

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

-----



## **LUẬN VĂN THẠC SĨ**

Chuyên ngành:

Mã ngành:

**Đề tài: NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÁN BỘ QUAN  
HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN  
HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẠI CHỨNG  
VIỆT NAM PVCMBANK**

Người hướng dẫn khoa học :

Học viên :

Mã số học viên :

HÀ NỘI - 2022

## Mục lục

Lời cam đoan.....	VI
Lời cảm ơn .....	VII
Danh mục viết tắt .....	VIII
Danh mục bảng biểu, hình ảnh.....	IX
Mở đầu .....	1
Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng .....	9
1.1 Khái niệm về cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng .....	9
1.1.1 Chuyên viên quan hệ khách hàng .....	9
1.1.2 Chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng .....	10
1.1.3 Chất lượng nguồn nhân lực .....	12
1.1.4 Nâng cao chất lượng chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân ...	14
1.2 Tiêu chí đánh giá chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng .....	15
1.2.1 Các tiêu chí đánh giá về trí lực .....	15
1.2.2 Các tiêu chí đánh giá về tâm lực .....	18
1.2.3 Các tiêu chí đánh giá về thể lực .....	20
1.3 Các hoạt động nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng.....	21
1.3.1 Hoạt động tuyển dụng .....	21
1.3.2 Hoạt động bố trí và sử dụng nguồn nhân lực.....	23
1.3.3 Hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân .....	24

### III

1.3.4 Hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân.....	25
1.3.5 Hoạt động khuyến khích vật chất và tinh thần.....	26
1.3.6 Xác định nhu cầu nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng .....	28
1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng .....	29
1.4.1 Các yếu tố bên trong .....	29
1.4.2 Các yếu tố bên ngoài .....	31
1.5 Các kinh nghiệm nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng và bài học rút ra cho Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank.....	33
1.5.1 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại một số ngân hàng.....	33
1.5.2 Bài học rút ra cho Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PvcomBank .....	36
Tiểu kết chương 1.....	38
Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank .....	39
2.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank. 39	
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.....	39
2.1.2 Các hoạt động kinh doanh chủ yếu .....	40
2.1.3 Tổ chức bộ máy tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PvcomBank .....	42
2.1.4 Cơ cấu nhân lực tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PvcomBank .....	42

## IV

2.2 Thực trạng chất lượng lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank .....	44
2.2.1 Các tiêu chí đánh giá về trí lực người cán bộ quan hệ khách hàng	44
2.2.2 Các tiêu chí đánh giá về tâm lực người cán bộ quan hệ khách hàng .....	50
2.2.3 Các tiêu chí đánh giá về thể lực người cán bộ quan hệ khách hàng .....	53
2.3 Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân.....	56
2.3.1 Hoạt động tuyển dụng .....	56
2.3.2 Công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực .....	60
2.3.3 Hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân .....	62
2.3.4 Hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân.....	66
2.3.5 Hoạt động khuyến khích vật chất và tinh thần.....	69
2.3.6 Xác định nhu cầu nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng .....	72
2.3 Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank .....	74
2.3.1 Các yếu tố bên ngoài .....	74
2.3.2 Các yếu tố bên trong .....	76
2.4 Đánh giá chung .....	78
2.4.1 Những ưu điểm.....	78
2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân .....	79

Tiểu kết chương 2.....	82
Chương 3: Giải pháp, định hướng nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân Ngân hàng TMCP Đại Chúng PVcomBank .....	84
3.1 Định hướng nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng PVcomBank .....	84
3.2 Giải pháp nâng cao chất lượng các hoạt động nâng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng PVcomBank .....	86
3.2.1 Hoàn thiện hoạt động tuyển dụng .....	86
3.2.2 Hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực .....	87
3.2.3 Hoàn thiện hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân.....	88
3.2.4 Hoàn thiện hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân .....	92
3.2.5 Hoàn thiện hoạt động khuyến khích vật chất và tinh thần.....	93
3.3 Nâng cao chất lượng khối quản trị nhân sự .....	94
3.4 Kiến nghị với các cấp nhà nước.....	95
Tiểu kết chương 3.....	96
KẾT LUẬN .....	97
Tài liệu tham khảo.....	98
Phụ lục.....	100

## **Lời cam đoan**

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp với đề tài “**Nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đại chúng Việt Nam Pvcombank**” là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Các số liệu, tài liệu nghiên cứu, kết quả nghiên cứu đề là trung thực 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 mọi trách nhiệm về kết quả của nghiên cứu của bản thân

**Tác giả**

## **Lời cảm ơn**

Lời đầu tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS 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 Đại học 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. 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.

VIII

**Danh mục viết tắt**

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Ý nghĩa</b>
TMCP	Thương mại cổ phần



## **Danh mục bảng biểu, hình ảnh**

Biểu đồ 2. 1 Thống kê thâm niên cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân .....	48
Biểu đồ 2. 2 Thống kê tình trạng đi làm của cán bộ quan hệ khách hàng .....	50
Biểu đồ 2. 3 Thống kê thái độ làm việc của cán bộ quan hệ khách hàng 2022 .....	51
Bảng 2. 1 Cơ cấu lao động trong giai đoạn 2020-2022 .....	42
Bảng 2. 2 Chuyên viên quan hệ khách hàng tại PvcomBank .....	43
Bảng 2. 3 Thống kê trình độ phổ thông cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân	44
Bảng 2. 4 Thống kê trình độ Tiếng Anh cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân .....	46
Bảng 2. 5 Thống kê trình độ chuyên môn cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân .....	47
Bảng 2. 6 Điểm trung bình đánh giá kỹ năng mềm của cán bộ quan hệ khách hàng năm 2022 .....	49
Bảng 2. 7 Ý thức làm việc của cán bộ quan hệ khách hàng .....	52
Bảng 2. 8 Thống kê độ tuổi cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân.....	53
Bảng 2. 9 Thống kê giới tính cán bộ quan hệ khách hàng.....	53
Bảng 2. 10 Chiều cao cán bộ quan hệ khách hàng.....	54
Bảng 2. 11 Tình trạng sức khỏe 2022 .....	55
Bảng 2. 12 Kết quả tuyển dụng.....	59
Bảng 2. 13 Trình độ nhân sự tuyển dụng.....	59
Bảng 2. 14 Đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng.....	59
Bảng 2. 15 Số hoạt động bố trí và sử dụng nguồn nhân lực 2020 - 2022.....	60
Bảng 2. 16 Đánh giá của người lao động về công tác bố trí và sử dụng nhân lực .....	61
Bảng 2. 17 Đánh giá về hoạt động đào tạo tại PVcomBank.....	63
Bảng 2. 18 Đánh giá hệ thống đào tạo .....	64
Bảng 2. 19 Các khóa học nâng cao chất lượng cán bộ .....	65

Bảng 2. 20 Các hoạt động chăm sóc sức khỏe người lao động .....	67
Bảng 2. 21 Mức độ quan tâm về sức khỏe người lao động .....	68
Bảng 2. 22 Đánh giá của cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân về hoạt động khuyến khích thích vật chất.....	70
Bảng 2. 23 Đánh giá của người lao động về khuyến khích tinh thần.....	71
Bảng 2. 24 Xác định nhu cầu nâng cao chất lượng.....	73

## Mở đầu

### 1. Lý do chọn đề tài

Việt Nam đang trong giai đoạn tham gia hội nhập vào thị trường thế giới một cách sâu rộng và toàn diện, dần trở thành một điểm sáng trong nền kinh tế thế giới. Trong bối cảnh đó yếu tố được Đảng và Nhà nước tập trung quan tâm đó là phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nguồn nhân lực có trình độ và năng lực sẽ đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển kinh tế bền vững mà đất nước đang hướng đến.

Hệ thống tài chính với đại diện là các ngân hàng được đánh giá là mạch máu của nền kinh tế quốc gia, vì vậy công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành ngân hàng là vấn đề cần được chú trọng, đặc biệt là trong giai đoạn diễn ra cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Với cốt lõi của cuộc cách mạng đó là hệ thống thông tin công nghệ cao điều này yêu cầu số lượng lớn nhân lực có trình độ chuyên môn, năng lực và khả năng bắt kịp với sự phát triển của công nghệ.

Nắm được điều đó Đảng và Nhà nước đã ban hành hành Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Với cốt lõi đó là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành ngân hàng phù hợp với xu thế phát triển của cách mạng công nghiệp 4.0. Tuy số lượng nhân lực đã qua đào tạo trong ngành ngân hàng lên đến 95% tuy nhiên số lượng người lao động có trình độ cao với các cấp thạc sĩ, tiến sĩ là tương đối thấp chiếm lần lượt là 5% và 0,15% trong khi nhu cầu về nhân lực chất lượng cao là rất lớn ,do đó nhiều ngân hàng hiện tại phải thuê hoặc tuyển dụng các đội ngũ nước ngoài trong việc đảm nhiệm một số công tác, nhiệm vụ quan trọng.

Ngân hàng thương mại cổ phần đại chúng Việt Nam PVcomBank đã khẳng định sự lớn mạnh của bản thân trong những năm qua, với mong muốn đóng góp cho sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế xã hội, ngân hàng đã không ngừng nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân lực, đặc biệt trong đó là đội ngũ

cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân với tiêu chí người cán bộ, chuyên viên có trình độ, có tâm và có tầm.

Tuy nhiên công tác nâng cao chất lượng cán bộ khách hàng cá nhân của ngân hàng đại chúng PVcomBank đang tồn tại nhiều bất cập. Các hoạt động nâng cao chất lượng mang tính dàn trải cho toàn bộ doanh nghiệp, chưa có hoạt động thực sự cụ thể cho các đối tượng riêng biệt, chưa có điểm nổi bật cũng như không tạo được động lực rõ ràng cho người lao động trong việc nâng cao năng lực của bản thân, cụ thể: Công tác phân bổ và sử dụng cán bộ quan hệ khách hàng tại PvcomBank còn chưa hợp lý, người lao động chưa được phân công công việc phù hợp với khả năng của bản thân. Chế độ lương thưởng của ngân hàng không có tính kích thích và cạnh tranh như các doanh nghiệp cùng ngành, vấn đề thăng tiến đối với cán bộ quan hệ khách hàng còn tương đối hạn chế. Từ đây có thể thấy công tác nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng của ngân hàng đại chúng PvcomBank tuy đã được triển khai nhưng chưa đi đúng với tiêu chí nâng cao chất lượng của ngân hàng.

Từ đây vấn đề cấp thiết của ngân hàng đại chúng tiến hành nghiên cứu thực trạng về vấn đề nâng cao chất lượng nhân sự từ đó đưa ra các giải pháp nhằm khắc phục các tồn tại của doanh nghiệp trong công tác nâng cao chất lượng nhân sự tại ngân hàng. Do em tác giả quyết định chọn đề tài “*Nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng thương mại cổ phần đại chúng việt nam PVcombank*” làm đề tài cho luận văn.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

- Nguyễn Thị Thúy An (2013) nghiên cứu đề tài *Nâng cao hiệu quả đào tạo chuyên viên quan hệ khách hàng tại ngân hàng TMCP Quân đội*, Trường đại học Kinh tế quốc dân. Đề tài tập trung nghiên cứu khía cạnh nâng cao hiệu quả của hoạt động đào tạo chuyên viên tại Ngân hàng Quân đội. Kết quả cho thấy tuy hầu hết chuyên viên khách hàng cá nhân sau đào tạo đều cảm thấy tự tin hơn về năng lực chuyên môn cũng như trong quá trình làm việc thực tế. Tuy nhiên các đối tượng này lại không có cảm giác muốn gắn bó với với chức danh

này nguyên nhân một phần đến từ việc ở thời điểm đó ngân hàng Quân đội chưa thực sự phát triển khi so sánh với các ngân hàng cũng như việc Ngân hàng Quân đội cũng chưa có các chính sách nhằm giữ chân và thu hút nhân sự một cách hiệu quả. Từ đây tác giả đã đưa ra 1 số đề xuất ngoài việc nâng cao các hoạt động hiện tại tác giả còn bổ sung thêm các công tác tư tưởng, biện pháp giữ chân nhân viên. Các giải pháp đưa ra đã bám sát thực tế và có tính khả thi cao, có thể là cơ sở tham khảo tốt với doanh nghiệp cũng như các nghiên cứu sau này.

- Vũ Văn Thực (2015) nghiên cứu đề tài “*Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành ngân hàng*”, được đăng tải ngày 23/11/2015 trên tạp chí phát triển và hội nhập. Tác giả nghiên cứu đề tài với trên cơ sở số lượng nhân viên ngân hàng hiện tại đang rất lớn nhưng thiếu trầm trọng đội ngũ nhân lực chất lượng cao. Bài nghiên cứu tập trung vào yếu tố đào tạo nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tác giả cho biết tuy số lượng đã đáp ứng nhu cầu ngành ngân hàng tuy nhiên về chất lượng lao động còn nhiều yếu kém, nguyên nhân đến từ việc chương trình đào tạo còn nhiều lỗ hổng, chưa bắt kịp với thời đại cũng như vấn đề không thu hút được học viên tiếp tục theo học lên các trình độ cao hơn. Giải pháp tác giả đưa ra tập trung vào 2 yếu tố đó là xây dựng lại chương trình giảng dạy hợp lý, hợp xu thế và nâng cao tầm quan trọng của đội ngũ nhân lực chất lượng cao trong ngân hàng.

- Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Vietcombank (2020) - tọa đàm, “*Tăng cường hợp tác giữa các tổ chức tín dụng trong đào tạo bồi dưỡng nhân lực của hệ thống ngân hàng Việt Nam*”, diễn ra vào ngày 17/11/2020. Phó Thống đốc Nguyễn Kim Anh cho biết, trong thời gian qua đội ngũ nhân lực ngành ngân hàng đã có trình độ tương đối tốt, tuy nhiên với sự phát triển chung của nền kinh tế, đội ngũ nhân lực đã biểu hiện ra các hạn chế như: đội ngũ nhân lực trình độ cao tại ngân hàng và các tổ chức tài chính còn mỏng, tính chuyên nghiệp của nhân lực ngân hàng trong các vị trí công việc vẫn chưa cao, số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin của ngành Ngân hàng nói

chung và kiến thức về công nghệ của nhiều nhân sự trong ngành Ngân hàng còn hạn chế. Cũng trong tọa đàm các ý kiến được đưa ra nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành ngân hàng gồm: đổi mới trong tổ chức, phối hợp với đào tạo trong hệ thống ngân hàng; Hợp tác giữa các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nhân lực trong ngành ngân hàng; đào tạo chuẩn hóa chức danh nghề nghiệp ngân hàng: vai trò của khu vực công và ngân hàng thương mại ở Việt Nam; Xác định các vị trí, lĩnh vực chuyên môn trụ cột phản ánh hoạt động của các ngân hàng, gắn với việc xây dựng các khung năng lực và chương trình đào tạo, bồi dưỡng,... Buổi tọa đàm đã đưa ra nhiều định hướng phát triển và pháp pháp nâng cao chất lượng ngành ngân hàng với nhiều đóng góp thực tiễn, tính khả thi cao.

- Thiều Quang Hiệp (2022), “*Phát triển nguồn nhân lực hệ thống ngân hàng thương mại*” đăng tải ngày 5/02/2020 Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng Số 214, cơ sở bản hành Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Từ công tác nghiên cứu tác giả đã hiện ngành ngân hàng đang thiếu lượng lớn nguồn nhân lực chất lượng cao khi nhân lực có trình độ thạc sĩ, tiến sĩ chỉ chiếm 6%. Các vị trí chủ chốt quan trọng tại nhiều ngân hàng thường phải thuê các đội ngũ nước ngoài. Do đó cần tiến hành công tác phát triển nguồn nhân lực mạnh mẽ đối với ngành ngân hàng. Nguyên nhân chính đến từ việc trình độ chất lượng đào tạo và đội ngũ giảng dạy chưa đạt chất lượng, còn nhiều lỗ hổng, thiếu các công cụ và tiêu chí nhằm đánh giá chính xác trình độ người lao động, các chính sách chưa có tính cụ thể và bút phá. Từ đây tác giả đã đưa ra một số đề xuất như: Nâng cao trình độ người giảng viên ngành ngân hàng, cải thiện chương trình đào tạo, tăng mối quan hệ và sự hợp tác giữa các tổ chức đào tạo và ngân hàng.

- Nikos Andriotis (2019), “*How To Future-Proof Bank Employee Training*”, eLearning Industry”. Bài viết của tác giả đề xuất các giải pháp định hướng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực gồm: Kích thích thích vật chất, Nâng cao kỹ năng và tái đào tạo, đào tạo mạnh các cá nhân lãnh đạo, xây

dựng văn hóa doanh nghiệp. Bài viết của tác giả có giá trị tham khảo và định hướng được các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Khaled Adnan Abedalraheem Bataineh (2014), “*Impacts of Employee Training on the Performance of Commercial Banks in Jordan*”, vol.6 – no.27 – 2014, European Journal of Business and Management. Bài viết đi sâu vào việc nghiên cứu tác động của việc đào tạo đến các ngân hàng ở Jordan. Nghiên cứu đã cho thấy việc các doanh nghiệp có hệ thống đào tạo nội bộ tốt sẽ tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực một cách tổng thể, việc tăng số lượng các chương trình đào tạo cũng sẽ tăng động lực của người lao động trong việc nâng cao trình độ của bản thân trong một mảng nhất định. Từ đó nâng cao hiệu quả làm việc của các ngân hàng. Tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm cải thiện hiệu quả đào tạo như: Các ngân hàng cần phối hợp với nhau để xây dựng chương trình đào tạo, tiêu chuẩn hóa các chỉ tiêu đánh giá năng lực, kết quả làm việc của người lao động. Các đề xuất của tác giả có thể áp dụng tại nhiều ngân hàng cũng như có tính khả thi cao khi triển khai.

Các nghiên cứu, bài báo trên đều có thấy với mỗi đối tượng nghiên cứu đều có những sự khác nhau nhất định do tính chất của mỗi ngân hàng. Do đó để tiến hành tìm hiểu các vấn đề tại ngân hàng đại chúng tác giả cũng phải thực hiện các nghiên cứu riêng biệt từ đó mới đưa ra được những giải pháp hợp lý và phù hợp với ngân hàng thương mại cổ phần đại chúng PvcomBank.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### ***3.1 Mục đích nghiên cứu***

Tìm hiểu thực trạng nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PvcomBank. Phân tích dữ liệu, tìm ra các ưu, nhược điểm. Từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện việc nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PvcomBank.

#### ***3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp.

- Thu thập số liệu sơ cấp, thứ cấp về vấn đề liên quan đến nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank. Từ đó phân tích thực trạng chất lượng và các hoạt động nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank.

- Đưa ra các giải pháp, định hướng nhằm hoàn thiện các hoạt động nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank.

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

*Đối tượng nghiên cứu:* Cán bộ quan hệ khách hàng và hoạt động nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng tại *Đối tượng nghiên cứu:* Các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên văn phòng tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Nhựa Đông Á

*Phạm vi nghiên cứu:* Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank.

*Thời gian nghiên cứu:* Luận văn sử dụng số liệu từ năm 2020 – năm 2022

*Nội dung nghiên cứu:* Đề tài tập trung nghiên cứu các vấn đề về hoạt động nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Tác giả sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khoa học như sau:

Phương pháp thu thập thông tin, số liệu thống kê từ Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank: Tác giả thu thập các dữ liệu về cơ cấu cán bộ quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank



trong đó các số liệu về thực trạng nhân lực như độ tuổi, thâm niên, trình độ, sức khỏe,... cần được thống kê chi tiết, liên quan đến bảng hỏi trong quá trình điều tra xã hội học. Ngoài ra thu thập các thông tin, văn bản, quyết định có liên quan đến vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank từ năm 2020 đến 2022

Phương pháp thống kê, phân tích: Qua các dữ liệu đã thu thập tác giả tiến hành phân tích và đánh giá các vấn đề về nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank. Nêu ra các ưu nhược điểm và nguyên nhân của các vấn đề.

Phương pháp so sánh, đánh giá: Sử dụng dữ liệu thu thập thông qua các năm trong giai đoạn từ năm 2020 – năm 2022. Hệ thống hóa và so sánh thông tin được thu thập. Từ đó nêu rõ sự chuyển biến các số liệu qua các năm.

Phương pháp điều tra xã hội học: tác giả thực hiện thu thập dữ liệu thông qua phương pháp bảng hỏi, phiếu điều tra theo quy trình:

Chuẩn bị điều tra: thiết lập bảng hỏi

Tiến hành điều tra, thu thập thông tin

Xử lý thông tin

Báo cáo kết quả

Điều tra bằng bảng hỏi cho thấy rõ đánh giá của người lao động về thực trạng chất lượng đội cán bộ quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank.. Sau khi tổng hợp, xử lý thông tin, tác giả tiến hành đánh giá dựa trên kết quả thu được. Cụ thể phương án này được tiến hành như sau:

Địa điểm tiến hành điều tra: Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank.

Cỡ mẫu: 100 phiếu được đưa ra. Trong đó thu về được 100 phiếu hợp lệ.

Phương pháp điều tra: Tiến hành khảo sát, điều tra bảng hỏi

Đối tượng điều tra: Các đối tượng được khảo sát là cán bộ quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PvcomBank.

Nguồn số liệu:

Số liệu sơ cấp: Dựa trên cơ sở các tài liệu về nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PvcomBank.

Số liệu thứ cấp: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát thu thập được với 100 mẫu hợp lệ.

## **6. Đóng góp của đề tài**

Các đề tài liên quan đến việc nâng cao chất lượng nhân lực nói chung và nâng cao chất lượng nhân lực tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam đề đã từng được nghiên cứu, tuy nhiên chưa có nghiên cứu nào tập trung chuyên sâu vào việc nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng. Ngoài ra, nghiên cứu cũng xảy sau thời điểm đại dịch Covid-19 ổn định trở lại. Các doanh nghiệp nói chung và ngành ngân hàng nói riêng đều có nhiều sự thay đổi đáng kể trong quy trình cũng như cách thức nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Từ đây đem lại giá trị lớn hơn của nghiên cứu.

## **7. Kết cấu luận văn**

- Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục chữ viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, và các phụ lục, nội dung chính của luận văn TN gồm 3 chương bảo gồm:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PvcomBank

Chương 3: Giải pháp, định hướng nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank

## **Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng**

### **1.1 Khái niệm về cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng**

#### ***1.1.1 Chuyên viên quan hệ khách hàng***

Khái niệm về chuyên viên quan hệ khách hàng không thực sự được đề cập trong các giáo trình chuyên môn mà chủ yếu đến từ yêu cầu công việc và vị trí công việc này chủ yếu hiện hữu tại các Ngân hàng.

Theo Ngân hàng Việt Á Bank, chuyên viên quan hệ khách hàng là những người lao động có tay nghề cao, cung cấp cho doanh nghiệp kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm để đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng về một loại hình dịch vụ nhất định của doanh nghiệp [17].

Chuyên viên quan hệ khách hàng có hiểu biết sâu sắc về tâm lý khách hàng, cho phép họ quản lý hiệu quả các mối quan hệ với khách hàng. Chuyên viên quan hệ khách hàng chịu trách nhiệm cung cấp dịch vụ cho người dùng, xây dựng mối quan hệ với khách hàng, cung cấp thông tin chi tiết về hành vi của họ và giúp xác định các cơ hội để nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Chuyên viên quan hệ khách hàng thường kết hợp chéo với các đơn vị như bán hàng và tiếp thị, cũng như phát triển các chiến lược để giữ chân khách hàng. Họ phải có khả năng nhanh chóng xây dựng lòng tin với khách hàng bằng cách phản hồi kịp thời các truy vấn và yêu cầu.

Chuyên viên quan hệ khách hàng có một số nhiệm vụ và hoạt động cơ bản như:

- Sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu để hiểu rõ hơn về hành vi của khách hàng
- Xây dựng các chương trình phù hợp để khách hàng gắn bó với dịch vụ/sản phẩm của doanh nghiệp.
- Phát triển các kế hoạch dài hạn tập trung vào việc giữ chân khách hàng hiện tại trong khi thu hút khách hàng mới

- Tạo ra một môi trường nơi khách hàng cảm thấy có sự gắn kết với doanh nghiệp thông qua việc cung cấp các trải nghiệm được cá nhân hóa.

- Sử dụng các kỹ thuật giải quyết vấn đề khi xử lý các tình huống khó khăn hoặc khiếu nại từ những khách hàng không hài lòng

- Phối hợp chặt chẽ với các bộ phận khác trong tổ chức để đảm bảo rằng tất cả các lĩnh vực đang làm việc cùng nhau để đạt được các mục tiêu kinh doanh .

Chuyên viên quan hệ cơ bản được phân thành hai bộ phận cơ bản gồm:

- Chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân: Sẽ phụ trách kết nối, chăm sóc, mở rộng và phát triển các khách hàng cá nhân, cá thể kinh doanh.

- Chuyên viên quan hệ khách hàng doanh nghiệp: Là bên phụ trách chăm sóc và phát triển các khách hàng doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn.

### ***1.1.2 Chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng***

#### ***1.1.2.1 Chuyên viên quan hệ khách hàng trong ngân hàng***

Theo VietBank, chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân là những người tiếp xúc, liên hệ trực tiếp với các khách hàng cá nhân để tư vấn và bán các sản phẩm mà ngân hàng cung cấp. Các sản phẩm đó có thể là các khoản vay nợ, gửi tiết kiệm hoặc thẻ tín dụng,..... đồng thời họ cũng là những người tiếp nhận và kiểm tra hồ sơ của khách hàng trước khi chuyển cho bộ phận có liên quan tiến hành thẩm định [18].

Đối với các ngân hàng, vị trí chuyên viên quan hệ khách hàng khá quan trọng bởi vì họ là những người đại diện cho ngân hàng tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, là một trong những rào chắn bảo vệ ngân hàng khỏi những rủi ro đặc thù có thể xảy ra.

Chuyên gia quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng là một chuyên gia được đào tạo chuyên sâu, họ làm việc để đảm bảo rằng khách hàng nắm bắt tốt nhất về các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, cũng như phát triển mối quan hệ lâu dài với người dùng. Chuyên viên khách hàng cá nhân làm việc chặt chẽ với các bộ phận khác trong ngân hàng, chẳng hạn như nhân viên cho vay và cố

vấn tài chính để đảm bảo rằng khách hàng đang nhận được các dịch vụ ngân hàng một cách toàn diện. Họ chịu trách nhiệm tìm hiểu nhu cầu của khách hàng và phát triển các chiến lược để đáp ứng những vấn đề đó.

Chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân phải có kỹ năng giao tiếp cá nhân tốt để làm việc một cách có hiệu quả với khách hàng từ đó xây dựng lòng tin với ngân hàng. Họ phải có khả năng xác định các yêu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng và chính xác, cũng như hiểu tâm lý khi khách hàng đặt câu hỏi hoặc đưa ra các nhu cầu nhất định. Ngoài ra, họ sẽ có thể phân tích dữ liệu liên quan đến hành vi của khách hàng để có được thông tin chi tiết có thể giúp ngân hàng cải tiến hoặc điều chỉnh các sản phẩm / dịch vụ cho phù hợp với mỗi cá nhân dựa trên chính sách của ngân hàng.

Chuyên viên quan hệ khách hàng là người nắm bắt và hiểu rõ các quy định ngân hàng có liên quan, để tư vấn cho khách hàng về các vấn đề pháp lý liên quan đến dịch vụ / sản phẩm ngân hàng.

Ngoài ra, đây là bộ phận cần nắm bắt các thông tin mới nhất về sản phẩm/dịch vụ cũng như các đặc điểm về nền kinh tế tại địa phương, các chính sách của mỗi chi nhánh để hỗ trợ khách hàng, từ đó khiến khách hàng gắn bó với doanh nghiệp.

#### *1.1.2.2 Nhiệm vụ chuyên viên quan hệ khách hàng trong ngân hàng*

Trên cơ sở tổng hợp về yêu cầu công việc và nhiệm vụ của vị trí chức danh từ một số ngân hàng. Nhiệm vụ chuyên viên quan hệ khách hàng trong ngân hàng bao gồm:

Tiếp nhận thông tin khách hàng: Nhân viên chăm sóc khách hàng tiếp nhận thông tin cá nhân và tài khoản của khách hàng khi họ đến ngân hàng hoặc liên hệ qua điện thoại, email, hoặc qua các kênh trực tuyến.

Cung cấp thông tin về sản phẩm và dịch vụ: Nhân viên hướng dẫn khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng như tài khoản tiết kiệm, tài khoản vãng lai, thẻ tín dụng, khoản vay, và các dịch vụ khác.

Giải đáp thắc mắc và yêu cầu của khách hàng: Nhân viên phải tận tâm lắng nghe và giải đáp mọi thắc mắc, câu hỏi, và yêu cầu của khách hàng với tư cách là người đại diện của ngân hàng.

Giải quyết vấn đề: Nếu có vấn đề phát sinh trong quá trình giao dịch hoặc sử dụng dịch vụ, nhân viên phải giúp đỡ khách hàng tìm ra giải pháp và giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng và chuyên nghiệp.

Hỗ trợ mở tài khoản và các thủ tục giao dịch: Nhân viên hỗ trợ khách hàng trong việc mở tài khoản mới, thực hiện các giao dịch như gửi tiền, rút tiền, chuyển khoản, thanh toán hóa đơn, và các thủ tục khác liên quan đến tài khoản.

Tư vấn tài chính: Nếu khách hàng có nhu cầu, nhân viên chăm sóc khách hàng có thể tư vấn về các sản phẩm và dịch vụ tài chính phù hợp với tình hình tài chính của khách hàng.

Giới thiệu sản phẩm và chương trình khuyến mãi: Nhân viên có trách nhiệm giới thiệu các sản phẩm, chương trình khuyến mãi, ưu đãi mới nhất của ngân hàng để khách hàng có thể hiểu rõ hơn về những lợi ích mà họ có thể nhận được.

Quản lý thông tin khách hàng: Nhân viên cập nhật và quản lý thông tin khách hàng trong hệ thống của ngân hàng để dễ dàng truy xuất thông tin khi cần thiết.

Giám sát giao dịch và bảo mật thông tin: Nhân viên phải giám sát các giao dịch và đảm bảo an toàn thông tin khách hàng, đồng thời tuân thủ các quy định về bảo mật dữ liệu.

Ghi nhận phản hồi của khách hàng: Nhân viên lắng nghe và ghi nhận phản hồi của khách hàng về dịch vụ và chất lượng phục vụ để ngân hàng có thể cải thiện và nâng cao chất lượng dịch vụ.

### ***1.1.3 Chất lượng nguồn nhân lực***

Theo PGS.TS. Nguyễn Tiệp trong Giáo trình Nguồn nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội đã nêu, chất lượng nguồn nhân lực là các khái niệm tổng hợp nhằm đánh giá các khía cạnh về tố chất, năng lực nội tại, bản chất của một

con người xuất phát từ bên trong. Chất lượng nguồn nhân lực luôn biến động và là cơ sở quan trọng để đánh giá trình độ phát triển của nền Kinh tế - Xã hội tại một quốc gia. Các tiêu chí cơ bản để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực thường là thể lực, trí lực, tâm lực [8]

Theo PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008). Chất lượng nguồn nhân lực là tổng hợp mối quan hệ giữa các yếu tố bên trong, cấu thành một con người. [1]

Từ đây là có thể thấy rằng chất lượng nguồn nhân lực là tổng hợp các khái niệm có phạm vi rộng dùng để đánh giá nguồn nhân lực, thể hiện thông qua mối quan hệ của các yếu tố bên trong như tâm lực, thể lực và trí lực.

**Trí lực:** Trí lực là khả năng của trí tuệ, tức sức mạnh của bộ não để suy nghĩ, quyết định và hành động. Nó là yếu tố quan trọng nhất trong việc xác định sức mạnh hoạt động của con người và là nguồn động lực cho mọi hành động. Trí lực được coi là yếu tố quan trọng nhất để phát triển nguồn nhân lực, bởi tất cả hoạt động của con người đều phải thông qua trí óc. Vì vậy, việc phát huy tiềm năng trí tuệ của con người trở thành yêu cầu quan trọng nhất trong mỗi doanh nghiệp. Khai thác và phát huy tiềm năng trí lực là một trong những yêu cầu quan trọng nhất trong việc phát triển nguồn nhân lực của một doanh nghiệp. Trí lực bao gồm nhiều yếu tố, như trình độ văn hoá, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động. Trình độ văn hoá cần được xây dựng trên một nền tảng học vấn và là cơ sở cho phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động theo mô hình chuyên môn và chuyên nghiệp.

**Thể lực:** Thể lực là tổng hợp của các khả năng vật lý của cơ thể. Nó bao gồm các hoạt động như chạy, nhảy, đẩy, kéo và các hoạt động đòi hỏi sức mạnh vật lý, đây là điều kiện đảm bảo cho sự phát triển và khả năng lao động của con người. Song song với sức mạnh trí lực, sức mạnh thể lực của con người đảm bảo cho khả năng phát huy tiềm năng của trí lực. Chăm sóc sức khỏe người lao động là một nhiệm vụ rất cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Tâm lực: Tâm lực là một khái niệm quan trọng trong lĩnh vực tâm lý học và tổ chức. Nó được xem là nguồn năng lực của tâm trí con người, bao gồm các tiên tiến cảm xúc, suy nghĩ, cảm tình và cảm thấy. Tâm lực cũng giống như thể lực, cần được phát triển và duy trì bằng cách thực hành, tập luyện và chăm sóc. Nó đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường sự tự tin, hứng thú, tập trung và tự trọng của một cá nhân trong quá trình lao động. Ngoài ra nó còn được hiểu như là phẩm chất cơ bản của con người chỉ các yếu tố như tác phong, ý thức lao động, khả năng đương đầu và vượt qua khó khăn. Việc nâng cao tâm lực người lao động trong doanh nghiệp là cơ sở để khai phá các tiềm năng cá nhân cũng như sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức

#### ***1.1.4 Nâng cao chất lượng chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân***

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là việc tối ưu hóa khả năng và năng lực của nhân viên trong doanh nghiệp, đảm bảo rằng người lao động có thể hoạt động và đạt được hiệu quả cao nhất. Quá trình này bao gồm việc cải thiện trình độ chuyên môn, nâng cao kỹ năng, cải thiện môi trường làm việc, đảm bảo sức khỏe và hỗ trợ cho nhân viên để phát triển. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng cải thiện cảm hứng và tạo điều kiện cho nhân viên để giữ vững sự quan tâm và niềm đam mê của họ đối với công việc. Tất cả những điều này sẽ tạo ra một môi trường làm việc tốt hơn và tăng cường sức mạnh của công ty trong bối cảnh yêu cầu ngày càng cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh tại Việt Nam.

Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là toàn bộ quy trình, phương pháp mà doanh nghiệp sử dụng để giúp người lao động đạt đủ khả năng thực hiện các yêu cầu trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực làm vững chắc năng lực của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có cơ hội lớn hơn trong việc đảm đương các hợp đồng, các nhiệm vụ được giao.

Nâng cao chất lượng chuyên viên quan hệ khách hàng giúp người lao động phát huy hết tiềm năng của mình thông qua việc đào tạo, duy trì sức khỏe



thể chất và tinh thần cũng như mở ra định hướng thương tiến cho họ. Đồng thời đây là quá trình nhằm tạo điều kiện tốt cho người lao động trong quá trình làm việc bằng cách xây dựng môi trường làm việc, văn hóa công ty. Doanh nghiệp phải tận dụng các chính sách và tiến hành quản lý tốt nguồn nhân lực để đảm bảo sự phát triển bền vững của công ty. Sau khi đào tạo, việc quản lý và sử dụng nguồn nhân lực theo năng lực của từng cá nhân sẽ giúp tối ưu hoá sức mạnh của công ty.

## **1.2 Tiêu chí đánh giá chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng**

### **1.2.1 Các tiêu chí đánh giá về trí lực**

Trí lực là tập hợp các vấn đề mà người lao động cần sử dụng trí óc để áp dụng và công việc như trình độ học vấn, kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm...

#### *Trình độ học vấn*

Trình độ học vấn là toàn bộ những tri thức mà người lao động học hỏi được thông qua quá trình đào tạo, được cung cấp thông qua các quá trình đào tạo chính quy, không chính quy và quá trình làm việc của người lao động. Thông thường trình độ học vấn được ghi nhận bằng những chứng chỉ được công nhận bởi các tổ chức chính quy như trung tâm nghề, trung cấp, cao đẳng, đại học. Ngoài ra nó cũng được công nhận bởi các nhà tuyển dụng nếu quá trình đào tạo được diễn ra tại các doanh nghiệp lớn, có quy trình đào tạo tốt.

Đối với cán bộ quan hệ khách hàng, trình độ học vấn cũng như các chuyên ngành thường bao gồm:

**Tài chính:** Chuyên ngành tài chính cung cấp cho cán bộ quan hệ khách hàng kiến thức về các nguyên tắc tài chính, các sản phẩm và dịch vụ tài chính, và các thị trường tài chính.

**Ngân hàng:** Chuyên ngành ngân hàng cung cấp cho cán bộ quan hệ khách hàng kiến thức về hoạt động của ngân hàng, các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, và các quy định của pháp luật về ngân hàng.

**Kinh tế:** Chuyên ngành kinh tế cung cấp cho cán bộ quan hệ khách hàng kiến thức về nền kinh tế, các yếu tố ảnh hưởng đến nền kinh tế, và các chính sách kinh tế.

**Quản trị kinh doanh:** Chuyên ngành quản trị kinh doanh cung cấp cho cán bộ quan hệ khách hàng kiến thức về quản lý, lãnh đạo, và marketing.

**Marketing:** Chuyên ngành marketing cung cấp cho cán bộ quan hệ khách hàng kiến thức về cách tiếp cận và thu hút khách hàng, cách phát triển và quản lý thương hiệu, và cách tạo ra các chiến lược marketing hiệu quả.

#### *Trình độ chuyên môn nghiệp vụ*

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đánh giá từ hai góc độ gồm:

**Trình độ chuyên môn nghiệp vụ cá nhân:** Là khả năng tổng hợp tất cả các tri thức, kinh nghiệm, trải nghiệm của người lao động trong việc áp dụng chúng vào công việc. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ càng cao thì người lao động càng có giá trị đối với ngành nghề của họ.

**Trình độ chuyên môn nghiệp vụ ngành nghề:** Là tổng hợp các yêu cầu của doanh nghiệp đối với một vị trí chức danh trong tổ chức nhằm đảm bảo người lao động khi đảm nhiệm vị trí này có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

Nhìn chung trình độ chuyên môn nghiệp vụ là một trong những tiêu chí nhằm đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bởi lẽ đây là tổng hợp của các yếu tố cơ bản mà doanh nghiệp mong muốn đối với người lao động. Một có đội ngũ lao động với trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao sẽ có khả năng nâng cao hiệu suất công việc, khả năng sáng tạo và áp dụng kết quả của khoa học kỹ thuật vào công cuộc sản xuất chung của doanh nghiệp. Thực tế cũng cho thấy các doanh nghiệp với đội ngũ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ càng cao thì tốc độ phát triển càng lớn. Từ đây cũng đặt ra yêu cầu đối với doanh nghiệp trong việc có thể phát triển và tận dụng tối đa năng lực của người lao động trong việc phát triển doanh nghiệp.

#### *Kỹ năng mềm*

Với nhu cầu ngành càng cao của các doanh nghiệp thì trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động không còn là yếu tố duy nhất mà các nhà tuyển dụng quan tâm. Ngày nay các doanh nghiệp thường đánh giá và yêu cầu người lao động có những kỹ năng mềm cơ bản có thể phục vụ tốt trong quá trình làm việc như kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, xử lý tính huống, tin học, ngoại ngữ....

Điều này đặc biệt đúng với chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân khi đối tượng của họ rất đa dạng và ở nhiều tầng lớp khác nhau. Nó đòi hỏi người lao động phải có kỹ năng ứng xử, giao tiếp tốt,.. thì mới có thể xây dựng được mối quan hệ với khách hàng. Đồng thời người lao động với một nền tảng kỹ năng mềm tốt sẽ tự xử lý các vấn đề của bản thân cũng như thích nghi với môi trường tốt hơn từ đó giảm các chi phí, thời gian mà doanh nghiệp phải bỏ ra để xử lý các vấn đề đó, từ đây nâng cao giá trị của bản thân đối với tổ chức.

Các kỹ năng mềm cần có bởi người cán bộ quan hệ khách hàng gồm:

**Kỹ năng giao tiếp và thuyết phục:** Cán bộ quan hệ khách hàng cần có khả năng giao tiếp hiệu quả với khách hàng, cả bằng lời nói và bằng văn bản. Họ cũng cần có khả năng thuyết phục khách hàng lựa chọn các sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng.

**Kỹ năng lắng nghe và thấu hiểu:** Cán bộ quan hệ khách hàng cần có khả năng lắng nghe và thấu hiểu nhu cầu của khách hàng. Họ cần có thể đặt câu hỏi phù hợp để hiểu rõ nhu cầu của khách hàng và đưa ra các giải pháp phù hợp.

**Kỹ năng giải quyết vấn đề:** Cán bộ quan hệ khách hàng cần có khả năng giải quyết các vấn đề của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả. Họ cần có khả năng tìm ra các giải pháp sáng tạo và phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

**Kỹ năng quản lý thời gian:** Cán bộ quan hệ khách hàng cần có khả năng quản lý thời gian hiệu quả. Họ cần có thể xử lý nhiều công việc cùng một lúc và đảm bảo hoàn thành các nhiệm vụ đúng thời hạn.

Kỹ năng làm việc nhóm: Cán bộ quan hệ khách hàng thường xuyên làm việc với các đồng nghiệp trong ngân hàng. Họ cần có khả năng làm việc nhóm hiệu quả để đạt được mục tiêu chung.

Kỹ năng phân tích và tổng hợp: Cán bộ quan hệ khách hàng cần có khả năng phân tích và tổng hợp thông tin hiệu quả. Họ cần có thể thu thập, xử lý và phân tích thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để đưa ra các quyết định chính xác.

Kỹ năng sử dụng công nghệ: Cán bộ quan hệ khách hàng cần có khả năng sử dụng công nghệ một cách thành thạo. Họ cần có thể sử dụng các phần mềm và ứng dụng ngân hàng để phục vụ khách hàng.

Chỉ tiêu nhằm đánh giá trí lực nguồn nhân lực trong doanh nghiệp:

$$\text{Tỷ lệ trình độ văn hóa} = \frac{\text{Số lượng người lao động (ở các mức trình độ văn hóa)}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Đây là tỷ lệ người lao động trong doanh nghiệp đạt được các mức trình độ văn hóa cụ thể trong doanh nghiệp. Thông thường lấy trình độ phổ thông (12/12) làm cơ sở đánh giá. Tuy nhiên trong việc nghiên cứu hoặc đánh giá chi tiết thì các mức trình độ có thể gồm trung cấp, cao đẳng, đại học,....

### **1.2.2 Các tiêu chí đánh giá về tâm lực**

Tâm lực của người lao động được thể hiện thông qua các vấn đề như: tác phong, thái độ, ý thức làm việc, kỷ luật lao động,.. Việc nâng cao tâm lực người lao động là việc nâng cao nhận thức của họ ở các phương diện đã đề cập để nâng cao giá trị, uy tín của mỗi cá nhân. Đây cũng là thước đo quan trọng khi đánh giá trình độ nguồn nhân lực của một tổ chức.

Doanh nghiệp với một đội ngũ nhân lực có mặt bằng tâm lực tốt sẽ tạo được ấn tượng tốt trong mắt đối tác, nâng cao giá trị doanh nghiệp. Đồng thời giúp cho doanh nghiệp hoạt động quy củ, văn minh,.. hơn từ đó nâng cao hiệu quả tổng thể của hoạt động sản xuất kinh doanh tại tổ chức.

Ngược lại, một doanh nghiệp được đánh giá kém về vấn đề tâm lực thường khó có thể phát triển dài hạn nguyên nhân cơ bản đến từ việc đối tác sẽ hạn chế muốn làm ăn với doanh nghiệp, tập thể nhân lực của doanh nghiệp khó đoàn kết, nảy sinh nhiều mâu thuẫn đồng thời khó thu hút người lao động.

Một tồn tại cơ bản tại Việt Nam không được đánh giá cao đó là yếu tố tâm lực khi mà ý thức, tác phong và kỷ luật chưa cao, gây nhiều thiệt hại cũng như quá trình phát triển cho doanh nghiệp.

Đối với chuyên viên quan hệ khách hàng thì yếu tố tâm lực được cụ thể hóa thành các yếu tố cụ thể như:

**Trung thực:** Cán bộ quan hệ khách hàng cần phải trung thực trong mọi giao dịch với khách hàng. Họ cần phải có sự tin tưởng của khách hàng để có thể xây dựng mối quan hệ lâu dài.

**Cẩn thận:** Cán bộ quan hệ khách hàng cần phải cẩn thận trong mọi công việc của mình. Họ cần phải tránh mắc sai lầm để không ảnh hưởng đến quyền lợi của khách hàng.

**Tỉ mỉ:** Cán bộ quan hệ khách hàng cần phải tỉ mỉ trong việc xử lý các vấn đề của khách hàng. Họ cần phải đảm bảo rằng các vấn đề của khách hàng được giải quyết một cách chính xác và nhanh chóng.

**Nhạy bén:** Cán bộ quan hệ khách hàng cần phải nhạy bén trong việc nắm bắt nhu cầu của khách hàng. Họ cần phải có khả năng dự đoán nhu cầu của khách hàng để đưa ra các sản phẩm và dịch vụ phù hợp.

**Thích nghi:** Cán bộ quan hệ khách hàng cần phải thích nghi với sự thay đổi của thị trường. Họ cần phải có khả năng học hỏi và thay đổi để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

**Chịu được áp lực:** Cán bộ quan hệ khách hàng thường xuyên phải làm việc trong môi trường áp lực cao. Họ cần phải có khả năng chịu được áp lực để có thể xử lý các vấn đề của khách hàng một cách hiệu quả.

Tuy nhiên yếu tố tâm lực lại là một yếu tố đối cảm tính do góc nhìn của mỗi cá nhân, mỗi khách hàng, mỗi nhà điều hành về tâm lực là khác nhau

do đó đối với doanh nghiệp điều quan trọng là phải có các hệ thống chỉ tiêu nhằm lượng hóa các vấn đề của tâm lực, từ đó tạo giới hạn sàn cho các hoạt động của người lao động nhằm tránh các rủi ro có thể xảy ra đối với ngân hàng.

### ***1.2.3 Các tiêu chí đánh giá về thể lực***

Tại mỗi quốc gia, mỗi tổ chức khác nhau có cơ sở để đánh giá thể lực con người một cách khác nhau trên các đặc điểm như văn hóa, lãnh thổ, đặc điểm gen,... tuy nhiên trong nghiên cứu để tìm hiểu về tiêu chí thể lực, tác giả nghiên cứu căn cứ theo tiêu chí của bộ Y tế Việt Nam.

Sức khỏe là yếu tố then chốt quyết định đến thành công của con người. Người có sức khỏe tốt thường thể hiện năng suất lao động cao, tinh thần sáng tạo, và khả năng thích ứng tốt hơn với môi trường làm việc.

Để đánh giá trạng thái sức khỏe của người lao động, Bộ Y tế và Bộ Quốc phòng đã hợp tác đề xuất 8 tiêu chí kiểm tra và đánh giá thể lực định kỳ, bao gồm: chiều cao, cân nặng, vòng ngực, mắt, tai, mũi, họng, răng, hàm, mặt, nội khoa, ngoại khoa, thần kinh tâm thần, và da liễu.

Việc đánh giá thể lực của người lao động có vai trò quan trọng, vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và hiệu quả lao động của cá nhân và cả doanh nghiệp. Sức khỏe tốt là yếu tố quan trọng để thực hiện các quy trình sản xuất và lao động. Vì vậy, các doanh nghiệp cần quan tâm đến việc nâng cao thể lực cho người lao động qua các hoạt động như: thể thao thường xuyên để nâng cao sức khỏe thể chất, thăm khám và điều trị định kỳ, cải thiện môi trường làm việc, thực hiện các biện pháp bảo hộ, an toàn vệ sinh lao động, và quan tâm chăm sóc đời sống vật chất cho người lao động.

Việc tăng cường thể lực cho người lao động là một trong những yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển bền vững và đạt được thành công trong công việc.

### **1.3 Các hoạt động nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng**

#### ***1.3.1 Hoạt động tuyển dụng***

##### *Hoạt động tuyển dụng*

Tuyển dụng nguồn nhân lực là một phần thiết yếu của mọi doanh nghiệp. Doanh nghiệp với một đội ngũ cá nhân tài năng, giàu kinh nghiệm và hiểu biết có thể giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu và thành công trong thị trường đầy tính cạnh tranh như ngày nay. Do đó các doanh nghiệp phải có một quy trình tuyển dụng hiệu quả, không chỉ thu hút được những nhân tài giỏi nhất mà còn đảm bảo tuyển dụng được những nhân sự chất lượng, phù hợp với tổ chức của mình.

Quá trình tuyển dụng đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định chất lượng nguồn nhân lực có sẵn trong một công ty. Một chiến lược tuyển dụng có cấu trúc tốt giúp nhà tuyển dụng xác định các ứng viên tài năng sở hữu các kỹ năng, kinh nghiệm và trình độ cần thiết phù hợp với nhu cầu của tổ chức họ. Quá trình này nên được điều chỉnh theo yêu cầu công việc vì mỗi vị trí đòi hỏi các bộ kỹ năng và khả năng khác nhau từ các ứng viên tiềm năng. Một hệ thống tuyển dụng hiệu quả có thể cho phép các tổ chức tìm kiếm ứng viên từ các nguồn gốc khác nhau với kinh nghiệm đa dạng có thể tăng thêm giá trị cho tổ chức cũng như thúc đẩy sự đa dạng của lực lượng lao động.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần có tiêu chí rõ ràng khi lựa chọn ứng viên giúp đảm bảo sự công bằng trong khi lựa chọn ứng viên phù hợp dựa trên thành tích thay vì sở thích hoặc thành kiến cá nhân. Điều này yêu cầu tổ chức phải có một bộ phận nhân sự có năng lực và tinh thần trách nhiệm.

Hiện nay khi tuyển dụng doanh nghiệp có nhiều hình thức với các mục đích khác nhau như:

- Tuyển dụng vào vị trí trống: Đây là hình thức tuyển dụng theo phương pháp lấp đầy, tại đâu doanh nghiệp sẽ xác định trước các yêu cầu cơ bản của vị trí còn trống từ đó tiến hành tuyển dụng.

- Tuyển dụng để sử dụng trong tương lai: Các doanh nghiệp khi đã có một kế hoạch, chiến lược phát triển rõ ràng sẽ biết được bản thân cần có thêm bao nhiêu nhân sự, từ đó tiến hành các hoạt động tuyển dụng sớm nhằm đào tạo và làm quen môi trường để sử dụng cho kế hoạch phát triển của doanh nghiệp.

- Tuyển dụng nhân tài: Một trong các công tác cơ bản của bộ phận nhân sự về vấn đề tuyển dụng là công tác “Săn đầu người” đây là hình thức tìm kiếm các tài năng có thể thay đổi doanh nghiệp hoặc một số đặc điểm của công ty. Là hoạt động cần thiết của mọi doanh nghiệp, người lao động tuyển dụng theo phương pháp này có thể được thay thế trực tiếp vào một vị trí hiện có hoặc được sắp xếp vào các vị trí cố vấn để làm việc trực tiếp hoặc làm quen với môi trường rồi được sử dụng trong tương lai.

- Thực tập sinh: Nhiều doanh nghiệp có hình thức thực tập sinh, hướng đến chủ yếu là các đối tượng mới ra trường và lao động trẻ. Ngoài việc tạo điều kiện hoàn thành quá trình học trên trường thì các đối tượng này cũng được theo dõi, đánh giá năng lực và có thể được tuyển dụng trực tiếp vào làm sau quá trình thực tập.

- Tuyển dụng do tái cơ cấu: Sau quá trình tái cơ cấu của doanh nghiệp sẽ có một bộ phận người lao động dư thừa hoặc khuyết thiếu ở các bộ phận, các đối tượng này có thể được cho nghỉ việc hoặc chuyển sang các bộ phận phù hợp với bản thân. Do quá trình tái cơ cấu xuất phát từ doanh nghiệp nên đối với người lao động dư thừa, tổ chức có thể đứng ra bán hợp đồng lao động hoặc xin tuyển dụng hộ các đối tượng này.

#### *Các tiêu chí đánh giá*

Các tiêu chí đánh giá hoạt động tuyển dụng thường được sử dụng gồm

- Số lượng các nguồn tuyển dụng
- Số nhân sự tuyển dụng trong một kỳ báo cáo
- Số đợt tuyển dụng cũng như thời gian cho mỗi đợt tuyển dụng
- Chất lượng nhân sự được tuyển dụng



- Ý kiến của người lao động về hoạt động tuyển dụng.

### ***1.3.2 Hoạt động bố trí và sử dụng nguồn nhân lực***

#### ***Hoạt động bố trí và sử dụng nguồn nhân lực***

Tiền đề của việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực là hoạt động dự báo nguồn nhân lực. Quá trình này được xây dựng trên cơ sở kế hoạch phát triển của công ty trong tương lai. Nhờ đó doanh nghiệp có thể biết được số lượng nhân sự cần thiết cũng như chất lượng cần có của mỗi bộ phận.

