

Bài giảng

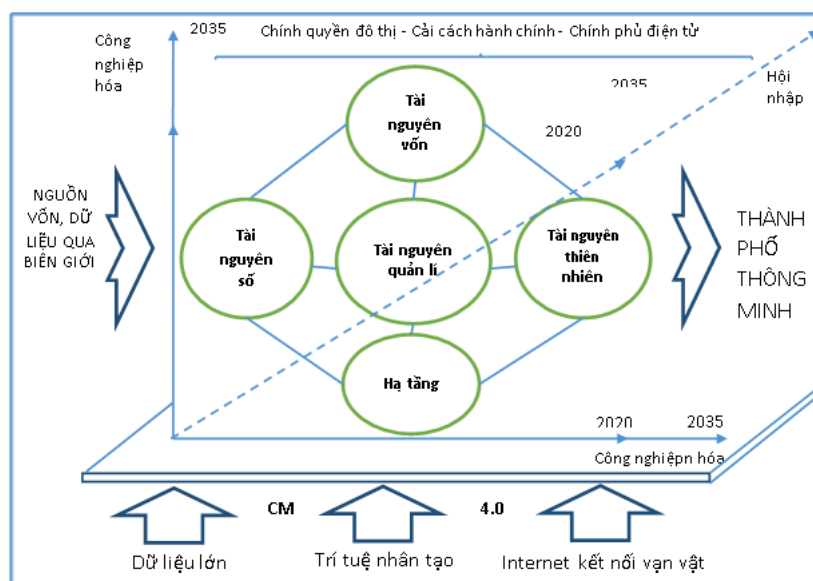
QUẢN LÝ NHÂN SỰ TRONG BỐI CẢNH CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0

I. CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0 VÀ XU HƯỚNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ

1.1. Bản chất của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0

Cụm từ “Cách mạng công nghiệp 4.0” (IR 4.0), được đặt ra ở Đức vào năm 2011 và đã trở thành cụm từ được nhắc đến nhiều nhất hiện nay. IR 4.0 kết nối, tích hợp và tự động hóa trên quy mô lớn từ con người, máy móc, quy trình sản xuất, nhà máy, sản phẩm, hậu cần, khách hàng và chuỗi giá trị. Đòi hỏi công nghệ đang được các chuyên gia dự đoán sẽ mang lại biến đổi mạnh mẽ trên mọi khía cạnh của cuộc sống con người trên toàn thế giới. Klaus Schwab, trưởng diễn đàn Kinh tế Thế giới khẳng định: "Chúng ta đứng trên bờ vực của một cuộc cách mạng công nghệ về cơ bản sẽ thay đổi cách chúng ta sống, làm việc, và liên hệ với nhau." IR 4.0 được dự đoán sẽ thay đổi cách thức kinh doanh, quản lý nhân sự, đào tạo, giáo dục, sản xuất, vận chuyển, cung ứng các dịch vụ, chăm sóc sức khỏe, v.v.

Hình 1: Bản chất của Cách mạng 4.0



Nguồn: PGS. TS. Trần Kim Chung, Kỷ yếu “Quản trị nhân sự trong cách mạng công nghiệp lần thứ 4: Câu trả lời cho phát triển doanh nghiệp”.

* Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 dựa trên ba trụ cột chính.

Một là, nguồn dữ liệu lớn (Big data). Dữ liệu lớn được thể hiện ở cả ba bình diện: thời gian, không gian, đối tượng. Đã có rất nhiều kết quả thú vị, quan trọng dựa trên dữ liệu lớn. Hiện nay, thế giới đang đứng trước cơ hội và thách thức của việc dữ liệu qua biên giới.

Thứ hai, trí tuệ nhân tạo (artificial intelligence/AI). Trí tuệ nhân tạo được thể hiện trên nhiều bình diện, khía cạnh khác nhau như robot và camera nhận diện thông minh. Robot đã làm thay con người rất nhiều việc. Hiện robot bắt đầu chuyển trạng thái tự sửa chữa cho nhau. Camera nhận diện thông minh không những chỉ tiếp nhận hình ảnh, còn truyền tải thông tin về trung tâm và nhận thông tin xử lý.

Thứ ba, Internet kết nối vạn vật (Internet of everything). Internet ngày càng trở thành một lực lượng vật chất quan trọng đối với mọi góc cạnh của cuộc sống. Đặc biệt, đó là năng lực xử lý thông tin hỏi đáp và tích hợp với các công nghệ khác.

***Xu hướng công nghệ của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4**

Các chuyên gia nhận định, bản chất công nghệ của CMCN 4.0 là dựa trên nền tảng công nghệ số và tích hợp tất cả các công nghệ thông minh, công nghệ cao để tối ưu hóa quy trình, phương thức sản xuất; là sự kết hợp của hệ thống thực và ảo. Trước đây thường diễn ra theo xu hướng có phát minh mới làm lu mờ phát minh cũ, thì ngày nay công nghệ nền tảng của cuộc CMCN 4.0 sẽ tạo cơ sở cho các công nghệ và các ngành nghề khác cũng phát triển.

- Xu hướng công nghệ: (1) Chi phí giảm thúc đẩy lan tỏa rộng rãi công nghệ; (2) Kết hợp nhiều loại hình công nghệ số và hội tụ công nghệ số với các công nghệ khác.

- Công nghệ nền tảng: (1) Dữ liệu lớn (big data); (2) Điện toán đám mây (ĐTĐM) (cloud computing); (3) Các robot có kết nối; (4) Kết nối Internet vạn vật.

- Các công nghệ ứng dụng mới: (1) Công nghệ in 3D; (2) Máy móc tự động hóa; (3) Trí tuệ nhân tạo; (4) Tích hợp con người - máy móc

Sự phân loại công nghệ nền tảng, hay công nghệ ứng dụng này chỉ là tương đối, bởi vì các lĩnh vực khoa học và công nghệ quyện lẫn với nhau, tích hợp với nhau để hỗ trợ nhau cùng phát triển. Ví như: Công nghệ Internet kết nối vạn vật (IoT) là hội tụ của công nghệ không dây, công nghệ vi điện tử và điện toán đám mây; Sản xuất 3D là hội tụ của công nghệ vi điện tử, IoT, tự động hóa...; Người máy kết nối là hội tụ của trí tuệ nhân tạo, tự động hóa và Internet...

1.2. Tác động của CMCN 4.0 đối với các tổ chức tín dụng (TCTD)

Không thể phủ nhận đến những cơ hội của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 mang lại cho các tổ chức tín dụng nói riêng và các tổ chức khác nói chung. Có thể khái quát một số tác động của CMCN 4.0 đối với các TCTD trên hai mặt sau:

(i) Tác động liên quan đến quản lý dữ liệu và cung cấp sản phẩm, dịch vụ:

- CMCN 4.0 làm thay đổi hầu hết các kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ ngân hàng truyền thống sang các kênh số hóa và từng bước hoàn thiện mô hình ngân hàng số. Theo Chris (2014) ngân hàng số là mô hình hoạt động của ngân hàng mà trong đó, các hoạt động chủ yếu dựa vào các nền tảng và dữ liệu điện tử và công nghệ số, là giá trị cốt lõi của hoạt động ngân hàng. Nói cách khác, ngân hàng số thực chất là việc ngân hàng tích hợp số hóa tất cả các lĩnh vực dịch vụ của ngân hàng, ứng dụng số hóa trong hoạt động kinh doanh. Để đáp ứng dần mô hình ngân hàng số, buộc các TCTD có chiến lược, chuẩn bị ngân sách, nguồn lực đầu tư ứng dụng tiến bộ của công nghệ, phối kết hợp với Công ty Fintech tạo nên những kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ ngân hàng mới. Nhờ công nghệ kỹ thuật số, các sản phẩm dịch vụ ngân hàng có thể tích hợp được với nhiều sản phẩm, dịch vụ phụ trợ. Sự thay đổi này tạo thuận lợi cho khách hàng trong việc sử dụng các dịch vụ ngân hàng, mang lại nhiều tiện ích và trải nghiệm thú vị cho khách hàng.

- CMCN 4.0 khiến các TCTD thay đổi mô hình cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình nghiệp vụ và phương thức quản trị, điều hành hoạt động. Trong lĩnh vực ngân hàng, AI đang được thử nghiệm để nhận dạng thời gian thực, ngăn chặn gian lận trong giao dịch trực tuyến và trong quy trình để xác định danh tính khách hàng. Cùng với đó, Robot cố vấn cũng phát triển theo thời gian để trở thành giải pháp AI thực sự. Với những tiến bộ vượt bậc về công nghệ, các TCTD có thể ứng dụng AI trong việc quản trị rủi ro, quản lý mối quan hệ khách hàng và quản lý cơ sở dữ liệu lớn.

- CMCN 4.0 khiến hệ thống cơ sở dữ liệu ngân hàng được mở rộng và cải thiện. Đối với các TCTD, dữ liệu là tài sản lớn nhất, nguồn tài nguyên vô cùng quan trọng. Dữ liệu không chỉ giúp nâng cao quản trị nội bộ mà còn giúp tăng lợi thế cạnh tranh, tối đa hóa lợi nhuận, giúp ngân hàng phát triển đột phá và bền vững. Ngày nay, hầu hết các TCTD đang nỗ lực tiếp cận theo hướng khai thác, quản trị dữ liệu để đổi mới các dịch vụ mà họ cung cấp cho khách hàng. Với những ưu việt của công nghệ Big Data về quy mô, tốc độ xử lý việc thu thập và phân tích dữ liệu của ngân hàng trở nên thuận tiện hơn, hỗ trợ ngân hàng đưa ra những quyết định đúng đắn và phù hợp.

(ii) Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 tác động lớn đến cơ cấu và chất lượng nhân sự của các TCTD:

Trước xu thế tự động hóa và ứng dụng trí tuệ nhân tạo, thị trường lao động trong ngành Ngân hàng sẽ thay đổi theo hướng giảm giao dịch viên, giao dịch chi nhánh... và gia tăng nguồn nhân lực chất lượng cao, giỏi cả chuyên môn nghiệp vụ tài chính, ngân hàng và CNTT. Do vậy, để đáp ứng việc chuyển đổi theo mô hình công nghệ hiện đại, bên cạnh việc đầu tư vào cơ sở hạ tầng công nghệ, hầu hết ngân hàng tại Việt Nam đều đang có nhu cầu tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao để vận hành chính xác, hiệu quả hạ tầng này trong. Hiện nay, nguồn nhân lực CNTT chất lượng cao còn ít so với nhu cầu của

ngành, nhất là đội ngũ chuyên gia làm công tác an ninh thông tin. Chính sự thiếu hụt này dẫn đến công tác phát triển ứng dụng CNTT cũng như quản lý, kiểm soát an toàn bảo mật không tương xứng với nhu cầu hoạt động của ngân hàng, không đảm bảo an toàn bảo mật, dễ rơi vào tình trạng lúng túng, bị động trước những cuộc tấn công quy mô lớn, có tổ chức của tội phạm công nghệ cao. Các nghiên cứu cho thấy, một khi không có nguồn nhân lực đủ mạnh, thì không thể vận hành hiệu quả hạ tầng công nghệ phục vụ cho hoạt động kinh doanh của các ngân hàng trong thời đại kỹ thuật số. Để duy trì lợi thế cạnh tranh các TCTD tiếp tục tập trung vào cải thiện hiệu quả và cung cấp nhiều hơn trải nghiệm cho khách hàng bằng cách nâng cấp cơ sở hạ tầng công nghệ và số hóa các dịch vụ. Nhiều chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự nhận định, ngành ngân hàng đang đứng trước thực trạng vừa thừa lại vừa thiếu nguồn nhân lực. Nói cách khác, các TCTD đang tồn tại lượng lớn nhân sự chưa đáp ứng yêu cầu trong bối cảnh phát triển ngân hàng số và thiếu hụt lượng lớn nhân sự chất lượng cao có nghiệp vụ chuyên sâu và công nghệ. Theo Lê Thanh Tâm (2018), một trong những điểm yếu lớn của ngành Tài chính – Ngân hàng hiện nay là khan hiếm nghiêm trọng nguồn lực chất lượng cao trong nhiều lĩnh vực chuyên sâu như chiến lược phát triển, quản trị rủi ro, đầu tư quốc tế, thanh toán quốc tế...

- Các TCTD đối mặt với những thách thức chính trong việc phát triển nhân tài, chuẩn bị cho công nghệ dẫn đến có thể bị gián đoạn bởi phải đào tạo lại lực lao động hiện có, xác định kỹ năng và chuyên môn cần thiết để cạnh tranh trong tương lai, cách thức thu hút và giữ chân những người tài. Manpower Group khẳng định ngành bán lẻ và tài chính chịu tác động rất lớn với 47% hoạt động mà nhân viên làm hàng ngày có thể được tự động hóa bằng công nghệ. Đối với công việc kế toán, ghi sổ và xử lý dữ liệu khác, tỷ lệ này lên tới 86%. Dưới tác động của cuộc CMCN 4.0, sự phát triển của robot thông minh, trí tuệ nhân tạo, nhân sự trong ngành ngân hàng sẽ thay đổi, đòi hỏi nhân viên ngân hàng vừa am hiểu sâu sắc chuyên môn nghiệp vụ tài chính, ngân hàng, vừa có kiến thức và vận hành phần mềm ứng dụng công nghệ thông tin và đặc biệt, phải có khả năng phân tích, khai thác, quản trị, sử dụng dữ liệu. Bên cạnh đó, nhân viên ngân hàng phải có khả năng sử dụng thành thạo ngoại ngữ, có kiến thức marketing, tư vấn, bán hàng, giao tiếp chuyên nghiệp, gia tăng trải nghiệm của khách hàng trong quá trình sử dụng sản phẩm, dịch vụ ngân hàng.

- CMCN 4.0 tác động đến việc làm và khan hiếm nhân lực chất lượng: CMCN 4.0 rất cần đội ngũ nhân lực có trình độ khoa học - công nghệ, thành thạo ngoại ngữ, kỹ năng công nghệ thông tin và tác phong làm việc chuyên nghiệp. Hệ thống ngân hàng truyền thống sẽ dần thay thế bởi các ngân hàng hiện đại, sự thu hẹp của các văn phòng giao dịch sẽ làm giảm một số vị trí việc làm tại ngân hàng, có khả năng thay thế hoàn toàn bởi tự động hóa, robot... Điều này khiến cho nguồn nhân lực trong lĩnh vực ngân hàng bị cắt giảm, khiến tình trạng nghỉ việc, thất nghiệp tăng nhưng thiếu nhân lực chất lượng, đáp ứng yêu cầu cao của vị trí việc làm.

