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
10. Nguyễn Đình Linh (2018), Luận văn thạc sỹ, *Tuyển dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam*, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.

11. Phan Thị Hà Thơ (2015), Luận văn Thạc sĩ, *Tuyển dụng nhân lực tại ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Chi nhánh Hà Tĩnh*, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
12. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
13. Phạm Đức Thành (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê Hà Nội.
14. SHB, Báo cáo thường niên 2019-2021.
15. SHB, Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2021 và kế hoạch kinh doanh năm 2022.
16. SHB, Quy định tuyển dụng, 2021

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT

ĐÁNH GIÁ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN – HÀ NỘI

Kính chào: Anh/chị!

Tôi là: **Ngô Thị Bích Hường** là học viên cao học ngành Quản trị nhân lực khóa 10 Đại học Lao động Xã Hội. Tôi đang thực hiện luận văn thạc sỹ với đề tài “*Tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội*”. Để có thêm cơ sở thực tiễn phục vụ cho việc nghiên cứu của mình, rất mong Anh/chị cho ý kiến trả lời của mình những câu hỏi theo phiếu khảo sát:

(Tất cả số liệu điều tra, ý kiến trả lời của Anh/chị nhằm mục đích phục vụ cho nghiên cứu, học tập và hoàn toàn được giữ bí mật)

Rất mong nhận được sự giúp đỡ của Quý anh/chị.

Xin chân thành cảm ơn!

THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên:

Giới tính: ☐ Nam; ☐ Nữ

Tuổi: ☐ 20-30; ☐ Từ 31 – 45; ☐ Từ 45 trở lên;

Trình độ chuyên môn: ☐ SDH; ☐ ĐH; ☐ CĐ,TC

Vị trí công tác:.....

Bộ phận công tác:.....

NỘI DUNG KHẢO SÁT 1

(Phần dành cho cán bộ quản lý và cán bộ nhân sự)

TT	Các nhận định	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Bình thường (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
1.	Việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các ĐVKD tại SHB đã hợp lý	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Phương pháp tuyển mộ mà SHB đang áp dụng đảm bảo thu hút đủ số lượng ứng viên	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Các bước tuyển chọn đang áp dụng tại SHB là phù hợp, đảm bảo sàng lọc được các ứng viên	☐	☐	☐	☐	☐
4.	SHB luôn đảm bảo tính công bằng, tạo cơ hội như nhau với tất cả các ứng viên	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Trong quá trình triển khai các hoạt động tuyển dụng nhân lực, mọi bộ phận đều thực hiện tốt trách nhiệm của mình	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Không có sự chồng chéo khi thực hiện quá trình tuyển dụng nhân lực tại SHB	☐	☐	☐	☐	☐
7.	SHB đã thực hiện hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Các cấp quản lý, chuyên trách về	☐	☐	☐	☐	☐

	nhân sự luôn đảm bảo giám sát chặt chẽ và ra quyết định kịp thời					
9.	Kinh phí dành cho tuyển dụng nhân lực tại SHB là hợp lý	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Các ứng viên sau khi trúng tuyển luôn đáp ứng được yêu cầu công việc	☐	☐	☐	☐	☐

NỘI DUNG KHẢO SÁT 2

(Phần dành cho các CBNV làm việc tại Ngân hàng)

TT	Các nhận định	Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Bình thường (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
1.	Anh/Chị biết thông tin về SHB trước khi ứng tuyển	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Thông tin tuyển dụng nhân lực của SHB được trình bày rõ ràng dễ hiểu	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Anh/chị biết thông tin tuyển dụng nhân lực của SHB thông qua phương tiện thông tin đại chúng	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Khi anh/chị tham gia ứng tuyển, các cán bộ làm công tác tuyển dụng nhân lực luôn có thái độ lịch sự, nhã nhặn với anh/chị	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Khi anh/chị tham gia ứng tuyển, anh/chị cảm thấy sự được đối xử	☐	☐	☐	☐	☐

	công bằng, đảm bảo cơ hội như nhau với tất cả ứng viên					
6.	Nhận định chung, anh/chị hài lòng với cách thực hiện tuyển dụng nhân lực tại SHB	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Thông qua quá trình tuyển dụng, nhân lực anh/chị cảm thấy hiểu và có thiện cảm hơn về SHB.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Theo anh/chị, các cách sàng lọc ứng viên tại SHB là phù hợp với vị trí mà anh/chị đã ứng tuyển	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Anh/Chị thấy hài lòng khâu tiếp đón nhân viên mới tại SHB	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Anh/Chị muốn gắn bó lâu dài với SHB	☐	☐	☐	☐	☐

Chân thành cảm ơn Anh/Chị đã bỏt chút thời gian khảo sát!