Hoạt động hoạch định này yêu cầu doanh nghiệp phải có tầm nhìn chiến lược đúng đắn và tác động trực tiếp đến công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực cần dựa trên cơ sở đó là mức độ am hiểu của doanh nghiệp đối với năng lực cá nhân của đội ngũ nhân sự, khả năng đào tạo của bản.

Nếu quá trình tuyển dụng được diễn ra mà doanh nghiệp không nắm bắt được cụ thể cách sử dụng nguồn nhân lực sẽ giảm hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh. Nó phải đảm bảo được các điều kiện, tiêu chuẩn của vị trí chức danh và hơn cả đó là sự phù hợp của ứng viên đối với vị trí đó. Nếu sử dụng nhân sự sai cách, không phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn của người lao động thì doanh nghiệp sẽ không khai thác được hết tiềm năng của mỗi cá nhân, làm lãng phí tài nguyên của doanh nghiệp, gây những tổn thất không đáng có.

Do đó gắn liền với công tác bố trí và sử dụng nhân sự, doanh nghiệp cần có một hệ thống đánh giá nhân sự để có cái nhìn chính xác về nhân sự trong tổ chức. Quá trình đánh giá cần được triển khai định kỳ để người sử dụng lao động có thể đưa ra các chính sách nhân sự hợp lý với doanh nghiệp của mình.

#### ***Các tiêu chí đánh giá hoạt động bố trí và sử dụng nguồn nhân lực***

Một số tiêu chí có thể được sử dụng để đánh giá hoạt động bố trí và sử dụng nguồn nhân lực có thể kể đến như:

- Cách thức bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

- Số đợt, chương trình bố trí và sử dụng nguồn nhân lực
- Ý kiến của người lao động về hoạt động

### ***1.3.3 Hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân***

#### ***Hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân***

Hoạt động đào tạo là yếu tố then chốt quyết định chất lượng nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp. Đào tạo cho phép nhân viên cập nhật các xu hướng mới nhất trong ngành, có được các kỹ năng và kiến thức mới, đồng thời cải thiện hiệu suất tổng thể của họ. Quá trình đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực sẽ giúp cải thiện năng suất, tăng sự hài lòng của khách hàng và mức độ trung thành của người lao động. Hơn nữa, các hoạt động đào tạo cho phép các tổ chức sử dụng các nguồn lực hiện có của họ hiệu quả hơn, điều này có thể mang lại lợi nhuận cao hơn và hiệu suất tổ chức tốt hơn.

Đào tạo cũng giúp người lao động học cách làm việc cùng nhau theo nhóm hoặc nâng cao khả năng cộng tác trong các dự án của doanh nghiệp từ đó có thể làm tăng sự hài lòng trong công việc và tinh thần của các nhân viên. Việc cung cấp các buổi đào tạo thường xuyên cho người lao động giúp đồng thời giúp họ duy trì động lực, vốn là yếu tố cần thiết để giúp cho người lao động làm việc hiệu quả và gắn bó với tổ chức hơn.

Tại doanh nghiệp có một số hình thức đào tạo cơ bản như:

- Đào tạo sau tuyển dụng: Đây là quá trình đào tạo với mục tiêu giúp người lao động có thể nắm bắt nhanh hơn tình hình công việc đồng thời tạo mối quan hệ giữa người lao động mới với các nhân viên hiện hành của doanh nghiệp. Là một quá trình đào tạo cơ bản nhưng hết sức quan trọng giúp người lao động nắm bắt các quy định của doanh nghiệp cũng như cảm nhận được văn hóa tổ chức.

- Đào tạo trong quá trình làm việc: Thông thường sau khi trải qua quá trình đào tạo sau tuyển dụng, người lao động còn khá mơ hồ với công việc của bản thân và các thao tác, kỹ năng nghề nghiệp chưa được đầy đủ. Các đối tượng

này sẽ được người đi trước có thể là đồng nghiệp, phó phòng, trưởng phòng,... hướng dẫn trực tiếp trong quá trình làm việc.

- Đào tạo định kỳ: Hằng năm các doanh nghiệp thường tổ chức các chương trình đào tạo để người lao động có thể nâng cao kỹ năng ngành nghề nhằm phục vụ cho cách mục tiêu của tổ chức trong tương lai. Đây là cơ hội để người lao động có thể phát triển bản thân đồng thời cũng là công cụ để thu hút người lao động của doanh nghiệp.

*Tiêu chí đánh giá hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân.*

Một số tiêu chí có thể được sử dụng để đánh giá hoạt động gồm:

- Số các chương trình và hoạt động
- Số lượng người lao động tham gia
- Cơ sở vật chất đào tạo
- Chất lượng chương trình giảng dạy
- Ý kiến của người lao động

#### ***1.3.4 Hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân***

*Hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân*

Chất lượng nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào các hoạt động chăm sóc sức khỏe được thực hiện. Hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe đóng vai trò quan trọng trong việc tuyển dụng, giữ chân và phát triển nhân viên. Bằng cách cung cấp dịch vụ y tế người lao động, các công ty có thể đảm bảo rằng họ sẽ có đội ngũ lao động với mức độ thể lực tốt nhất có khả năng đáp ứng nhu cầu của tổ chức.

Theo luật lao động người sử dụng lao động phải cung cấp các lợi ích, dịch vụ liên quan đến sức khỏe như bảo hiểm y tế, tổ chức khám định kỳ,.. cũng như một số phúc lợi bắt buộc khác. Khi doanh nghiệp hoàn thành tốt thì người lao động sẽ gắn bó hơn với doanh nghiệp do sự hài lòng trong công việc tăng lên. Hơn nữa, các hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe sẽ giúp nhà bộ

phận nhân sự tuyển dụng dễ dàng hơn bằng cách thể hiện cam kết đối với phúc lợi của nhân viên, điều này có thể đóng vai trò là điểm thu hút lớn đối với các ứng viên tiềm năng.

Các hoạt động chăm sóc sức khỏe cũng giúp nhân viên duy trì sức khỏe thể chất và tinh thần, điều này có ý nghĩa quan trọng đối với mức độ hiệu suất của họ tại nơi làm việc. Do đó ngoài các phúc lợi bắt buộc về sức khỏe các doanh nghiệp thường có các phúc lợi khác nhằm nâng cao sức khỏe người lao động trên cả hai phương diện gồm thể lực và tinh thần như:

- Các hoạt động thể dục thể thao đoàn thể: Vừa là công cụ giải tỏa áp lực và nâng cao thể chất, vừa giúp người lao động tăng tính gắn kết trong doanh nghiệp.

- Các hoạt động du lịch, teambuilding,...: Tác động chủ yếu đến sức khỏe tinh thần người lao động, tạo môi trường thân thiện, gắn kết người lao động và xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh.

- Các phúc lợi sức khỏe tự nguyện khác: Tại một số doanh nghiệp, người lao động được hưởng các gói bảo hiểm đến từ các đơn vị ngoài tuy thuộc và cấp bậc cũng như sự cống hiến. Điều này vừa là cơ sở đảm bảo sức khỏe cho người lao động vừa tạo động lực phát triển ở mỗi cá nhân.

*Các tiêu chí đánh giá hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân*

- Số các hoạt động nâng cao, tuyên truyền sức khỏe cho người lao động
- Môi trường làm việc
- Mức độ tham gia, hưởng ứng của người lao động đối với hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân.
- Đánh giá của người lao động.

### ***1.3.5 Hoạt động khuyến khích vật chất và tinh thần***

Đầu tư vào các hoạt động kích thích vật chất và tinh thần có thể cải thiện đáng kể chất lượng nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp. Thông qua hoạt động này người lao động có thêm động lực để phát triển bản thân, nâng cao

năng lực đề tiên đến các vị trí cao hơn từ đó gắn bó và cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp.

*Hoạt động khuyến khích vật chất*

- Tiền lương: Có vai trò trong việc đảm bảo người lao động có thể thỏa mãn các nhu cầu cơ bản như ăn uống, gia đình, tích góp,... mức tiền lương được trả phải tương xứng với giá trị tạo ra. Đồng thời cần xây dựng chính sách tiền lương hợp lý để người lao động có thể nhận thấy khả năng phát triển tài chính của bản thân nhờ đó mới có thêm động lực lao động và phát triển bản thân.

- Tiền thưởng: Tiền thưởng là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho những đóng góp vượt kỳ vọng, yêu cầu của công việc. Quy tắc tác động cơ bản của tiền thưởng đó là việc tạo cảm xúc thỏa mãn trong ngắn hạn khiến người lao động có thêm động lực phát triển bản thân để có thể nhận thêm nhiều các khoản thưởng hơn trong tương lai. Điều này cũng có tác động đến người lao động không nhận được thưởng khi mà họ nhận thấy những lợi ích và sinh ra mong muốn thay đổi bản thân để nhận các kết quả tương tự.

- Phụ cấp: Là khoản tiền bổ sung cho mức độ phức tạp, tính chất hoặc các đặc điểm không ổn định của công việc, là khoản khuyến khích tài chính nhằm bù đắp cho người lao động khi làm việc. Phụ cấp sẽ giúp người lao động cảm nhận được mức độ quan tâm của doanh nghiệp đến công việc chính của bản thân và gián tiếp tạo động lực cố gắng trong tương lai.

- Phúc lợi: Là phần thù lao do công ty chi trả một cách gián tiếp cho người lao động dưới dạng các yêu cầu của nhà nước như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, hưu trí,.. hoặc các phúc lợi tự nguyện mà doanh nghiệp xây dựng cho người lao động như du lịch, hoạt động thể thao,...

Tiêu chí đánh giá hoạt động này chủ yếu gồm, số lượng kế hoạch nhằm thay đổi hoạt động và đánh giá của người lao động về hoạt động này.

*Hoạt động khuyến khích tinh thần*

Song song với kích thích tài chính thì kích thích tinh thần cũng chiếm vai trò quan trọng trong hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động sau khi thỏa mãn được các nhu cầu vật chế sẽ dần quan tâm nhiều hơn các yếu tố tinh thần do đó để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua kích thích tinh thần các doanh nghiệp có một số biện pháp như:

- Xây dựng môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp lành mạnh.
- Thúc đẩy mối quan hệ giữa người lao động, mối quan hệ giữa nhà quản trị với người lao động,...
- Thể hiện sự trân trọng của doanh nghiệp đối với những cống hiến của người lao động, tập thể thông qua các hoạt động thường ngày hoặc các chương trình vinh danh.
- Tổ chức các phong trào thi đua. Không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn nâng cao tinh thần đoàn kết của người lao động.
- Thực hiện tốt việc trả lương, chương trình phúc lợi, các cam kết của doanh nghiệp với người lao động.

Tiêu chí nhằm đánh giá hoạt động này gồm số lượng các hoạt động, thời gian triển khai cũng như đánh giá của người lao động.

### ***1.3.6 Xác định nhu cầu nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng***

Cán bộ quan hệ khách hàng đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong thành công của một ngân hàng. Họ là những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, giải đáp các thắc mắc, tư vấn và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng. Chất lượng của cán bộ quan hệ khách hàng có tác động trực tiếp đến trải nghiệm của khách hàng và hiệu quả kinh doanh của ngân hàng.

Để nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng, ngân hàng cần xác định những nhu cầu cần thiết của họ. Điều này bao gồm việc đảm bảo họ có kiến thức chuyên môn vững chắc về lĩnh vực ngân hàng, sở hữu kỹ năng giao tiếp và thuyết phục tốt để tương tác hiệu quả với khách hàng. Ngoài ra, kỹ năng giải quyết vấn đề và làm việc nhóm cũng rất quan trọng để họ có thể đối phó với các tình huống khó khăn và làm việc hiệu quả trong môi trường đa dạng.

Để đáp ứng những nhu cầu này, ngân hàng cần đề xuất các giải pháp phù hợp. Đào tạo và hỗ trợ cán bộ quan hệ khách hàng là một trong những giải pháp quan trọng, giúp nâng cao kiến thức và kỹ năng của họ. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc của cán bộ cũng giúp định rõ các tiêu chuẩn và đánh giá mức độ hoàn thành công việc của họ.

Tiêu chí chủ yếu để đánh giá hoạt động này gồm số lượng các hoạt động đánh giá trong kỳ báo cáo, mức độ thực hiện cũng như tính chính xác của hoạt động này và ý kiến của người lao động về hoạt động.

## **1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng**

### ***1.4.1 Các yếu tố bên trong***

#### *Quan điểm của nhà quản trị đối với việc chất lượng nguồn nhân lực*

Quan điểm của nhà quản lý có thể có tác động lớn đến hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp. Các nhà quản lý hiểu tầm quan trọng của việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên có kỹ năng, cũng như có cách tiếp cận toàn diện khi giao tiếp với nhân sự để có thể tạo ra một môi trường nơi người lao động làm việc cùng nhau để đạt được các mục tiêu chung.

Người quản lý phải nhận thức được các xu hướng và công nghệ hiện tại để xác định các ứng viên tiềm năng phù hợp với văn hóa của tổ chức. Họ cũng có thể nhận ra các vấn đề tiềm ẩn hoặc các lĩnh vực cần cải thiện để họ có thể thực hiện hành động khắc phục nếu cần thiết.

Do đó các chủ trương, chính sách của doanh nghiệp không chỉ đơn thuần là quá trình nâng cao tổng thể trình độ người lao động mà nó còn là công cụ để tạo động lực học hỏi và phát triển không ngừng tại doanh nghiệp. Việc đưa ra các chính sách và thực hiện tốt sẽ nâng cao trình độ doanh nghiệp đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động của quá trình sản xuất, kinh doanh.

#### *Chiến lược phát triển, kế hoạch kinh doanh của ngân hàng*

Căn cứ vào các kế hoạch phát triển của ngân hàng, các chỉ số dự toán,.. Ngân hàng sẽ có cái nhìn tổng thể về chất lượng nguồn nhân lực tối thiểu cần để kế hoạch có thể diễn ra thuận lợi và thành công. Từ đây ngân hàng sẽ xây dựng và triển khai các chương trình tuyển dụng, đào tạo nhằm đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực có thể phục vụ cho kế hoạch phát triển của họ.

Điều này đặt ra yêu cầu đối với ngân hàng trong việc có góc nhìn đúng đắn về đội ngũ lao động hiện tại cũng như các mục tiêu, kế hoạch được xây dựng phải đủ khả thi.

#### *Môi trường làm việc*

Môi trường và văn hóa làm việc có thể có tác động lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp. Một bầu không khí tích cực tại nơi làm việc, khuyến khích sự hợp tác và giao tiếp giữa các đồng nghiệp, giúp giữ cho nhân viên có động lực và gắn bó. Điều này dẫn đến tăng năng suất và cải thiện dịch vụ khách hàng cũng như tỷ lệ giữ chân nhân viên.

Ngoài ra, việc cung cấp cho nhân viên những công cụ họ cần để thành công là điều cần thiết để tối đa hóa tiềm năng của họ; Điều này bao gồm khả năng tiếp cận công nghệ, cơ hội đào tạo, giờ làm việc linh hoạt,... Hơn nữa, người sử dụng lao động nên đảm bảo rằng các chính sách của ngân là công bằng và bình đẳng để nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có giá trị tại nơi làm việc của họ.

Nhìn chung việc tạo ra một môi trường làm việc hài hòa, phù hợp với thực trạng sẽ giúp tạo ra bầu không khí làm việc thoải mái, tin cậy lẫn nhau, nơi nhân viên có thể yên tâm lao động và phát triển bản thân từ đó cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp.

#### *Nhận thức của người cán bộ quan hệ khách hàng*

Ngoài các yếu tố tác động bởi nhà quản trị, môi trường làm việc thì bản thân người lao động cũng phải có nhận thức cụ thể trong việc nâng cao năng lực bản thân, đây là yếu tố cốt lõi có tác động lớn đến chất lượng nguồn nhân lực tại một doanh nghiệp.



Người lao động phải hiểu được giá trị của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để từ đó có động lực và trách nhiệm trong việc tiếp thu kỹ năng, kiến thức,... đối với bản thân. Mỗi người lao động đồng thời cũng là một “tế bào” của doanh nghiệp và luôn có sự tương tác với đồng nghiệp, do đó với mỗi cá nhân có ý thức tích cực trong việc nâng cao trình độ bản thân cũng sẽ tạo hiệu ứng và tạo động lực cho đồng nghiệp trong việc nâng cao trình độ.

#### *Đội ngũ quản trị nhân sự*

Đội ngũ quản trị nhân sự đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc nâng cao chất lượng của cán bộ quản hệ khách hàng trong ngân hàng. Tác động của đội ngũ quản trị nhân sự đến hoạt động này có thể được thể hiện như.

Việc tuyển dụng, đào tạo, xây dựng định hướng, xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc,.. cũng như quan tâm đến các yếu tố tâm lý. Do đó ngân hàng với một đội ngũ quản trị nhân sự tốt sẽ nâng cao chất lượng tổng thể của toàn bộ doanh nghiệp.

#### **1.4.2 Các yếu tố bên ngoài**

##### *Sự phát triển của khoa học công nghệ*

Sự phát triển của khoa học công nghệ ngày càng tiến bộ nhờ đó quá trình kinh doanh của một doanh nghiệp ngày càng được rút ngắn nó dẫn đến việc thay đổi quy trình kinh doanh, cơ cấu kinh tế cũng như số lượng người lao động tham gia vào mỗi quy trình.

Do đó doanh nghiệp phải có khả năng nắm bắt, chuyển đổi và áp dụng công nghệ thật tốt, đòi hỏi người lao động phải có trình độ cao hơn để có thể sử dụng được thành tựu công nghệ.

Từ đây đặt ra yêu cầu đối với các doanh nghiệp trong việc nâng cao đội ngũ nhân sự để có thể áp dụng chúng. Việc áp dụng thành tựu công nghệ không chỉ ảnh hưởng đến quy trình, quy mô của doanh nghiệp mà còn có tác động trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực tại mỗi tổ chức.

##### *Sự phát triển của giáo dục – đào tạo*

Nền giáo dục – đào tạo của một quốc gia càng phát triển thì đầu vào của các doanh nghiệp càng được nâng cao và tác động trực tiếp đến chất lượng nhân lực tổng thể của mỗi doanh nghiệp.

#### *Sự phát triển của thị trường lao động*

Thị trường lao động trong quá trình hội nhập quốc tế ngày càng rộng mở, tạo thêm nhiều việc làm cũng như số người lao động từ đây tác động trực tiếp đến yếu tố cung cầu của mỗi ngành nghề.

Với các yếu tố cung cầu luôn thay đổi thì số lượng và chất lượng của người lao động càng trở nên phân hóa đòi hỏi doanh nghiệp phải có các chính sách khôn ngoan trong quá trình tuyển dụng sao cho phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp.

#### *Các yếu tố kinh tế*

Các yếu tố kinh tế thường có tác động gián tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực ở mỗi địa phương, quốc gia. Với một môi trường kinh tế phát triển người lao động sẽ có cơ hội lớn hơn trong việc tiếp cận tri thức cũng như nâng cao năng lực bản thân. Các tổ chức đào tạo, doanh nghiệp cũng sẽ có cơ sở để xây dựng các chương trình học với chất lượng tốt hơn.

Ngược lại với nền kinh tế yếu kém, suy thoái người lao động sẽ phải lo lắng nhiều hơn đến các yếu tố kinh tế cá nhân, giảm động lực phát triển bản thân. Các doanh nghiệp hoặc tổ chức đào tạo với nguồn kinh phí hạn hẹp sẽ khó đưa ra các chương trình đào tạo mới để nâng cao chất lượng nhân lực sao cho phù hợp với bối cảnh thị trường hơn.

#### *Các yếu tố pháp lý*

Các quy định pháp luật của nhà nước là hành lang pháp lý để doanh nghiệp sử dụng người lao động, là tiền đề để doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý về năng lực, sức khỏe, trí lực của người lao động trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó hệ thống pháp luật cũng đề ra các yêu cầu đối với các doanh nghiệp trong việc phát triển nguồn nhân lực về cả số lượng và chất lượng

thông qua các các chính sách giáo dục, chính sách phát triển tại mỗi địa phương, các chính sách y tế,....

## **1.5 Các kinh nghiệm nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân trong ngân hàng và bài học rút ra cho Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank**

### ***1.5.1 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại một số ngân hàng***

#### ***1.5.1.1 Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (ViettinBank)***

Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam Được thành lập từ năm 1988 sau khi tách ra từ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Tên giao dịch ban đầu là IncomBank. Năm 2008, IncomBank đổi tên thành Vietinbank. VietinBank hiện có 1 Sở giao dịch, 150 Chi nhánh và trên 1000 Phòng giao dịch/ Quỹ tiết kiệm trải rộng trên toàn quốc. Với quy mô lớn và là một trong những ngân hàng uy tín hàng đầu Việt Nam Viettinbank cũng trải qua nhiều thăng trầm đã dần tích lũy được kinh nghiệm trong quá trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Trong những năm gần đây và sự tác động trực tiếp bởi đại dịch Covid-19 công tác đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ViettinBank đã có nhiều bước phát triển và tỏ ra ngày càng hiệu quả.

#### ***Kinh nghiệm trong quá trình phát triển cán bộ quan hệ khách hàng***

Đối với hoạt động đào tạo, phần lớn khóa học đã chuyển dịch từ đào tạo trực tiếp thành đào tạo trực tuyến. Từ đó giảm số lượng khóa đào tạo cần có, giảm chi phí, thời gian đào tạo trong khi đó vẫn đảm bảo được yêu cầu đầu ra thông qua các hệ thống đánh giá chất lượng ngày càng khắt khe. Thông qua việc tối ưu được các chi phí đào tạo (Giá thuê phòng đào tạo, thời gian đào tạo, quy trình,...) mà doanh nghiệp có thể đầu tư lớn hơn vào đội ngũ giảng dạy cũng như chất lượng bài giảng.

Sau quá trình cắt giảm nhân lực do đại dịch, từ năm 2022 khi quay lại tuyển dụng với số lượng lao động phong phú, các tiêu chí tuyển dụng đã được nâng cao từ đó phần nào nâng cao chất lượng tổng thể của doanh nghiệp.

Áp dụng các thành tựu của khoa học kỹ thuật, nhờ đó giảm số lượng lao động cần thiết mà vẫn tăng được hiệu quả hoạt động.

Các khoản thưởng của ngành ngân hàng nói chung và ViettinBank nói riêng là tương đối hấp dẫn dao động từ 2-10 tháng lương tùy vào mức độ cống hiến của người lao động. Từ đó tạo động lực làm việc xuyên suốt cho người lao động. Ngân hàng cũng quan tâm đến việc quá trình khen thưởng, khích lệ tinh thần tại các đơn vị, hàng năm có sự kiện tuyên dương người lao động có cống hiến đối với doanh nghiệp.

#### *Bài học kinh nghiệm từ những vấn đề tồn tại của ngân hàng ViettinBank*

Trong những giai đoạn phát triển của nền kinh tế, ngân hàng đã từng tuyển dụng lượng lớn cán bộ quan hệ khách hàng một cách ồ ạt, giai đoạn này thường chỉ diễn ra từ 2-5 năm. Sau quá trình này số lượng đào thải là rất lớn. Do đó cần tập trung vào chất lượng hơn số lượng. Đảm bảo người lao động có đủ trình độ để đảm nhiệm nhiều công việc hơn thay vì lượng lớn cán bộ quan hệ khách hàng.

Về vấn đề đào tạo, trước đây ngân hàng để người lao động được tham gia tự do, không ép buộc. Từ đó dẫn đến hệ quả về chênh lệch chuyên môn nghiệp vụ, gián tiếp gây nhiều tổn thất cho ngân hàng. Kinh nghiệm đó là nếu có thể hãy đào tạo 100% số lượng nhân sự.

#### ***1.5.1.2 Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)***

Vietcombank hiện là ngân hàng lớn nhất trên thị trường chứng khoán với hơn 30.000 nhân viên, Ngân hàng có 1 Trụ sở chính, 1 Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực Vietcombank, 2 Trung tâm xử lý tiền mặt, 116 chi nhánh trên toàn quốc, 4 công ty con tại Việt Nam, 3 Công ty con tại nước ngoài, 2 công ty liên doanh, 1 công ty liên kết, 1 văn phòng đại diện đặt tại Mỹ, 1 văn phòng đại diện đặt tại Singapore và 1 văn phòng đại diện đặt tại thành phố Hồ Chí Minh. Để đạt được những thành tựu này không thể không kể đến sự cống hiến của người lao động đối với ngân hàng. Việc Vietcombank được sự ủng hộ

lớn như vậy đến từ người lao động nói chung và các chính sách phát triển nguồn nhân lực nói riêng.

*Kinh nghiệm trong quá trình phát triển cán bộ quan hệ khách hàng*

Quy hoạch và sử dụng nhân lực: Được biết đến là ngân hàng lớn nhất Việt Nam, Vietcombank luôn có nhiều chính sách trong việc thăng tiến, các bộ phận được chuyên môn hóa từ đó cắt giảm việc kiêm nhiệm nhiều vị trí, tạo chỗ trống cũng như cơ hội để người lao động có thể đạt được các vị trí cao hơn. Với các chính sách này người lao động có thể nhìn nhận rõ khả năng thăng tiến từ đó chủ động và có ý thức hơn trong việc nâng cao năng lực bản thân.

Đào tạo và phát triển nhân lực: Vietcombank cũng áp dụng nhiều hơn các thành tựu của công nghệ trong việc chuyển dịch cơ chế đào tạo thành đào tạo trực tuyến, giúp giảm nhiều chi phí và nâng cao giá trị của mỗi khóa đào tạo. Mỗi người lao động tại Vietcombank hàng năm được đào tạo bình quân 1,8 lần. Ngân hàng ngoài việc xây dựng các chương trình đào tạo còn khuyến khích trao đổi, xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp. Nhờ đó người lao động có thể học hỏi tốt kiến thức, kỹ năng của người khác và giúp họ gắn bó hơn với doanh nghiệp.

Vấn đề sức khỏe: Ngoài việc tuân thủ các phúc lợi lao động cơ bản theo yêu cầu của pháp luật, Vietcombank cũng có nhiều các phúc lợi khác như du lịch, teambuilding, các bảo hiểm cá nhân từ đối tác dành cho người lao động ở vị trí cao,....

*Bài học kinh nghiệm từ những vấn đề tồn tại của ngân hàng Vietcombank*

Hoạt động tuyển dụng: Ngân hàng có một quá trình đào tạo tương đối bài bản và hiệu quả, do đó tự tin trong việc tuyển dụng nhân sự. Kết quả cho thấy yêu cầu chất lượng đầu vào của nhân lực là rất quan trọng. Cùng với đó là chi phí cho quá trình đào tạo. Do đó cần có một bộ máy tuyển dụng hiệu quả, chất lượng đầu vào cao sẽ giảm bớt gánh nặng cho quá trình đào tạo nói chung và các hoạt động nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng khác nói riêng.