- Tác động đến đào tạo nguồn nhân lực: Theo bà Lê Thanh Tâm (Viện Ngân hàng - Tài chính, 2018), một trong những điểm yếu lớn của ngành Tài chính - Ngân hàng hiện nay là khan hiếm nghiêm trọng nguồn lực chất lượng cao trong nhiều lĩnh vực chuyên sâu như chiến lược phát triển, quản trị rủi ro, đầu tư quốc tế, thanh toán quốc tế... và đặc biệt là các chuyên gia Tài chính - ngân hàng có bằng cấp quốc tế. Theo khảo sát của IDG (2017), tại Việt Nam nhân lực sẵn sàng cho công nghệ số chưa cao, các chương trình đào tạo đại học thay đổi rất chậm so với xu thế. Trong khi đó, hiện nay nhiều trường đại học tại Mỹ đã đưa các giáo trình về trí tuệ nhân tạo, học máy vào giảng dạy... Thực tiễn này, đòi hỏi cần quan tâm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đảm bảo đủ khả năng ứng dụng CNTT, phương thức làm việc tiên tiến trong điều kiện số hóa và hội nhập quốc tế sâu rộng.

- Tác động đến chế độ đãi ngộ, thu hút nhân tài: Chất lượng nguồn nhân lực không chỉ là trình độ nghiệp vụ ngân hàng mà đi liền với đó là kỹ năng vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT. Tuy nhiên, để tuyển dụng được nguồn nhân lực này thì cần có chế độ đãi ngộ, thu hút nhân tài hấp dẫn. Về vấn đề này, các ngân hàng ngoại có lợi thế hơn các ngân hàng nội nhờ tiềm lực tài chính, môi trường làm việc và chế độ lương, thưởng, ưu đãi...

- Tác động đến chính sách tuyển dụng: Trước thực trạng lỏng lẻo trong bảo mật thông tin khách hàng và tình trạng cán bộ, nhân viên tiếp tay cho các vụ vi phạm những năm gần đây, các ngân hàng cần xem lại chính sách tuyển dụng và điều chỉnh một cách phù hợp; Cần khắt khe hơn về tính cách, đạo đức của ứng viên nhằm bảo mật thông tin một cách tuyệt đối. Các ngân hàng cũng nên ứng dụng các công cụ giúp kiểm định nhân cách của ứng viên trong quá trình tuyển dụng. Ngoài ra, những vị trí quản lý hoặc chuyên gia cấp cao cần có sự hỗ trợ của các công ty tư vấn tuyển dụng, nhằm giảm thiểu nguy cơ tuyển dụng những ứng viên không phù hợp trên phương diện này...

Có thể khẳng định, sự tác động của CMCN 4.0 đối với các TCTD diễn ra ở hầu hết các hoạt động, khiến các TCTD từng bước thay đổi quy trình nghiệp vụ, kênh phân phối, cách thức tổ chức, quản trị điều hành và đặc biệt là thay đổi trong chiến lược, kế hoạch tuyển dụng nhân sự, thu hút nhân tài, đáp ứng yêu cầu trong bối cảnh phát triển ngân hàng số.

1.3. Quản lý nhân sự trong các cuộc cách mạng công nghiệp

Ở mỗi cuộc cách mạng công nghiệp diễn ra đều dẫn tới thay đổi mạnh mẽ về cơ cấu nguồn nhân lực và cách thức quản lý nhân sự trong các tổ chức. Con người tạo ra công nghệ nhưng ứng dụng công nghệ sẽ tạo ra sự thay đổi về năng lực cạnh tranh và cấu trúc lực lượng lao động. Theo dự báo của các chuyên gia nghiên cứu phát triển tổ chức, đến năm 2025, có gần 80% công việc sẽ là những công việc mới và chưa từng có ở thời điểm hiện nay. Thách thức này buộc các tổ chức nói chung và các tổ chức tín dụng nói riêng phải hoạch định chính sách để

phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc. Thực tế cho thấy có sự cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực ở một số lĩnh vực công nghệ, tạo áp lực tuyển dụng, phát triển nguồn nhân lực cho một số ngành nghề trong đó có ngành ngân hàng.

Hình 2: Đặc trưng của các cuộc cách mạng công nghiệp



HR 1.0 là giai đoạn các hoạt động quản lý nhân sự được xử lý thủ công, trên giấy tờ ở các nghiệp vụ hỗ trợ cơ bản như trả lương, thưởng, phúc lợi cho nhân viên

HR 2.0 là giai đoạn công tác quản lý nhân sự chú trọng đến các hoạt động chuyên môn về tuyển dụng và đào tạo nhân sự. Các thiết bị điện bắt đầu được sử dụng, giúp nhà quản lý sắp xếp quy trình hợp lý và gọn gàng hơn, nghiệp vụ được thao tác trên một số ứng dụng rời rạc và bắt đầu sử dụng máy tính.

HR 3.0 hoạt động quản lý nhân sự đã dần chú trọng phát triển kỹ năng mềm như kỹ năng xử lý tài liệu, thu thập và phân tích thông tin, cảnh báo và khuyến nghị chính sách bên cạnh việc chú trọng hoạt động chuyên môn liên quan đến tuyển dụng, đào tạo. Internet xuất hiện và dần được ứng dụng trong các hoạt động của tổ chức, tuy nhiên giai đoạn này các tiện ích công nghệ như website, intranet, server chủ yếu phục vụ cho giới thiệu cơ cấu tổ chức và hoạt động kinh doanh sản phẩm, dịch vụ của tổ chức chứ chưa thực sự chú trọng cung cấp các dịch vụ nội bộ (ứng dụng trong quản lý nhân sự).

HR 4.0 là giai đoạn quản lý nhân sự khẳng định vai trò tư vấn và thiết kế chiến lược cho phát triển tổ chức, thực hiện các hoạt động thu hút, quản trị và phát triển nguồn nhân lực với quy mô lớn. Hoạt động tuyển dụng, đào tạo đã sử dụng dữ liệu lớn, ứng dụng trí tuệ nhân tạo. Các tổ chức sử dụng các công cụ mạng xã hội và phân tích định tính các thông tin tại đó nhằm cung cấp được những kết luận hữu ích phục vụ phát triển chính sách nhân sự nhanh, phù hợp hơn.

Cách mạng công nghiệp lần thứ tư với đặc trưng của nền kinh tế số dựa trên dữ liệu lớn, internet vạn vật, trí tuệ nhân tạo đã tạo nên một mô hình hoạt động kinh doanh sáng tạo hết sức đa dạng trong các ngành, nghề. Những nghiên cứu đa chiều về nhân sự đòi hỏi phải được thực hiện thường xuyên, hệ thống công cụ sử dụng trong nghiên cứu cũng đã trở nên vô cùng đa dạng và thông minh. Mạng xã hội Linkedin và Facebook được sử dụng để tuyển dụng, tìm nhà cung cấp dịch vụ, tìm kiếm đối tác hợp tác. Các ứng dụng Mobile và tiện ích truy cập như Smart wifi, Member login được thiết kế hết sức đa dạng để thu thập dữ liệu lớn phân tích hành vi đặc tính nhu cầu hoặc ý kiến phản hồi của người lao động.

Các hoạt động quản lý nhân sự đòi hỏi bộ phận nhân sự trong tổ chức phải có khả năng thực hiện các khảo sát, nghiên cứu và phân tích bài bản dựa trên các mô hình thống kê của từng vấn đề chặt chẽ. Nhà quản lý phải đặt ra được các yêu cầu thiết kế và khai thác sử dụng các phần mềm quản trị nhân sự chuyên biệt của tổ chức đồng thời với các ứng dụng khác để phục vụ cho việc xử lý các vấn đề nhân sự, xây dựng chính sách và ra quyết định nhanh, chính xác. Khả năng thực hiện các hoạt động quản lý nhân sự có hiệu quả cùng với việc số hóa quản lý nhân sự theo hướng tận dụng các thành quả của CMCN 4.0 là một xu hướng được gọi là quản lý nhân sự 4.0, viết tắt là HR4.0, đã mở ra một cơ hội mới cho nhà quản lý nhân sự được đóng vai trò chiến lược trong tổ chức.

1.4. Tổ chất cần thiết của nhà lãnh đạo trong CMCN 4.0

Đứng trước cuộc CMCN 4.0, tổ chất, tư duy lãnh đạo hiện hành liệu có còn phù hợp để đương đầu với tốc độ, sự biến động của thị trường phức tạp và mơ hồ này, chúng ta cần một “kiểu” lãnh đạo mới, một năng lực lãnh đạo hoàn toàn mới. Các nhà lãnh đạo cần xác định chiến lược phát triển ra sao để luôn dẫn dắt tổ chức và giữ vững vị thế của mình?

Theo quan điểm của Giáo sư Klaus Schwab, Chủ tịch diễn đàn Kinh tế Thế giới, người khai sinh ra khái niệm CMCN 4.0, cho rằng “đó là sự thay đổi cơ bản trong cách thức chúng ta tạo ra, tiêu thụ và liên đới lẫn nhau, được dẫn dắt bởi sự hội tụ của thế giới vật chất, thế giới số và con người chúng ta”. Có ba yếu tố chịu ảnh hưởng rõ rệt của cuộc CMCN 4.0, đó là tốc độ, phạm vi và hệ thống. Nó đang phá vỡ cấu trúc của hầu hết các ngành công nghiệp ở mọi quốc gia theo cả chiều rộng và chiều sâu, đòi hỏi sự đón đầu và dẫn dắt thay đổi của toàn hệ thống sản xuất, quản lý và quản trị.

Một nghiên cứu từ Oxford Leadership cho thấy, các nhà lãnh đạo thành công trong Cuộc CMCN 4.0 này là những người chấp nhận tư duy mới, theo đó, lãnh đạo phải xem tổ chức như một “hệ sinh thái” chứ không phải là một “cỗ máy cơ khí”, và xem từng cá nhân trong doanh nghiệp dưới lăng kính của một con người tổng thể (the whole-person paradigm), chứ không phải chỉ là “công cụ lao động”. Khi vai trò “đòn bẩy” của nhà lãnh đạo trở nên rõ ràng và quan trọng hơn bao giờ hết, để kiến tạo nên sự vượt trội, nhà lãnh đạo phải được trang bị lối

tư duy, những công cụ và phương pháp mới để sẵn sàng tiên phong mở đường cho tổ chức đi tới những thắng lợi lớn lao trong thời đại mới.

Câu hỏi được đặt ra là thể hệ lãnh đạo 4.0 có mâu thuẫn gì với các mô hình lãnh đạo truyền thống? Theo các tác giả Jim Kouzes và Barry Posner, lãnh đạo có năm cột trụ căn bản: Model the Way – định hướng hành trình; Inspire a Shared Vision – chia sẻ tầm nhìn; Challenge the Process – thách thức quy trình hiện tại; Enable Others to Act – kích hoạt nhân lực hành động; Encourage the Heart – truyền lửa đến trái tim nguồn nhân lực. Lãnh đạo 4.0 hoàn toàn không có gì khác với năm cột trụ này. Ví dụ lãnh đạo 4.0 của một doanh nghiệp taxi truyền thống cần định hướng lại toàn bộ mô hình kinh doanh của mình để đáp ứng các thay đổi công nghệ. Sau đó, họ cần chia sẻ tầm nhìn cho toàn bộ lực lượng quản lý cốt lõi để tất cả hiểu được doanh nghiệp đang hướng về đâu, cũng như các hậu quả nếu không thay đổi. Từ niềm tin đó, tất cả các cấp quản lý sẽ cùng nhau tự phá vỡ các quy trình và nguyên tắc cũ để tái sinh doanh nghiệp. Nhằm thực hiện quá trình phá vỡ và tái sinh, những người lãnh đạo cần kích hoạt các nguồn nhân lực và truyền lửa cho họ vượt qua khó khăn, thách thức để tận dụng cơ hội.

CMCN 4.0 đòi hỏi nhà lãnh đạo cần thay đổi nhanh chóng và quyết liệt nhằm thay đổi toàn bộ cơ cấu, quy trình, cách thức tiến hành kinh doanh của doanh nghiệp. Các lực thay đổi của cách mạng 4.0 ảnh hưởng tới cấp lãnh đạo như: (1) Thông tin và dữ liệu: Cuộc cách mạng 4.0 đã tạo ra khối lượng thông tin khổng lồ và các công cụ cùng cách thức để sử dụng thông tin trong kinh doanh. Có thể hiểu một cách đại cương là trong doanh nghiệp có hai phần tương thích nhau, đó là phần thông tin/dữ liệu và phần cứng. Trong những cuộc cách mạng công nghiệp trước, phần thông tin và dữ liệu có thể biến hình rất nhanh nhưng phần cứng của một doanh nghiệp thì rất khó biến hình. Nền kinh tế 4.0 đã thay đổi tất cả khi cho phép doanh nghiệp và lãnh đạo biến hình phần dữ liệu thông tin là có thể thay đổi phần cứng thông qua nền kinh tế chia sẻ. (2) Kinh tế chia sẻ: là cách thức hoàn toàn mới mà các lãnh đạo cần nhận thức và áp dụng. Kinh tế chia sẻ tách hai quyền sở hữu và sử dụng một cách linh hoạt. Trong những nền kinh tế trước đây, chúng ta phải sở hữu thì mới có thể sử dụng. Chính việc phải sở hữu đã khiến cho phần cứng doanh nghiệp không thể biến hình linh hoạt theo phần thông tin và dữ liệu. Nền kinh tế chia sẻ cho phép các doanh nghiệp sử dụng thay vì phải sở hữu. Kinh tế chia sẻ đã làm mềm hóa phần cứng doanh nghiệp và gia tăng khả năng biến hình của doanh nghiệp một cách đáng kể. Doanh nghiệp có thể chia sẻ thiết kế sản phẩm, chia sẻ sản xuất sản phẩm, chia sẻ tiếp thị bán hàng sản phẩm, và cuối cùng là chia sẻ lợi nhuận với kênh phân phối. Tất cả các khâu trong chuỗi giá trị đều có thể thay đổi linh hoạt và biến hình theo triết lý chia sẻ. (3) Hiệu suất và năng suất cá nhân: Nền kinh tế chia sẻ trở nên quan trọng hơn do yếu tố thứ ba là năng suất và hiệu suất cá nhân tăng lên rất nhiều nhờ công nghệ và các công cụ hỗ trợ. Một cá nhân thông qua các mạng xã hội, các công cụ công nghệ như phần mềm năng suất cá nhân, trợ

lý ảo có thể xử lý công việc hiệu suất gấp 5-10 lần. Khi năng suất cá nhân thặng dư, họ sẽ sẵn sàng tham gia vào các mô hình kinh tế để tạo giá trị cho chính họ và các đối tác. Họ chính là những động cơ vì mô biến hình các tổ chức quá khứ.

