

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

**Sinh viên : Nguyễn Văn Khánh
Giảng viên hướng dẫn: ThS. Cao Thị Hồng Hạnh**

HẢI PHÒNG - 2013

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ
DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN –
CHI NHÁNH HẢI PHÒNG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Sinh viên : Nguyễn Văn Khánh

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Cao Thị Hồng Hạnh

HẢI PHÒNG - 2013

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Văn Khánh

Mã SV: 1354020042

Lớp: QT1301N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh
Hải Phòng

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực

Chương 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2011, 2012 của Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng

Số liệu về nhân lực và công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng

Địa chỉ: Số 62 - 64 Phố Tôn Đức Thắng, Phường Trần Nguyên Hãn, Quận Lê Chân, TP. Hải Phòng.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Cao Thị Hồng Hạnh

Học hàm, học vị: Thạc Sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân Lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 25 tháng 03 năm 2013

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 29 tháng 06 năm 2013

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Nguyễn Văn Khánh

ThS. Cao Thị Hồng Hạnh

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2013

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị*

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Đánh giá chất lượng của khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):

.....

.....

.....

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2013

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	2
1.1. Nguồn nhân lực	2
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	2
1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực	2
1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực	3
1.2. Quản trị nguồn nhân lực	6
1.2.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực	6
1.2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực	7
1.2.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực	7
1.2.4. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực	7
1.2.4.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển	8
1.2.5. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực	9
1.2.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực	9
1.2.7. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực	12
1.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	26
1.3.1. Hiệu suất sử dụng lao động	26
1.3.2. Năng suất lao động bình quân	27
1.3.3. Tỷ suất lợi nhuận lao động	27
1.3.4. Hàm lượng sử dụng lao động	27
1.4. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động	28
1.5. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	28
1.6. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	29
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG	30
2.1. Khái quát về Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng	30
2.1.1. Giới thiệu chung về quá trình hình thành và phát triển về Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng	30
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Sacombank – Chi nhánh Hải phòng	34
2.1.3. Cơ cấu tổ chức hoạt động, chức năng nhiệm vụ của các phòng ban thuộc Sacombank - Chi nhánh Hải phòng	36

2.1.4. Hoạt động kinh doanh của Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng.....	38
2.2. Tình trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng.....	45
2.2.1. Cơ cấu lao động của Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng.....	45
2.2.2. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng.....	53
2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng.	58
2.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực.....	58
2.3.2. Tuyển dụng lao động.....	59
2.3.3. Sử dụng và quản lý lao động tại Sacombank Hải Phòng.....	61
2.3.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Sacombank Hải Phòng.....	62
2.3.5. Phương pháp trả lương, thưởng tại Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng.....	65
2.4. Đánh giá chung về tình hình quản lý nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng.....	74
2.4.1. Ưu điểm.....	74
2.4.2. Nhược điểm.....	74
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN - CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.	75
3.1. Phương hướng và nhiệm vụ trong những năm tới của Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.	75
3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng.....	76
3.2.1. Giải pháp 1: Luân chuyển nhân sự nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.....	76
3.2.2. Giải pháp 2: Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực trong Chi nhánh.....	78
KẾT LUẬN.....	85

LỜI MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh kinh tế khó khăn như hiện nay. Các Ngân hàng muốn đứng vững trên thị trường cần phải nhanh chóng đổi mới trong đó đổi mới về quy mô sản xuất kinh doanh, phương pháp quản lý tài chính, quản lý nhân sự là một trong những vấn đề quan tâm hàng đầu, có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của mỗi Ngân hàng. Đặc biệt là khi Việt Nam của chúng ta gia nhập WTO, mỗi Ngân hàng muốn tồn tại và phát triển cần phải nắm được những nhân tố ảnh hưởng đó, mức độ tác động của các nhân tố, để đưa ra được hướng đi và hướng phát triển cho mỗi Ngân hàng.

Nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến sự tồn tại

và phát triển của mỗi Ngân hàng, là một trong những nhân tố quan trọng nhất để đảm bảo thành công của Ngân hàng. Để tồn tại và phát triển thì điều chủ yếu quan trọng nhất là các Ngân hàng phải đào tạo được và tuyển dụng được một đội ngũ lao động lành nghề, có chuyên môn. Nguồn nhân lực đã và đang trở thành một vấn đề được quan tâm hàng đầu của các Ngân hàng, nhất là những năm gần đây, khi nước ta chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà Nước định hướng xã hội chủ nghĩa.