### ***1.5.2 Bài học rút ra cho Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam***

#### ***PvcomBank***

Việc nghiên cứu và đúc kết kinh nghiệm về hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực từ ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (ViettinBank) và ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) là bài học quan trọng để nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Từ các kinh nghiệm đã tìm hiểu có thể đúc kết một số vấn đề

- Một ngân hàng muốn nâng cao chất lượng nhân lực thì luôn phải có sự quan tâm đặc biệt đến chương trình đào tạo tại doanh nghiệp. Đồng thời áp dụng các thành tựu của khoa học kỹ thuật nhằm tối hóa quá trình đào tạo, chi phí,.. dùng các khoản được tối ưu để đầu tư nâng cao chất lượng bài giảng, giáo viên giảng dạy.

- Phải tạo được sự hợp lý trong cơ cấu cũng như xây dựng được lộ trình phát triển rõ ràng cho người lao động. Với một lộ trình phát triển rõ ràng người lao động sẽ thấy mục tiêu và đích đến của bản thân từ đó chủ động phát triển các năng lực cá nhân.

- Luôn quan tâm đến sức khỏe nguồn nhân lực, với một thị trường đầy tính cạnh tranh như ngành ngân hàng khi mà mức lương cơ bản không có quá nhiều chênh lệch thì các yếu tố về phúc lợi cũng sẽ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc thu hút và giữ chân nguồn nhân lực.

- Các khoản thưởng cần có tính hấp dẫn, tương xứng với cống hiến của người lao động tại doanh nghiệp. Ngoài các khoản tiền thì ngân hàng cũng cần có các chương trình vinh danh nhằm tạo động lực cho người lao động cũng như nâng cao tính gắn bó đối với ngân hàng.

- Xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, văn hóa doanh nghiệp lành mạnh sẽ giúp người lao động có thêm động lực phát triển bản thân và trung thành với ngân hàng.

- Hoạt động đào tạo nên diễn ra trên quy mô toàn doanh nghiệp, hạn chế việc tự lựa chọn học hay không, tránh gây sự chênh lệch trong trình độ.

- Tập trung vào chất lượng đào tạo, đảm bảo khả năng lao động của cán bộ quan hệ khách hàng, hạn chế việc tuyển dụng ồ ạt, không kiểm soát trong những thời điểm nền kinh tế phát triển.

## Tiểu kết chương 1

Trong quá trình nghiên cứu một vấn đề cụ thể, việc nghiên cứu các lý thuyết nền tảng nhằm nâng qua hiệu quả của quá trình nghiên cứu là điều cần thiết. Thông qua chương 1 tác giả đã tổng hợp được các kiến thức cần thiết về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm phục vụ đề tài **“Nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đại chúng Việt Nam Pvcombank”**

Các nền tảng kiến thức được tổng hợp gồm:

Các khái niệm cơ bản về chuyên viên quan hệ khách hàng nói chung và chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng. Nêu được các vấn đề cơ bản về chất lượng nguồn nhân lực cũng như nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Từ đó làm rõ các nội dung chính về tiêu chí đánh giá chất lượng nhân lực như tâm lực, trí lực, thể lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói chung.

Kết hợp với việc tìm hiểu các kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ngân hàng VietinBank và VietcomBank để rút ra bài học cho quá trình nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đại chúng Việt Nam Pvcombank.



## **Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank**

### **2.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank**

#### ***2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển***

Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam (PvcomBank) được thành lập vào ngày 16/9/2013 theo Quyết định 279/GP-NHNN của Ngân hàng Nhà nước và tiến vào hoạt động chính thức ngày 4/10/2013. Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam thành lập trên cơ sở hợp nhất Ngân hàng TMCP Phương Tây và Công ty tài chính cổ phần Dầu Khí Việt Nam. Hiện tại hội sở của ngân hàng đang tọa lạc tại địa chỉ 22 Ngô Quyền – Hoàn Kiếm – Hà Nội.

Ngân hàng đã có thời gian hoạt động trên 30 năm và 10 năm trong thương hiệu mới là PvcomBank. Năm 2013, dưới quá trình hợp nhất ngân hàng khởi điểm với vốn điều lệ 9.000 tỷ đồng, sau quá trình phát triển và hoạt động đến nay tổng tài sản đã đạt 200.000 tỷ đồng. PvcomBank hiện đã có mặt trên 28 tỉnh với 110 phòng giao dịch cùng với đội ngũ 4700 cán bộ nhân viên.

Năm 2014, ngân hàng đã tổ chức thành công Đại hội đồng Cổ đông đầu tiên sau khi hợp nhất, thông qua nhiều nội dung quan trọng về kế hoạch phát triển kinh doanh của Ngân hàng. Đồng thời tham gia tổ chức thẻ quốc tế MasterCard.

Năm 2015, đã mở rộng thêm các chi nhánh – phòng giao dịch tập trung chủ yếu tại Hà Nội. Ngoài ra ngân hàng đã đạt được bước đầu tiên trong quá trình chuyển đổi số thông qua việc ra mắt ứng dụng PV Mobile Banking.

Năm 2016, nhằm thể nâng cao năng lực tổng thể ngân hàng đã tiến hành chuyển đổi một số quỹ tiết kiệm thành phòng giao dịch đồng thời ra mắt thẻ tín dụng PvcomBank MasterCard từng bước mở rộng phân khúc khách hàng cá nhân.

Năm 2017, ngân hàng chuyển đổi và áp dụng thành công hệ thống CoreBanking – Core T24. Ngoài ra còn mở rộng số điểm ATM, triển khai thêm nhiều phòng giao dịch.

Năm 2019, Pvccombank tiến hành nâng cấp hệ thống MobileBanking và ký kết đối tác với Prudential nhằm nâng cao trải nghiệm, quyền lợi của khách hàng.

Năm 2020 – 2021, ngân hàng đã đẩy mạnh chuyển đổi số nhằm tạo điều kiện tối ưu cho khách hàng trong đại dịch Covid-19 và tham gia nhiều chương trình hỗ trợ, góp sức chống lại đại dịch.

Năm 2022, tiến thêm một bước đến việc hoàn thành chuyển đổi số khi ra mắt ngân hàng số cũng như ký kết hợp tác với nhiều đối tác lớn trên thế giới như IBM, Vemanti,...

Với sự phát triển và cố gắng không ngừng, Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam đã 5 lần liên tiếp lọt vào bảng xếp hạng VNR500 cũng như tăng mạnh thứ bậc của mình trong danh sách các doanh nghiệp lớn nhất tại Việt Nam.

### ***2.1.2 Các hoạt động kinh doanh chủ yếu***

***Trung gian tín dụng:*** Đối với các ngân hàng thương mại đây là một trong những chức năng quan trọng nhất. Pvccombank là ngân hàng có vai trò cầu nối giữa người có tiền và người có nhu cầu vay vốn. Trong vai trò này ngân hàng vừa là người đi vay, huy động vốn vừa là người có vai trò cho vay. Thông qua chênh lệch giữa lãi suất, các chi phí giao dịch,... ngân hàng sẽ thu lại lợi nhuận từ đó tạo lợi ích cho toàn bộ các bên giữ người gửi tiền, người có nhu cầu vay vốn và bản thân ngân hàng. Đây là hoạt động quan trọng và đem lại lợi nhuận lớn nhất cho Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam (Pvccombank).

***Trung gian thanh toán:*** Ở vị trí này, Pvccombank là đơn vị đứng ra thực hiện các thanh toán giữa người sử dụng với các đơn vị cung cấp dịch vụ. Các đối tượng này có thể là khách hàng cá nhân hoặc khách hàng doanh nghiệp. Khi yêu cầu thanh toán được thực hiện, ngân hàng sẽ tiến hành trừ tiền từ tài

khoản của người sử dụng dịch vụ đến người cung cấp dịch vụ. Nguồn thu từ hoạt động đến từ chi phí thực hiện giao dịch đối với một số loại hình dịch vụ hoặc tỷ lệ chiết khấu nhất định được thỏa thuận giữa ngân hàng và đơn vị cung cấp dịch vụ.

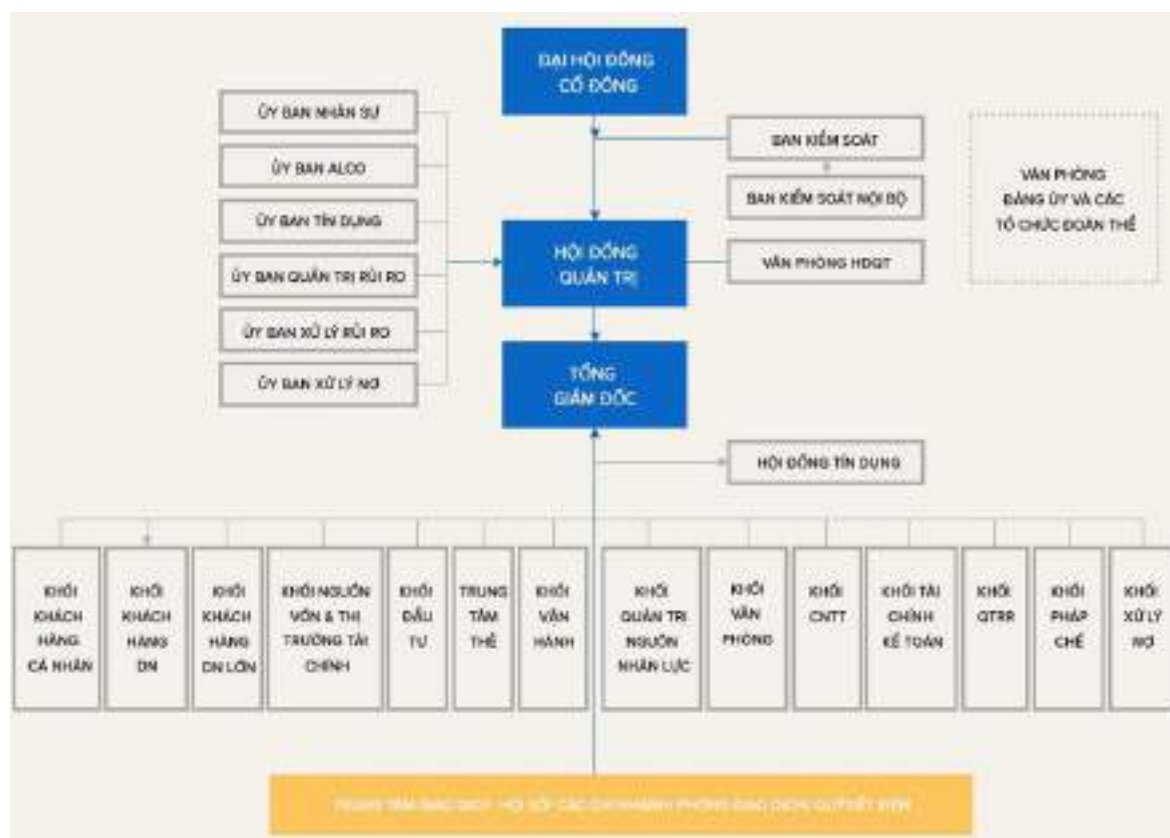
Để bắt kịp xu hướng chuyển đổi số của Việt Nam, ngoài các phương tiện thanh toán cơ bản như séc, ủy nhiệm thu – chi, thẻ rút tiền, thẻ thanh toán, thẻ tín dụng,... hiện nay ngân hàng còn cung cấp các dịch vụ như thanh toán điện nước, khoản vay, khoản trả góp,... tùy vào nhu cầu mà khách hàng sẽ chọn các loại hình thanh toán phù hợp. Ngoài ra, để bắt kịp với chuyển số, ngân hàng cũng đã liên tục đánh giá, tìm hiểu,.. từ đó thêm các phương tiện thanh toán tiện dụng cho người sử dụng. Đối với ngân hàng đây là nguồn thu lớn và tỷ lệ thuận với số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ. Đối với chủ thẻ sử dụng, việc thanh toán thông qua trung gian sẽ giúp người dùng đảm bảo an toàn số tiền, giảm các chi phí di chuyển, tránh các rủi ro như mất cắp, trộm lộn,... Cũng trên cơ sở đó với hệ thống thanh toán thuận lợi chủ thẻ sử dụng sẽ gắn bó hơn với ngân hàng cũng như gián tiếp thúc đẩy khả năng mua bán, tính thanh khoản của thị trường,.. phần nào phát triển tổng thể nền kinh tế.

**Tạo tiền:** Với điểm đặc thù của các ngân hàng TMCP đó là tìm kiếm lợi nhuận ở quy mô lớn để duy trì và phát triển chính họ, các nghiệp vụ kinh doanh của Pvccombank đã vô hình trung thực hiện chức năng tạo tiền và giá trị cho toàn bộ nền kinh tế.

Cơ sở của việc tạo tiền dựa trên hai hoạt động chính đó là chức năng trung gian tín dụng và chức năng trung gian thanh toán. Trong đó trung gian tín dụng chiếm vai trò chủ đạo khi tạo cơ hội phát triển cho các chủ thể có nhu cầu vay vốn kết hợp mạnh mẽ với chức năng thanh toán từ đó làm tăng thanh khoản thị trường, đáp ứng các nhu cầu kinh tế của xã hội. Một trong các điểm đặc biệt giúp ngân hàng thương mại có thể tạo tiền đó là tỷ lệ dự trữ bắt buộc của ngân hàng nhà nước đặt ra. Do vật ngân hàng nhà nước có thể tăng tỷ lệ này khi lượng cung tiền của nền kinh tế có sự thay đổi.

### 2.1.3 Tổ chức bộ máy tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank

Sơ đồ 2. 1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam



(Nguồn: Báo cáo thường niên 2022)

Cơ cấu tổ chức bộ máy của PVcombank được xây dựng dưới mô hình cổ phần. Tuy vào thời kỳ, đặc điểm nền kinh tế, nhu cầu hoạt động kinh doanh mà Đại hội cổ đông sẽ quyết định chiến lược phát triển, Hội đồng quản trị phê duyệt định biên nhân sự, Tổng giám đốc xây dựng hệ thống công việc cho toàn bộ hệ thống.

### 2.1.4 Cơ cấu nhân lực tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank

#### Cơ cấu lao động tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Pvccombank

Bảng 2. 1 Cơ cấu lao động trong giai đoạn 2020-2022

Đơn vị: Người

Năm	2020	2021	2022
Bộ phận trực tiếp kinh doanh	2511	2541	2990

Bộ phận quản lý và hỗ trợ kinh doanh	1586	1594	1721
<b>Tổng số</b>	<b>4097</b>	<b>4135</b>	<b>4711</b>

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Từ số liệu thu thập được về số lượng lao động tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam (PvcomBank) ta có thể thấy số lượng nhân sự trong 2 năm 2020 – 2021 không có sự biến động đáng kể trong khi tình hình chung của ngành ngân hàng trong giai đoạn này là tình trạng cắt giảm nhân sự hàng loạt. Nguyên nhân đến từ chính sách bảo đảm số lượng lao động của ngân hàng trong giai đoạn đại dịch Covid-19. Trong khoảng thời gian này, PvcomBank thực hiện chính sách bảo đảm công việc cho 100% nhân sự của ngân hàng, đẩy mạnh chuyển đổi số để làm việc tại nhà, đồng thời có nhiều các chính sách hỗ trợ tài chính cho người lao động trong thời kỳ dịch bệnh.

Sau khi đại dịch kết thúc, vượt qua nhiều khó khăn với các nền tảng được xây dựng với kế hoạch vững chắc, cuối năm 2021 – trong năm 2022, PvcomBank đã thực hiện tuyển dụng số lượng lớn nhân sự trong đó tập trung vào bộ phận trực tiếp kinh doanh, nâng tổng số nhân sự từ 4135 người lên mốc 4711 người ở thời điểm cuối năm 2022.

### ***Cơ cấu chuyên viên chăm sóc khách hàng tại PvcomBank.***

*Bảng 2. 2 Chuyên viên quan hệ khách hàng tại PvcomBank*

Đơn vị: Người

<b>Năm</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Chuyên viên chăm sóc khách hàng cá nhân	873	871	1128
Chuyên viên chăm sóc khách hàng doanh nghiệp	139	103	184
<b>Tổng số</b>	<b>1012</b>	<b>974</b>	<b>1312</b>

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Cùng với chính sách bảo đảm nhân sự của PVcomBank có thể thấy không có quá nhiều sự thay đổi trong cơ cấu cán bộ chăm sóc khách hàng của

ngân hàng. Tuy nhiên trong giai đoạn 2020 – 2021, một bộ phận nhỏ được chuyển chuyên nhiệm vụ do đó tỷ trọng chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân tăng lên. Trong khi đó với tình hình khó khăn của thị trường nhiều doanh nghiệp đã ngừng hợp tác, phá sản, hạn chế sử dụng dịch vụ,.. do đó số lượng chuyên viên chăm sóc khách hàng doanh nghiệp cũng có sự giảm nhẹ.

Đến năm 2022, khi dịch bệnh qua đi, tình hình nền kinh tế có sự khởi sắc PVcomBank đã tuyển dụng số lượng lớn nhân viên quan hệ khách hàng. Với tương nhân sự tăng tổng thể là 576 người thì vị trí chuyên viên quan hệ khách hàng đã có lượng tăng là 338 người lao động.

## **2.2 Thực trạng chất lượng lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank**

Cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân là người lao động đóng vai trò quan trọng, được hiểu như bộ mặt của ngân hàng. Có nhiệm vụ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cá nhân. Với khách hàng cá nhân, đây là đội ngũ tư vấn thông tin, đề xuất cũng như đưa ra các giải pháp đáng tin cậy về các dịch vụ/sản phẩm của ngân hàng. Với ngân hàng đây là đội ngũ tạo ra doanh thu cũng như là hàng rào nhằm hạn chế tối đa các rủi ro đặc thù của ngành ngân hàng.

### **2.2.1 Các tiêu chí đánh giá về trí lực người cán bộ quan hệ khách hàng**

#### ***Trình độ phổ thông***

*Bảng 2. 3 Thống kê trình độ phổ thông cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân*

STT	Bằng cấp	2020		2021		2022	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
1	Cao đẳng	11	1,26%	8	0,92%	7	0,63%
2	Đại học	792	90,72%	801	91,96%	1042	92,37%

<b>3</b>	<b>Thạc sĩ</b>	70	8,01%	62	7,1%	79	7%
<b>4</b>	<b>Tiến sĩ</b>	0	0%	0	0%	0	0%
	<b>Tổng</b>	<b>873</b>	<b>100%</b>	<b>871</b>	<b>100%</b>	<b>1128</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Thông qua thống kê về trình độ phổ thông của đội ngũ cán bộ quan khách hàng cá nhân có thể thấy tỷ trọng nhân lực có chuyên môn từ đại học trở lên đang tăng dần qua từng năm. Số lượng nhân sự có trình độ Cao đẳng khi xét trong 2 giai đoạn là 2020 – 2021 và 2021 – 2022 thì có xu hướng giảm. Điều này chứng tỏ chất lượng nhân lực của đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại PVcomBank đang phát triển.

Số lượng chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân có trình độ đại học tăng mạnh từ 801 người lên 1042 người với mức tăng là 241 người. Nguyên nhân đến từ nhu cầu tuyển dụng lớn của ngân hàng trong năm 2022 và đội ngũ dồi dào, nhiệt huyết nhất là các đối tượng mới ra trường hoặc đã tốt nghiệp trong giai đoạn dịch bệnh.

Cũng theo đó với số lượng nhân sự dồi dào ứng tuyển ở thời điểm đó, yêu cầu tuyển dụng đầu vào của vị trí này tại PVcomBank là người lao động đã tốt nghiệp đại học các chuyên ngành Kinh tế, Tài chính, Ngân hàng, Quản trị kinh doanh. Từ đây có thể thấy vô hình chung Ngân hàng TMCP PVcomBank đã đặt ra trình độ tối thiểu cho vị trí này là đại học. Cũng với tỷ trọng số nhân sự có trình độ trên đại học chiếm từ 98-99% số lượng cán bộ có thể thấy yêu cầu về chất lượng của ngân hàng đã được thực hiện và đáp ứng rất tốt.

Ở phương diện toàn ngành, có thể thấy đây hiện là yêu cầu chung của đa phần các ngân hàng trên thị trường. Do đó, chỉ tiêu về trình độ học vấn không có khả năng đánh giá chính xác chất lượng nguồn nhân lực của đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng khi so sánh với các ngân hàng khác.

### ***Trình độ Tiếng Anh***

Hiện PVcomBank đang đánh giá trình độ Tiếng Anh thông qua trình độ Toeic và Ielts. Với yêu cầu bắt buộc đó là toàn bộ nhân sự phải có điểm Toeic tối thiểu từ 550 trở lên được cấp chứng chỉ cụ thể. Không được sử dụng kết quả từ chứng chỉ đại học.

Theo đó trình độ Toeic được phân từ 550 – 650 điểm và 650 – 750 điểm  
Trình độ Ielts được phân từ 5.0 – 6.5 và trên 6.5

*Bảng 2. 4 Thống kê trình độ Tiếng Anh cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân*

STT	Chứng chỉ	2020		2021		2022	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
1	<b>550 – 650 Toeic</b>	542	62,1%	487	55,9%	512	45,4%
2	<b>650 – 750 Toeic</b>	169	19,4%	257	29,6%	389	34,5%
3	<b>5.0 – 6.5 Ielts</b>	127	14,5%	127	14,6%	173	15,3%
4	<b>Trên 6.5 Ielts</b>	35	4%	34	3,9%	54	4,8%
	<b>Tổng</b>	<b>873</b>	<b>100%</b>	<b>871</b>	<b>100%</b>	<b>1128</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Từ thống kê trình độ Tiếng Anh cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng PVcomBank ta có thể thấy trong 2 năm 2020 – 2021 tuy số lượng nhân sự không có biến động nhưng số lượng người có trình độ tiếng anh từ 650-750 Toeic tăng lên trong khi số lượng từ 550 – 650 giảm đi đáng kể. Có 2 yếu tố tạo nên sự thay đổi này, đầu tiên đó là các yêu cầu, chia sẻ nhằm khuyến khích người lao động tự nâng cao năng lực bản thân của PVcomBank, kế tiếp đó là sự thay đổi lớn trong của chế thi của đơn vị tổ chức thi Toeic tại Việt Nam



khi cho phép thi Online trong giai đoạn dịch bệnh. Hai yếu tố này đã tạo điều kiện cho người lao động có thể thi chứng chỉ và nâng cao trình độ cá nhân trong giai đoạn đại dịch Covid – 19 diễn ra. Trong khi đó số lượng người lao động có trình độ IELTS gần như không có sự thay đổi, người lao động tuy có tự nâng cao trình độ nhưng đơn vị tổ chức thi không hỗ trợ việc thi IELTS Online tại nhà, do đó người lao động không thể cập nhật chứng chỉ của bản thân.

Khi xét đến năm 2022, với số lượng nhân sự tăng mạnh ta có thể thấy tỷ trọng trình độ TOEIC giảm, số lượng có chứng chỉ IELTS tăng cao. Một phần đến từ việc người lao động trong giai đoạn dịch chủ động nâng cao trình độ, sự phổ biến của IELTS cũng nhiều hơn còn phần lớn nguyên nhân đến từ việc số lượng lao động ứng tuyển tương đối dồi dào do đó ngân hàng sẽ ưu tiên các cá nhân có trình độ cao hơn trước.

Nhìn chung với yêu cầu bắt buộc nhân sự có trình độ IELTS tối thiểu từ 550 trở lên đã là một điểm mạnh mà không phải đơn vị nào cũng làm được, ngoài ra tỷ trọng vẫn luôn duy trì ở mức 100% cho thấy ngân hàng đã rất tập trung vào kiểm soát vấn đề này. Ngoài ra số lượng nhân sự có các chứng chỉ cao ngày càng tăng cũng cho thấy sự phát triển tích cực về trình độ nhân sự của ngân hàng.

### ***Trình độ chuyên môn***

*Bảng 2. 5 Thống kê trình độ chuyên môn cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân*

<b>Chuyên môn</b>	<b>2020</b>		<b>2021</b>		<b>2022</b>	
	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ</b>
<b>Ngân hàng</b>	473	54.2%	469	53.8%	579	51,3%
<b>Quản trị kinh doanh</b>	112	12.8%	111	12.7%	169	15%
<b>Tài chính</b>	227	26%	232	26.6%	292	25.9%
<b>Kế toán</b>	40	4.6%	40	4.6%	54	4,8%
<b>Khác</b>	21	2.4%	21	2.3%	32	3%
<b>Tổng</b>	<b>873</b>	<b>100%</b>	<b>871</b>	<b>100%</b>	<b>1128</b>	<b>100%</b>

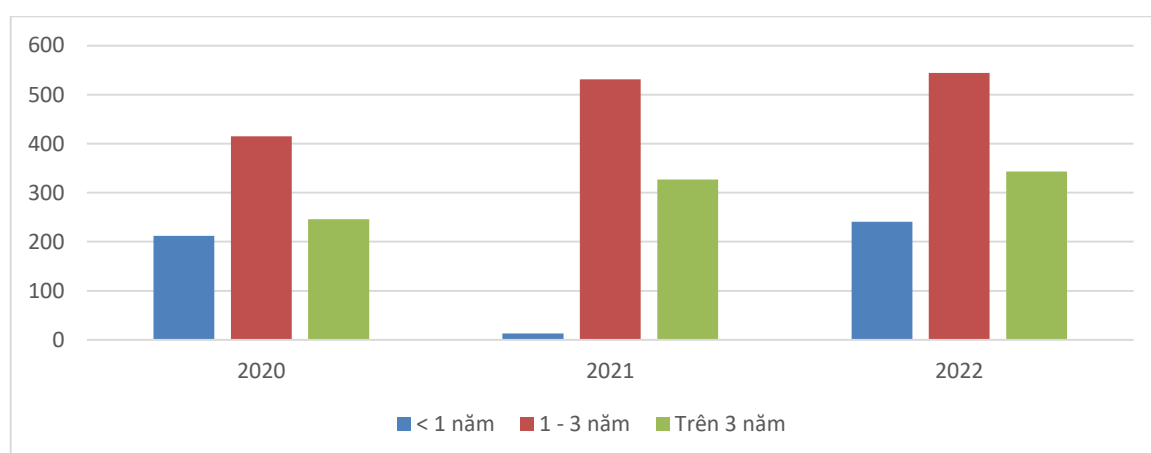
(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Từ thống kê về trình độ chuyên môn người cán bộ khách hàng, không có quá nhiều chênh lệch về số lượng cũng như tỷ trọng về chuyên môn giữa năm 2020 và năm 2021. Đến năm 2022 với lượng nhân sự mới tỷ trọng về chuyên môn cũng có nhiều sự thay đổi.