(4) Hệ sinh thái doanh nghiệp: Trong quá khứ, doanh nghiệp nói chung và ngân hàng nói riêng có đường biên giới rất rõ ràng với môi trường kinh doanh. Trong cách mạng 4.0, nhân viên phải tương tác liên tục, đa chiều, linh hoạt với môi trường và khách hàng. Nhân viên trong ngân hàng có thể tương tác với nhau và với các cá nhân ngoài ngân hàng thông qua vô số công cụ và phần mềm. Lối tư duy ngân hàng là một cá thể không còn phù hợp nữa mà nhà lãnh đạo cần biết ngân hàng mình, chi nhánh mình là một phần trong hệ sinh thái. Và khi đã có tư duy đó, biến hình là yếu tố bắt buộc. Tất cả hoạt động của ngân hàng cần phải được tích hợp với xã hội và người tiêu dùng như họ là phần máu thịt của ngân hàng.

(5) Thách thức không rõ ràng: Trong những cuộc cách mạng trước đây, những vấn đề và thách thức thường rõ ràng với doanh nghiệp. Tuy nhiên, cuộc cách mạng 4.0 thay đổi quá nhanh và sâu sắc dẫn tới những thách thức trở nên không rõ ràng. Có thể nói, những người lãnh đạo tổ chức đang phải đối mặt với thời kỳ bất định và bất minh nhất trong vòng 50 năm trở lại đây. Theo thống kê tại Mỹ, phải mất 46 năm điện thoại mới trở thành phổ thông nhưng con số này chỉ là 9 năm với mạng Internet và sẽ còn rút ngắn hơn với điện thoại thông minh. Khi thách thức không rõ ràng, người lãnh đạo chỉ có con đường duy nhất là biến hình để đáp ứng thách thức và trong quá trình đó, cần phải luôn luôn đánh giá, đo lường để nhận thức thách thức rõ ràng hơn, từ đó đưa ra những chỉ đạo, định hướng phù hợp.

Từ những phân tích trên, trong nền CMCN 4.0 đòi hỏi nhà lãnh đạo luôn đổi mới sáng tạo, khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo; linh hoạt; chấp nhận sự thảo luận cởi mở không phê phán; tự do trong khuôn khổ (cho phép nhân viên có khoảng không gian riêng); người truyền hứng khởi, dẫn dắt đơn vị phát triển; tư duy tinh gọn và xử lý hiệu quả nguồn lực hiện hữu. Để làm được điều đó, nhà lãnh đạo cần thay đổi chính mình thông qua ba bước quan trọng: (1) chuẩn bị bản thân (để thay đổi). (2) thay đổi tư duy. (3) áp dụng các triết lý, tư duy mới trong vận hành đơn vị, tổ chức.

Lãnh đạo 4.0 cần phải thực hiện cả bốn chức năng: chia sẻ tầm nhìn; thách thức quy trình hiện tại; kích hoạt nhân lực hành động; truyền lửa trái tim với nguồn nhân lực chủ chốt. Lãnh đạo 4.0 phải tích hợp toàn bộ lực lượng lãnh đạo trong việc định dạng viễn cảnh doanh nghiệp tương lai để họ có thể hiểu tầm nhìn, thấu cảm những khó khăn và có lửa khi thực hiện nhiệm vụ cùng với lãnh đạo tối cao. Thực thi lãnh đạo 4.0 không có gì khác so với các mô hình lãnh đạo truyền thống trước đây. Điểm khác biệt duy nhất là tốc độ, phạm vi thay đổi và điều chỉnh nguyên tắc lãnh đạo của tâm thế người lãnh đạo cao nhất (CEO hoặc người sáng lập doanh nghiệp). Lãnh đạo 4.0 cần nhận thức các lực thay đổi, gia tăng tốc độ thay đổi, và quan trọng nhất là dẫn dắt toàn bộ lực lượng lãnh đạo

chủ yếu của doanh nghiệp trong hành trình tìm kiếm, định dạng và triển khai viễn cảnh tương lai của doanh nghiệp.

1.5. Ứng dụng công nghệ trong quản lý nhân sự

Điểm yếu của các phần mềm quản lý nhân sự trước đây là thiếu sự tích hợp với các phần mềm quản lý chức năng lõi (CRM, DMS, quản lý sản xuất...) dẫn đến việc dữ liệu nhân sự chạy độc lập và thiếu thông tin về kết quả, hiệu suất của nhân viên từ các hệ thống phần mềm kia. Rất nhiều phần mềm nhân sự mới chỉ tập trung vào chức năng quản lý hồ sơ nhân sự. Xu hướng sử dụng nhiều phần mềm quản lý chức năng khác nhau để tận dụng tối đa khả năng của từng phần mềm đang nổi lên mạnh mẽ, đòi hỏi có sự tích hợp giữa phần mềm nhân sự với các phần mềm khác.

Ví dụ: KPI ở rất nhiều tổ chức được giao cho Phòng nhân sự/Tổ chức cán bộ quản lý. Vì lẽ đó, nhiều người coi KPI là một phần của phần mềm quản lý nhân sự. Tuy nhiên, nếu hiểu cho đúng, KPI phải được quản lý ở các phần mềm như: (i) Phần mềm quản lý chức năng lõi: CRM, DMS, Quản lý sản xuất, Quản lý dự án... là đầu mối phát sinh dữ liệu về KPI của tổ chức, bộ phận và cá nhân. (ii) Phần mềm KPI: là phần mềm giúp đặt thiết kế bản đồ chiến lược, đặt chỉ tiêu, tính toán các chỉ tiêu KPI dựa trên dữ liệu từ các phần mềm lõi cung cấp. (iii) Phần mềm nhân sự: Sử dụng kết quả đánh giá KPI cá nhân hoặc bộ phận từ phần mềm KPI, phục vụ cho công tác tính lương, đánh giá nhân sự, quản lý thăng tiến...

Một số ứng dụng khác có thể được xem xét sử dụng như một công cụ có thể tích hợp kết quả hoặc liên kết sử dụng vào các hệ thống phần mềm riêng của tổ chức như:

(i) Mạng xã hội Linked-in, Facebook được sử dụng như một nguồn thông tin ứng viên và đánh giá năng lực sơ bộ của ứng viên trong tuyển dụng.

(ii) Các nguồn học liệu mở được tải lên Youtube có thể được sử dụng như một nguồn học liệu cho doanh nghiệp trong các chương trình đào tạo.

(iii) Các công cụ khảo sát trực tuyến như Google Docs, Monkey Survey giúp lấy ý kiến đánh giá hoặc phản hồi của các đối tượng trong doanh nghiệp, với kết quả được lưu trữ tại phần mềm của tổ chức nhằm theo dõi được lịch sử các hoạt động và kết quả của khảo sát ý kiến. (iv) Các ứng dụng quản lý công việc theo nhóm như Workplace by Facebook, DigiTask, Zalo,, giúp theo dõi giao việc, thực hiện công việc và thúc đẩy hoàn thành kết quả của nhóm.

(iv) AI (Trí tuệ nhân tạo): Trí tuệ nhân tạo đang trở thành một phần không thể thiếu trong hầu hết các xu hướng công nghệ nhân sự thời đại mới, nó đang thay đổi đáng kể cách vận hành của các cơ quan này. AI sẽ tác động đến các hoạt động nhân sự. Việc sử dụng các thuật toán AI để hiểu và tự động hóa các nhiệm vụ lặp đi lặp lại sẽ giải phóng nhiều thời gian hơn cho các nhóm nhân sự, những người thay vào đó có thể tập trung sức lực vào các nhiệm vụ chiến lược

và có tác động cao. Hơn nữa, các công cụ công nghệ nhân sự được hỗ trợ bởi AI sẽ cho phép truy cập dễ dàng hơn vào dữ liệu được quản lý và hình ảnh hóa, điều này sẽ làm cho tư duy chiến lược và định hướng sâu sắc trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

(v) Công cụ quản lý hiệu suất dựa trên đám mây: Làm việc từ xa nhanh chóng trở thành bình thường mới. Trong khi xu hướng công nghệ nhân sự này đã bắt kịp trong vài năm qua, tình hình COVID-19 đã thực sự đưa nó lên hàng đầu. Càng ngày, nhiều tổ chức sẽ chuyển sang mô hình ưu tiên từ xa trong khi những tổ chức khác sẽ mở ra các lựa chọn làm việc từ xa cho nhân viên của họ. Nhân sự dựa trên đám mây có hai lợi ích bổ sung. Mặc dù nó cho phép HR truy cập dữ liệu của nhân viên trong thời gian thực và đưa ra quyết định phù hợp, các công cụ tự phục vụ dựa trên đám mây cũng cho phép nhân viên kiểm soát tốt hơn dữ liệu của họ. Do đó, điều này giúp các tổ chức đánh giá năng suất và mức độ tương tác dễ dàng hơn rất nhiều.

Thảo luận: Điều kiện để ứng dụng công nghệ thành công trong hoạt động quản lý nhân sự tại NHCSXH?

II. QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI NHCSXH CẤP TỈNH TRONG BỐI CẢNH CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0

2.1. Lập kế hoạch công việc

Lập kế hoạch công việc thực chất là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó. Lập kế hoạch công việc tốt sẽ giúp cá nhân phát triển tư duy có hệ thống để tiên liệu các tình huống trong quản trị, điều hành, tập trung vào các mục tiêu và chiến lược của tổ chức, huy động sức mạnh nội lực của các bộ phận, phòng, ban, cá nhân trong chi nhánh và sẵn sàng ứng phó với những thay đổi của môi trường bên ngoài.

a. Xác định mục tiêu của lập kế hoạch công việc

Xác định mục tiêu trong lập kế hoạch công việc là xác định yêu cầu cụ thể trong công việc cần đạt được trong thời hạn nhất định. Mục tiêu trong lập kế hoạch công việc đòi hỏi rất cụ thể, mang tính khả thi, được thực hiện bởi cá nhân hoặc nhóm người nào đó trong tổ chức. Mục tiêu phải đo lường, quan sát và được thực hiện trong khoảng thời gian cụ thể. Khi xác định mục tiêu trong lập kế hoạch công việc, nhà quản lý cần biết phân loại thành mục tiêu ngắn hạn, trung hạn hoặc dài hạn để có biện pháp triển khai sao cho đạt hiệu quả cao nhất.

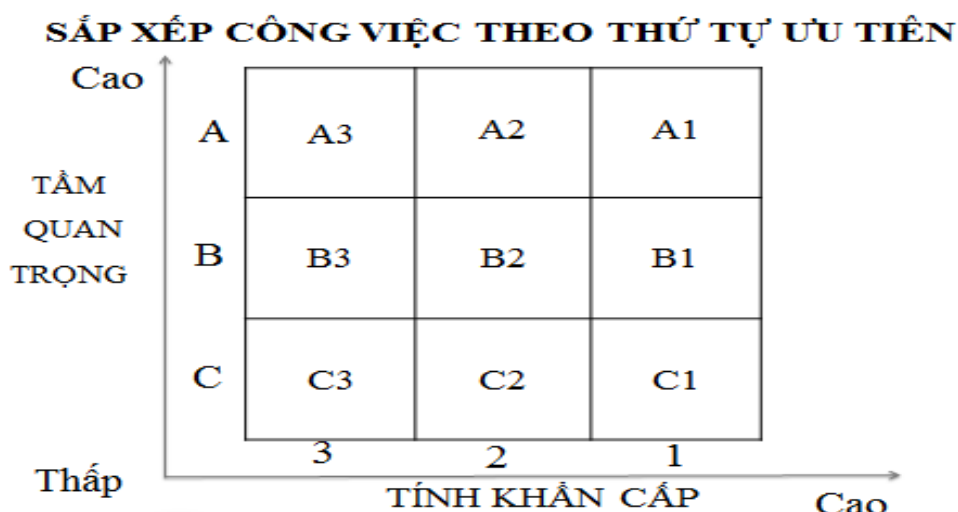
Đối với cán bộ quản lý, lãnh đạo cấp tỉnh, **việc xác định mục tiêu** trong lập kế hoạch công việc được chia thành hai cấp độ sau: (i) Cấp độ xác định mục tiêu trong lập kế hoạch công việc cá nhân: Ở cấp độ này đòi hỏi mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý cần xác định kế hoạch công việc cần làm, hiểu rõ các yêu cầu công việc và sự kỳ vọng, lộ trình công danh, phát triển bản thân và sự cân bằng giữa mục tiêu phấn đấu trong sự nghiệp với mục tiêu thỏa mãn nhu cầu tinh thần. Để

xác định mục tiêu trong lập kế hoạch công việc cá nhân, nhà lãnh đạo cần trả lời các câu hỏi: Tại sao phải thực hiện công việc này? Nó có ý nghĩa như thế nào đối với tổ chức và bản thân? Yêu cầu của công việc là gì? Sử dụng nguồn lực hỗ trợ nào để thực hiện hiệu quả? Hậu quả sẽ như thế nào nếu không thực hiện công việc này? Phải thực hiện công việc này khi nào? Trong thời gian bao lâu? (ii) Cấp độ xác định mục tiêu trong lập kế hoạch công việc chỉ đạo, điều hành các phòng, ban, nhóm làm việc: Ở cấp độ này, cần xác định rõ đích đạt được thông qua các chỉ tiêu, kế hoạch được giao. Trên cơ sở đó, xác định rõ nội dung công việc và định hướng triển khai tại các phòng, ban? Hoạt động đó thực hiện khi nào, đơn vị nào thực hiện? trong khoảng thời gian nào? Xác định nguồn lực hỗ trợ thực hiện công việc hiệu quả, phương án kiểm tra, giám sát cũng như phương án dự phòng rủi ro trong quá trình thực hiện công việc.

b. Phân chia công việc và sắp xếp thứ tự ưu tiên

Phân chia các công việc theo 3 nhóm tiêu chuẩn: (1) Công việc không cần làm (không cần thực hiện, không cần giao); (2) công việc người khác có thể làm (nên giao cho cấp dưới); (3) công việc đích thân phải làm (sắp xếp vào diện ưu tiên, cần xử lý). Trên cơ sở đó, loại bỏ những công việc không cần thiết, giao cho cấp dưới nhiều việc hơn, và tập trung vào những việc mà đích thân mình – với vai trò quản lý phải thực hiện.