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ KHẢO SÁT

I. Tổng hợp kết quả phân khảo sát dành cho cán bộ quản lý và cán bộ nhân sự (tổng phiếu phát ra 40 phiếu, thu về 25 phiếu)

Đáp án	1		2		3		4		5		Giá trị trung bình
Câu hỏi	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	
1	3	3,5	4	9,3	5	17,4	5	23,3	8	46,5	3,44
2	-	-	-	-	3	8,3	10	36,7	12	55,0	4,36
3	-	-	2	3,9	3	8,7	10	38,8	10	48,5	4,12
4	-	-	-	-	0	-	10	34,8	15	65,2	4,6
5	-	-	-	-	2	5,3	8	28,3	15	66,4	4,52
6	-	-	5	10,5	5	15,8	5	21,1	10	52,6	3,8
7	-	-	2	4,0	5	14,9	8	31,7	10	49,5	4,04
8	-	-	3	6,0	5	15,0	6	24,0	11	55,0	4
9	4	4,5	3	6,8	4	13,6	4	18,2	10	56,8	3,52
10	2	2,0	2	4,0	3	9,0	5	20,0	13	65,0	4

II. Tổng hợp kết quả phần khảo sát dành cho cán bộ nhân viên làm việc tại Ngân hàng (tổng phiếu phát ra 100 phiếu, thu về 75 phiếu)

Đáp án	1		2		3		4		5		Giá trị trung bình
Câu hỏi	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	
1	30	18,2	25	30,3	5	9,1	5	12,1	10	30,3	2,2
2	3	1,1	7	5,2	18	19,9	35	51,7	12	22,1	3,6
3	4	1,2	5	3,1	6	5,6	10	12,4	50	77,6	4,3
4	5	1,8	10	7,0	10	10,5	20	28,1	30	52,6	3,8
5	-	-	5	3,1	10	9,4	20	25,0	40	62,5	4,3
6	-	-	-	-	5	4,3	20	23,2	50	72,5	4,6
7	2	0,7	3	2,1	20	20,8	30	41,7	20	34,7	3,8
8	10	3,8	10	7,7	15	17,3	15	23,1	25	48,1	3,5
9	-	-	-	-	10	9,8	25	32,8	35	57,4	4,1
10	-	-	-	-	-	-	15	16,7	60	83,3	4,8

PHỤ LỤC 3

Đề xuất Bảng đánh giá tổng hợp ứng viên

I . Thông tin cá nhân	
Họ và tên:..... Năm sinh:..... Quê quán:..... Ứng tuyển vị trí:.....	Trình độ : +Tốt nghiệp trường: +Năm : +Chuyên ngành:..... +Chứng chỉ khác:..... Kinh nghiệm: +Điểm mạnh:..... +Điểm yếu:.....
II. Kết quả sơ tuyển	
Ngày phỏng vấn:..... Cán bộ pV:.....	Đánh giá về +Năng lực: +Hồ sơ dự tuyển +Phong thái, phẩm chất
Cán bộ Đánh giá ký tên:	
Kết quả: Vào vòng tiếp:Loại.....	
III. Kết quả kiểm tra thi viết	
Điểm kiểm tra:..... Xếp loại tại vòng thi	
Trong đó, điểm thành phần:	
Ưu điểm:	
Hạn chế:	
Kết quả: Tiếp tục.....Loại.....	
Cán bộ Đánh giá ký tên:.....	
IV. Kết quả phỏng vấn tuyển dụng	
Ngày PV:.....Người PV:.....	

Điểm Pv:.....(đính kèm bảng đánh giá kết quả PV)
Kết quả:.....Đề xuất thử việc..... Loại.....
Cán bộ Đánh giá ký tên:.....
V. Đánh giá quá trình thử việc của ứng viên
Thời gian từ ngày.....đến ngày....tháng...năm...
Tại bộ phận, phòng ban.....
Cán bộ ĐG:.....
Kết quả thử việc: + Kết quả thực hiện công việc: + Tinh thần trách nhiệm: + Tính sáng tạo, tự giác: + Phẩm chất đạo đức: +khả năng làm việc nhóm:
Cán bộ Đánh giá ký tên:.....
Đánh giá chung: Phù hợp.....Không phù hợp.....
Phê Duyệt