Theo đó cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân có chuyên môn ngân hàng luôn có tỷ trọng lớn nhất nhưng đang giảm dần qua các năm từ 54,2% năm 2020 giảm xuống còn 51,3% năm 2022. Tỷ trọng người lao động có chuyên môn tài chính không thay đổi nhiều. Trong khi đó tỷ trọng chuyên môn quản trị kinh doanh tăng lên từ 12,8% lên 15%. Ngoài ra các chuyên môn khác cũng có mức tăng nhẹ.

### ***Thực trạng thâm niên***

*Biểu đồ 2. 1 Thống kê thâm niên cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân*



(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Theo thống kê ta có thể thấy trong năm 2021 số lượng nhân viên có thâm niên dưới 1 năm ở mức rất thấp do PVcomBank gần như không có hoạt động tuyển dụng, số lượng nhân sự có trình độ dưới 1 năm ở năm 2020 đã chuyển hầu hết thành các đối tượng có thâm niên 1 – 3 năm ở năm 2021.

Trong năm 2022 sau quá trình tuyển dụng có thể thấy có lượng lớn nguồn nhân lực trẻ vào ngân hàng, số lượng nhân sự có thâm niên từ 1 – 3 năm tăng nhẹ. Trong khi đó do mức độ cắt giảm nhân sự là tương đối hạn chế nên số cán

bộ quan hệ khách hàng có thâm niên trên 3 năm cũng có mức tăng tương đối nhẹ.

Có thể thấy trong giai đoạn 2020 – 2023 PVcomBank đang tập trung vào việc nâng cao cả số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng tại ngân hàng. Điều này dễ hiểu khi mức tăng trưởng của ngân hàng là tương đối nhanh do đó cần lượng lớn nhân sự để có thể vận hành cả bộ máy.

### ***Kỹ năng mềm***

Ngoài việc đánh giá nhân sự dựa trên cơ sở về trình độ kỹ năng chuyên môn, thâm niên,... cho toàn bộ nhân sự thì đối với đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng, có một bảng đánh giá về kỹ năng mềm được thực hiện bởi người quản lý của nhóm. Báo cáo này sẽ là một báo cáo bổ sung để khối quản trị nhân lực có sở để xác định nhu cầu nâng cao chất lượng của ngân hàng. Bảng này được đo theo thang điểm Likert gồm 5 mức. 1: Rất kém, 2: Kém, 3: Trung bình kém, 4: Tốt, 5: Rất tốt

*Bảng 2. 6 Điểm trung bình đánh giá kỹ năng mềm của cán bộ quan hệ khách hàng năm 2022*

<b>Số lượng</b>	<b>Điểm trung bình</b>
Kỹ năng giao tiếp và thuyết phục	4.6
Kỹ năng lắng nghe và thấu hiểu	4.3
Kỹ năng giải quyết vấn đề	3.8
Kỹ năng quản lý thời gian	3.8
Kỹ năng làm việc nhóm	4.1
Kỹ năng phân tích và tổng hợp	3.6
Kỹ năng sử dụng công nghệ	3.3

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Dữ liệu thu thập được hiện chỉ cho ra điểm trung bình về kỹ năng mềm của người cán bộ quan hệ khách hàng, không có số liệu chi tiết cụ thể hơn. Tuy nhiên trên cơ sở kết quả bảng 2.6, cán bộ quan hệ khách hàng có điểm đánh giá ở mức tốt và rất tốt ở các kỹ năng như kỹ năng giao tiếp và thuyết phục, kỹ

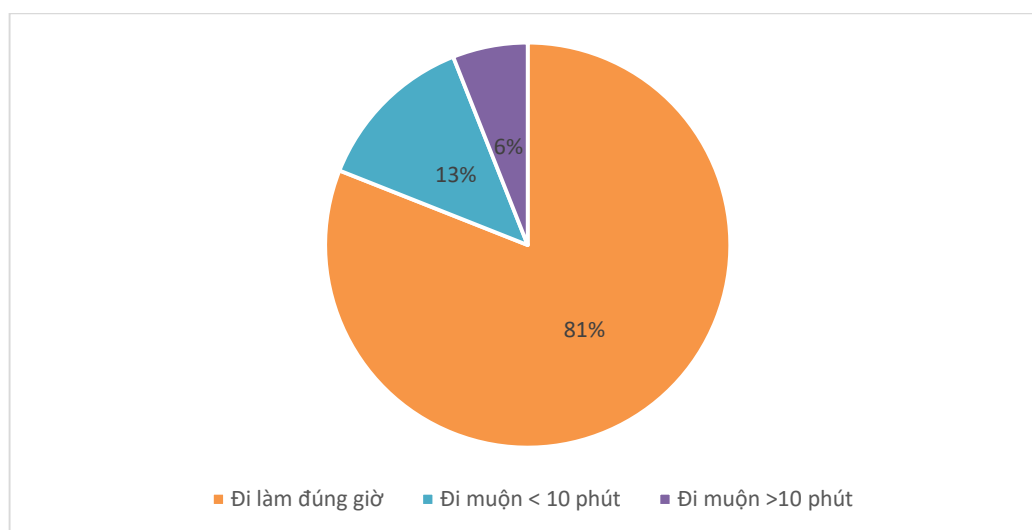
năng lắng nghe và thấu hiểu, kỹ năng làm việc nhóm. Điểm này cũng thể hiện đúng về đặc điểm vị trí của cán bộ quan hệ khách hàng. Tuy nhiên một số điểm khác như kỹ năng sử dụng công nghệ có mức điểm tương đối thấp chỉ ở mức 3.3 và vẫn được cải thiện hơn nữa.

### 2.2.2 Các tiêu chí đánh giá về tâm lực người cán bộ quan hệ khách hàng

Tâm lực của người lao động được thể hiện thông qua các vấn đề như: tác phong, thái độ, ý thức làm việc, kỷ luật lao động,... những yếu tố này không dễ để lượng hóa, tuy nhiên trong quá trình khảo sát, thu thập dữ liệu và nghiên cứu, tác giả đề ra các câu hỏi và tổng hợp các thông tin để có thể lượng hóa phần nào các vấn đề liên quan đến tâm lực người lao động.

#### Kỷ luật lao động

Biểu đồ 2. 2 Thống kê tình trạng đi làm của cán bộ quan hệ khách hàng



(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Thời gian làm việc quy định tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam Việt Nam bắt đầu từ 8h đến 17h hàng ngày. Theo đó, đa phần nhân viên quan hệ khách hàng tại ngân hàng đều đi làm đúng giờ ứng với tỷ lệ 81%, 13% đi làm muộn dưới 10 phút và 6% đi làm muộn hơn 10%. Tuy chiếm đa số nhưng tỷ lệ 81% chưa thực sự tối ưu, nguyên nhân đến từ việc hiện ngân hàng chưa có chế tài cụ thể cho bộ phận này do đặc thù của cán bộ quan hệ khách hàng đó

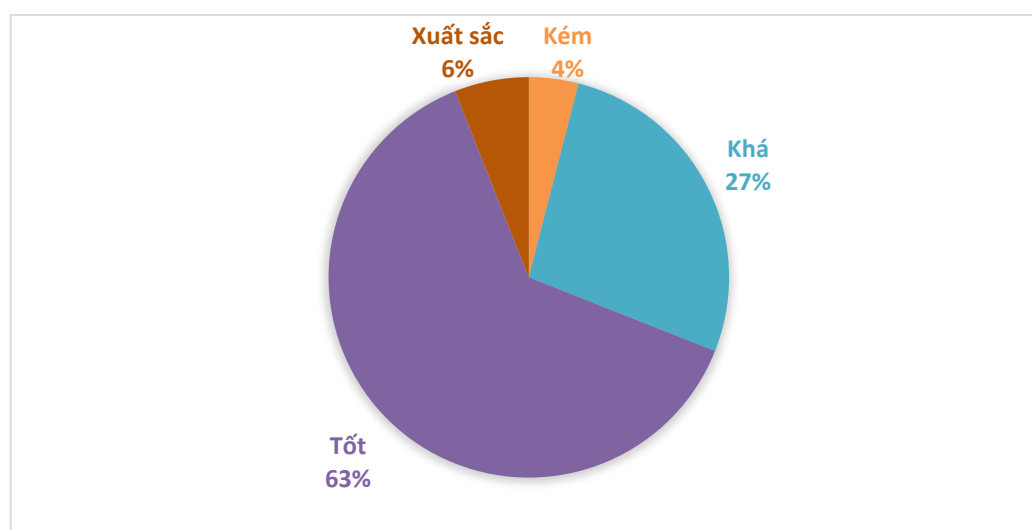
là thường xuyên phải di chuyển. Trong khi đó ở các bộ phận khác vẫn áp dụng mức trừ lương nếu người lao động đi làm muộn hơn 3 lần/tháng.

Nhìn chung, đa phần cán bộ quan hệ khách hàng đã đi làm đúng giờ nhưng tỷ lệ ôn chưa thực sự tốt, nguyên nhân một phần đến từ cơ chế xử lý của ngân hàng và thái độ làm việc của người lao động.

#### *Thái độ làm việc*

PVcomBank có đánh thái độ làm việc của người lao động thông qua hệ thống 4 cấp độ gồm Kém, Khá, Tốt, Xuất Sắc.

*Biểu đồ 2. 3 Thống kê thái độ làm việc của cán bộ quan hệ khách hàng 2022*



(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Có thể thấy số lượng nhân sự được đánh giá tốt chiếm đa số với tỷ lệ 63%. Số người lao động xếp hạng kém chiếm 4%. Số lượng người lao động ở mức khá chiếm 27%. Tuy người lao động đã có ý thức rất tốt khi 96% người lao động đạt khá trở lên nhưng tỷ trọng người lao động xuất sắc là không cao.

Nhìn chung, thái độ làm việc của người lao động tại PVcomBank là rất tốt, nguyên nhân chính để từ việc thấu hiểu và hỗ trợ nhân viên hết sức, đặc biệt là qua các hành động, chính sách được thực hiện trong quá trình dịch.

#### *Ý thức làm việc*

Tác giả thu thập dữ liệu từ kết quả khảo sát cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại PVcomBank. Các mức độ được đánh giá gồm: Rất sẵn sàng; Sẵn sàng; Bình thường; Không muốn.

*Bảng 2. 7 Ý thức làm việc của cán bộ quan hệ khách hàng*

(Đơn vị: %)

Yêu cầu làm thêm giờ		Yêu cầu hỗ trợ công việc cho đồng nghiệp		Tự giải quyết khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng	12	Rất sẵn sàng	14	Rất sẵn sàng	8
Sẵn sàng	22	Sẵn sàng	35	Sẵn sàng	14
Bình thường	26	Bình thường	28	Bình thường	36
Không muốn	40	Không muốn	23	Không muốn	42

(Nguồn: Tác giả khảo sát 2023)

Về việc làm thêm giờ, có thể thấy đa phần cán bộ quan hệ khách hàng không muốn làm thêm giờ, chiếm tỷ trọng 40% nguyên nhân khách quan đến từ áp lực công việc lớn, diễn ra trong thời gian dài kể từ sau đại dịch làm giảm động lực làm việc của người lao động. Trong khi đó đặc thù của cán bộ quan hệ khách hàng đó là phải gặp nhiều người cũng như di chuyển khi cần thiết do đó tạo áp lực vô hình lên người lao động.

Trong khi đó, khi đánh giá khía cạnh hỗ trợ công việc cho đồng nghiệp thì tỷ lệ tích cực chiếm tỷ trọng cao ở mức 49% người lao động sẵn sàng thực hiện vấn đề này. Có thể thấy PVcomBank đang thực hiện tốt việc xây dựng môi trường làm việc gắn kết giữa người lao động.

Tuy nhiên khi đánh giá về khả năng tự xử lý công việc khó, thì đa phần người lao động không có mong muốn tự xử lý, nguyên nhân khách quan là số một bộ phận lớn cán bộ quan hệ khách hàng có thâm niên làm việc tương đối thấp, số lượng người lao động có thâm niên cũng nhiều cùng với đó là văn hóa hỗ trợ lẫn nhau cũng được thực hiện rất tốt. Do đó người lao động sẽ có mong muốn thảo luận và nhận được sự hỗ trợ từ người đi trước.

### 2.2.3 Các tiêu chí đánh giá về thể lực người cán bộ quan hệ khách hàng

#### Độ tuổi

Bảng 2. 8 Thống kê độ tuổi cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân

Tuổi	2020		2021		2022	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
<b>Dưới 25</b>	220	25.2%	198	22.7%	387	34.3%
<b>25 - 30</b>	467	53.5%	472	54.2%	512	45.4%
<b>30 - 40</b>	151	17.3%	168	19.3%	189	16.7%
<b>Trên 40</b>	35	4%	33	3,8%	40	3.6%
<b>Tổng</b>	<b>873</b>	<b>100%</b>	<b>871</b>	<b>100%</b>	<b>1128</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Thông qua tỷ trọng nhân sự về độ tuổi có thể thấy nguồn nhân lực của PVcombank chủ yếu là nguồn nhân lực trẻ. Trong năm 2020 – 2021 đội ngũ nhân lực dưới 25 tuổi chiếm tỷ lệ khoảng 25%. Trong năm 2022 với lượng nhân sự mới, tỷ trọng người lao động dưới 25 tuổi chiếm 34.3%. Điều này cho thấy xu hướng trẻ hóa nhân lực của PVcomBank khi tỷ trọng của các nhóm 30 – 40 và trên 40 có xu hướng tăng dần.

Nhìn chung Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam vẫn duy trì được đội ngũ nhân lực trẻ năng động và có sẵn thể lực để cống hiến tốt cho công việc của ngân hàng.

#### Giới tính

Bảng 2. 9 Thống kê giới tính cán bộ quan hệ khách hàng

Giới tính	2020	2021	2022
-----------	------	------	------

	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ</b>
<b>Nam</b>	402	46%	398	45.7%	478	42.4%
<b>Nữ</b>	471	54%	473	54.3%	650	57.6%
<b>Tổng</b>	<b>873</b>		<b>871</b>		<b>1128</b>	

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Thông qua tỷ lệ giới tính có thể thấy tỷ trọng nữ hiện đang tăng dần qua các năm từ 54% năm 2020 lên 57.6% năm 2022. Tỷ lệ nam đang giảm dần nhưng cũng không có sự chênh lệch quá đáng kể. Tuy nhiên về đặc thù công việc đó là phải gặp gỡ và di chuyển nhiều trong ngày, giờ giấc làm việc không ổn định thì ngân hàng nên ưu tiên nam giới hơn để phù hợp với đặc thù công việc.

*Chiều cao*

*Bảng 2. 10 Chiều cao cán bộ quan hệ khách hàng*

(Đơn vị: Người)

<b>Chiều cao</b>	<b>2020</b>		<b>2021</b>		<b>2022</b>	
	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ
<b>&lt;1.65m</b>	7	34	7	34	14	79
<b>1,65m – 1,7m</b>	107	361	103	374	84	482
<b>1,7m – 1,75m</b>	213	60	213	59	268	76
<b>&gt;1m75</b>	75	6	75	6	112	13
<b>Tổng số</b>	<b>402</b>	<b>471</b>	<b>398</b>	<b>473</b>	<b>478</b>	<b>650</b>

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Từ thông tin thu thập về chiều cao có thể thấy đối với giới tính nam mặt bằng chung chiều cao từ 1m7, đối với nữ là 1m65 – 1m7. Về tổng thể đội ngũ quan hệ khách hàng đều có chiều cao tương đối phù hợp với nhu cầu công việc.



Trong năm 2022 tuy có số lượng nhân sự lớn nhưng tỷ trọng nữ cao từ 1m7 không tăng nhiều, ngược lại đối với nam thì tập đối tượng cao trên 1m7 tăng lên tương đối đáng kể trong khi đó số lượng nam giới từ 1m65 – 1m7 giảm từ 107 người năm 2020 xuống còn 84 người năm 2022.

Nhìn chung, khi đánh giá về chiều cao thì PVcomBank đang có đội ngũ đồng đều, chiều cao phù hợp với nhu cầu công việc. Tỷ trọng chiều cao các năm đang tăng dần ở cả hai giới. Một phần đến từ chính sự phát triển của xã hội tạo điều kiện cho con người phát triển tốt hơn qua từng năm, một phần đến từ các yêu cầu về chiều cao khi tuyển dụng của chính PVcomBank.

#### *Tình trạng sức khỏe*

Ngoài các vấn đề tác động đến thể lực như giới tính, chiều cao, độ tuổi thì tình trạng sức khỏe dựa trên kết quả khám bệnh định kỳ là yếu tố quan trọng đánh giá chất lượng thể lực của người lao động.

*Bảng 2. 11 Tình trạng sức khỏe 2022*

STT	Nhóm bệnh	Số người mắc bệnh					
		2020 (Người)	Tỷ lệ (%)	2021 (Người)	Tỷ lệ (%)	2022 (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Mắt	31	3.55	30	3.44	41	3.63
2	Tai mũi họng	12	1.37	14	1.61	18	1.60
3	Răng hàm mặt	16	1.83	14	1.61	20	1.77
4	Thần kinh	0	0.00	0	0.00	0	0.00
5	Tuần hoàn	0	0.00	2	0.23	1	0.09
6	Tiêu hóa	14	1.60	16	1.84	15	1.33
7	Ngoại khoa	6	0.69	5	0.57	9	0.80
8	Thận, tiết niệu	9	1.03	7	0.80	11	0.98

<b>9</b>	Da liễu	21	2.41	19	2.18	22	1.95
<b>10</b>	Sản phụ khoa	9	1.03	8	0.92	4	0.35
	Tổng số	873		871		1128	

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Từ kết quả có thể thấy tình trạng sức khỏe của người lao động tại PVcomBank là tương đối tốt khi tỉ lệ bị bệnh là tương đối thấp, chỉ có các bệnh về mắt chiếm tỷ trọng lớn nhất với 3.55%. Nguyên nhân cơ bản đến từ cường độ làm việc hàng ngày đối với máy tính và giấy tờ là tương đối lớn, do đó cũng gây nhiều các ảnh hưởng về mắt.

### **2.3 Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân**

Kết quả bảng khảo sát được đánh giá trên 2 chỉ số gồm, tỷ lệ phần trăm số phiếu đánh giá của người cán bộ quan hệ và điểm trung bình của tiêu chí đó. Điểm trung bình sẽ được trình như sau:

$$\text{Điểm trung bình} = \frac{\text{Số phiếu} \cdot 5 \text{ (Rất tốt)} + \dots + \text{số phiếu} \cdot 1 \text{ (Rất kém)}}{\text{Tổng số phiếu}}$$

#### **2.3.1 Hoạt động tuyển dụng**

##### **Cơ sở tuyển dụng**

Hoạt động tuyển dụng cán bộ khách hàng cá nhân nói riêng và tuyển dụng người lao động nói chung được xây dựng trên cơ sở pháp luật và quy định của ngân hàng, hệ thống các văn bản – quy tắc được sử dụng gồm

*Trên phương diện luật pháp*

- Bộ luật lao động đã ban hành và các chính sách sửa đổi bổ sung.
- Các nghị định, thông tư quy định các yếu tố với thời gian lao động, lương, hợp đồng lao động, bảo hiểm xã hội,...
- Các chính sách lao động được ban hành của địa phương nói hội sự - chi nhánh tọa lạc.

*Trên phương diện ngân hàng*

- Nội quy hoạt động.

- Kế hoạch hoạt động theo các giai đoạn.
- Quy chế tuyển dụng
- Dự toán nhân lực
- Hệ thống tiêu chuẩn về trình độ, chuyên môn và các tiêu chuẩn khác của bộ phận quan hệ khách hàng.

### ***Quy trình tuyển dụng***



*Sơ đồ 2.1 Quy trình tuyển dụng tại PVcomBank*

### ***Mô tả công việc***

Công việc của Cán bộ quan hệ khách hàng bao gồm:

Giao tiếp và tư vấn khách hàng: Tạo mối quan hệ tin cậy với khách hàng thông qua gặp gỡ trực tiếp, cuộc gọi điện thoại, email hoặc các kênh truyền thông khác. Tư vấn khách hàng về các sản phẩm, dịch vụ và giải pháp tài chính phù hợp với nhu cầu và mục tiêu của họ.

Xử lý các giao dịch tài chính: Tiếp nhận và xử lý các yêu cầu giao dịch từ khách hàng như mở tài khoản, gửi tiền, rút tiền, vay vốn, chuyển tiền, và các dịch vụ khác liên quan đến tài chính.

Giải quyết khiếu nại và vấn đề của khách hàng: Thận trọng lắng nghe và giải quyết các khiếu nại hoặc vấn đề phát sinh từ khách hàng một cách nhanh chóng và chuyên nghiệp, đảm bảo sự hài lòng và trung thành của khách hàng.

Quảng bá sản phẩm và dịch vụ: Tư vấn và giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ mới và các ưu đãi cho khách hàng, giúp tăng doanh số giao dịch và mở rộng thị trường cho ngân hàng.

Tạo báo cáo và cập nhật thông tin: Thực hiện việc ghi chép, tạo báo cáo và cập nhật thông tin khách hàng vào hệ thống của ngân hàng để theo dõi và quản lý dữ liệu một cách chính xác và đáng tin cậy.

Định hướng và giới thiệu dịch vụ: Định hướng khách hàng đến các dịch vụ tổ chức, hướng dẫn về quy trình và điều kiện sử dụng sản phẩm, đồng thời giới thiệu các dịch vụ khác nhau để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Đóng góp vào sự phát triển của tổ chức: Tham gia vào các hoạt động đào tạo, thảo luận và đề xuất các cải tiến về quy trình, quy định hoặc dịch vụ để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Yêu cầu:

- Ứng viên có trình độ đại học trở lên, kiến thức về ngành ngân hàng và tài chính, kỹ năng giao tiếp và tư vấn xuất sắc, tích cực, trung thực, tỉ mỉ và có khả năng làm việc độc lập cũng như trong môi trường đội nhóm.

- Đã từng làm việc ở vị trí tương đương với kinh nghiệm từ 1 năm trở lên.

***Kết quả tuyển dụng***

Bảng 2. 12 Kết quả tuyển dụng

Vị trí cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân	2020		2021		2022	
	Dự kiến	Thực tế	Dự kiến	Thực tế	Dự kiến	Thực tế
	30	31	0	11	260	257

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Trong năm 2020 với nhu cầu về số lượng cán bộ quan hệ khách hàng giảm do dịch Covid-19 nên số lượng tuyển vào là không lớn, và gần như không có sự chênh lệch so với dự kiến. Năm 2021 ngân hàng chỉ có mục đích duy trì số lượng cán bộ quan hệ khách hàng hiện hành những trái với các ngành nghề khác, ngân hàng có sự phát triển tương đối tốt trong Covid-19 đó đó đã tuyển dụng thêm 11 người. Đến năm 2022 do yêu cầu lớn về nhân lực ngân hàng đã tuyển dụng được 257, gần như không chênh lệch so với mức dự kiến 260 người cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân.

Bảng 2. 13 Trình độ nhân sự tuyển dụng

Trình độ	2020	2021	2022
Đại học	20	5	185
Thạc sĩ	11	6	72
Tiến sĩ	0	0	0
Tổng	31	11	257

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Theo thông tin từ bảng 2.12 có thể thấy, trong 2 năm 2020 – 2021, số lượng nhân sự tuyển dụng chủ yếu trong giai đoạn này là nhân sự có chất lượng cao trình độ thạc sĩ với tỷ trọng tuyển dụng khoảng 50%. Đến năm 2022 khi cần tuyển dụng số lượng lớn nhân sự thì tỷ trọng thạc sĩ giảm xuống, nhân lực tuyển dụng chủ yếu là cán bộ quan hệ khách hàng có trình độ đại học.

Bảng 2. 14 Đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng

Tiêu chí	Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình Kém (%)	Kém (%)	Rất kém (%)	Điểm trung bình (Điểm)
----------	-------------------	------------	-----------------------------	------------	-------------------	---------------------------------

<b>Dễ dàng tiếp cận thông tin tuyển dụng</b>	32	39	16	10	3	3.87
<b>Trải nghiệm trong quá trình tuyển dụng chuyên nghiệp</b>	10	22	41	16	11	3.04
<b>Thông báo kết quả tuyển dụng.</b>	24	32	36	8	0	3.72

Kết quả đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng cho thấy, đa phần người lao động đều có đánh giá tốt về vấn đề tuyển dụng, đặc biệt trong vấn đề tiếp cận thông tin tuyển dụng cũng như việc trả kết quả tuyển dụng của ngân hàng. Trải nghiệm trong quá trình tuyển dụng hiện chủ yếu chỉ ở mức trung bình và đạt điểm 3.04, nguyên nhân cơ bản là do có khá nhiều bước cũng như tương đối nhiều yêu cầu của ngân hàng. Đây là điểm có thể cải thiện của hoạt động tuyển dụng tại ngân hàng PVCombank.

Nhìn trung so với tiêu chuẩn và yêu cầu tuyển dụng, có thể thấy hoạt động tuyển dụng của ngân hàng đã đạt được các tiêu chuẩn cần thiết. Cùng với đó là việc xác định nhu cầu tuyển dụng cũng hợp lý khi đã có số lượng nhân sự tuyển vào phù hợp với tình hình thực tế của kinh tế xã hội.

### **2.3.2 Công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực**

Công tác bố trí và sử dụng lao động hợp lý là một trong những hoạt động quan trọng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Nó cho phép người sử dụng lao động có thể sử dụng năng lực cá nhân của mỗi người một cách hiệu quả. Tại PVcomBank, ngân hàng luôn đề cao vấn đề bố trí hợp lý, đúng người đúng việc. Cùng với đó gần như toàn bộ cán bộ quan hệ khách hàng được tuyển dụng theo hoạch định hàng năm của ngân hàng do đó, ngân hàng cũng đã chuẩn bị đầy đủ các yếu tố để người lao động có thể thực hiện công việc.

*Bảng 2. 15 Số hoạt động bố trí và sử dụng nguồn nhân lực 2020 - 2022*

<b>Nội dung</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Hoạt động tuyển chuyên lao động</b>	1	0	3

<b>Hoạt động bổ nhiệm, thăng chức</b>	1	0	2
---------------------------------------	---	---	---

(Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực)

Có 2 hoạt động chính trong vấn đề bố trí và sử dụng nguồn nhân lực gồm chuyển người lao động đến các vị trí, bộ phận hoặc công việc phù hợp hơn và bổ nhiệm thăng chức. Các hoạt động này được tổ chức định kỳ 1 năm/1 lần. Tuy nhiên năm 2021 do tác động của Covid-19 hoạt động này không diễn ra. Đến 2022 do có nhiều sự chuyển dịch về tính chất cũng như hình thức làm việc sau Covid-19 công ty đã có 3 đợt chuyển người lao động và 2 đợt bổ nhiệm, thăng chức.