Phân chia công việc và sắp xếp thứ tự ưu tiên thực chất là xác định các công việc phải làm để đạt mục tiêu. Để làm được điều đó, đòi hỏi nhà quản lý phải liệt kê tất cả các công việc cụ thể, cần thực hiện và lường trước các khó khăn có thể gặp phải khi thực hiện. Sau đó, phân loại công việc theo 2 tiêu chí: TẦM QUAN TRỌNG và TÍNH KHẨN CẤP theo mô tả dưới đây:



Trong đó, ở tiêu chí TẦM QUAN TRỌNG, được quy ước như sau:

A: Nếu không hoàn thành thì chắc chắn không đạt mục tiêu

B: Nếu không hoàn thành thì khó khăn mới đạt mục tiêu

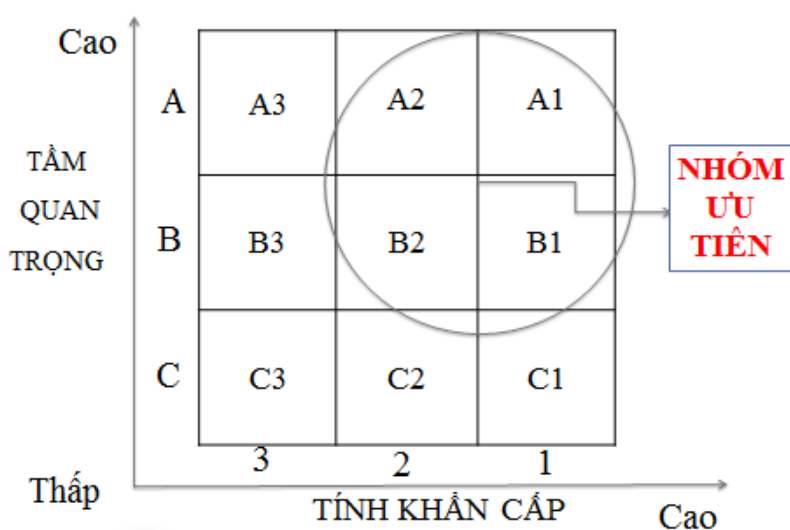
C: Nếu không hoàn thành thì vẫn đạt mục tiêu nhưng không như mong muốn.

Ở tiêu chí TÍNH KHẨN CẤP, được quy ước:

1: Phải xử lý ngay lập tức nếu không sẽ ảnh hưởng rất lớn đến việc đạt được mục tiêu

2: Cần xử lý trong thời gian sớm nhất nếu không sẽ ảnh hưởng đáng kể đến việc đạt được mục tiêu.

3: Không cần chú ý và xử lý ngay vì không ảnh hưởng đến việc đạt được mục tiêu.- Giả sử các công việc được phân chia và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên của ma trận giữa tầm quan trọng và tính khẩn cấp. Thì nhóm các công việc cần được ưu tiên triển khai thực hiện sẽ là:



Như vậy, ngoài những công việc không cần làm, thì kể cả những công việc có thể phân giao và không phân giao cũng cần được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên để đảm bảo không bỏ sót công việc và phát huy được sức mạnh của các cá nhân trong đơn vị khi được phân giao.

Tình huống 1:

Có quan điểm cho rằng: “Giám đốc chi nhánh giỏi phải là người am hiểu sâu sắc về chuyên môn, nghiệp vụ và có khả năng làm việc tốt hơn so với nhân viên dưới quyền của họ”. Anh/Chị có đồng ý quan điểm trên không? Anh/Chị hiểu thông điệp này như thế nào? Nếu giám đốc chi nhánh không có khả năng làm công việc cụ thể tốt hơn nhân viên của mình, điều gì sẽ xảy ra?

Tình huống 2:

Căn cứ vào lý thuyết phân loại công việc và sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc, Anh/Chị hãy ứng dụng sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc và lựa chọn ra công việc quan trọng, cần thực hiện trong quý 3/20XX trên cương vị Giám đốc hoặc Phó giám đốc Chi nhánh NHCSXH.

2.2. Cách thức giao việc hiệu quả

Giao việc hiệu quả là xác định công việc cần làm và lựa chọn cá nhân/nhóm phù hợp nhất để thực hiện công việc đó với quyền hạn và trách nhiệm tương xứng nhằm đạt mục tiêu đề ra.

Khi giao việc cho nhân viên sẽ mang lại các lợi ích sau: (i) Lợi ích đối với nhà lãnh đạo: Tránh quá tải trong công việc, lãnh đạo có thời gian tập tư duy chiến lược, định hướng phát triển chi nhánh; cơ hội để thử sức, kèm cặp, huấn luyện cấp dưới; ghi nhận và thể hiện niềm tin đối với cấp dưới; thực hiện tốt quy định về phân cấp, ủy quyền trong tổ chức; cải thiện các mối quan hệ trong đơn vị. (ii) Lợi ích đối với cấp dưới: Cơ hội được cải thiện và vận dụng kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm trong thực hiện nhiệm vụ; cơ hội để học hỏi, phát triển; nhận thấy giá trị của bản thân, trách nhiệm với ngân hàng; có động lực, hứng thú làm việc.



Tuỳ vào từng đối tượng nhân viên, nhà lãnh đạo, quản lý có thể quyết định giao việc dễ, khó hay việc đòi hỏi cao.

a. Cơ sở giao việc cho nhân viên trong tổ chức

Trên thực tế, các nghiên cứu về khoa học quản lý đã chỉ ra rằng, kiến thức và kỹ năng của người lao động có thể đào tạo và thay đổi được, tuy nhiên đặc điểm của người lao động là yếu tố vốn có và khó thay đổi, thậm chí không thay đổi được, đòi hỏi người quản lý khi phân giao công việc cần lựa chọn theo đặc điểm của nhân viên để giao công việc phù hợp nhằm đạt được tính hiệu quả và hiệu suất trong kết quả công việc chung.

Đặc điểm của người lao động bao gồm:

(i) Đặc tính tiêu sử: bao gồm độ tuổi, giới tính, trình trạng hôn nhân, thâm niên công tác... (+) Về độ tuổi: Tuổi người lao động có ảnh hưởng đến kết quả công việc. Người lớn tuổi thường có năng suất lao động không cao bằng người lao động trẻ tuổi đối với công việc yêu cầu tốc độ, sức mạnh, sự nhanh nhẹn, sự phối hợp tay mắt và những kỹ năng tương tự. Những yếu tố, kỹ năng này giảm dần với tuổi tác. Tuy nhiên, người lao động lớn tuổi thường có tỉ lệ vắng mặt thấp hơn so với người lao động trẻ tuổi. Nhìn chung, có những bằng chứng khoa học chỉ ra tương quan đồng biến giữa tuổi tác và sự thoả mãn. Tuy nhiên, trước bối cảnh phát triển như vũ bão của cuộc cách mạng về công nghệ nên đã làm thay đổi tình thế dẫn đến xu hướng người lao động nhiều tuổi dễ trở nên lạc hậu. Vì lẽ đó, sự thoả mãn của người lao động lớn tuổi có xu hướng thấp

hơn so với những người lao động trẻ tuổi. (+) Về giới tính: Không có sự khác biệt giữa nam và nữ khi xem xét, đánh giá năng lực, năng suất lao động, sự thoả mãn với công việc. Tuy nhiên, một số nghiên cứu chỉ ra rằng phụ nữ sẵn lòng trong việc tuân thủ quyền lực hơn so với nam giới và nam giới có mong đợi về sự thành công cao hơn phụ nữ. Phụ nữ có hệ số vắng mặt cao hơn nam giới do vai trò làm vợ và làm mẹ của họ trong gia đình. (+) Về tình trạng hôn nhân: Tình trạng hôn nhân không ảnh hưởng đến năng suất. Nhưng những người có gia đình có hệ số vắng mặt, hệ số chuyển chuyển thấp hơn, và sự thoả mãn với công việc cao hơn. (+) Về thâm niên công tác: Nhiều nghiên cứu chỉ ra tương quan ngược chiều giữa thâm niên và sự vắng mặt của người lao động. Người có thâm niên cao thường ít vắng mặt. Tuy nhiên, không có đủ căn cứ để tin rằng người có thâm niên là có năng suất cao hơn người ít thâm niên.

(ii) Tính cách: *là phong cách tâm lý cá nhân quy định cách thức hành động và sự phản ứng của cá nhân đối với môi trường xung quanh.* Những đặc điểm tính cách của cá nhân được thể hiện một cách có hệ thống trong các hành vi, hành động của cá nhân đó. Khi xem xét đánh giá tính cách của cá nhân, nhà quản lý cần nhìn nhận trên ba phương diện: (+) Phản ứng, tương tác của cá nhân với trách nhiệm và nghĩa vụ mà họ đảm nhiệm, quyết định mức độ và thái độ trong hoàn thành nhiệm vụ. (+) Phản ứng tương tác với những người xung quanh, quyết định quan hệ hợp tác giữa các cá nhân. (+) Phản ứng tương tác với chính bản thân của cá nhân, quyết định sự tự trọng, khả năng tự đánh giá bản thân, hoàn thiện bản thân.

Để nhận biết được tính cách của người lao động, tổ chức có thể áp dụng: (+) Phương pháp định tính (đánh giá của người quan sát). (+) Định lượng (thông qua bài kiểm tra tính cách): Có rất nhiều bài kiểm tra tính cách được sử dụng bởi các tổ chức lớn trên thế giới tuy nhiên 2 bài kiểm tra tính cách MBTI và Big Five được sử dụng rộng rãi nhất do những câu hỏi của 2 bài kiểm tra này có thể được áp dụng cho nhiều nền văn hoá và nhiều ngành nghề khác nhau. *Bài kiểm tra MBTI đặc biệt phù hợp để cá nhân tự tìm hiểu và nhận biết công việc phù hợp với bản thân; trong khi đó bài kiểm tra Big Five lại tỏ ra hữu dụng khi có thể giúp cho nhà quản lý trong việc phân công công việc và định hướng lộ trình thăng tiến cho nhân viên.*

- Bài kiểm tra “*Chỉ số tính cách Myer-Briggs*” – **MBTI** (Myers và Briggs, 1995) là một trong những mô hình tính cách được sử dụng rộng rãi nhất hiện nay. Dựa trên nhiều nghiên cứu, các nhà tâm lý học người Thụy Sĩ đã phân loại tính cách của người lao động thành 16 loại dựa trên các yếu tố sau đây: Cách thức mà cá nhân tìm kiếm năng lượng để giải quyết vấn đề: Hướng ngoại (E), hướng nội (I); Cách thức mà cá nhân tìm hiểu và nhận thức về thế giới xung quanh: cảm quan (S) hay trực giác (N); Cách thức ra quyết định: lý trí (T) hay tình cảm (F); Cách thức hành động: quyết đoán (J) hay linh hoạt (P). Chẳng hạn INTJ là những người nhìn xa trông rộng. Các INTJ là những nhà chiến lược xuất

sắc, họ sở hữu trực giác và sự tự tin cho phép họ xây dựng và lên kế hoạch thực hiện thử thách trong dài hạn mà không có nhiều khó khăn. có thể tìm thấy nhiều INTJ trong quản lý dự án, kỹ sư hệ thống hoặc chiến lược tiếp thị. Đây thường là lựa chọn nghề nghiệp tốt nhất của họ.

- Bài kiểm tra “*Năm tính cách lớn*” – **Big Five**: được phát triển bởi Lewis Goldberg, một nhà nghiên cứu tại Viện Nghiên cứu Oregon, năm 1990, chứng minh năm tính cách cơ bản làm nền tảng cho tất cả các tính cách khác đó là: Openness to Experience (Sẵn sàng trải nghiệm); Conscientiousness (Tận tâm); Extraversion (Hướng ngoại); Agreeableness (Dễ chịu) và Neuroticism (Tâm lý bất ổn). Trong các mặt tính cách, sự Tận tâm (Conscientiousness) có tương quan cao nhất đến kết quả làm việc: Một người càng có tính tận tâm cao thì càng có khả năng làm việc hiệu quả. Những mặt tính cách khác cũng có tương quan đến một số tính chất công việc đặc trưng. Tính Dễ chịu (Agreeableness) liên quan đến mặt quan hệ, giao tiếp với người khác trong công việc. Tính Hướng ngoại (Extraversion) thích hợp với những công việc đòi hỏi giao tiếp với nhiều đối tượng như các công việc quản lý, cảnh sát, người bán hàng.

Big Five cũng có liên hệ tới khả năng làm việc nhóm. Thành viên nhóm càng có điểm cao trong thang đo Tận tâm (Conscientiousness), Dễ chịu (Agreeableness), Hướng ngoại (Extraversion) thì càng làm việc hiệu quả. Trong việc lựa chọn lãnh đạo, những người có điểm cao trong thước đo Hướng ngoại (Extraversion), Sẵn sàng trải nghiệm (Openness) và Dễ chịu (Agreeableness) cũng có khả năng được lựa chọn cao hơn.

(iii) Giá trị: Là nhận thức, phán quyết cơ bản của các cá nhân về một cách ứng xử cụ thể hoặc trạng thái kết thúc một sự tồn tại theo mong đợi. Giá trị bao gồm thuộc tính nội dung (sự quan trọng của cách ứng xử, hay trạng thái kết thúc) và thuộc tính cường độ (mức độ quan trọng của cách ứng xử, hay trạng thái kết thúc). Hệ thống giá trị là một thứ bậc dựa trên sự xếp hạng thứ bậc của cá nhân theo cường độ của nó. Nghiên cứu của Rokeach và Milton (1973) cung cấp hệ thống thứ bậc dựa trên mức xếp hạng cường độ giá trị của một cá nhân, bao gồm: (+) Giá trị tới hạn: là trạng thái kết thúc như mong đợi, mục tiêu một cá nhân mong muốn đạt được. Ví dụ: một cuộc sống vật chất thoải mái. (+) Giá trị phương tiện: là cách ứng xử được ưa thích, phương tiện để đạt tới giá trị tới hạn. Ví dụ: tham vọng (làm việc chăm chỉ, hứng thú). (+) Giá trị thể hệ: Thể hiện những giá trị nổi trội được quan tâm bởi những người lao động thuộc các thể hệ khác nhau.

(iv) Động lực: Động lực là những yếu tố thúc đẩy con người hoạt động một cách tích cực có năng suất, chất lượng, hiệu quả, có khả năng thích nghi, sáng tạo cao. Động lực có liên quan đến các yếu tố thúc đẩy cả về sinh học, cảm xúc, xã hội và nhận thức làm xuất hiện hành vi. Động lực của người lao động thường gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc. Người lao động nếu không có động lực, họ vẫn có thể hoàn thành công việc nhưng không

đạt kết quả cao. Đặc biệt, nếu người lao động mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ mất khả năng thực hiện công việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức.

b. Cách thức giao việc

Giao việc không phải là đẩy công việc cho nhân viên yếu thế hơn mình trong nhóm, trong tổ chức. Giao việc phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Để giao việc cho cấp dưới thực sự hiệu quả, người quản lý cần thực hiện theo quy trình (như trong hình bên).