PHỤ LỤC 4

Đề xuất bảng đánh giá kết quả phỏng vấn

Vị trí công việc : Giao dịch viên

1. Thông tin chung					
-Họ và tên ứng viên.....					
-Vị trí ứng cử :.....					
-Họ và tên giám khảo :.....					
-Thời gian phỏng vấn :.....					
2. Đánh giá ứng viên					
TT	Tiêu chuẩn	Yếu (1 -2)	Trung bình (3)	Mạnh (4 - 5)	Ghi chú
1	Trình độ học vấn				
2	Kinh nghiệm				
3	Khả năng tư duy				
4	Khả năng hành động				
5	Kiến thức				
6	Kỹ năng (x2)				Điểm hệ số 2
	Truyền thông				
	Giao tiếp				
7	Phong cách, thái độ				
8	Mức độ cam kết, gắn bó				Điểm hệ số 2

2. Tổng cộng đánh giá :

3. Đánh giá tổng thể :

Ưu điểm	Hạn chế
---------	---------

4. Nhận xét

Tuyển

☐

Ký tên:

Không tuyển

☐

Cho test thêm

☐

Thẩm tra thêm

☐

Phỏng vấn sâu

☐

PHỤ LỤC 5

Mẫu thư cảm ơn dự tuyển

NGÂN HÀNG TMCP

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

SÀI GÒN – HÀ NỘI

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Hà nội, ngày tháng năm 2022

THƯ CẢM ƠN DỰ TUYỂN

Kính gửi: Anh/Chị

Chúng tôi chân thành cảm ơn sự quan tâm của Anh/Chị đối với Ngân hàng SHB cũng như chức danh công việc mà Anh/Chị đã dự tuyển.

Qua đợt phỏng vấn, chúng tôi đánh giá cao khả năng và kinh nghiệm làm việc của Anh/Chị. Tuy nhiên, chúng tôi rất lấy làm tiếc về khả năng và kinh nghiệm đó chưa thực sự phù hợp với chức danh mà Ngân hàng chúng tôi đang cần tuyển.

Chúng tôi chúc Anh/Chị gặt hái được nhiều thành công trong cuộc sống và hy vọng chúng ta sẽ có dịp hợp tác trong tương lai.

Chào thân ái.

Ký tên

PHỤ LỤC 6

Thông báo tuyển dụng nhân lực tại SHB

The screenshot displays the SHB recruitment page for the position of Credit Support Specialist. The page is structured as follows:

- Header:** Navigation menu with links: TRANG CHỦ, TỔNG QUAN, CẦU CHUYỂN SHB, VIỆC LÀM, KIẾN TẠO TƯƠNG LAI, TIN TỨC, and Đăng nhập.
- Main Content Area:**
 - THÔNG TIN VIỆC LÀM:**
 - NƠI LÀM VIỆC:** Hà Nội, Hà Tĩnh, Bình Phước, Nghệ An
 - CẤP BẠC:** Nhân viên
 - HÌNH THỨC:** Nhân viên chính thức
 - BẰNG CẤP:** Đại học
 - KINH NGHIỆM:** 2 Năm
 - MỨC LƯƠNG:** Lương thỏa thuận
 - NGÀNH NGHỀ:** Ngân hàng
 - PHÒNG BAN:** Chi nhánh
 - HẠN CHỐT NHẬN HỒ SƠ:** 19/05/2022
 - PHÚC LỢI:**
 - Bảo hiểm
 - Phụ cấp
 - Thưởng
 - Đào tạo
 - Chế độ nghỉ phép
 - Du Lịch
 - Đồng phục
 - Chăm sóc sức khỏe
 - Công tác phí
 - MÔ TẢ CÔNG VIỆC:**
 - Bảo cáo và chịu trách nhiệm trước Trưởng phòng/Phó Phụ trách Phòng HTTD tại Chi nhánh đối với các công việc theo sự phân công nhiệm vụ của Trưởng phòng/Phó Phụ trách Phòng HTTD.
 - Thực hiện việc tiếp nhận, kiểm tra và chịu trách nhiệm về tính đầy đủ và hợp lệ của hồ sơ cấp tín dụng, tài sản đảm bảo (ngoại trừ hồ sơ đầu tư dự án).
 - Thực hiện soạn thảo Hợp đồng cấp tín dụng, Hợp đồng cấp bảo lãnh, Thư bảo lãnh của các khoản cấp tín dụng.
 - Chịu trách nhiệm quản lý TSBD (bao gồm quản lý hồ sơ TSBD và kiểm tra thực tế TSBD định kỳ hoặc đột xuất).
 - Thực hiện hạch toán các bút toán trên hệ thống.
 - Chịu trách nhiệm theo dõi và giám sát sau đối với các khoản cấp tín dụng.
 - Thực hiện và lưu trữ các báo cáo định kỳ và đột xuất về số liệu tín dụng, hồ sơ tín dụng;
 - Thực hiện các nhiệm vụ khác do Trưởng phòng Hỗ trợ tín dụng phân công
- Footer:** Social media icons (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+) and a "LIÊN KẾT HỮU ÍCH" section with the link "Tất cả việc làm".