*Bảng 2. 16 Đánh giá của người lao động về công tác bố trí và sử dụng nhân lực*

<b>Tiêu chí</b>	<b>Rất tốt (%)</b>	<b>Tốt (%)</b>	<b>Trung bình Kém (%)</b>	<b>Kém (%)</b>	<b>Rất kém (%)</b>	<b>Điểm trung bình (Điểm)</b>
<b>Quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân</b>	25	43	10	16	6	3.65
<b>Công ty thực hiện chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động</b>	10	24	26	21	19	2.85

<b>Phân công công việc rõ ràng, hợp lý</b>	10	55	9	20	6	3.43
--	----	----	---	----	---	------

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Từ kết quả bảng 2.10 cho thấy. Công tác quy hoạch và bố trí sử dụng nguồn nhân lực được người lao động đánh giá rất tốt với tỉ lệ đánh giá từ tốt chiếm 68%, tuy nhiên số người đánh giá ở mức kém – rất kém cũng đang chiếm tới 22%. Điều này phần nào thể hiện rằng đang có sự phân lớp lớn giữa bộ phận người lao động, nguyên nhân có thể đến từ việc sử dụng lao động của các trưởng nhóm, người quản lý trực tiếp của bộ phận quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng.

Tuy được đánh giá tích cực về hoạt động quy hoạch và sử dụng nguồn nhân lực, nhưng công tác chuyển chuyển của ngân hàng để phát huy năng lực mỗi cá nhân chưa được đánh giá cao với số người đánh giá từ trung bình kém chiếm 66%. Nguyên nhân đến từ hoạt động chuyển chuyển thường mang tính chất bắt buộc, cùng với đó các yếu tố đánh giá phụ thuộc nhiều vào cảm quan của người quản lý trực tiếp.

Trong quá trình làm việc, việc phân công nhiệm vụ hiện đang được các cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân đánh giá rất tốt với 65% người lao động đánh giá từ tốt trở lên. Cho thấy công tác quản trị và phân công nhiệm vụ lao động đã được ngân hàng đầu tư và có tính hiệu quả.

Ngoài ra khi xét trên mức điểm trung bình có thể thấy mức đánh giá của người lao động về hoạt động bố trí và sử dụng người lao động là không cao chỉ ở mức trung bình và trên trung bình. Từ đó đặt ra yêu cầu lớn hơn trong việc cải thiện chất lượng của hoạt động này.

### **2.3.3 Hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân**

Với định hướng phát triển thành một trong những ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam, hướng tới thị trường quốc tế, PVcomBank ý thức được tầm quan trọng của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong ngân hàng. Do đó hàng năng, ngân hàng triển khai các hoạt động đào tạo định kỳ, tuy nhiên các hoạt động



này hiện tập trung chủ yếu đến đối tượng là người lao động mới tham gia làm việc tại ngân hàng. Trong khi đó, với đội ngũ nhân viên có thâm niên thì số hoạt động đào tạo nâng cao trình độ còn hạn chế và không phổ cập cho toàn bộ lao động nhóm này, hàng năm sẽ có giới hạn số lượng người lao động có thâm niên được tham gia đào tạo nhằm nâng cao trình độ quản lý, tiến đến vấn đề thăng tiến trong công việc. Chiến lược này tạo nên tính cạnh tranh đối với nhóm người có thâm niên và muốn phát triển dài hạn, tuy nhiên vô hình chung hạn chế khả năng nâng cao chất lượng tổng thể của bộ phận quan hệ khách hàng tại ngân hàng.

*Bảng 2. 17 Đánh giá về hoạt động đào tạo tại PVcomBank*

<b>Tiêu chí</b>	<b>Rất tốt (%)</b>	<b>Tốt (%)</b>	<b>Trung bình Kém (%)</b>	<b>Kém (%)</b>	<b>Rất kém (%)</b>	<b>Điểm trung bình (Điểm)</b>
<b>Mức độ quan tâm đến hoạt động đào tạo</b>	17	22	43	13	5	3.33
<b>Chất lượng đào tạo</b>	18	29	42	8	3	3.51
<b>Tính kịp thời</b>	6	15	47	21	11	2.84
<b>Kế hoạch đào tạo</b>	4	9	44	29	14	2.6

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Từ số liệu thống kê từ kết quả khảo sát có thể thấy, đa phần người lao động đều đánh giá rằng PVcomBank đã có quan tâm đến vấn đề đào tạo tuy nhiên mức độ quan tâm chỉ ở mức trung bình và số ý kiến đánh giá chiếm tới 43%. Cùng với đó chất lượng đào tạo cũng chỉ ở mức trung bình, nhóm người lao động đánh giá ở mức rất tốt thường là nhóm được tham gia các chương trình đào tạo nâng cao và chỉ dành cho một số lượng người nhất định. Về tính kịp thời và kế hoạch đào tạo thì đa phần đánh giá ở mức trung bình kém trở xuống. Do các hoạt động đào tạo là định kỳ nên khi có nhu cầu đào tạo người lao động cũng không được đáp ứng ngay, cùng với đó là kế hoạch đào tạo chưa phù nhất

là với nhóm người lao động có thâm niên khi không có nhiều cơ hội để nâng cao trình độ.

Về hoạt động đào tạo, PVcomBank có một trung tâm đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ nghiệp vụ, kỹ năng ngành nghề,.. Trung tâm có các hoạt động định kỳ hàng tháng – năm. Tuy nhiên, chương trình đào tạo hiện đang tập trung chủ yếu vào nhóm người lao động chưa có trình độ chuyên môn với tần suất hàng tháng. Trong khi đó với nhóm người lao động có thâm niên thì có tần suất đào tạo là hàng năm. Ngoài ra, thời gian đào tạo của trung tâm chưa thực sự hợp lý, khi thời gian giảng dạy chủ yếu là vào giờ hành chính, với những chương trình đào tạo người lao động được tổ chức vào cuối tuần thì cũng không có những phụ cấp cụ thể cho người học. Với sức mạnh của công cuộc chuyển đổi số, người lao động cũng đã có thể học tại nhà những dưới dạng video kiến thức chứ không phải là học tập trực tiếp.

Thông qua điểm trung bình về đánh giá của người lao động có thể thấy mức độ quan tâm và chất lượng đào tạo hiện đều đang trên mức trung bình và tiệm cận tốt. Tuy nhiên về tính kịp thời cũng như kế hoạch đào tạo hiện đang đánh giá thấp, dưới trung bình với mức điểm tương ứng là 2.6 và 2.84. Từ đây cho thấy vấn đề mà ngân hàng hiện cần phải cải thiện.

Trong giai đoạn Covid-19, các hoạt động diễn ra chủ yếu Online. Tuy nhiên trong tình trạng bình thường trung tâm hiện đang giảng dạy chủ yếu bằng hình thức offline tại chính hội sở, các chi nhánh sẵn phòng do không dùng hết mặt bằng đã thuê. Cùng với đó các chương trình đào tạo là không bắt buộc và cũng không có các quy chế xử lý do đó nhiều buổi đào tạo số lượng người tham gia là tương đối hạn chế.

*Bảng 2. 18 Đánh giá hệ thống đào tạo*

(Đơn vị: %)

Tiêu chí	Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình Kém (%)	Kém (%)	Rất kém (%)	Điểm trung bình (Điểm)
<b>Cơ sở vật chất đào tạo</b>	9	26	44	15	6	3.17
<b>Đội ngũ giảng viên</b>	15	31	39	10	5	3.41
<b>Hệ thống tài liệu</b>	16	30	35	14	5	3.38
<b>Môi trường tự học</b>	5	11	42	26	18	2.65

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Dọc các hạn chế về vị trí, địa điểm đào tạo nên đa phần người lao động không đánh giá cao về cơ sở vật chất đào tạo, môi trường tự học tại ngân hàng, trong khi đó các văn phòng đào tạo vẫn đảm các yêu cầu như một văn phòng làm việc tiêu chuẩn do đó cũng còn nhiều hạn chế.

Ở phương diện khác, khi đánh giá về chất lượng đội ngũ giảng viên, đa phần người tham gia đề nhận xét chất lượng giảng viên ở mức tốt trở lên với mức độ đồng thuận là 46%.

Về hệ thống tài liệu học thì được đánh giá ở mức cao khi mà có tới 46% người đánh giá cho rằng chất lượng hệ thống tài liệu của PVcomBank ở mức tốt.

*Bảng 2. 19 Các khóa học nâng cao chất lượng cán bộ*

Các tiêu chí	2020	2021	2022
<b>Số khóa đào tạo (Khóa)</b>	8	6	12
<b>Tỷ lệ tham gia bình quân (%)</b>	88,3%	91,2%	83,7%
<b>Tỷ lệ đạt yêu cầu đầu ra bình quân của các khóa đào tạo (%)</b>	81,1%	84,2%	92,5%

(Nguồn: Khối quản trị nhân sự)

Số khóa đào tạo hàng năm của ngân hàng vào khoảng 10 khóa/ năm nhằm nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng được tổ chức tương đối đều đặn với số học viên bình quân từ 100 – 120 học viên trong một khóa. Học viên tham có quyền học hoặc hoãn. Từ đó có tỷ lệ tham gia bình quân do ngân hàng không yêu cầu toàn bộ nhân viên bắt buộc tham gia, miễn kết quả kinh doanh vẫn được đảm bảo.

Theo đó trong giai đoạn 2020 – 2022 có năm 2020 - 2021 số lượng khóa đào tạo tụt giảm, nguyên nhân chính đến từ ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, kiến việc tổ chức phải chuyển sang hình thức online, vốn chưa có nhiều kinh nghiệm cũng như bài giảng phù hợp trong thời điểm đó. Tuy nhiên cũng do đó mà số lượng tham gia là tương đối cao đạt từ 88 – 91% số lượng nhân sự được cho đi học. Những do những hạn chế của việc học online mà chất lượng đầu ra trong thời điểm này cũng chỉ đạt trên 80% mặc dù đánh giá của người lao động về chất lượng đào tạo là tương đối cao. Đến năm 2022 khi các hoạt động dần trở lại bình thường thì số khoa học được tăng trở lại cũng như tỷ lệ đầu ra đạt cũng tăng cao. Tuy nhiên tỷ lệ tham gia giảm là yếu tố mà ngân hàng cần quan tâm.

Từ đây có thể thấy, tuy PVcomBank đã quan tâm và triển khai các hoạt động tuy nhiên mức độ quan tâm chỉ ở mức trung bình do đó, chất lượng đào tạo, kế hoạch đào tạo và tính kịp chưa thực sự phù hợp với yêu cầu thực tế, trong khi đó chất lượng giảng viên vẫn được đánh giá rất cao. Do đó, ngân hàng đang gặp vấn đề trong các khâu tổ chức đào tạo chứ không phải về chất lượng giảng viên. Việc này đã trực tiếp giảm trình độ chuyên môn của bộ phận quan hệ khách hàng nói riêng và toàn ngân hàng nói chung xuống thấp.

#### ***2.3.4 Hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân***

Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam đã luôn quan tâm đến sức khỏe người lao động nói chung và cán bộ quan hệ khách hàng nói riêng. Do đó ngân

hàng đã tuân thủ đầy đủ các quy định của pháp luật về khám sức khỏe định kỳ cũng như có một số cơ chế tự nguyện nhằm bảo đảm sức khỏe người lao động.

Hiện này với đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng vốn có đặc điểm thường xuyên phải đi lại, giao tiếp,.., việc khám sức khỏe được diễn ra 1 lần/ năm với nhân viên nam, đồng thời có 1 lần khám sức khỏe thêm 1 lần đối với người lao động nữ. Nhờ đó đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng có thể nắm bắt tình hình sức khỏe một cách kịp thời để chữa trị và tiếp tục cống hiến cho công việc.

Ngoài ra trong giai đoạn đại dịch Covid-19 ngoài các khoản hỗ trợ về tài chính, ngân hàng cũng triển khai nhiều các hoạt động hỗ trợ về thực phẩm, thuốc men cho người lao động bị bệnh. Ở giai đoạn hậu Covid-19 ngân hàng cũng đã tổ chức các hoạt động thể thao cho toàn công ty như giải bóng, tham gia giải chạy doanh nghiệp. Từ đây góp phần bảo đảm và nâng cao sức khỏe người lao động.

*Bảng 2. 20 Các hoạt động chăm sóc sức khỏe người lao động*

<b>Nội dung</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Khám sức khỏe định kỳ	1	1	1
Khám sức khỏe bổ sung	0	0	1
Tuyên truyền sức khỏe	1	2	1
Tập huấn kỹ năng	0	2	2

(Nguồn: Khối Quản trị nhân lực)

Từ kết quả bảng 2.20 Có thể thấy ngân hàng đã có một số hoạt động khám sức khỏe cho người lao động. Trước năm 2021 ngân hàng không có hoạt động khám sức khỏe bổ sung tuy nhiên đến 2022 sau tác động của Covid-19 ngân hàng đã bổ sung thêm mục này. Việc này cũng đúng với các chương trình tập huấn kỹ năng liên quan đến sức khỏe. Trong năm 2021 khi đỉnh điểm của Covid-19 ngân hàng đã bổ sung thêm 1 lần cho hoạt động tuyên truyền sức khỏe.

Bảng 2. 21 Mức độ quan tâm về sức khỏe người lao động

(Đơn vị: %)

Tiêu chí	Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình Kém (%)	Kém (%)	Rất kém (%)	Điểm trung bình (Điểm)
Cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm.	20	58	22	0	0	3.98
Khám sức khỏe định kỳ.	10	30	45	10	5	3.3
Mức độ quan tâm đến sức khỏe người lao động.	14	56	20	10	0	3.74

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Từ kết quả khảo sát có thể thấy ngân hàng đã rất quan tâm đến sức khỏe người lao động và tuân thủ đúng các quy định pháp luật về chế độ bảo hiểm. Các hoạt động khám định được tổ chức theo quy định, đồng thời có hoạt động kiểm tra tự nguyện cho nữ. Tuy nhiên chất lượng của hoạt động khám sức khỏe định kỳ chưa cao khi có 45% số người chỉ đánh giá nó ở mức Trung bình. Nguyên nhân cơ bản cũng đến từ đặc thù khám định kỳ chỉ giới hạn ở một số vấn đề, nên chất lượng khám cũng không cao. Ngược lại, cán bộ quan hệ khách hàng rất hài lòng về mức độ quan tâm đến sức khỏe người lao động của ngân hàng.

Từ mức điểm trung bình có thể thấy hoạt động chăm sóc sức khỏe đã được thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên người cán bộ quan hệ khách hàng chưa đánh giá cao hoạt động khám sức khỏe định kỳ với mức điểm 3.3. Ngân hàng có thể tập trung để nâng cao giá trị của việc khám sức khỏe cho cán bộ quan hệ khách hàng.

Nhìn chung PVcomBank đã có sự quan tâm và thực hiện đầy đủ các nhiệm vụ về chăm sóc sức khỏe người lao động theo yêu cầu của pháp luật,

kèm theo đó là một số cơ chế, nhưng kết quả thực hiện chỉ ở mức trung bình – khá, với mức đánh giá về chất lượng khám sức khỏe là chưa cao, thực hiện chế độ bảo hiểm tuy làm đủ nhưng chưa tốt.

### ***2.3.5 Hoạt động khuyến khích vật chất và tinh thần***

#### ***Hoạt động kích thích vật chất***

*Tiền lương:* Cơ chế tiền lương của cán bộ quan hệ khách hàng xây dựng trên cơ sở thực hiện công việc và doanh thu. Theo đó, việc hoàn thành đầy đủ khối lượng công việc được giao sẽ đảm bảo mức lương cứng bình quân từ 7 – 14 triệu đồng/ tháng. Ngoài ra với doanh thu, cán bộ sẽ được tính hoa hồng cho các loại sản phẩm dịch theo khung doanh thu đã đề ra. Nhìn chung mức lương của bản của PVcomBank chưa thực sự cạnh tranh so với các ngân hàng TMCP tại Việt Nam nhưng cơ chế và khung hoa hồng tương đối hấp dẫn từ đó thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động.

*Tiền thưởng:* Ngân hàng có 3 loại cơ chế tiền thưởng cho đối tượng cán bộ quan hệ khách hàng gồm:

- Thưởng nóng: Cho người lao động đạt được mức doanh số tốt, đột biến, đem lại nguồn thu lớn cho ngân hàng. Mức thưởng giao động từ 500.000 đến 2triệu đồng.

- Thưởng các dịp lễ tết,...: Vào các dịp lễ tết, sự kiện sinh nhật ngân hàng,... người lao động sẽ nhận được một khoản thưởng nhỏ trên cơ sở quỹ thưởng cho các dịp này của ngân hàng.

- Thưởng năm: Thưởng là khoản thưởng lớn nhất của ngân hàng đối với người lao động, theo đó mức thưởng tối thiểu là từ 1 tháng lương, tuy nhiên bình quân người lao động sẽ nhận được 2-3 tháng lương cơ bản. Giá trị thưởng được quyết định dựa chủ yếu trên cơ sở cống hiến cho công việc của người lao động.

*Phụ cấp:* Hiện tại đối với cán bộ quan hệ khách hàng, ngân hàng có các phụ cấp cơ bản như: chi phí ăn trưa, chi phí xăng xe, 1 phần các chi phí về hoạt động gặp gỡ khách hàng.

*Phúc lợi:* Ngân hàng bảo đảm các yếu tố về bảo hiểm xã hội, y tế, hưu trí theo đúng quy định của pháp luật.

*Bảng 2. 22 Đánh giá của cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân về hoạt động khuyến khích thích vật chất*

(Đơn vị: %)

<b>Tiêu chí</b>	<b>Rất tốt (%)</b>	<b>Tốt (%)</b>	<b>Trung bình Kém (%)</b>	<b>Kém (%)</b>	<b>Rất kém (%)</b>	<b>Điểm trung bình (Điểm)</b>
Mức lương cơ bản	6	30	51	10	4	3.27
Chế độ lương cạnh tranh	11	42	27	12	8	3.36
Chế độ phúc lợi	10	56	20	11	3	3.59
Chế độ phụ cấp	14	42	26	12	8	3.48

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Từ kết quả khảo sát có thể thấy, đa phần người lao động đều cho rằng mức lương cơ bản của ngân hàng chỉ ở mức trung bình với tỷ lệ đồng ý ở mức 51%. Tuy nhiên khi xét đến mức độ cạnh tranh về chế độ lương thì cán bộ quan hệ khách hàng đánh giá tích cực với tỷ lệ đánh giá tốt ở mức 53%. Nguyên nhân đến từ cơ chế lương theo doanh thu của ngân hàng đang được thực hiện tốt và đem lại tổng thu nhập cao cho nhân viên.

Chế độ phúc lợi đã được ngân hàng đảm bảo cho nhân sự, 56% cán bộ quan hệ khách hàng đã thực hiện tốt chế độ phúc lợi. Chế độ phụ cấp cũng được người lao động đánh giá cao, 42% đánh giá hoạt động đã thực hiện tốt, vì ngân hàng đã quan tâm đến hoạt động đi lại vốn là đặc thù của người cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân.

### ***Các hoạt động khuyến khích tinh thần***



Bên cạnh các hoạt động kích thích vật chất, ngân hàng cũng có các hoạt động nhằm kích thích tinh thần người lao động, cụ thể:

- Tổ chức các hoạt động thăm khám định kỳ.
- Thăm hỏi khi người lao động bị bệnh, ốm đau.
- Tổ chức tham quan, nghỉ mát, dã ngoại.
- Chính sách khuyến học cho con em người lao động
- Các hoạt động mừng ngày lễ tết, các dịp đặc biệt trong năm
- Tổ chức giải bóng trong ngân hàng.

Ngoài các hoạt động cơ bản này, công ty có lịch trình cho một số hoạt động cố định có giá trị trực tiếp đến tinh thần người lao động như:

- Xem xét bổ nhiệm lên chức (Đã nêu trong hoạt động bố trí và sử dụng cán bộ quan hệ khách hàng)
- Phân cấp ủy quyền
- Cơ chế làm việc linh hoạt

*Bảng 2. 23 Đánh giá của người lao động về khuyến khích tinh thần*

<b>Tiêu chí</b>	<b>Rất tốt (%)</b>	<b>Tốt (%)</b>	<b>Trung bình Kém (%)</b>	<b>Kém (%)</b>	<b>Rất kém (%)</b>	<b>Điểm trung bình (Điểm)</b>
Giá trị của các hoạt động thăm hỏi, nghỉ dưỡng, khuyến học,... với tinh thần của anh chị	10	12	51	14	9	2.88
Giá trị của các hoạt động bổ nhiệm, ủy quyền, cơ chế làm việc	16	30	40	10	4	3.44

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Từ kết quả khảo sát có thể thấy, giá trị của các hoạt động thăm hỏi không tác động quá nhiều đến tinh thần người lao động với mức điểm trung bình 2.88, nguyên nhân đến từ các hoạt động này của ngân hàng không thực sự đột phá mà chỉ tương đương với các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên giá trị của các hoạt động bổ nhiệm, ủy quyền,... lại có giá trị cao hơn với mức điểm 3.44 điều này dễ hiểu vì nó quyết định đến tương lai của người lao động.

Nhìn chung danh mục các hoạt động kích thích tinh thần người lao động của ngân hàng PVcomBank tương đối nhiều tập, xoay quanh các hoạt động đoàn thể nhằm tăng tính đoàn kết của người lao động.

### ***2.3.6 Xác định nhu cầu nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng***

Quy chế xác định nhu cầu nâng cao chất lượng nhân sự được sử dụng chung cho toàn bộ công ty, hoạt động này tác giả chỉ thu thập dữ liệu, không tiến hành khảo sát do đó là công việc của đội ngũ quản trị nhân sự, không chịu tác động trực tiếp của cán bộ quan hệ khách hàng mà chịu tác động của chiến lược kinh doanh, theo đó các yếu tố cấu thành đến việc nâng cao chất lượng nhân sự tại PVcomBank bao gồm:

Phân tích hiện trạng nhân sự: Điều này bao gồm đánh giá các kỹ năng, năng lực, kinh nghiệm và hiệu suất của nhân viên hiện tại. Điều này giúp xác định các vấn đề và hỗ trợ trong việc định hướng nâng cao chất lượng nhân sự.

Định hướng chiến lược và mục tiêu của PVcomBank: Xác định mục tiêu và chiến lược của ngân hàng giúp định hình các yêu cầu về nhân sự để đạt được các mục tiêu này.

Nghiên cứu thị trường và xu hướng ngành: Tìm hiểu xu hướng ngành ngân hàng và các yêu cầu mới trong lĩnh vực công nghệ, quản lý và kỹ năng giúp ngân hàng cạnh tranh tốt hơn và đáp ứng đúng nhu cầu khách hàng.

Đánh giá năng lực và kỹ năng cần thiết: Xác định những kỹ năng và năng lực cần thiết để thực hiện chiến lược của PVcomBank và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Phân tích lỗ hổng nhân sự: Xác định các lỗ hổng về kỹ năng và nhân viên trong các bộ phận và chức vụ khác nhau, từ đó tạo ra kế hoạch để điền vào các vị trí trống này.

Cũng theo đó, số lần tổ chức các chương trình xác định nhu cầu được xác định như sau:

*Bảng 2. 24 Xác định nhu cầu nâng cao chất lượng*

<b>Loại hoạt động</b>	<b>Thời điểm xác định</b>	<b>Số lần trong năm</b>
Xác định nhu cầu nâng cao chất lượng toàn ngân hàng	Tháng 6, 12 hàng năm	2
Xác định nhu cầu trước đào tạo	Trước mỗi khóa đào tạo, ngân hàng sẽ xác định các đối tượng được tuyển dụng dựa trên các tiêu chí chủ yếu về trí lực và tâm lực	Dựa trên số chương trình đào tạo dự toán cho khối, phòng, ban
Kiểm tra trình độ nhân sự	Tháng 12 hàng năm	1

(Nguồn: Khối quản trị nhân sự)

Theo đó hàng năm nhân viên nói chung và cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân nói riêng sẽ phải trải qua 1 bài kiểm tra được thiết kế riêng cho từng chuyên môn. Từ đây kết hợp với một số yếu tố trong quá trình làm việc, ngân hàng sẽ xác định nhu cầu nâng cao chất lượng hàng năm, hoạt động này được thực hiện vào tháng 6 và tháng 12 hàng năm. Với hoạt động tháng 12 sẽ có tác dụng dự toán chương trình nâng cao cho năm tới, hoạt động tháng 6 có vai trò trong việc tinh chỉnh sao cho phù hợp với tình hình thực tế. Trước thời điểm đào tạo của các chương trình, mỗi khối phòng, ban phải có báo cáo xác định nhân lực tham gia vào quá trình đào tạo.

Có thể thấy ngân hàng đã có những hoạt động kiểm tra thường xuyên, từ đó đảm bảo được khả năng kiểm soát chất lượng nhân sự một cách tốt nhất, việc này cũng lý giải cho chất lượng của một số hoạt động được đánh giá tương đối cao bởi nhân sự của ngân hàng.

## **2.3 Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam PVcomBank**

### **2.3.1 Các yếu tố bên ngoài**

#### *Sự phát triển của khoa học công nghệ*

Sự phát triển của khoa học công nghệ sẽ góp phần vào việc tối ưu hóa bộ máy tổ chức đồng thời thay đổi cách mà người lao động thực hiện công việc. Là một trong những ngân hàng đẩy mạnh công cuộc chuyên đổi số, PVcomBank đã không ngừng áp dụng công nghệ vào việc hỗ trợ đội ngũ quan hệ khách hàng của mình.

Ngân hàng đã tối ưu dữ liệu thông tin về các sản phẩm/dịch vụ vào hệ thống nội bộ để cán bộ quan hệ khách hàng có thể cập nhật các thông tin một cách nhanh nhất thay vì phải đợi các văn bản chính thức, tiêu tốn nhiều thời gian và công sức.

Có hệ thống quản lý khách hàng tiện dụng, các yêu cầu được cập nhật sớm và nhanh nhất với chuyên viên quan hệ khách hàng, từ đây có giúp họ có thể xử lý công việc kịp thời và chính xác nhất.

Ngoài ra, hiện nay một trong những công cụ đang phát triển với tốc độ rất nhanh đó là trí thông minh nhân tạo, điều này tạo cơ sở cho ngân hàng trong việc tạo ra các hệ thống hỗ trợ khách hàng ngày một tốt hơn, làm giảm số lượng nhân lực cần thiết. Từ đó thúc đẩy người lao động phải nâng cao năng lực của bản thân.

#### *Sự phát triển của giáo dục – đào tạo*

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, ngoài các môn học chung về quan hệ khách hàng tại cơ đơn vị đào tạo, ngày nay nhiều cơ sở đào tạo đã có những chuyên ngành dành cho vấn đề quan hệ khách hàng. Việc này giúp người lao động theo định hướng này có đầy đủ cơ sở làm việc ngay khi ra trường thay vì phải trải qua thời gian đào tạo chuyên môn tại các ngân hàng.