Để người lao động thực hiện công việc một cách **hiệu quả** (thực hiện đúng công việc được giao) và **hiệu suất** (thực hiện công việc được giao trong thời gian ngắn nhất, tiết kiệm chi phí nhất), yêu cầu các nhà lãnh đạo, quản lý cần tuân thủ các bước trong giao việc.



c. Cách thức giám sát thực hiện công việc

Để đảm bảo nhân viên thực hiện hiệu quả công việc được giao, nhà quản lý phải tự thiết lập hệ thống giám sát tiến độ thực hiện công việc. Như đã nói ở trên, tùy từng nhân viên, nhà lãnh đạo, quản lý có thể giao công việc dễ, khó, hay đòi hỏi cao. Vì vậy, kinh nghiệm của người được giao việc sẽ quyết định *cách thức giám sát trực tiếp hoặc gián tiếp*. Tuy nhiên, dù nhà quản lý lựa chọn phương pháp giám sát nào chăng nữa, nhà quản lý thì cần lưu ý:

- Với người lần đầu tiên được giao việc, cần hướng dẫn kỹ lưỡng và giám sát chặt chẽ trong thời gian đầu. Sau khi đã phân công và hướng dẫn cụ thể, người quản lý tránh can thiệp sâu, nên giữ khoảng cách với người được phân công. Thay vì tìm cách can thiệp ngay khi thấy công việc không được thực hiện đúng cách, hãy thiết lập một hệ thống giám sát, “chốt kiểm soát” trong quy trình và báo cáo để đảm bảo công việc được thực hiện đúng tiến độ.

- Nhà quản lý cũng có thể vận dụng các phương pháp giám sát khác như tự mình quan sát hoặc thảo luận riêng với người được phân công hoặc luân chuyển vị trí công việc để gia tăng biện pháp tự kiểm soát, kiểm soát chéo.

- Trong quá trình giám sát tiến độ, nhà quản lý cần phải duy trì ranh giới rõ ràng với công việc. Nhân viên đang có trách nhiệm thực hiện công việc là người chịu trách nhiệm chính với công việc đó, chứ không phải người quản lý. Nếu có khó khăn nảy sinh, người quản lý có thể tạm thời vượt qua ranh giới này, nhưng cần bước ra ngay khi có thể.

Ghi chú: Nhà quản lý có thể sử dụng phương pháp Kanban trong giám sát công việc. Phương pháp Kanban được phát triển ở Nhật Bản sau chiến tranh Thế giới thứ 2 và được ông M.OHNO áp dụng ở Toyota Motor từ những năm 1959. Nguyên tắc của phương pháp này được quy định như sau: Tất cả công việc được đặt trên 3 cột: To do list (những việc cần làm), Doing (đang thực hiện) và Done (đã hoàn thành). Trước hết, nhà quản lý cần lập kế hoạch công việc trong ngày/tuần/tháng/quý và đặt vào cột số 1 (To do). Điều này sẽ giúp nhà quản lý có được trình tự và thứ tự ưu tiên thực hiện công việc bài bản hơn. Trong các công việc cần làm, nên sắp xếp mức độ ưu tiên như đã nêu trong Mục 1.1.1. Khi bắt tay thực hiện/triển khai công việc xuống cấp dưới, nhà quản lý chuyển công việc sang cột Doing và ghi thời gian lên trên từng công việc. Khi làm xong việc gì thì chuyển sang cột Done, lưu ngày hoàn thành trên từng công việc để phục vụ công tác báo cáo và đánh giá về sau. Việc đặt một công việc sang cột Done sẽ rất giá trị, giúp nhà quản lý có cái nhìn tổng quan nhất về tiến độ, khối lượng công việc, góp phần tạo giá trị thúc đẩy bản thân. Việc làm này là một trong những lợi ích của trực quan hóa (Visualization), giúp mỗi cá nhân luôn nỗ lực, phấn đấu. Trường hợp nhà quản lý hoặc cấp dưới chưa thể hoàn thành công việc đúng thời hạn, thì nhà quản lý ghi thêm cột Note (ghi chú) để ghi lại ngắn gọn lý do và các thông tin cần thiết khác để có phương án xử lý kịp thời. Bằng cách quản lý công việc đơn giản theo phương pháp Kanban sẽ giúp ích cho nhà quản lý tiết kiệm thời gian trong việc sắp xếp và giám sát công việc, phân bổ nguồn lực một cách tối ưu hơn.

2.3. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá nhân viên có thể coi là một trong những khâu quan trọng nhất trong quy trình quản lý nhân sự để có thể đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ, sự phù hợp với công việc của người lao động theo định kỳ, từ đó đưa ra chế độ thưởng, phạt hợp lý. Để đánh giá kết quả thực hiện công việc, người quản lý cần liệt kê và xem xét những nội dung cụ thể và trả lời một số câu hỏi sau đây: (i) Người được giao việc có gặp khó khăn gì khiến cho nội dung công việc ban đầu phải thay đổi không? (ii) Nguồn lực có được phân bổ thích hợp không? (iii) Có cần thiết phải kiểm điểm nếu người được giao việc xử lý công việc chưa tốt hay không? ...

2.3.1. Các điều kiện cần và đủ để đánh giá kết quả công việc của nhân viên

* **Điều kiện cần** để đánh giá kết quả thực hiện công việc:

(1) Thiết lập rõ ràng về trách nhiệm - tiêu chuẩn công việc, mục tiêu và kế hoạch thực hiện: Nhà quản lý cần tiến hành rà soát và mô tả công việc cho từng chức danh. Trong đó, nêu rõ trách nhiệm công việc phải thực hiện, yêu cầu về trình độ và năng lực, kỹ năng cần có để đảm nhận công việc.

(2) Xác định mục tiêu, chỉ tiêu mà nhân viên cần hoàn thành trong kỳ đánh giá (theo tháng, quý, năm). Các mục tiêu công việc phải đảm bảo

nguyên tắc SMART (cụ thể/Specific; đo lường được/Measurable; khả thi/Attainable; phù hợp với nguồn lực hiện có/Resource - based; có thời hạn cụ thể/Time bound).

(3) Xác định các tiêu chuẩn năng lực, kỹ năng và hành vi nhân viên cần tuân thủ, đáp ứng trong quá trình làm việc.

(4) Giao việc cho nhân viên đảm bảo rõ ràng về trách nhiệm, mục tiêu và tiêu chuẩn công việc. Theo đó, hai bên cùng xác định các điểm yếu, hạn chế và khó khăn của nhân viên để cùng phối hợp và cam kết hỗ trợ trong quá trình thực hiện. Thống nhất về kế hoạch thực hiện và đề nghị nhân viên cam kết thực hiện bằng văn bản.

*** Điều kiện đủ để đánh giá kết quả thực hiện công việc:**

(1) Nhà quản lý phải thường xuyên nắm bắt thông tin về kết quả, tiến độ hoàn thành công việc và đưa ra những nhắc nhở, cảnh báo hoặc động viên, khích lệ cũng như những hướng dẫn, hỗ trợ kịp thời.

(2) Ghi chép lại thông tin, kết quả trao đổi với nhân viên, làm cơ sở cuối kỳ (tháng, quý, năm) đánh giá chính thức.

(3) Chuẩn bị đầy đủ thông tin và thông báo lịch đánh giá kết quả thực hiện công việc cuối kỳ. Xem xét lại tiêu chuẩn/mục tiêu quá trình làm việc và kết quả đạt được cũng như những nhắc nhở, cảnh báo các sai phạm/lỗi hoặc tuyên dương những thành tích. Đưa ra các câu hỏi có tính chất gợi mở, xây dựng để tìm nguyên nhân và biện pháp khắc phục kỳ kế tiếp.

(4) Lắng nghe và trao đổi với nhân viên về kết quả tự đánh giá của nhân viên cũng như những mong đợi trong kỳ kế tiếp. Cùng xác định những biện pháp cải thiện cụ thể và cam kết hỗ trợ nhân viên.

(5) Trình bày kết quả đánh giá theo yêu cầu của tổ chức và lưu trữ hồ sơ nhân sự.

Mục đích của việc đánh giá là thông qua kết quả công việc (dù nhân viên ở bất cứ mức nào trong thang đánh giá), phát hiện các sai lỗi, hạn chế và nguyên nhân, để từ đó đưa ra các biện pháp xử lý, khắc phục kịp thời nhằm ổn định và không ngừng cải tiến phương pháp quản lý. Việc không hoàn thành công việc đòi hỏi nhà quản lý phải xem xét nguyên nhân chủ quan và khách quan đối với bản thân nhân viên, bởi có thể quy định, quy trình của ngân hàng chưa rõ ràng, phù hợp; môi trường và điều kiện làm việc không thuận lợi; nhà quản lý chưa hỗ trợ kịp thời, không cung cấp nguồn lực; năng lực chuyên môn hạn chế; không có động lực làm việc; tâm lý bất ổn do hoàn cảnh gia đình... Nếu tổ chức biến việc đánh giá kết quả thực hiện công việc thành “trừng phạt” sẽ dẫn đến tâm lý sợ hãi, bao che, đổ lỗi, né tránh... Nếu hoạt động đánh giá kết quả công việc làm cho xong, chung chung sẽ dẫn đến tâm lý dĩ hòa vi quý, bình quân chủ nghĩa, không thúc đẩy được hiệu quả làm việc.

2.3.2. Các mô hình quản lý nhân sự và phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc

Căn cứ vào mô hình quản lý nhân sự của tổ chức, nhà quản lý sẽ lựa chọn được phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc tương ứng. Dưới đây, chúng tôi giới thiệu 03 mô hình quản trị nhân sự hiện đang được các Ngân hàng Thương mại nói riêng và các tổ chức tín dụng nói chung sử dụng, đó là: Mô hình quản lý nhân sự theo quá trình (Management by Process/MBP); Mô hình quản lý nhân sự theo mục tiêu (Management by Objectives/MBO) và Mô hình quản lý theo kết quả (Management By Results/MBR).

Các mô hình quản lý nhân sự	Đặc điểm mô hình	Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong tổ chức
1. Mô hình quản lý nhân sự theo quá trình (Management by Process/MBP)	Quản lý nhân sự theo quá trình thực chất là quản lý công việc theo một chu trình đã được phân tích và quy định kỹ lưỡng (gần ngược lại so với MBO). Mô hình này là nền tảng của các hệ thống quản lý chất lượng ISO. Đây là phương pháp quản lý <i>dựa trên việc phân loại các hoạt động theo các quá trình</i>. Đặc điểm cơ bản - Chuyên môn hóa công việc với quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm rõ ràng - Có hệ thống tổ chức thứ bậc - Thực hiện chế độ một thủ trưởng/ mệnh lệnh tập trung - Áp dụng các nguyên tắc, quy định nhất quán, toàn diện - Kiểm soát được chi tiết việc thực hiện công việc thông qua việc xây dựng lưu đồ quy trình, xác định các điểm kiểm soát... - Xây dựng, chuẩn hoá dòng lưu thông sản phẩm của tổ chức tín dụng. - Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của MBP là làm sáng tỏ những “giao lộ” thông tin giữa các bộ phận hay nhân viên với nhau trong tổ chức. Ưu điểm: - Đảm bảo tính tập trung cao, chấp hành cao;	- Thực hiện bằng cách giám sát mọi hoạt động trong một quy trình nghiệp vụ thông qua các thống kê về hiệu suất như: thời gian thực hiện trung bình của mỗi nghiệp vụ, chi phí phát sinh trong thực hiện nghiệp vụ đó (chi phí đi lại, liên hệ...) - Có thể thực hiện theo 3 cách: (1) Nhân viên tự đánh giá, (2) Quản lý cấp trung đánh giá, hoặc (3) Thành lập hội đồng bình xét theo năm

	- Ít lệch hướng, đảm bảo các chuẩn mực đề ra; - Xác định chi tiết nhu cầu của khách hàng, phân tích quy trình hành vi tiêu dùng; - Áp dụng MBP là một trong 8 nguyên tắc quản lý chất lượng theo mô hình ISO 9001:2008 - Nhà quản lý kiểm soát được quy trình từ đầu đến cuối. Hạn chế: - Cấp dưới ít sáng tạo, mọi hoạt động được quy định chặt chẽ thông qua các quy trình; - Tính chủ động không cao; - Không linh hoạt, dễ bảo thủ, chủ quan.	
2. Mô hình quản lý theo mục tiêu (Management by Objectives/MBO)	Quản lý theo mục tiêu là phương pháp quản trị trong đó nhà quản lý và thuộc cấp cùng nhau thiết lập mục tiêu rõ ràng, tự cam kết thực hiện và kiểm soát. Đặc điểm cơ bản - Thiết lập hệ thống mục tiêu của chi nhánh - Thiết lập mục tiêu của cá nhân - Kiểm soát quá trình - Đánh giá thực hiện - Ghi nhận kết quả, thành tích đạt được của cá nhân, đơn vị. Quá trình quản trị theo mục tiêu: 6 bước - Thiết lập mục tiêu chiến lược cho tổ chức - Phân bổ các mục tiêu chủ yếu cho các bộ phận - Những nhà quản trị và cộng sự xác định các mục tiêu cụ thể cho bộ phận của họ - Xác định những mục tiêu cụ thể cho từng thành viên trong bộ phận - Xây dựng kế hoạch hành động, xác định cách thức để đạt được mục tiêu - Thực hiện kế hoạch - Đánh giá việc thực hiện mục tiêu - Tưởng thưởng cho việc thực hiện đạt được mục tiêu	- Nhà quản trị đánh giá kết quả công việc theo tháng/quý/năm dựa trên mục tiêu, kế hoạch được giao - Nhận xét, thảo luận các mục tiêu tiếp theo cần đạt được của nhân viên trong thời hạn ngắn hơn. - Căn cứ vào mục tiêu, chỉ tiêu được giao, kết quả công việc được lượng hóa và đánh giá, phân loại các mức độ từ không hoàn thành đến vượt chỉ tiêu được giao.

	Ưu điểm: - MBO có thể giúp việc hoạch định của nhà quản trị xác định mục tiêu của tổ chức chính xác hơn; mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân đạt được sự thống nhất. - Cá nhân hiểu rõ mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức; tạo động lực và nâng cao trách nhiệm của các thành viên, các đơn vị. - Tạo điều kiện cho mọi thành viên trong tổ chức có cơ hội phát triển năng lực của mình, cơ hội đưa ra những ý kiến đóng góp vào các chương trình kế hoạch. - MBO giúp quá trình kiểm tra đạt được hiệu quả. Hạn chế: - Việc đánh giá kết quả công việc bằng phương pháp MBO nếu nhà quản trị không có cách thức phù hợp dễ làm giảm động lực của nhân viên; - Ngoài ra, việc coi vai trò của người quản lý như một người giúp đỡ có thể mâu thuẫn với cách thức làm việc hằng ngày của nhà quản lý.	
3. Mô hình quản lý theo kết quả (Management by Results/MBR)	Đặc điểm cơ bản - Xác định rõ mục tiêu của tổ chức, đơn vị và cá nhân; - Việc đạt được mục tiêu phải được thể hiện trong các kết quả cụ thể để làm cơ sở cho việc quyết định các hoạt động trong khâu làm kế hoạch; - Quản lý theo kết quả yêu cầu phải có sự gắn kết hữu cơ giữa mục tiêu, kết quả và hoạt động thực hiện trong xây dựng và quản lý thực thi chính sách. Công cụ để quản lý theo kết quả - Hợp đồng lao động - Bản mô tả công việc theo vị trí việc làm - Bản mục tiêu, kế hoạch thực hiện công việc Quy trình quản lý theo kết quả: - Xác định kết quả cần đạt được	- Sử dụng phương pháp KPIs hoặc Thẻ điểm cân bằng; - Có thể kết hợp đồng thời các phương pháp đánh giá trên.