Giải pháp hoàn thiện công tác tư

Một số giải pháp hoàn thiện công

Việc làm Chuyên viên Hỗ trợ Tín

tuyendung.shb.com.vn/viec-lam/chuyen-vien-ho-tro-tin-dung.35a8f096.html

Chuyên viên Hỗ trợ Tín dụng

LIÊN KẾT HỮU ÍCH

Tất cả việc làm

Việc Làm Theo Địa Điểm

Việc Làm Theo Ngành Nghề

SHB MỘT NHÀ

Thúc đẩy phát triển kinh tế và tài chính bền vững

THẨM ĐÓNG Ý KIẾN

Bạn biết đến Talent Network của SHB thông qua:

Internet, quảng cáo banner

Báo / Tạp chí, truyền hình

Bạn bè, người thân

Khác

BÌNH CHỌN

Kết quả

Chịu trách nhiệm theo dõi và giám sát sau vay đối với các khoản cấp tín dụng.

Thực hiện và lưu trữ các báo cáo định kỳ và đột xuất về số liệu tín dụng, hồ sơ tín dụng;

Thực hiện các nhiệm vụ khác do Trưởng phòng Hỗ trợ tín dụng phân công.

YÊU CẦU CÔNG VIỆC

Tốt nghiệp từ Đại học trở lên, khối kinh tế/luat, hệ đào tạo chính quy

Tối thiểu 02 năm kinh nghiệm làm tín dụng/hỗ trợ tín dụng hoặc các lĩnh vực khác có liên quan đến tín dụng.

Có kiến thức về luật pháp, các quy định, quy trình có liên quan đến nhiệm vụ được giao.

Có khả năng làm việc độc lập; theo nhóm; chịu áp lực trong công việc, có khả năng phối hợp tốt với các Trung tâm/Ban, các ĐVKD, có khả năng thuyết phục;

Có tư duy tốt, xử lý nhanh, kịp thời các vấn đề phát sinh.Có khả năng tổng hợp, phân tích tốt, có khả năng lập kế hoạch và chủ động trong công việc.

Ưu tiên Tiếng Anh giao tiếp tốt

Thành thạo tin học văn phòng, đáp ứng được yêu cầu công việc

Nộp hồ sơ theo mẫu của SHB.

Job tags:

Tín dụng

Chịu áp lực công việc

Tư duy tốt

Xử lý các vấn đề phát sinh

Tổng hợp, phân tích

ỨNG TUYỂN →

9:53 PM

4/20/2022

PHỤ LỤC 7

Bảng dự kiến đánh giá nhân viên thử việc của SHB

Stt	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá	Điểm	Kết quả	Ghi chú
1	Khả năng làm việc và xử lý công việc	Rất tốt	12 điểm		
		Bình thường	10 điểm		
		Kém	5 điểm		
2	Mức độ hoàn thành công việc	Luôn hoàn thành vượt mức	20 điểm		
		Hoàn thành công việc	10 điểm		
		Không hoàn thành công việc	5 điểm		
3	Khả năng chuyên môn	Kiến thức, nghiệp vụ phù hợp	15 điểm		
		Chưa phù hợp	6 điểm		
		Chuyên môn kém	2 điểm		
1	Ý thức chấp hành kỷ luật	Tự giác, không vi phạm kỷ luật	10 điểm		
		Vi phạm 1 lần	5 điểm		
		Vi phạm từ lần 2 trở lên	0 điểm		
5	Khả năng phối hợp trong công việc	Chủ động phối hợp với các nhân viên khác	15 điểm		
		Thái độ nửa chừng	7 điểm		
		Không có sự phối hợp với người khác	2 điểm		
6	Trách nhiệm trong công việc	Có trách nhiệm cao trong công việc	10 điểm		
		Bình thường	5 điểm		
		Không có trách nhiệm trong công việc	0 điểm		

7	Sức khỏe, thể lực	Thể lực tốt	8 điểm		
		Không đủ sức khỏe để làm việc nặng	2 điểm		
		Sức khỏe kém	0 điểm		
8	Kết quả giai đoạn hội nhập	Đạt kết quả định hướng từ 85 điểm trở lên	10 điểm		
		Đạt kết quả định hướng từ 70 đến 85 điểm	5 điểm		
		Đạt kết quả định hướng dưới 70 điểm	0 điểm		