Với sự phát triển của các chuyên ngành quan hệ khách hàng, người lao động có cơ sở để tự tin xin việc cũng như chọn đúng định hướng ngành nghề từ sớm, đối với các ngân hàng điều này giúp nâng cao chất lượng đầu vào cũng như giảm chi phí đào tạo.

#### *Sự phát triển của thị trường lao động*

Từ sau đại dịch, số lượng người lao động có sẵn trên thị trường tăng cao, điều này yêu cầu người lao động phải phát triển năng lực bản thân để có thể cạnh tranh tốt hơn.

Ngoài ra với nhóm người lao động trẻ được sinh từ sau những năm 1995 thì năng lực học hỏi, khả năng linh động và thích ứng là rất lớn. Do đó các bạn trẻ sẵn sàng học hỏi và phát triển dựa trên yêu cầu chung của thị trường. Điều này vô hình chung nâng cao chất lượng tổng thể của toàn thị trường lao động.

#### *Các yếu tố kinh tế*

Ngày nay, người lao động trẻ hiện đã có nhiều hơn kiến thức về kinh tế, do đó số lượng người lao động học tập các chuyên ngành kinh tế cũng sẽ tỷ lệ thuận với quy mô phát triển của nền kinh tế.

Việt Nam đang là một trong những quốc gia có tốc độ phát triển nhanh chóng hàng đầu thế giới cũng như có khả năng đảm bảo tính ổn định dù cho ở thời điểm hiện tại đang có nhiều vấn đề bất ổn diễn ra. Điều này thu hút các nhà đầu tư nước ngoài tiến vào thị trường Việt Nam. Do đó số lượng công việc tăng lên đồng thời các yêu cầu về chất lượng nhân lực ở các doanh nghiệp nước ngoài là tương đối cao, do đó người lao động cũng phải bắt kịp với yêu cầu thể phù hợp với nhu cầu thị trường.

#### *Các yếu tố pháp lý*

Các vấn đề pháp lý tại Việt Nam cụ thể trong luật lao động cũng như các văn bản pháp lý liên quan yêu cầu các doanh nghiệp phải thực hiện các vấn đề đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trên cơ sở này, ngân hàng cũng phải thực hiện các hoạt động đào tạo cụ thể trên cơ sở pháp luật sao cho phù hợp với nhu cầu doanh nghiệp.

Ngoài ra, các yếu tố pháp luật cũng yêu cầu doanh nghiệp phải đảm bảo công việc, xây dựng các chính sách bảo hiểm,... từ đó là cơ sở để người lao động yên tâm làm việc. Điều này vô hình chung giúp người lao động có động lực phát triển bản thân trong dài hạn.

### **2.3.2 Các yếu tố bên trong**

#### *Quan điểm của nhà quản trị đối với việc chất lượng nguồn nhân lực*

Với kế hoạch phát triển mạnh mẽ trong dài hạn với đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng làm nòng cốt, đội ngũ quản trị của PVcomBank có 1 số quan điểm đối với vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như:

- Nâng cao chất lượng chuyên viên quan hệ khách hàng phải phục vụ cho mục tiêu, chiến lược phát triển của Ngân hàng: Các hoạt động nâng cao chất lượng chuyên viên quan hệ khách hàng phải được xây dựng trên cơ sở chiến lược phát triển của ngân hàng. Các hoạt động nâng cao chất lượng cá nhân phải đi liền với các hoạt động nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ.

- Nâng cao chất lượng chuyên viên quan hệ khách hàng đảm bảo tính thực tế và hiệu quả: Đội ngũ lãnh đạo thấu hiểu vấn đề chất lượng nhân sự sẽ luôn thay đổi, do đó cần có các hoạt động đánh giá định kỳ để có cái nhìn thực tế nhất về chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng, từ đây mới đưa ra các chiến lược phát triển phù hợp với tình hình ngân hàng. Nhờ đó mới có thể nâng cao hiệu quả của các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên.

- Nâng cao chất lượng chuyên viên quan hệ khách hàng đảm bảo nâng cao nguồn lực cốt lõi: Ban lãnh đạo ý thức được rằng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không chỉ có phương diện chuyên môn mà còn phải giúp người lao động phát triển về thể lực cũng như tâm lực vốn là hai yếu tố cốt lõi của mỗi con người. Người lao động không đảm bảo cũng như phát triển tốt thể lực, tâm lực cá nhân thì sẽ hiệu quả của hoạt động nâng cao trí lực sẽ giảm xuống.

#### *Chiến lược phát triển, kế hoạch kinh doanh của ngân hàng*

Chiến lược phát triển của PVcomBank trong thời gian tới là hướng đến ngân hàng bán lẻ tốt nhất trên thị trường. Do đó Ngân hàng phải cần số lượng

nhân viên lớn và chất lượng. Năm 2020, số lượng nhân viên của PVcomBank ở mức 4000 người, con số này năm 2022 đã tăng lên mức 4.700 người. Về tầm nhìn của PVcomBank: Trở thành tập đoàn tài chính hoạt động hiệu quả hàng đầu tại Việt Nam, có mạng lưới quốc tế và là thương hiệu được khách hàng Việt Nam tự hào tin dùng.

Về sứ mệnh của PVcomBank:

- Mang tới những sản phẩm dịch vụ tài chính tốt nhất cho khách hàng
- Không ngừng gia tăng giá trị cho các cổ đông
- Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp cho đội ngũ nhân sự
- Chung tay đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng

Về Giá trị cốt lõi của PVcomBank:

- Khách hàng là trung tâm
- Con người là tài sản trân quý
- Tính trung thực được đặt lên hàng đầu
- Hiệu quả luôn luôn được coi trọng.

Hiện nay, với chính sách phát triển của PVcomBank thì đang hướng tới nâng cao Chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân rất lớn về mặt số lượng và chất lượng để chiếm lĩnh thị trường bán lẻ. Điều này thể hiện qua việc PVcomBank đang có các chính sách tốt hơn với như mức lương, tích cực đào tạo kỹ năng bán hàng thông qua các buổi họp kinh doanh cho đội ngũ nhân lực mới, xây dựng môi trường năng động làm việc nhóm hiệu quả.

*Môi trường làm việc*

Về cơ sở vật chất: PVcomBank luôn đảm bảo người lao động có môi trường làm việc tốt nhất, đảm bảo các yếu tố về máy móc, công cụ thực hiện nhiệm vụ. Các yếu tố như độ ẩm, ánh sáng cũng được ngân hàng đặc biệt quan tâm và có đội ngũ thực hiện thiết kế riêng.

Về không khí làm việc: Đối với đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng, ngân hàng đề cao việc hỗ trợ lẫn nhau, nâng cao tinh thần làm việc nhóm. Trong những năm qua công ty không xuất hiện những sự kiện như tranh chấp lao động

hoặc đình công. Đội ngũ quản trị tiếp cận người lao động một cách gần gũi, hài hòa. Từ đó mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo luôn cởi mở, thân thiện. Cùng với đó là các chính sách hỗ trợ tối đa cho người lao động, giúp người lao động gắn bó lâu dài và có động lực lao động cống hiến cho doanh nghiệp.

Nhìn chung, đội ngũ quản trị đã rất quan tâm đến môi trường làm việc tại ngân hàng, tạo một môi trường làm việc đầy đủ cơ sở vật chất, quan hệ lao động hài hòa – đoàn kết cùng phát triển. Từ đó vô hình chung nâng cao chất lượng tổng người cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng.

#### *Đội ngũ quản trị nhân sự*

Khối quản trị nhân sự của PVcomBank có trách nhiệm thực hiện mọi hoạt động liên quan đến việc kiểm soát, đào tạo cũng như đưa ra các chính sách phù hợp cho người lao động.

Trong giai đoạn mới, với mục tiêu mở rộng, một trong những yếu tố trọng điểm đó là việc nâng cao về trình độ nhân lực. Nó lý giải việc chất lượng các khóa đào tạo, các vấn đề kèm theo như xác định nhu cầu nâng cao chất lượng được thực hiện tương đối chặt chẽ và có đánh giá cao.

Cũng theo đó quan điểm của đội ngũ quản trị nhân sự dựa trên cơ sở “thấy và xử lý” tức nếu có các vấn đề cụ thể hiện hữu đối với người cán bộ quan hệ khách hàng nói riêng và nhân viên trong công ty nói chung thì đội ngũ sẽ lập tức thực hiện các nghiên cứu, báo cáo để tìm nguyên nhân và xin phê duyệt cách giải quyết, không để tồn đọng những vướng mắc lớn, gây hạn chế cho công việc của người lao động.

## **2.4 Đánh giá chung**

### **2.4.1 Những ưu điểm**

Với tốc độ phát triển nhanh, mạnh mẽ và bám sát vào mục tiêu phát triển tập trung vào thị trường bán lẻ, nên PVcomBank đã và đang đầu tư nhiều về số lượng cũng như chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân, từ các thông tin thu thập và kết quả khảo sát có thể thấy PVcomBank đã đạt được một số thành tựu như:



- Về trí lực, đa số người lao động đều có trình độ từ đại học trở lên, tỷ trọng người lao động có chuyên môn trong ngành tài chính – ngân hàng chiếm từ trên 90% tổng số cán bộ quan hệ khách hàng. Ngoài ra ngân hàng cũng yêu cầu người lao động phải có chứng chỉ tiếng anh và có khả năng sử dụng phù hợp với yêu cầu công việc.

- Về tâm lực, đa phần người lao động có kỷ luật lao động tương đối tốt, tinh thần làm việc nhóm và hỗ trợ lẫn nhau cao.

- Về thể lực, mặt bằng chung về độ tuổi đã cho thấy đa phần cán bộ quan hệ khách hàng của PVcomBank là nhân lực trẻ sẵn sàng về thể lực. Chiều cao trung bình đối với nam từ 1m7 với nữ từ 1m6, khiến mặt bằng chung về ngoại hình của cán bộ quan hệ khách hàng là tương đối tốt.

- Về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: Cơ chế tuyển dụng chặt chẽ, có sự quan tâm đến hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trẻ, cơ chế lương tạo động lực lao động tốt, ngân hàng cũng đã có nhiều hoạt động quan tâm đến sức khỏe người lao động.

#### **2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân**

##### ***Hạn chế***

Từ những thông tin và kết quả khảo sát thu thập được đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng vẫn tồn tại các hạn chế như sau:

Về chất lượng nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực chủ yếu là nhân lực trẻ do quá trình tuyển dụng số lượng do đó chất lượng tổng thể bị giảm xuống khi mà nhóm này chưa có trình độ nghiệp vụ, kỹ năng chuyên môn đủ tốt và cần tốn nhiều chi phí đào tạo. Tỷ trọng nữ nhiều hơn nam trong khi đặc thù đó là phải di chuyển nhiều, áp lực lớn, khung thời gian làm việc không ổn định điều mà nam giới có thể chịu đựng và thực hiện tốt hơn. Người lao động cũng chưa có thái độ tích cực trong việc tự xử lý khó khăn trong công việc. Mức độ sẵn sàng cống hiến chỉ ở mức khá tốt.

Về hoạt động đào tạo: Ngân hàng hiện đang có cơ chế đào tạo tập trung vào đối tượng nhân lực trẻ, mới tham gia lao động trong khi chưa thực có chính

sách đào tạo cho toàn bộ người lao động có thâm niên từ 3 năm trở lên. Chương trình đào tạo chủ yếu về chuyên môn, chưa quan tâm nhiều đến các vấn đề như kỹ năng mềm, kỹ năng làm việc nhóm.

Công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực tuy được đánh giá tương đối tốt nhưng đó là việc bố trí và sử dụng sau quá trình tuyển dụng, trong khi đó hoạt động chuyển chuyển hoặc trao đổi với hội sở, phòng giao dịch nhằm tăng cường kỹ năng người lao động lại chưa được thực hiện tốt.

Về phúc lợi: Ngân hàng hiện nay chỉ đảm bảo các phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước trong khi đó chưa có nhiều các phúc lợi tự nguyện cho người lao động. Với mức lương cơ bản không thực sự hấp dẫn thì các yếu tố về phúc lợi – phụ cấp sẽ trở thành yếu tố được quan tâm khi người lao động ứng tuyển vào vị trí cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân. Yếu tố phúc lợi được đảm bảo nhưng chưa thực sự hấp dẫn khiến người lao động không có động lực lao động, yên tâm về cơ chế để sẵn sàng nâng cao năng lực bản thân cống hiến cho công việc.

Về hoạt động tuyển dụng, số lượng nhân sự tuyển dụng trong giai đoạn 2020 – 2021 là rất ít, trong khi đó với mức độ phát triển trong đại dịch về nhu cầu sử dụng dịch vụ của người dân, cho thấy rằng đội ngũ quản trị nhân sự đang khá máy móc về số lượng và cách thức tuyển dụng. Nó tạo áp lực vào khiến ngân hàng phải tuyển dụng một số lượng rất lớn nhân sự tại năm 2022.

#### *Nguyên nhân của hạn chế*

Chất lượng nhân lực: Nguyên nhân chủ yếu do đợt tuyển dụng 2022 chủ yếu tuyển dụng nhân lực trẻ, chưa có trình độ, chuyên môn cao do đó giảm mặt bằng chung chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng/

Hoạt động đào tạo: Nguyên nhân cơ bản đến từ việc tuyển dụng số lượng lớn nhân lực qua các năm, đội ngũ nhân lực trẻ do chưa có trình độ cũng như kỹ năng làm việc nên cần được tập trung đào tạo. Thời gian tổ chức các hoạt động đào tạo chưa thực sự hợp lý khi chủ yếu tổ chức vào giờ hành chính, người

lao động tiếp nhận đào tạo cũng không được tính lương hoặc các khoản phụ cấp nếu nghỉ việc để tiếp nhận đào tạo.

Hoạt động bố trí và sử dụng nguồn nhân lực: Nguyên nhân đến từ việc ngân hàng chưa thực sự có kế hoạch chi tiết cho các đối tượng này, cơ chế quản lý chưa thực sự đồng bộ tạo ra nhiều khó khăn khi người lao động tiếp nhận việc chuyển chuyên hoặc trao đổi.

Hoạt động tuyển dụng: Nguyên nhân chủ yếu có thể đến từ chính sách giữ người lao động của ngân hàng trong đại dịch cũng như việc tuyển dụng chủ yếu để làm trực tiếp, offline mà chưa có định hướng tuyển dụng mới.

Về phúc lợi: Do ngân hàng hiện chưa có điểm đặc biệt, chỉ đảm bảo các yêu cầu tiêu chuẩn ở mọi doanh nghiệp về phúc lợi.

## Tiểu kết chương 2

Trên cơ sở lý thuyết về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đã được tác giả hệ thống hóa tại chương 1. Tác giả đã tiến hành phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng PVcomBank đồng thời làm rõ các vấn đề về hoạt động nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng.

Về chất lượng đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng, tác giả đã tiến hành phân tích các yếu tố về tâm, trí, lực của người lao động. Qua đó đã làm rõ một số vấn đề; về trình độ chuyên môn đa phần người lao động đều có trình độ từ đại học trở lên ở các chuyên ngành ngân hàng, tài chính. Về thái độ lao động, họ sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau trong công việc, tuy nhiên động lực lao động chưa cao cũng như khả năng tự giải quyết vấn đề của bản thân còn thấp. Về thể lực, nhìn chung đều là đội ngũ lao động trẻ, có thể lực và sẵn sàng cống hiến cho công việc; chiều cao tổng thể phù hợp với đặc thù công việc; tuy nhiên về tỷ trọng giới tính thì còn sự chênh lệch khi mà số lượng nữ lớn hơn nam trong khi đặc thù công việc thường xuyên phải tiếp xúc và đi lại, điều này yêu cầu lớn về thể lực cũng như khả năng chủ động trong công việc.

Về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, vấn đề tuyển dụng hiện chưa được thực hiện chặt chẽ, nguyên nhân đến từ nhu cầu lớn về nhân lực của PVcomBank, do đó các hoạt động tuyển dụng đang được thực hiện tương đối mở và tập trung nhiều vào các đối tượng trẻ chưa có kinh nghiệm làm việc. Công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực chưa thực sự ổn định, khả năng quản trị và phân phối công việc chưa phù hợp với tình hình thực tế. Hoạt động đào tạo hiện đang tập trung nhiều cho đội ngũ trẻ do đó chưa có sự quan tâm đúng mức đến đội ngũ lao động có thâm niên. Tuy nhiên, đối với hoạt động chăm sóc sức khỏe thể chất, kích thích tài chính – tinh thần đang được ngân hàng thực hiện khá tốt góp phần củng cố lòng trung thành cũng như mức độ cống hiến trong công việc của tổng thể ngân hàng, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng của PVcomBank.



### **Chương 3: Giải pháp, định hướng nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân Ngân hàng TMCP Đại Chúng PVcomBank**

#### **3.1 Định hướng nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng PVcomBank**

PVcomBank đã đặt ra những mục tiêu phát triển rõ ràng trong thời gian tới. Đầu tiên, ngân hàng sẽ hoàn thiện chương trình tái cấu trúc và xây dựng các hệ thống quản trị nội bộ với sự hỗ trợ của các ứng dụng công nghệ thông tin. Điều này sẽ giúp ngân hàng hoạt động an toàn, đúng pháp luật và tuân thủ các quy định hiện hành.

Thứ hai, PVcomBank sẽ đẩy mạnh tiến độ mở rộng mạng lưới và nâng cao hiệu quả hoạt động của mạng lưới. Điều này sẽ giúp ngân hàng tiếp cận được nhiều khách hàng hơn và cung cấp các dịch vụ tốt hơn.

Thứ ba, ngân hàng sẽ triển khai chiến lược ngân hàng bán lẻ. Điều này sẽ giúp ngân hàng tăng cường hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

Thứ tư, PVcomBank sẽ xây dựng mô hình Ngân hàng Đầu tư, với trọng tâm là khối Nguồn vốn và Kinh doanh Tiền tệ. Công cụ để thực hiện mô hình này sẽ là các công ty trực thuộc PVcomBank như công ty chứng khoán, công ty quản lý quỹ... Ngân hàng cũng sẽ xây dựng các phương án đầu tư tài chính vào các doanh nghiệp khác để mang lại hiệu quả cao và đa dạng hóa các mô hình đầu tư.

Cuối cùng, PVcomBank sẽ xây dựng thương hiệu chuyên nghiệp và đồng bộ trên toàn hệ thống. Ngân hàng sẽ phát triển thương hiệu để trở thành một thương hiệu mạnh trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng. Điều này sẽ giúp ngân hàng thu hút được nhiều khách hàng và tăng cường sự tin tưởng của khách hàng vào ngân hàng.

*Một số quan điểm nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng.*

- Để đạt được mục tiêu và định hướng phát triển của ngân hàng, cần có những cán bộ quan hệ khách hàng có chất lượng cao về trí lực, thể lực và tâm lực. Đặc biệt, trong giai đoạn hội nhập quốc tế, cần chú trọng đến những cán bộ quan hệ khách hàng có kiến thức ngoại ngữ để có thể giao tiếp với các đối tác nước ngoài.

Việc nâng cao chất lượng của cán bộ quan hệ khách hàng sẽ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của ngân hàng và tạo ra sự cạnh tranh giữa các ngân hàng. Do đó, việc thực hiện tốt việc nâng cao chất lượng của cán bộ quan hệ khách hàng là rất quan trọng và cần được đặc biệt chú trọng.

- Việc nâng cao chất lượng của cán bộ quan hệ khách hàng đòi hỏi sử dụng nhiều nguồn lực từ tài chính đến con người, do đó cần đảm bảo tính thực tế và hiệu quả. Để đạt được điều này, cần đánh giá tình trạng chất lượng của cán bộ quan hệ khách hàng trong ngân hàng và đưa ra bức tranh tổng quát về điểm mạnh và điểm yếu của họ. Từ đó, có thể đưa ra các giải pháp thực tế để nâng cao những mặt còn hạn chế của cán bộ quan hệ khách hàng.

Việc nâng cao chất lượng của cán bộ quan hệ khách hàng không phải là việc có thể tạo ra lợi nhuận ngay cho ngân hàng. Thời gian và môi trường kinh doanh cũng ảnh hưởng đến ngành ngân hàng. Do đó, ngân hàng cần đưa ra kế hoạch ngắn hạn và dài hạn để nâng cao chất lượng của cán bộ quan hệ khách hàng. Điều này sẽ đảm bảo tính thực tế và hiệu quả của việc nâng cao chất lượng, thay vì chỉ tập trung vào đào tạo tốt mà không đảm bảo môi trường tại ngân hàng phù hợp, dẫn đến tình trạng nhảy việc sang ngân hàng khác.

- Việc nâng cao chất lượng của cán bộ quan hệ khách hàng đồng nghĩa với việc phát triển toàn diện con người. Để phát triển con người một cách hài hòa, cần phải đảm bảo cả trí lực, thể lực và tâm lực. Ngoài việc đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn và các khóa học kỹ năng mềm cho cán bộ quan hệ khách hàng, cần có những hoạt động ngoài giờ để nâng cao sức khỏe. Nếu

không có sức khỏe, dù có trình độ chuyên môn cao đến đâu thì cũng không thể đạt được kết quả cao.

Ngoài trình độ chuyên môn và sức khỏe, tâm lực của cán bộ quan hệ khách hàng cũng rất quan trọng. Nếu họ không thoải mái và bị áp lực, căng thẳng, họ sẽ không làm việc hiệu quả và không thể hoàn thành mọi chỉ tiêu của ngân hàng một cách tốt nhất. Do đó, cần tạo điều kiện cho cán bộ quan hệ khách hàng làm việc một cách thoải mái, không bị áp lực và căng thẳng, từ đó họ sẽ làm việc hăng say và cố gắng hoàn thành mọi chỉ tiêu của ngân hàng một cách tốt nhất mà không cần có những chế tài gì cả.

### **3.2 Giải pháp nâng cao chất lượng các hoạt động nâng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Đại Chúng PVcomBank**

Để đáp ứng chiến lược kinh doanh, nguồn cán bộ quan hệ khách hàng cần đáp ứng các yêu cầu về sức khỏe, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, hành vi, đạo đức, sức sáng tạo và khả năng thu hút khách hàng. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt. Để xây dựng được nguồn cán bộ quan hệ khách hàng có chất lượng như vậy, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau, dựa trên những gì đã đạt được trong thực tế:

#### **3.2.1 Hoàn thiện hoạt động tuyển dụng**

PVcomBank là một trong những ngân hàng lớn tại Việt Nam, với mục tiêu phát triển và mở rộng quy mô hoạt động, đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng chất lượng cao là yếu tố quan trọng để đảm bảo sự thành công của ngân hàng. Vì vậy, PVcomBank cần tập trung vào nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng khi tuyển dụng.

Để đạt được điều này ngân hàng có thể thực hiện một số giải pháp như:

- Tối ưu quy trình tuyển dụng: Chuyển đổi phương pháp tuyển dụng hoặc các khâu có thể sang hình thức online từ đây tăng trải nghiệm phỏng vấn của nhân viên quan hệ khách hàng cũng như giảm thời gian, số quy trình khi phỏng vấn trực tiếp.



- Không chỉ đánh giá yếu tố kỹ năng mềm thông qua quá trình làm việc: Có thể bổ sung thêm một số tiêu chí có thể lượng hóa bằng thang đo Liker trong quá trình tuyển dụng để đánh giá kỹ năng mềm của người cán bộ quan hệ khách hàng.

- Có thể tổ chức các chương trình đánh giá năng lực để thu hút hơn số ứng viên đến tham gia tuyển dụng, vừa tạo được hình ảnh mà lại giảm chi phí tuyển dụng trong thời gian dài.

- Triển khai các phương pháp làm việc, chăm sóc khách hàng trực tuyến và có thể làm việc tại nhà miễn đảm bảo được kết quả thực tế. Từ đây có thể có những bản mô tả công việc mới, quy trình và cách thức hoạt động khác biệt hơn. Vừa đảm bảo khả năng phát triển của ngân hàng trong những sự kiện tương lai như Covid-19 vừa mở ra thêm một mảng làm việc phù hợp với xu hướng của thời đại đó là làm việc trực tuyến.

### ***3.2.2 Hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nguồn nhân lực***

PVcomBank là một trong những ngân hàng lớn tại Việt Nam, với mục tiêu phát triển và mở rộng quy mô hoạt động, đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng chất lượng cao là yếu tố quan trọng để đảm bảo sự thành công của ngân hàng. Tuy nhiên, mặc dù số lượng nhân viên nói chung và số lượng cán bộ quan hệ khách hàng nói riêng đã tăng dần qua các năm gần đây, nhưng vẫn còn một số điểm yếu chưa có kế hoạch rõ ràng hoặc nói cách khác là công tác hoạch định nhân lực chưa thật tốt. Vì vậy, PVcomBank cần thực hiện một số biện pháp để nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng và đảm bảo đội ngũ nhân sự đáp ứng được mục tiêu kinh doanh trong tương lai.

Để thực hiện việc hoạch định nhân lực hiệu quả, PVcomBank cần lập kế hoạch nhân sự đặc biệt là đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng cần có để đạt được mục tiêu kinh doanh trong tương lai. Hàng năm, Khối nhân sự cần phải tổng hợp tình hình chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng cụ thể về số lượng, giới tính, độ tuổi, kết quả làm việc so với chỉ tiêu được giao, phẩm chất cá

nhân... để có cái nhìn tổng quan về thực trạng chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng của ngân hàng mình. Việc hoạch định nhân lực nói chung hay cán bộ quan hệ khách hàng thì phải đảm bảo song hành cùng mục tiêu chung của PVcomBank. Tuy nhiên, để việc hoạch định nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao thì cũng cần hỗ trợ từ các đơn vị liên quan để cập nhật tình hình chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng tại các đơn vị kinh doanh dựa trên số liệu ghi nhận hàng tháng như cho vay, huy động, thẻ...

Ngoài ra, PVcomBank cần phân tích môi trường bên trong và bên ngoài để đưa ra chiến lược nhân lực trong dài hạn cần đạt được. Phân tích môi trường bên trong bao gồm việc đưa ra những yếu tố nội tại của bản thân như chế độ lương, phúc lợi, chất lượng đào tạo của PVcomBank, công tác tuyển dụng... Phân tích môi trường bên ngoài cần chỉ ra những yếu tố bên ngoài ảnh hưởng như chất lượng đào tạo của các trường đại học, chính sách đãi ngộ của các đối thủ cạnh tranh, yêu cầu của khách hàng, tình hình tăng trưởng kinh tế...