	- Làm rõ trách nhiệm thực thi - Xây dựng chỉ số đo lường kết quả - Giám sát quá trình thực thi - Đánh giá thực hiện công việc/xử lý kết - Tổng hợp thông tin đánh giá vào hệ thống. Ưu điểm: - Thiết lập được các chỉ số kết quả trong xây dựng chính sách, kế hoạch; - Gắn kết và huy động được thế mạnh của tổ chức; - Theo dõi đánh giá được tiến độ thực hiện so với các mục tiêu đã đề ra; - Phát hiện được các khiếm khuyết và có các biện pháp cải tiến điều chỉnh kịp thời trong thực thi chính sách; - Cho phép thực hiện được các hoạt động để nâng cao chất lượng thực thi công việc của tổ chức và cán bộ nhân viên; - Tăng cường tính công khai, tăng cường chất lượng công tác báo cáo, năng lực kiểm soát công việc và ra quyết định. Hạn chế: - Các tiêu chí định lượng để xây dựng kế hoạch công việc, giao việc giữa các cá nhân, đơn vị trong tổ chức đôi khi chỉ mang tính tương đối. - Mô hình này đòi hỏi tính tự giác, sự sáng tạo và chủ động phối hợp cường độ cao của mỗi thành viên, trong khi thực tế rất khó để toàn bộ đội ngũ đều có những tố chất lý tưởng như vậy; - Việc đánh giá kết quả thông qua mục tiêu đạt được nếu nhà quản lý không chủ động kiểm soát quy trình ngay từ đầu có thể gây khó khăn cho việc áp dụng các biện pháp phòng ngừa rủi ro của tổ chức.	
4. Mô hình quản lý theo mục tiêu và	Đặc điểm cơ bản - Xác định mục tiêu của tổ chức. Truyền thông mục tiêu của tổ chức đến toàn thể các đơn vị, cá	- Sử dụng phương pháp KPIs hoặc Thẻ

kết quả then chốt (Objectives and Key Results/OKR)	nhân trong tổ chức; - Mục tiêu của đơn vị và cá nhân được xây dựng phù hợp mục tiêu của tổ chức; - Mục tiêu được đặt riêng cho từng nhân viên và không được tiết lộ; - Kết quả then chốt của từng nhân viên được liên kết với các mục tiêu của đơn vị và tổ chức. Công cụ để quản lý theo mục tiêu và kết quả - Hợp đồng lao động - Bản mô tả công việc theo vị trí việc làm - Bản mục tiêu, kế hoạch thực hiện công việc - Các chỉ tiêu giao cho bộ phận, phòng/ban. Quản lý theo mục tiêu và kết quả: - Quản lý nhân sự nhiều hơn vì hiệu suất ảnh hưởng trực tiếp đến việc khen thưởng. - Trong mô hình OKRs, mục tiêu phòng ban và cá nhân được kết nối với mục tiêu cấp cao của công ty thông qua kết quả đo lường (mục tiêu của mỗi cấp độ sẽ được dựa trên Objective và Key result của cấp độ cao hơn). - OKR cấp độ tổ chức luôn được chú trọng nhất; cấp độ bộ phận và phòng ban sẽ là ưu tiên của phòng ban đó (thay vì phòng ban chỉ thực hiện hàng loạt các OKRs cá nhân); OKRs cấp độ cá nhân thể hiện công việc mà cá nhân đó sẽ tập trung hoàn thành. Ưu điểm: - Giúp ngân hàng liên kết nội bộ chặt chẽ: OKRs kết nối hiệu suất làm việc của cá nhân và phòng ban với mục tiêu chung của ngân hàng. - Tập trung vào những vấn đề thiết yếu: Mô hình OKRs sẽ đưa ra 3-5 mục tiêu cho mỗi cấp độ trong tổ chức, giúp tổ chức và nhân viên ưu tiên vào những mục tiêu chủ chốt. - Tăng tính minh bạch: OKRs sẽ xây dựng văn hoá minh bạch cho tổ chức, nên các nhân viên đều có thể nắm được công việc và kế hoạch của mỗi cá	điểm cân bằng; Phương pháp đánh giá 360 độ - Có thể kết hợp đồng thời các phương pháp đánh giá trên. - Các mô hình tính điểm MBO rất linh hoạt và có thể khác nhau tùy theo yêu cầu của tổ chức. Chúng được kết thúc mở trong đo lường hiệu suất khi chúng sử dụng định lượng hoặc định tính hoặc cả hai.
---	---	---

	nhân và phòng ban. - Trao quyền tới nhân viên: tạo cơ hội cho nhân viên theo dõi kết quả công việc theo tháng/quy/năm. - Đo lường được tiến độ hoàn thiện mục tiêu: Qua các chỉ số, OKRs sẽ phản ánh được các cá nhân, phòng ban và toàn thể ngân hàng đang thực hiện được bao nhiêu % mục tiêu. - Đạt kết quả vượt bậc: OKRs cho phép người quản lý lãnh đạo phát huy tối đa khả năng trong công việc, có thể đạt những kết quả ấn tượng. Sai lầm khi áp dụng OKRs: - Thiết lập OKRs một chiều từ trên xuống, quá nhiều mục tiêu, mục tiêu không thúc đẩy sự tiến bộ, gắn OKRs với lương thưởng; - Thiết lập kết quả then chốt không thể đo lường; - Xác định OKRs nhưng không có kế hoạch hành động; - Nhân viên thiếu cam kết...	
--	--	--

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc tại NHCSXH, chúng tôi đề xuất một số gợi ý sau:

(i) Ngân hàng cần hoàn thiện bộ tiêu chuẩn chức danh đối với từng vị trí quản lý ở từng cấp trong chi nhánh làm cơ sở cho công tác quy hoạch, đào tạo, phát triển nhân sự, bố trí, sử dụng đội ngũ cán bộ. Bộ tiêu chí đánh giá toàn diện cán bộ phải cụ thể hóa theo yêu cầu công việc, lấy chất lượng, hiệu quả hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao làm thước đo để đánh giá phẩm chất, năng lực cán bộ. Cách thức đánh giá xây dựng các tiêu chí định lượng về công việc. Tiêu chí đánh giá phải được thống nhất, và lượng hóa bằng thang điểm, bảo đảm công tác đánh giá toàn diện cán bộ phản ánh đúng chất lượng cán bộ nhằm tạo động lực, động viên họ làm việc chất lượng, hiệu quả.

(ii) Hoàn thiện quy định, quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc. Để đánh giá toàn diện cán bộ quản lý, không chỉ căn cứ vào kết quả lãnh đạo, chỉ đạo hoàn thành các chỉ tiêu, nhiệm vụ được giao mà còn căn cứ vào các tiêu chí về phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, văn hóa ứng xử, và năng lực sáng tạo trong quản lý, điều hành, tổ chức, thực hiện các công việc .

(iii) Đánh giá cán bộ cần đảm bảo dân chủ, công khai và được thực hiện với phương pháp khoa học. Nên sử dụng phương pháp đánh giá đa chiều (Đánh giá của Ban lãnh đạo, kết quả đánh giá của cấp dưới, kết quả của khách hàng,

đối tác và chính quyền địa phương nơi cư trú...) để đảm bảo tính khách quan, với các tiêu chí đánh giá cụ thể.

(iv) Đánh giá, phân loại mức độ hoàn thành công việc của cán bộ theo từng tháng/quý/6 tháng/ theo năm gắn với cơ chế khen thưởng, xử phạt rõ ràng. Kết quả đánh giá toàn diện cán bộ là căn cứ quan trọng để NHCSXH tiến hành các khâu khác như quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bố trí nguồn lực cho phù hợp hơn.

Tình huống 3:

Theo anh/chị, NHCSXH đang quản lý công việc theo mô hình MBO, MBR hay MBP? NHCSXH đang sử dụng phương pháp và công cụ nào trong đánh giá kết quả công việc? Khi áp dụng phương pháp đánh giá này chi nhánh của anh/chị có gặp phải khó khăn không?

Tình huống 4:

Anh/Chị hãy phân tích thực trạng công tác đánh giá kết quả làm việc của nhân viên tại chi nhánh NHCSXH hiện nay? Căn cứ vào thực trạng này, Anh/Chị hãy trả lời các câu hỏi sau: (1) Các tiêu chí đánh giá kết quả làm việc của nhân viên trong chi nhánh đã rõ ràng, phù hợp chưa? (2) Phương thức Anh/Chị đang giám sát, đánh giá kết quả làm việc của nhân viên trong chi nhánh là gì? (3) Anh/Chị có gặp khó khăn gì trong quá trình thực hiện đánh giá kết quả công việc của nhân viên trong chi nhánh không?

2.4. Đào tạo, bồi dưỡng nhân sự

Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) được công bố gần đây là báo cáo mang tên “ Tương lai của việc làm”, trong đó nó đã xác định 10 kỹ năng chính mà nhà tuyển dụng sẽ muốn trong tương lai:

1. Giải quyết vấn đề phức tạp
2. Tư duy phê phán
3. Sáng tạo
4. Quản lý con người
5. Phối hợp với người khác
6. Tình báo tình cảm
7. Phán quyết và ra quyết định
8. Định hướng dịch vụ
9. Đàm phán
10. Tính linh hoạt nhận thức

Quan điểm này cho thấy, phần lớn các kỹ năng được công bố ở Diễn đàn Kinh tế Thế giới là các kỹ năng được xác định là chung chung và một nửa trong

số đó là các kỹ năng mềm. Điều này phản ánh thực tế rằng ngày càng nhiều nhà tuyển dụng sẽ mong muốn nhân viên có thể áp dụng một loạt các kỹ năng linh hoạt trong một loạt các kịch bản kinh doanh phù hợp với biến đổi của thị trường. Điều đó có nghĩa là, thực tế tri thức sẽ liên tục thay đổi và rằng nhân viên của tương lai sẽ cần phải sử dụng kỹ năng của họ theo những cách mới và tiếp tục nâng cao kiến thức của họ mới có thể có cơ hội thành công.

- Đào tạo là quá trình được hoạch định và tổ chức nhằm kiến thức và kỹ cải thiện năng lực, kỹ năng của cá nhân để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc.

- Lợi ích của đào tạo: (i) Đối với người lao động: Thỏa mãn nhu cầu được bồi dưỡng, nâng cao năng lực phát triển bản thân của người lao động, thay đổi tư duy, cách thức làm việc hiệu quả, gia tăng cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. Là cơ sở để người lao động phát huy tính sáng tạo trong công việc, giúp cho người lao động chuyên nghiệp hơn khi làm việc, tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức và xã hội. Đặc biệt, người lao động có ý thức trách nhiệm và gắn bó với môi trường làm việc hơn. (ii) Đối với tổ chức: Tăng chất lượng, kết quả lao động, duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường, tăng khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo cơ hội gắn kết người lao động với tổ chức. Đặc biệt, trang bị cho người lao động kỹ năng cần thiết để thích nghi với môi trường làm việc, cách thức quản lý và sắp xếp công việc...

- Các hình thức đào tạo trong tổ chức:

(1) Đào tạo trong công việc: Là hình thức huấn luyện, kèm cặp trực tiếp tại nơi làm việc và người được đào tạo sẽ được học những kiến thức và kỹ năng cần có trong công việc thông qua thực tế của công việc dưới sự hướng dẫn của người lao động có kinh nghiệm, thành thạo. Thông thường, ở hình thức đào tạo này, các tổ chức thường chọn phương pháp huấn luyện, kèm cặp hoặc luân chuyển công việc.

(+) Huấn luyện, kèm cặp trong công việc, thực chất là quá trình phát triển năng lực của người lao động thông qua hướng dẫn, phản hồi, kèm cặp trực tiếp người lao động trên công việc từ người có vấn, cán bộ quản lý hoặc đồng nghiệp có kinh nghiệm và thành thạo hơn nhằm giúp người lao động hiểu rõ mục tiêu công việc, hỗ trợ học hỏi và đạt kết quả công việc cao hơn.

(+) Luân vị trí việc làm của người lao động từ công việc này sang công việc khác thực chất là hoạt động đào tạo nhằm cung cấp cho người lao động kinh nghiệm làm việc ở nhiều vị trí, môi trường trong tổ chức giúp họ có khả năng thích ứng và thực hiện những công việc đòi hỏi cao hơn trong tương lai. Có thể áp dụng luân chuyển người lao động từ chi nhánh/phòng, ban này sang chi nhánh/phòng ban khác nhưng vẫn giữ nguyên công việc hoặc luân tới vị trí

công việc khác có sự tương đồng về chuyên môn tại chi nhánh/phòng, ban cũ hoặc chi nhánh/phòng, ban mới. Người được giao làm công tác huấn luyện, kèm cặp cần phải nắm rõ điểm mạnh, điểm yếu của người lao động, tạo điều kiện để họ phát huy, chỉ “can thiệp” khi cần thiết và chia sẻ với họ những điểm họ làm tốt, lý do tại sao mình phải can thiệp và những điểm họ có thể làm được tốt hơn.

(2) Đào tạo bên ngoài công việc: Là hình thức đào tạo trong đó người được đào tạo sẽ tách khỏi công việc thực tế để tham gia vào các hình thức đào tạo như:

(+) Ngân hàng kết hợp với các tổ chức đào tạo để xây dựng chương trình đào tạo và mở lớp đào tạo phù hợp với nhu cầu và đối tượng đào tạo.

(+) Gửi người lao động vào các cơ sở đào tạo chính quy ở trong hoặc ngoài nước, do ngân hàng lựa chọn và tài trợ kinh phí với những cam kết, ràng buộc cụ thể đối với người được cử đi học.

(+) Tổ chức hội nghị, hội thảo thông qua các chủ đề, dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo, trưởng các bộ phận, phòng ban chức năng.

(+) Đào tạo theo kiểu chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính, công nghệ (Elearning). Các chương trình đào tạo nội bộ được xây dựng và cài sẵn trong các phần mềm đào tạo của ngân hàng, người học tương tác thông qua máy tính.

(+) Người lao động tham gia vào các khoá học ngắn hạn tại các cơ sở giáo dục đào tạo đúng chuyên ngành, đáp ứng yêu cầu công việc và tự đóng các khoản kinh phí để có kiến thức, kỹ năng và đào tạo chuyên sâu bậc sau đại học.

Tóm lại, có nhiều hình thức và phương pháp đào tạo, phát triển nhân sự trong tổ chức khác nhau. Việc lựa chọn hình thức, phương pháp đào tạo nào là phụ thuộc vào nguồn lực và yêu cầu công việc của tổ chức, quan điểm chỉ đạo của lãnh đạo trong tổ chức đó sao cho phát huy được sức mạnh nội lực, trí tuệ và năng lực sáng tạo của người lao động ở mức cao nhất, giúp tổ chức phát triển bền vững.

2.5. Công tác quy hoạch cán bộ và quản trị nhân tài cấp chi nhánh

Công tác cán bộ trong tổ chức là một quá trình bao gồm rất nhiều khâu, từ tuyển chọn, đánh giá cán bộ đến quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm và thực hiện chế độ, chính sách đối với cán bộ. Trong quá trình này, bao gồm nhiều khâu khác nhau và tạo thành một thể thống nhất, có quan hệ mật thiết, chặt chẽ với nhau bởi nếu nhà lãnh đạo thực hiện tốt khâu này sẽ là tiền đề để thực hiện tốt các khâu tiếp theo và ngược lại. Trong các khâu của công tác cán bộ, mỗi khâu có vai trò, vị trí quan trọng khác nhau, nên không được tuyệt đối hóa hay coi nhẹ bất cứ khâu nào.

2.5.1. Công tác quy hoạch cán bộ và tạo nguồn cán bộ trong chi nhánh

Công tác quy hoạch cán bộ là hoạt động không thể thiếu trong chức năng quản lý, phát triển nguồn nhân lực của mọi tổ chức. Hoạt động này thực chất là quá trình tìm kiếm và phát triển cá nhân có năng lực, tố chất, phẩm chất đạo đức để bồi dưỡng để sau một thời gian nhất định, cá nhân có thể được bổ nhiệm đảm nhiệm các vị trí trọng yếu trong tổ chức. Vì lẽ đó, khâu quy hoạch cán bộ trong bất cứ tổ chức nào đòi hỏi phải được tiến hành hết sức cẩn trọng, bài bản, khách quan với các tiêu chí cụ thể và sự tham gia của nhiều bộ phận, cá nhân trong tổ chức. Ở các nước phát triển, khi xây dựng tiêu chí để xét chọn nhân sự quy hoạch, họ thường chú trọng đến tiềm năng phát triển của cá nhân ở vị trí dự kiến bổ nhiệm hơn là hiệu quả làm việc tại thời điểm diễn ra hoạt động quy hoạch cán bộ của cá nhân đó. Một nhân viên có thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ở một vị trí công tác nào đó trong nhiều năm liền, nhưng không có nghĩa là họ có tiềm năng phát triển để có thể đảm nhiệm vị trí cao hơn. Trong khi đó, ở Việt Nam, các tổ chức thường quy hoạch cán bộ dựa vào kết quả công việc của cá nhân ở thời điểm làm công tác quy hoạch hoặc đôi khi bị phụ thuộc vào nhận xét cảm tính của trưởng đơn vị hoặc ban lãnh đạo của tổ chức. Trên thực tế, chúng ta có thể thấy, một cán bộ có thể có công lao đóng góp rất lớn cho tổ chức, nhưng khi được bổ nhiệm giữ vị trí cao hơn lại không hoàn thành nhiệm vụ, làm việc kém hiệu quả mà nguyên nhân phần lớn là do vị trí mới chưa phù hợp với sở trường, năng lực của nhân sự đó. Vì vậy, tổ chức cần hết sức cẩn trọng khi lựa chọn, xây dựng đội ngũ kế thừa, không nên vội vàng đưa vào quy hoạch một cán bộ chỉ đơn giản vì người đó đang làm tốt công việc hiện tại, hoặc có sự đóng góp nhiều năm mà phải xem xét cả hai khía cạnh về kết quả công việc và tiềm năng phát triển của cá nhân đó. Hoạt động quy hoạch cán bộ đòi hỏi phải được tiến hành thường xuyên theo định kỳ để luôn có sẵn nguồn nhân sự chất lượng, bổ nhiệm vào các vị trí trong tổ chức khi cần thiết. Tổ chức muốn chọn được nhân sự chất lượng để quy hoạch, cần phải xây dựng hệ thống đánh giá thành tích, năng lực, kỹ năng, phẩm chất của nhân viên. Những tiêu chuẩn đánh giá phải được thảo luận, thống nhất với tất cả nhân sự trong tổ chức và được phê duyệt bởi người đứng đầu tổ chức đó. Định kỳ theo tháng, quý, năm, khi đánh giá các mục tiêu và năng lực của nhân sự, nhà lãnh đạo, quản lý các cấp cần xem xét tiềm năng phát triển của cá nhân đơn vị mình quản lý. Tiềm năng phát triển nên được xem xét trên sở thích, nguyện vọng, mục tiêu nghề nghiệp, năng lực chuyên môn, tố chất và khả năng tiếp thu cái mới. Khi đánh giá được tiềm năng phát triển của cấp dưới, nhà lãnh đạo, quản lý phải có trách nhiệm bồi dưỡng cho họ những năng lực cần thiết thông qua việc đào tạo, phát triển theo một mục tiêu do hai bên cùng xác định. Bên cạnh đó, phải đánh giá đúng cán bộ trước khi đưa vào quy hoạch về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, năng lực chuyên môn, năng lực thực tiễn, uy tín cá nhân và vấn đề sức khỏe để hoàn thành tốt chức trách, nhiệm vụ của chức danh được quy hoạch.

Đối với NHCSXH, quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý phải là hoạt động phát hiện sớm nguồn cán bộ trẻ có đức, có tài, có triển vọng, năng lực lãnh đạo, quản lý và phải xuất phát từ cơ sở. Cần rất cẩn trọng khi giới thiệu cán bộ quy hoạch vào các vị trí khác nhau sao cho người được quy hoạch có động lực phấn đấu, người chưa được quy hoạch nỗ lực hơn để xứng đáng được cấp trên, đồng nghiệp tín nhiệm giới thiệu quy hoạch vào các vị trí phù hợp cho lần làm quy hoạch sau. Khi đã quy hoạch, ngân hàng cần xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, tạo nguồn các chức danh quản lý, đáp ứng nhiệm vụ chính trị trước mắt và lâu dài cho hệ thống. Vì lẽ đó, cán bộ được quy hoạch phải được bồi dưỡng, phát triển theo một kế hoạch bài bản, chuyên nghiệp, với chính sách rõ ràng, minh bạch. Quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý phải xuất phát từ yêu cầu nhiệm vụ chính trị và nhu cầu thực tế của đơn vị cơ sở trong chi nhánh, phải đặt công tác quy hoạch cán bộ với các khâu khác trong quy trình quản trị nhân sự của tổ chức. Quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý phải được xây dựng trên cơ sở quy hoạch cấp ủy đảng các cấp, lấy quy hoạch cấp dưới làm cơ sở cho quy hoạch ở cấp trên, bảo đảm sự gắn kết giữa quy hoạch cán bộ các cấp trong hệ thống NHCSXH.

Thảo luận 2: Quan điểm của Anh/Chị khi giới thiệu cán bộ quy hoạch ở vị trí giám đốc, phó giám đốc chi nhánh trong hệ thống NHCSXH?

Tạo nguồn cán bộ quản lý cơ sở cho chi nhánh:

Sử dụng, phát triển nguồn nhân sự tại chỗ để bồi dưỡng, bổ nhiệm lên các vị trí quản lý từ cấp cơ sở trở nên ở mỗi chi nhánh NHCSXH luôn là cách làm có nhiều ưu điểm nhất. Sử dụng nguồn bên trong để bổ nhiệm các vị trí quản lý sẽ giúp ngân hàng triển khai có hệ thống giải pháp quản trị nhân sự chủ chốt, quản trị công danh và xây dựng môi trường làm việc cạnh tranh lành mạnh. Bên cạnh đó, việc phát triển đội ngũ cán bộ từ bên trong của NHCSXH sẽ giúp người lao động có tâm thế phấn đấu, gắn kết lâu dài, tạo động lực cho người lao động cống hiến. Tuy nhiên, phát triển nhân sự nội bộ để bổ nhiệm vào các vị trí cán bộ quản lý trong hệ thống NHCSXH, buộc nhà quản lý các cấp phải đặc biệt thấu hiểu và quản trị lộ trình thăng tiến của nhân viên và thấu hiểu “chu kỳ sống của nhân viên trong tổ chức/ the employee life cycle within an organization”.

Phát triển con người nên được coi là mục tiêu hàng đầu của nhà lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở. Trên thực tế, không phải nhà quản lý nào cũng thực hiện tốt việc phát triển nhân sự tại phòng, ban, đơn vị mình. Một số nhà quản lý bỏ qua cơ hội xây dựng nguồn nhân lực kế cận hiệu quả bởi có thể nhà quản lý không coi đây là một phần công việc quan trọng, là trách nhiệm của người đứng đầu chi nhánh cấp tỉnh, hoặc có thể vô tình quên mất nhiệm vụ này do luôn phải ở trong trạng thái áp lực công việc liên quan hoạt động chuyên môn của đơn vị. Việc phát triển đội ngũ cán bộ, nhân viên từ cơ sở giữ vai trò vô cùng quan trọng, ảnh hưởng lâu dài đến phát triển bền vững của cả hệ thống ngân hàng. Các nhà lãnh đạo đôi mới cần có đủ năng lực và tầm nhìn để tham mưu cho Hội đồng quản trị xem xét, bổ nhiệm cán bộ quản lý chủ chốt phù hợp nhằm tạo ra

môi trường và cơ hội cho nhân, khuyến khích cá nhân tự thân phát triển. Đặt nhân viên vào những vị trí thích hợp với khả năng của họ là một khâu quan trọng trong thời kỳ quá độ nhằm đảm bảo rằng khi được bổ nhiệm, họ sẽ là những người góp phần vào thành công chung của ngân hàng. Một nhà lãnh đạo có kinh nghiệm phát triển nhân sự luôn nhận thức rõ về sự phù hợp, tiềm năng của mỗi cá nhân cho từng vị trí công việc của đơn vị. Việc thảo luận với nhân viên về mục tiêu và kỳ vọng phát triển của họ sẽ giúp nhân viên định hướng lộ trình công danh của bản thân, biết tự đánh giá năng lực so với vị trí công việc hiện tại, có trách nhiệm hơn với công việc được giao. Tạo cơ hội cho nhân viên trình bày về mục tiêu, kỳ vọng phát triển của bản thân còn giúp nhà quản lý đánh giá động cơ, tầm nhìn, sự cam kết, gắn bó của nhân viên với tổ chức. Qua đó, nhà lãnh đạo có thêm góc nhìn để lựa chọn, bồi dưỡng nhân viên ưu tú, phù hợp với vị trí công việc.

Phát triển theo lộ trình thăng tiến là phương thức quan trọng nhằm phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng lớp cán bộ lãnh đạo kế cận. Nhà quản lý cần cung cấp chỉ dẫn, chỉ rõ: Để được bổ nhiệm ở mỗi vị trí quản lý trong hệ thống NHCSXH, người lao động cần phải đáp ứng điều kiện cần và đủ nào? Họ cần trải qua các vị trí công việc, vị trí quản lý, chuyên môn nào để đảm bảo có đủ kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần thiết khi được bổ nhiệm ở vị trí mới? Lộ trình thăng tiến sẽ tạo động lực cho mỗi cán bộ, nhân viên ngân hàng tự bồi dưỡng, nỗ lực phấn đấu hoàn thiện bản thân. Tuy nhiên để quản trị được lộ trình thăng tiến cá nhân đòi hỏi NHCSXH phải xác định rõ khung năng lực cần có cho mỗi chức danh, công bố cho cán bộ, nhân viên biết các tiêu chuẩn và yêu cầu của chức danh để làm cơ sở định hướng cho cá nhân phát triển.

2.5.2. Quản trị nhân tài cấp chi nhánh

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang mang lại những tiến bộ công nghệ nhanh chóng - được thúc đẩy bởi sự gia tăng của các công nghệ kỹ thuật số làm thay đổi bản chất công việc và tăng nhu cầu về một lực lượng lao động lành nghề. Nhu cầu của người lao động trong nền công nghiệp 4.0 sẽ dần chậm chuyển đổi. Lao động có kỹ năng công nghệ, tư duy phản biện và lao động sáng tạo là những nhân viên được yêu thích nhất trong nền công nghiệp 4.0. Bên cạnh trang bị kỹ năng, công nghệ kỹ thuật, các tổ chức tín dụng nói chung và NHCSXH nói riêng cần có chiến lược quản lý nhân tài. Các ngân hàng áp lực hơn từ việc khách hàng ngày càng mong đợi cung cấp các tùy chọn kỹ thuật số mới. Và do đó, trong lĩnh vực ngân hàng, nền công nghiệp 4.0 đòi hỏi mức độ số hóa rất lớn và phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng nguồn nhân lực. (Ví dụ, Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ được báo cáo bởi phân tích của Viện Toàn cầu McKinsey đã minh họa mức độ tiềm năng tự động hóa đối với các lĩnh vực công nghiệp khác nhau ở Hoa Kỳ. Cụ thể, Tài chính và Bảo hiểm có 43% cơ hội được tự động hóa tiềm năng, bao gồm quản lý (0-10%), chuyên môn (10-20%), giao

diện (10-20%), vật lý không thể đoán trước (10-20%), thu thập dữ liệu (40-50%), xử lý dữ liệu (60-70%), vật lý dự đoán (90-100%).

Quản trị nhân tài (Talent Management) là một quá trình bao gồm nhiều nhiệm vụ gắn kết và tiến hành liên tục như: Thu hút nhân sự; Giữ chân nhân sự chất lượng cao; Phát triển kỹ năng, nghiệp vụ cho nhân sự giỏi; khích lệ, thúc đẩy nhân sự giỏi nâng cao hiệu suất làm việc. Quản trị nhân tài là một phần trong số các nhiệm vụ chủ chốt của quản trị nhân sự. Tuy nhiên, không phải chi nhánh ngân hàng có phòng hành chính/quản trị nhân sự, nghĩa là đã thực hiện quản trị nhân tài bởi công tác quản trị nhân sự thông thường chỉ đủ để đảm bảo quyền và trách nhiệm của nhân sự theo quy định, không có khả năng tạo động lực làm việc vượt trội cũng như nâng cao cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng. Cho dù có sự tiến bộ của công nghệ trong nền công nghiệp 4.0, vốn con người vẫn là một yếu tố quan trọng để vận hành khu vực kinh doanh, cung cấp dịch vụ. Do đó, làm thế nào chi nhánh có thể quản trị nhân tài hiệu quả để đảm bảo rằng nhân viên có thể sử dụng tài năng của họ để đạt được mục tiêu phát triển của ngân hàng.

*** Chiến lược quản trị nhân tài:**

- (i) Chiến lược tập trung tuyển dụng những nhân viên chủ chốt
- (ii) Chiến lược tuyển dụng ứng viên tiềm năng và đào tạo họ
- (iii) Chiến lược kết hợp (i) và (ii). Ban lãnh đạo sẽ có sự đan xen giữa việc tuyển dụng nhân sự giỏi sẵn và nhân sự tiềm năng.