### ***3.2.3 Hoàn thiện hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân***

Trong một khoảng thời gian nữa, chất lượng tân cử nhân ngành tài chính ngân hàng ở Việt Nam chưa thể có sự cải thiện đáng kể. Vì vậy, việc đào tạo bài bản cho cán bộ tân tuyển dụng vẫn là một chương trình trọng điểm kèm theo các khoản chi phí lớn mới có thể sử dụng lực lượng này vào những công việc cụ thể. Trong tương lai xa hơn, việc đào tạo phải được thực hiện theo phương pháp “vét dầu loang” đào tạo ra đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng có chất lượng cao để đào tạo những người khác, gắn việc đào tạo lý thuyết với thực hành công việc tại chỗ nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo. Phải coi việc đào tạo và tự đào tạo cán bộ tân tuyển dụng là quy chế bắt buộc, là nội dung của văn hoá tổ chức. Bên cạnh đó, cần đa dạng hóa phương thức đào tạo, quan tâm thích đáng đến hình thức đào tạo trực tuyến, đào tạo từ xa nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của người học về kiến thức, về không gian, thời gian.

Với điểm yếu trong đào tạo đó là môi trường học tập và tự học, cơ sở vật chất. Ngân hàng có thể phát triển và hoàn thiện định hướng đào tạo thông qua hình thức trực tuyến, sẽ giảm áp lực đào tạo trực tuyến cũng như các giới hạn về không gian. Để hoàn thiện hoạt động đào tạo trực tuyến PVcomBank cần đề ý những vấn đề như:

- Hoàn thiện các bài giảng trực tuyến một cách chủ động, tránh tình trạng bị động như đại dịch Covid-19.

- Đưa ra những yêu cầu bắt buộc về việc tham gia lớp học trực tuyến như số buổi, thái độ học tập ,....

- Hệ thống tài liệu tuy được đánh giá tốt tuy nhiên đây vốn là những tài liệu nhằm mục đích học trực tiếp, do đó ngân hàng cần điều chỉnh hoặc tạo một bộ tài liệu mới phù hợp hơn nữa cho môi trường trực tuyến.

Để có chất lượng đào tạo tốt, trước hết PVcomBank cần xác định việc đào tạo chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng là việc làm quan trọng để phát triển ngân hàng. Do đó, cần đưa ra kế hoạch đào tạo hàng năm cụ thể:

- Hàng năm phải đưa ra quỹ ngân sách đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho toàn hệ thống.

- Phòng nhân sự phải đưa ra kế hoạch tuyển dụng nhân sự cán bộ quan hệ khách hàng tuyển mới trong năm tới với số lượng bao nhiêu, chất lượng như thế nào.

- Trung tâm đào tạo cần phối hợp chặt chẽ với phòng Nhân sự để nắm bắt tình hình nhân sự để đưa ra kế hoạch đào tạo riêng cho nhóm cán bộ quan hệ khách hàng tân tuyển, thông thường nên có kế hoạch đào tạo tập trung khoảng 2 tháng để các cán bộ này nắm rõ sản phẩm, quy trình, cách tìm kiếm khách hàng. Sau đó sẽ phải kiểm tra cuối quá trình nếu đạt thì mới chuyển về các chi nhánh, phòng giao dịch để bắt đầu làm việc.

- Cần sửa chữa, nâng cấp cơ sở vật chất đào tạo như chất lượng máy tính của phòng đào tạo, thiết bị giảng dạy máy chiếu nếu có thể thiết kế các phòng đào tạo riêng biệt thay vì dùng chung các phòng họp như hiện tại.

- Các cơ chế về thời gian đào tạo cũng cần được điều chỉnh để người lao động dễ dàng tiếp cận hơn với việc đào tạo thay vì những buổi đào tạo trong giờ hành chính như hiện tại, ngoài ra cũng cần có cơ chế cho người lao động được nghỉ trong các buổi học mà vẫn được hưởng lương nếu cơ chế đào tạo vẫn giữ hình thức cũ về thời gian.

- Các cơ chế đào tạo cần xây dựng để giúp người lao động có thêm niềm có thêm cơ hội được học tập và nâng cao trình độ bản thân thay vì tập trung đào tạo các đối tượng trẻ như ở thời điểm hiện tại.

Ngoài việc xây dựng các cơ chế đào tạo về kiến thức chuyên môn, người cán bộ quan hệ khách hàng cũng cần được đào tạo những quan điểm, định hướng tư duy để có thể làm việc tốt hơn như:

Trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, chất lượng dịch vụ là mục tiêu quan trọng mà mỗi ngân hàng hướng tới. Khả năng giao tiếp chính là công cụ đưa sản phẩm đến với khách hàng. Kỹ năng giao tiếp của cán bộ quan hệ khách hàng là một trong những yếu tố quan trọng tạo ấn tượng tốt đẹp, sự tin tưởng nhất định của khách hàng đối với ngân hàng, quyết định đến việc họ trở thành khách hàng của ngân hàng.

Giao tiếp của cán bộ quan hệ khách hàng tác động trực tiếp đến quá trình quyết định sử dụng sản phẩm dịch vụ của khách hàng và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Chính vì vậy, nâng cao khả năng giao tiếp của cán bộ quan hệ khách hàng là một việc cần phải thực hiện.

Để làm được việc này, PVcomBank cần đưa ra bộ nguyên tắc khi ứng xử với khách hàng như sau:

- Nguyên tắc tôn trọng khách hàng: tôn trọng khách hàng thể hiện ở việc cán bộ quan hệ khách hàng biết cách ứng xử công bằng, bình đẳng giữa các loại

khách hàng. Tôn trọng khách hàng còn biểu hiện ở việc cán bộ quan hệ khách hàng biết lắng nghe ý kiến phản hồi của khách hàng, biết khắc phục, ứng xử khéo léo, linh hoạt và làm hài lòng khách hàng; biết cách sử dụng ngôn ngữ dễ hiểu, có văn hóa, trang phục gọn gàng, đúng quy định của ngân hàng, đón tiếp khách hàng với thái độ tươi cười, niềm nở, nhiệt tình, thân thiện và thoải mái.

- Nguyên tắc tạo ra sự khác biệt về sản phẩm dịch vụ: sự khác biệt không chỉ ở chất lượng của dịch vụ mà còn biểu hiện ở nét văn hóa trong phục vụ khách hàng của cán bộ giao dịch, làm cho khách hàng thấy thoải mái, hài lòng và nhận thấy sự khác biệt để lựa chọn khi sử dụng dịch vụ của ngân hàng.

- Nguyên tắc lắng nghe hiệu quả: cán bộ quan hệ khách hàng khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng phải biết hướng về phía khách hàng, luôn nhìn vào mắt họ và biết mỉm cười đúng lúc. Khi khách hàng đang nói, cán bộ quan hệ khách hàng cần bày tỏ sự chú ý và không nên ngắt lời trừ khi muốn làm rõ một vấn đề nào đó. cán bộ quan hệ khách hàng cần khuyến khích khách hàng chia sẻ những mong muốn của họ về loại sản phẩm mà họ đang sử dụng, biết kiểm chế cảm xúc, biết sử dụng ngôn ngữ trong sáng dễ hiểu và bình tĩnh giải quyết các tình huống khi gặp sự phản ứng của khách hàng; biết lắng nghe, tiếp nhận thông tin phản hồi từ khách hàng để việc trao đổi tiếp nhận thông tin mang tính hai chiều, giúp cho cán bộ quan hệ khách hàng nắm bắt thông tin kịp thời, tư vấn cho lãnh đạo cấp trên đưa ra những cải tiến về các sản phẩm dịch vụ cũng như giảm bớt thủ tục hành chính không cần thiết trong giao dịch.

- Nguyên tắc trung thực trong giao dịch: mỗi cán bộ quan hệ khách hàng cần hướng dẫn cẩn thận, tỉ mỉ, nhiệt tình và trung thực cho khách hàng những thủ tục hành chính đúng với quy định của ngân hàng; quyền lợi và trách nhiệm của khách hàng khi sử dụng loại hình dịch vụ đó. Trung thực còn biểu hiện ở việc thẩm định đúng thực trạng hồ sơ khách hàng, không có bất cứ đòi hỏi và yêu cầu nào với khách hàng để vụ lợi.

- Nguyên tắc gây dựng niềm tin và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng: Trên thực tế, nếu muốn gây dựng niềm tin bền vững, muốn duy trì mối

quan hệ với khách hàng lâu dài thì cán bộ quan hệ khách hàng cần hiểu rằng: việc khách hàng chấp nhận sử dụng các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng chỉ là bắt đầu cho một chặng đường tiếp cận làm hài lòng khách hàng, mà còn phải thông qua các dịch vụ chăm sóc khách hàng sau khi giao dịch được thực hiện.

Những nguyên tắc này cần phải truyền thông làm kim chỉ nam trong mỗi hành động của cán bộ quan hệ khách hàng tại PVcomBank thông qua các chương trình huấn luyện, hoạt động ngoài giờ. Việc nâng cao khả năng giao tiếp của cán bộ quan hệ khách hàng sẽ giúp PVcomBank tạo ra sự khác biệt trong thị trường ngân hàng, thu hút được nhiều khách hàng và duy trì mối quan hệ lâu dài với họ.

#### ***3.2.4 Hoàn thiện hoạt động nâng cao và chăm sóc sức khỏe cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân***

PVcomBank là một trong những ngân hàng lớn tại Việt Nam, với đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng đông đảo và hoạt động sôi nổi. Tuy nhiên, việc chăm sóc sức khỏe cho nhân viên vẫn chưa được đặt lên hàng đầu. Hiện tại, các hoạt động nhằm nâng cao và chăm sóc sức khỏe cán bộ quan hệ khách hàng tại PVcomBank chủ yếu được thực hiện theo các quy định của pháp luật, chưa có nhiều các hoạt động tự nguyện. Việc đảm bảo các hoạt động theo yêu cầu của nhà nước về cơ bản là đã đủ để đảm bảo phần nào sức khỏe người lao động, tuy nhiên nếu muốn phát triển mạnh mẽ và nâng cao hơn sức khỏe người lao động, PVcomBank cần phải có những chính sách sức khỏe bổ sung.

Đầu tiên, PVcomBank cần có các chính sách sức khỏe bổ sung thay vì khám 1 năm 1 lần như hiện tại. Đặc thù của đội ngũ quan hệ khách hàng cá nhân đó là phải giao tiếp nhiều, đôi khi là có những thời điểm tiếp xúc rất nhiều do đó cần có những sách tự nguyện như những đợt khám thêm cơ chế bồi dưỡng. Việc khám định kỳ phải được thực hiện ở các trung tâm khám chữa bệnh có uy tín, thiết bị hiện đại, sớm phát hiện ra bệnh để người lao động có thể điều trị kịp thời.

Thứ hai, PVcomBank cần tăng cường các hoạt động truyền thông về thực hiện nội dung về chăm sóc sức khỏe sinh sản và kế hoạch hóa gia đình. Đây là những vấn đề quan trọng đối với sức khỏe của nhân viên, đặc biệt là những người đang có kế hoạch sinh con. Các hoạt động truyền thông này có thể được thực hiện thông qua các buổi tập huấn, hội thảo hoặc các chương trình truyền hình, truyền thông trực tuyến.

Thứ ba, PVcomBank cần tổ chức các hoạt động tập thể thường xuyên, định kỳ giúp người lao động có nhiều sân chơi rèn luyện thể chất như mở các câu lạc bộ thể dục thể thao trong trường: bóng đá, bóng chuyền, cầu lông, bóng bàn,...; đăng kí các buổi giao lưu thể dục thể thao ngoài trường. Những hoạt động này không chỉ giúp cho nhân viên có thể rèn luyện thể chất mà còn giúp cho họ có thể tương tác với nhau, tạo sự đoàn kết và gắn bó.

Cuối cùng, PVcomBank cần thực hiện các biện pháp tuyên truyền nâng cao ý thức tự bảo vệ chăm sóc sức khỏe bản thân người lao động bằng việc cung cấp những kiến thức về chế độ dinh dưỡng hàng ngày, chế độ chăm sóc sức khỏe hợp lý. Các biện pháp tuyên truyền này có thể được thực hiện thông qua các cuộc họp, tập huấn, hoặc các chương trình truyền hình, truyền thông trực tuyến. Ngoài ra, PVcomBank cũng có thể cung cấp các tài liệu hướng dẫn về chăm sóc sức khỏe cho nhân viên, giúp họ có thể tự bảo vệ và chăm sóc sức khỏe của mình một cách tốt nhất.

### ***3.2.5 Hoàn thiện hoạt động khuyến khích vật chất và tinh thần***

Một phần tạo động lực không thể thiếu cho người lao động đó chính là tiền lương, mà điều này thì PVcomBank tuy đã là tương đối tốt nhưng cũng chính là vấn đề cần cải thiện liên tục. Do đó, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

#### ***Khuyến khích vật chất***

- Chuyển đổi các cơ chế từ lương cứng làm chủ đạo + thưởng năng suất thành nửa lương – nửa năng suất, từ đó mở rộng cơ hội tăng thu nhập cho người

lao động mà vẫn đảm bảo cán bộ quan hệ khách hàng có mức lương đảm bảo cuộc sống.

- Các phúc lợi có thể được mở rộng, bản thân các ngân hàng hiện cũng có mối quan hệ rất tốt với các công ty bảo hiểm, có thể hỗ trợ toàn phần hoặc một phần cho cán bộ quan hệ khách hàng những gói bảo hiểm chất lượng, từ đây giúp người lao động yên tâm làm việc.

- Tăng tính kịp thời cho các khoản thưởng, ngoài những khoản thưởng nóng thì những khoản thưởng cộng dồn thay vì phát vào các dịp cuối quý hoặc cuối năm thì phát hàng tháng hoặc có lộ trình rõ ràng hơn.

#### *Khuyến khích tinh thần*

Như đã nhận xét các khoản khuyến khích tinh thần hiện tại chỉ mới đạt mức cơ bản, chưa thực sự hấp dẫn.

Ngân hàng có thể bổ sung thêm 1 số hoạt động như:

- Các chương trình bảo đảm sức khỏe tinh thần: Liên kết với các bệnh viện có chuyên môn, hỗ trợ người lao động đăng ký khám chữa về vấn đề tinh thần nếu có nhu cầu.

- Có bộ phận chăm sóc đến nhu cầu của người lao động tại phòng nhân sự.

- Ngoài các chương trình du lịch năm, có thể tổ chức vui chơi ngoài chơi theo tháng, quý,... hoặc một kế hoạch được lên sẵn.

### **3.3 Nâng cao chất lượng khối quản trị nhân sự**

Ngoài việc tác động trực tiếp đến các hoạt động nâng cao chất lượng nhân sự, công có thể nâng cao trực tiếp chất lượng của khối quản trị nhân sự, một số đề xuất:

- Thuê các giảng viên lớn về vấn đề quản trị nhân lực về đào tạo đội ngũ tại khối quản trị nhân sự.

- Hỗ trợ người lao động tại khối quản trị nhân sự có nhu cầu học lên để cống hiến cho công ty.



- Mở rộng hoặc chuyên môn hóa một số ban phòng nhằm hỗ trợ sát xao hơn các khía cạnh của người lao động.

### **3.4 Kiến nghị với các cấp nhà nước**

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng phát triển, người dân cũng có càng nhiều các nhu cầu trong việc sử dụng các dịch vụ của ngân hàng nhằm tiêu dùng, phát triển cá nhân, xây dựng doanh nghiệp thì việc có một đội ngũ với đầy đủ năng lực chuyên môn cũng được yêu cầu ngày càng lớn.

Tuy số lượng các đơn vị đào tạo về ngành ngân hàng hiện là rất lớn nhưng có một số vấn đề cơ bản như:

- Chất lượng đầu ra của các cơ sở đào tạo hiện chưa thực sự đảm bảo được yêu cầu của các ngân hàng, thông thường các ngân hàng sẽ cần một lượng lớn chi phí nhằm đào tạo lại, bổ sung kiến thức cần thiết thì mới có thể nắm bắt và làm việc ở một tiêu chuẩn nhất định.

- Ngành ngân hàng thì được rất nhiều đơn vị đào tạo nhưng các chuyên ngành về quan hệ khách hàng thì không nhiều trong khi số lượng cán bộ quan hệ khách hàng lại chiếm tỷ trọng tương đối lớn trong ngân hàng. Từ đây sinh ra việc người lao động chỉ nắm bắt được kiến thức cơ bản chứ chưa hiểu sâu về ngành nghề do đó chất lượng đầu ra mặt bằng chung là chưa cao đặc biệt với đối tượng quan hệ khách hàng.

Do đó các đơn vị quản lý trực tiếp về vấn đề đào tạo như Nhà Nước, Bộ Tài chính cần có sự quan tâm hơn nữa trong việc triển khai các chương trình đào tạo phù hợp đáp ứng nhu cầu chung của toàn ngành về số lượng cũng như đưa ra hệ thống tiêu chí chặt chẽ hơn về chất lượng đầu ra của các cơ sở đào tạo. Việc nâng cao chất lượng đầu ra sẽ yêu cầu sinh viên học tâm chăm chỉ hơn cũng như tạo được một bằng chung tốt hơn đối với vị trí cán bộ quan hệ khách hàng trên thị trường lao động.

### **Tiểu kết chương 3**

Trước sự ra đời ngày càng nhiều của các ngân hàng cũng như hội nhập quốc tế, tính cạnh tranh càng gay gắt, không còn cách nào khác, PVcomBank phải hướng đến khách hàng, phải tìm cách thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng, mà nhất là phải tăng cường chất lượng của đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng, người có vai trò quyết định đến thành công của ngân hàng.

Để nâng cao hình ảnh của mình, thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng và đóng góp phần duy trì và phát triển các mối quan hệ với khách hàng, PVcomBank cần phải có những đánh giá và giải pháp phù hợp cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng.

Thông qua các vấn đề mà PVcomBank đang thực hiện để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tác ra đã điể ra một số vấn đề thực tế hiện đang là điể yếu yếu của ngân hàng. Từ đây tác giả đã đưa ra đượ các giải pháp nhằm hoàn thiện các hoạt động nâng cao chất lượng cán bộ quan hệ khách hàng tập trung vào việc giải quyết các vấn đề mà các hoạt động đang đượ triển khai gặp phải.

## KẾT LUẬN

Với sự phát triển và nhu cầu ngày càng lớn của người sử dụng dịch vụ tại các ngân hàng, việc có một đội ngũ chăm sóc khách hàng là điều cần được quan tâm đặc biệt là với PVcomBank khi đang hướng đến việc tập trung bán các sản phẩm cho khách hàng cá nhân. Để làm được điều này PVcomBank cần một đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân chất lượng cao để có thể đi đến mục tiêu đặt ra.

Trong nghiên cứu, tác giả đã tổng hợp và hệ thống hóa các lý thuyết về vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung và cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân nói riêng. Các nội dung được tổng hợp đó là các thông tin cơ bản về người cán bộ quan hệ khách hàng, các tiêu chí nhằm đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng như các vấn đề có thể tác động đến hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ khách hàng cá nhân tại PVcomBank.

Tiếp đó tác giả đã tiến hành khảo sát, nghiên cứu dữ liệu tại Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam, từ đây tổng hợp được các thông tin cơ bản về ngân hàng và thực trạng hiện tại về việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân đang được triển khai. Trên cơ sở đó tác giả nhận thấy ngân hàng còn tồn tại một số vấn đề như đội ngũ nguồn nhân lực con tương đối trẻ, thâm niên chưa cao, quá trình đào tạo chưa bao phủ được toàn ngân hàng mà tập trung nhiều và đội ngũ mới từ đây giảm chất lượng tổng thể của đội ngũ nhân lực,...

Từ đây tác giả đã đưa ra một số các định hướng phát triển, mục tiêu cần thực hiện cũng như các giải pháp cụ thể cho các hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân đang được triển khai tại ngân hàng.

## Tài liệu tham khảo

1. Bùi Văn Nhơn (2006), Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội, NXB Tư pháp, Hà Nội.
2. Bộ Luật lao động 2019 số 45/2019/QH14
3. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
4. Mai Quốc Chánh (1999), Các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo hướng công nghiệp hóa – hiện đại hóa, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
5. Mai Quốc Chánh (2000), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
6. Khaled Adnan Abedalraheem Bataineh (2014), “*Impacts of Employee Training on the Performance of Commercial Banks in Jordan*”, vol.6 – no.27 – 2014, European Journal of Business and Management
7. Nguyễn Ngọc Quân – Ths. Nguyễn Văn Điềm (2007), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
8. Nguyễn Tiệp (2011), Giáo trình Nguồn nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Nguyễn Thị Thúy An (2013) nghiên cứu đề tài *Nâng cao hiệu quả đào tạo chuyên viên quan hệ khách hàng tại ngân hàng TMCP Quân đội*, Trường đại học Kinh tế quốc dân
10. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Vietcombank (2020) - tọa đàm, “*Tăng cường hợp tác giữa các tổ chức tín dụng trong đào tạo bồi dưỡng nhân lực của hệ thống ngân hàng Việt Nam*”, diễn ra vào ngày 17/11/2020
11. Nikos Andriotis (2019), “*How To Future-Proof Bank Employee Training*”, eLearning Industry”.
12. Vũ thị Ngọc Phùng (2006), Giáo trình Kinh tế phát triển, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội

13. Vũ Văn Thực (2015) nghiên cứu đề tài “*Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành ngân hàng*”, được đăng tải ngày 23/11/2015 trên tạp chí phát triển và hội nhập
14. Quyết định số 1613/QĐ-BYT năm 1997, Bộ trưởng Bộ Y tế
15. Trần Xuân Cầu – PGS.TS. Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
16. Thiều Quang Hiệp (2022), “*Phát triển nguồn nhân lực hệ thống ngân hàng thương mại*” đăng tải ngày 5/02/2020 Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng Số 214
17. Việt Á Bank - Chuyên viên quan hệ khách hàng  
<https://tuyendung.vietabank.com.vn/cau-chuyen-vietabank/quan-he-khach-hang-la-gi-nghe-quan-he-khach-hang-co-hoi-thach-thuc.35a54d21/vi>
18. VietBank – Chuyên viên quan hệ khách hàng  
<https://www.vietbank.com.vn/ve-vietbank/tuyen-dung/chuyen-viennhan-vien-quan-he-khach-hang-khcnkhdn--tp-ho-chi-minh>

## Phụ lục

### Bảng hỏi khảo sát

## NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÁN BỘ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẠI CHÚNG VIỆT NAM PVCOMBANK

Khảo sát này nhằm tìm hiểu các vấn đề liên quan đến hoạt động nâng cao chất lượng tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đại chúng Việt Nam PVcomBank

### I. Thông tin cá nhân

Họ và Tên:.....

Giới tính: Nam/Nữ.....

Thời gian công tác:.....

### II. Nội dung khảo sát

Người được khảo sát sẽ đánh giá trên thang điểm từ 1 đến 5 ứng với:

1: Rất kém, 2: Kém, 3: Trung bình kém, 4: Tốt, 5: Rất tốt

1. Dễ dàng tiếp cận thông tin tuyển dụng

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

2. Trải nghiệm trong quá trình tuyển dụng chuyên nghiệp

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

3. Thông báo kết quả tuyển dụng.

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

4. Quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

5. Công ty thực hiện chuyển chuyên người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

6. Phân công công việc rõ ràng, hợp lý

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

7. Mức độ quan tâm đến hoạt động đào tạo

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

8. Chất lượng đào tạo

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

9. Tính kịp thời

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

10. Kế hoạch đào tạo

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

11. Cơ sở vật chất đào tạo

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

12. Đội ngũ giảng viên

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

13. Hệ thống tài liệu

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

14. Môi trường tự học

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

15. Cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

16. Khám sức khỏe định kỳ

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

17. Mức độ quan tâm đến sức khỏe người lao động.

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

18. Mức lương cơ bản

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

19. Chế độ lương cạnh tranh

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

20. Chế độ phúc lợi

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

21. Chế độ phụ cấp

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

22. Giá trị của các hoạt động thăm hỏi, nghỉ dưỡng, khuyến học,... với tinh thần của anh chị

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

23. Giá trị của các hoạt động bổ nhiệm, ủy quyền, cơ chế làm việc

1:                       2:                       3:                       4:                       5:

24. Yêu cầu làm thêm giờ

Rất sẵn sàng:

Sẵn sàng:

Bình thường:

Không muốn:

25. Yêu cầu hỗ trợ công việc cho đồng nghiệp

Rất sẵn sàng:

Sẵn sàng:

Bình thường:

Không muốn:

26. Tự giải quyết khó khăn trong công việc

Rất sẵn sàng:

Sẵn sàng:

Bình thường:

Không muốn:



**Kết quả khảo sát**

Tiêu chí	Rất tốt	Tốt	Trung bình Kém	Kém	Rất kém
1. Dễ dàng tiếp cận thông tin tuyển dụng	32	39	16	10	3
2. Trải nghiệm trong quá trình tuyển dụng chuyên nghiệp	10	22	41	16	11
3. Thông báo kết quả tuyển dụng.	24	32	36	8	0
4. Quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân	25	43	10	16	6
5. Công ty thực hiện chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động	10	24	26	21	19
6. Phân công công việc rõ ràng, hợp lý	10	55	9	20	6
7. Mức độ quan tâm đến hoạt động đào tạo	17	22	43	13	5
8. Chất lượng đào tạo	18	29	42	8	3
9. Tính kịp thời	6	15	47	21	11
10. Kế hoạch đào tạo	4	9	44	29	14

11. Cơ sở vật chất đào tạo	9	26	44	15	6
12. Đội ngũ giảng viên	15	31	39	10	5
13. Hệ thống tài liệu	16	30	35	14	5
14. Môi trường tự học	5	11	42	26	18
15. Cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm.	20	58	22	0	0
16. Khám sức khỏe định kỳ.	10	33	57	10	5
17. Mức độ quan tâm đến sức khỏe người lao động.	14	56	20	10	
18. Mức lương cơ bản	6	30	51	10	4
19. Chế độ lương cạnh tranh	11	42	27	12	8
20. Chế độ phúc lợi	10	56	20	7	3
21. Chế độ phụ cấp	14	42	26	12	8
22. Giá trị của các hoạt động thăm hỏi, nghỉ dưỡng, khuyến học,... với tinh thần của anh chị	10	12	51	14	9
23. Giá trị của các hoạt động bổ nhiệm, ủy quyền, cơ chế làm việc	16	30	40	10	4
24. Yêu cầu làm thêm giờ	25. Yêu cầu hỗ trợ công việc cho đồng nghiệp		26. Tự giải quyết khó khăn trong công việc		
Rất sẵn sàng	12	Rất sẵn sàng	14	Rất sẵn sàng	8
Sẵn sàng	22	Sẵn sàng	35	Sẵn sàng	14
Bình thường	26	Bình thường	28	Bình thường	36
Không muốn	40	Không muốn	23	Không muốn	42