*** Quy trình để quản trị nhân tài:**

- Bước 1: Lập kế hoạch và chiến lược thu hút nhân tài
- Bước 2: Tuyển dụng và lựa chọn ứng viên tiềm năng
- Bước 3: Giới thiệu và hội nhập nhân sự
- Bước 4: Quản trị hiệu suất công việc nhân sự
- Bước 5: Đào tạo và phát triển năng lực nhân tài
- Bước 6: Xây dựng kế hoạch kế nhiệm
- Bước 7: Phát triển năng lực lãnh đạo.
- Bước 8: Hoàn thiện chế độ và chính sách đãi ngộ.

Bên cạnh đó, quản lý nhân tài và kỹ năng trong nền công nghiệp 4.0 gắn liền với mối quan hệ giữa con người và công nghệ. Ý tưởng đằng sau việc quản lý nhân tài được xây dựng dựa trên thực tế là doanh nghiệp được điều hành bởi con người. Do đó, đặt đúng người vào đúng vị trí công việc là yếu tố cấu thành nên một công tác quản lý nhân tài tốt và cho nhu cầu trong tương lai. Khả năng tuyển dụng, kiến thức và năng lực là những chỉ số đánh giá tài năng quyết định sự thành công của một doanh nghiệp. Nhận diện và phát triển nhân tài giúp

doanh nghiệp xác định những nhân viên sau này được phát triển như một nhà lãnh đạo của tương lai, đại diện cho sự kết hợp của hệ thống vật lý mạng do sự đa dạng hóa của Công nghiệp 4.0. Quản lý nhân tài nên bắt đầu với chiến lược kinh doanh và những gì thể hiện tài năng đối với một doanh nghiệp. Nhân viên như một nguồn lực tiềm năng là nguồn ảnh hưởng của một tổ chức bởi vì nhân viên đó di chuyển doanh nghiệp. Ngoài ra, ngược lại, di chuyển doanh nghiệp có nghĩa là phải di chuyển nhân viên với chiến lược cạnh tranh. Việc tuyển dụng và lựa chọn nhân viên nhằm tìm kiếm những nhân viên tài năng vào một vị trí thích hợp bằng cách cung cấp một chương trình đào tạo hiệu quả. Phát triển nghề nghiệp là một quá trình học tập suốt đời liên tục bổ sung kinh nghiệm làm việc. Mỗi quan hệ tích cực đến sự hài lòng trong công việc và giữ chân nhân viên làm tăng năng suất và hiệu quả hoạt động của khu vực kinh doanh. Trong khi đó, nhân viên hy vọng nhận được phần thưởng cho những gì họ đã đóng góp cho tổ chức; do đó phần thưởng ảnh hưởng đến hiệu suất của mọi nhân viên và ảnh hưởng đến cam kết của họ. Cam kết phụ thuộc lẫn nhau vào cảm xúc vì nhân viên cần được hỗ trợ về thể chất và tinh thần.

Thảo luận: Sự khác nhau giữa quản lý nhân lực và quản trị nhân tài trong tổ chức?

Tình huống 6:

Chị Hằng, hiện là Giám đốc phòng giao dịch Phú Bình, được 6 năm. Trong những năm ở vị trí Giám đốc phòng giao dịch, chị luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Chị cũng là đối tượng được quy hoạch phát triển ở vị trí Giám đốc chi nhánh NHCSXH tỉnh H. Chỉ còn 1 năm nữa, 1 phó giám đốc chi nhánh đến tuổi nghỉ hưu, trong cuộc họp Ban lãnh đạo chi nhánh khi bàn đến công tác phát triển đội ngũ cán bộ kế cận, Giám đốc chi nhánh nhận xét: “Chị Hằng là người có năng lực và nhiều ưu điểm. Tuy nhiên, chị ấy đang làm rất tốt vị trí Giám đốc phòng giao dịch, nên cứ để chị Hằng ở vị trí đó. Cô ấy đã rất thạo việc, am hiểu địa bàn và quan hệ tốt với chính quyền địa phương, bây giờ nếu bồi dưỡng, phát triển cô ấy ở vị trí mới, chắc gì cô ấy đã thành công? Người thay thế cô Hằng ở vị trí Giám đốc PGD khó có thể đảm nhiệm tốt công việc như cô ấy. Đây là PGD chủ đạo, có hoạt động tốt của chi nhánh, tôi nghĩ không nên giới thiệu và bồi dưỡng cô ấy phát triển ở vị trí mới trong thời điểm này...”.

Theo Anh/Chị, quan điểm của Giám đốc chi nhánh như trên có hợp lý không? Vị Giám đốc chi nhánh đã mắc sai lầm gì trong phát triển nhân sự nội bộ tại chi nhánh? Anh/Chị có kế hoạch phát triển, bồi dưỡng chị Hằng như thế nào nếu Anh/Chị ở vị trí của Giám đốc chi nhánh NHCSXH tỉnh H?

*** Công tác động viên, duy trì sự cam kết của nhân viên**

Cách thức hiểu tâm lý nhân viên thông qua khí chất:

Khí chất là đặc điểm của cá nhân biểu hiện cường độ, nhịp độ hoạt động tâm lý, tạo nên tính cách của từng người. Hoạt động hệ thần kinh của con người

được chia thành hai quá trình: HUNG PHẤN và ỨC CHẾ. Sự kết hợp hoạt động của hai quá trình này tạo ra 03 trạng thái hoạt động của hệ thần kinh như:

HUNG PHẤN > ỨC CHẾ

HUNG PHẤN < ỨC CHẾ

HUNG PHẤN = ỨC CHẾ

Sự kết hợp của 3 trạng thái hoạt động của hệ thần kinh sẽ tạo ra 4 kiểu khí chất của con người: (1) Khí chất nóng nảy: Cơ sở sinh lí: ức chế cao, hưng phấn cao. Nhịp độ thần kinh nhanh, nhưng không cân bằng giữa ức chế (buồn) và hưng phấn (vui), thay đổi nhanh, thất thường. Biểu hiện bên ngoài: nói to, hành động mạnh mẽ, dễ cáu gắt, hay biểu lộ cảm xúc ra ngoài, cởi mở, chủ động, chân thành rất nhiệt tình với mọi người. Tuy nhiên do khả năng tự kiềm chế cảm xúc tiêu cực kém nên dễ làm mất lòng người khác. Nhận thức mọi sự việc rất nhanh. Có quan điểm sống rõ ràng, thiên về tình cảm, hay để tình cảm lấn át lí trí. Khả năng thích nghi với môi trường cao, và không giữ được bí mật thông tin. (2) Khí chất linh hoạt: Cơ sở sinh lí: phản ứng, nhịp độ thần kinh mạnh, mềm dẻo, tính cân bằng giữa ức chế và hưng phấn cao, linh hoạt. Biểu hiện bên ngoài: Hoạt động, xử lý tình huống nhanh nhẹn, hoạt bát, vui vẻ, dễ gần, có tài ngoại giao nên quan hệ rất rộng nhưng không sâu sắc. Có khả năng thích ứng cao trong mọi hoàn cảnh. (3) Khí chất điềm tĩnh (Bình thản): Cơ sở sinh lí: có cường độ thần kinh hưng phấn và ức chế cân bằng nhưng ở mức độ tương đối và không linh hoạt. Biểu hiện bên ngoài: kiểu người ít nói, chắc chắn, ít bộc lộ cảm xúc ra bên ngoài. Là người ít khi để người khác đoán biết tâm trạng của họ. Cẩn thận trong công việc và ứng xử. Ít các mối quan hệ hơn người hoạt bát nhưng biết cách xây dựng các mối quan hệ rất chân thành, trọng chữ tín và sâu sắc. Khả năng giữ bí mật thông tin rất tốt. (4) Khí chất ưu tư: Cơ sở sinh lí: có cường độ thần kinh yếu, hưng phấn và ức chế đều yếu và không linh hoạt. Biểu hiện bên ngoài: sống nội tâm kín đáo, ít nói, ủy mị, yếu đuối và rất nhạy cảm. Hành động thiếu tính bạo dạn, rất rụt rè, nhút nhát. Không thích đám đông, không thích tham gia các hoạt động tập thể, rất ngại giao tiếp. Rất chu đáo, ít làm mất lòng người khác nhưng hay “suy diễn” và “quan trọng hóa mọi việc”, khó thích ứng với môi trường xung quanh. Tuy nhiên, trong mỗi người luôn tồn tại 4 loại khí chất trên nhưng ở mỗi cá nhân sẽ có một loại khí chất "nổi bật" nhất, và nó quyết định khí chất của một người và rất khó thay đổi. Khí chất khác với tính cách. Khí chất không giúp phân biệt tốt - xấu hay phân loại thiện - ác. Nếu tính cách của một người có thể thay đổi hoặc rèn luyện và chịu ảnh hưởng rất lớn dưới sự tác động của môi trường sống bên ngoài thì khí chất có thể được che đậy bởi tính cách (chẳng hạn một người khí chất yếu (ưu tư) nhưng được rèn luyện trong môi trường quân đội vẫn có một tính cách cứng rắn, mạnh mẽ, tuy nhiên phần lớn thời gian họ vẫn thể hiện bản chất - mặt yếu đuối của mình, vì thực chất họ vẫn chỉ là người có khí chất ưu tư mà thôi).

Việc phát triển kỹ năng quan sát thông qua hiểu khí chất, tính cách của cấp dưới sẽ giúp nhà lãnh đạo hiểu được sở thích, mong muốn, cách thức nhân viên trong làm việc và xử lý các tình huống. Trên cơ sở đó, lãnh đạo chi nhánh có thể lường trước các vấn đề cấp dưới có thể gặp phải để hướng dẫn, truyền kinh nghiệm giúp cấp dưới sẵn sàng đối diện và giải quyết vấn đề một cách hiệu quả nhất.

- Tạo cơ hội để nhân viên phát triển

Động viên và duy trì sự cam kết của nhân viên còn là việc nhà lãnh đạo biết tạo cho nhân viên cơ hội được thể hiện và cống hiến năng lực của họ cho tổ chức. Cảm nhận được phát huy năng lực làm việc và cống hiến cho tổ chức rất có ý nghĩa đối với nhân viên, bởi họ hiểu đang được cấp trên tin tưởng và kỳ vọng. Để tạo hứng thú làm việc, nhà lãnh đạo nên tạo ra những thách thức mới và giao cho nhân viên quyền tự chủ, công cụ, phương tiện giúp họ hoàn thành tốt công việc được giao. Các chuyên gia, các nhà khoa học nghiên cứu phát triển tổ chức khẳng định rằng, nhà lãnh đạo giỏi sẽ luôn biết tìm cách phát triển cấp dưới. Một trong những nhiệm vụ hàng đầu của nhà lãnh đạo là tạo cơ hội để cấp dưới phát triển, trau dồi kiến thức, kỹ năng, tư duy mới trong nghề nghiệp và giúp họ có cơ hội thành công trong tương lai. Bên cạnh đó, thực hiện nhiệm vụ quan trọng này, giám đốc chi nhánh đã góp phần xây dựng đội ngũ các nhà lãnh đạo, quản lý kế cận tinh nhuệ cho tổ chức với tầm nhìn dài hạn. Giám đốc chi nhánh tạo cơ hội để nhân viên phát triển bằng cách nào? Mỗi nhà lãnh đạo sẽ có cách thức tạo cơ hội cho nhân viên sao cho phù hợp với năng lực cá nhân, môi trường, nguồn lực của tổ chức. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo có thể tạo cơ hội cho nhân viên phát triển thông qua một số cách thức như: cử tham gia các lớp đào tạo; giao việc đúng năng lực, sở trường và chỉ rõ sự kỳ vọng; trao quyền; cung cấp “tài nguyên”; trải nghiệm...

Tạo cơ hội cho cấp dưới phát triển đòi hỏi nhà lãnh đạo biết lựa chọn và đặt cấp dưới vào đúng cơ hội. Cơ hội đó phải phù hợp với năng lực, mong muốn và mục tiêu phát triển nghề nghiệp của cấp dưới. Khi tạo ra cơ hội, buộc nhà lãnh đạo phải tư duy và tự trả lời câu hỏi xem cơ hội này sẽ mang đến sự phù hợp và phát triển tốt nhất cho nhân sự nào? Nhân viên nào là người có đủ tâm, tầm, tài, đủ nhiệt huyết để theo đuổi cơ hội đó? Khi nhà lãnh đạo trao cơ hội đúng người, có cách thức bồi dưỡng họ đúng cách, nhân viên sẽ có động lực làm việc và cam kết gắn bó với tổ chức. Động viên và duy trì sự cam kết của nhân viên còn là việc nhà lãnh đạo biết tạo cho nhân viên cơ hội được thể hiện và cống hiến năng lực của họ cho tổ chức. Cảm nhận được phát huy năng lực làm việc và cống hiến cho tổ chức rất có ý nghĩa đối với nhân viên, bởi họ hiểu đang được cấp trên tin tưởng và kỳ vọng. Để tạo hứng thú làm việc, nhà lãnh đạo nên tạo ra những thách thức mới và giao cho nhân viên quyền tự chủ, cung cấp công cụ, phương tiện để tạo hứng thú hoàn thành tốt công việc được giao, ghi nhận thành tích, luôn bồi dưỡng phát triển năng lực cá nhân, tự chịu trách nhiệm trong thực thi công việc.

Bên cạnh việc tạo cơ hội phát triển cấp dưới, nhà lãnh đạo cần chú trọng việc tạo ra mối liên quan giữa tiền thưởng với kết quả công việc. Ngoài cơ chế tiền lương, thưởng theo quy định của tổ chức, nhà lãnh đạo cần tạo ra cơ chế khen thưởng, sử dụng hợp lý hình thức khuyến khích tài chính cho những cấp dưới có thành tích đặc biệt, có sáng kiến, công hiến cải tiến mang lại lợi ích cho tổ chức. Bên cạnh đó, việc kích thích bằng tinh thần, luôn quan tâm, đối xử bình đẳng, tạo cơ hội cho cấp dưới được tham gia tích cực vào các quyết định liên quan đến sự phát triển bền vững của tổ chức hay quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động trong chi nhánh, được ghi nhận và khen thưởng khi đạt thành tích...giúp cấp dưới tin tưởng và cam kết gắn bó hơn với tổ chức. Bên cạnh đó, việc thảo luận với cấp dưới, thiết lập mục tiêu, các yêu cầu về công việc, các nguồn lực hỗ trợ thực hiện công việc, tiêu chí để đánh giá kết quả công việc, tiêu chuẩn để phân loại kết quả làm việc của nhân viên theo các cấp độ từ thấp đến cao một cách rõ ràng và minh bạch sẽ góp phần tạo động lực có động lực hoàn thành tốt công việc được giao.