Nhận thức được vai trò và tầm quan trọng to lớn của nguồn nhân lực. Trong thời gian thực tập tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng được sự hướng dẫn nhiệt tình của cô Cao Thị Hồng Hạnh cộng với sự quan tâm giúp đỡ của các anh chị trong ban lãnh đạo, em đã lựa chọn đề tài: “Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.

Đề tài của em gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về nhân lực và quản trị nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Để xây dựng và phát triển kinh tế, mỗi quốc gia đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tài nguyên thiên nhiên, nguồn nhân lực, tiềm năng về khoa học công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn vốn, trong đó nguồn nhân lực (nguồn lực con người) luôn là nguồn lực cơ bản và chủ yếu nhất quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia. Tiếp cận vấn đề này ở nhiều góc độ khác nhau, các tác giả đã đưa ra nhiều khái niệm về nguồn nhân lực để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của từng quốc gia.

Nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về trí lực và thể lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động, là một nguồn lực quý giá nhất trong quá trình sản xuất, kinh doanh của Doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm số người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế vẫn đang làm việc (viện nghiên cứu khoa học và phát triển).

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở cá nhân với vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp ở bản chất của con người (Trần Kim Dung, 2005).

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

Quản lý, khai thác, sử dụng hiệu quả và hợp lý các nguồn lực của đất nước góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. Trong các nguồn lực đó thì nhân lực là nguồn lực có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của đất nước. Do đó việc đào tạo và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là vấn đề quan tâm hàng đầu của xã hội. Nguồn lực con người chính là nguồn nội lực quý giá, nếu biết cách khai thác và phát huy tốt là yếu tố quan trọng để tạo ra các nguồn lực khác.

Để không ngừng thỏa mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao, trong điều kiện các nguồn lực khác đều có hạn, con người ngày càng hướng tới việc khai thác tối đa khả năng tiềm ẩn của mình để

dần thay thế các nguồn lực khác. Sự phát triển của nền kinh tế - xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề, các chuyên gia giỏi, những nhà khoa học kỹ thuật với trình độ cao, những nhà lãnh đạo năng động, tháo vát biết nhìn xa trông rộng.

Thực tế phát triển của các quốc gia đều đã khẳng định vai trò của nguồn nhân lực có tính chất quyết định đến phát triển kinh tế - xã hội và đặc biệt với quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Cùng với quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, xuất hiện các thị trường mới hình thành trong đó có thị trường sức lao động - nguồn cung lao động chủ yếu cho các doanh nghiệp. Sự phát triển của thị trường sức lao động, quan hệ lao động bị chi phối bởi quy luật cung cầu và quy luật khác của thị trường hàng hóa. Cũng chính từ sự chi phối này thì quan hệ lao động và cơ cấu lao động cũng thay đổi nhanh chóng cho phù hợp với xu thế phát triển.

1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực

1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ tăng dân số chậm dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng ít. Quy mô dân số biểu thị khái quát tổng số dân của một vùng, một nước hay của các khu vực khác nhau trên thế giới. Tuy nhiên, quy mô dân số thường xuyên biến động theo thời gian nó có thể tăng hoặc giảm tùy theo các biến số cơ bản nhất như số người được sinh ra, số người chết đi hàng năm, tỷ lệ di dân cư (thể hiện ở số người đến và đi). Mối quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện qua một thời gian nhất định vì ở độ tuổi đó con người mới phát triển đầy đủ, mới có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động.

Theo quan điểm của Tổ chức quốc tế về lao động (ILO) và quan điểm của các nước thành viên thì lực lượng lao động là dân số trong độ tuổi lao động thực tế đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc (những người thất nghiệp).

Giữa các quốc gia có sự khác nhau về quy định độ tuổi lao động. Căn cứ vào Công ước quốc tế số 5, số 138 của Tổ chức lao động quốc tế (ILO) về độ tuổi tối thiểu được làm việc: tuổi tối thiểu vào làm việc sẽ không được dưới độ tuổi học chương trình giáo dục bắt buộc và bất kì trường hợp nào

cũng không được dưới 15 tuổi, còn tuổi tối đa vẫn có nhiều quy định khác nhau. Có nước quy định tuổi tối đa là 60, có nước là 65 tuổi thậm chí có nước quy định là 70 hoặc 75 tuổi, tùy thuộc vào tình hình phát triển kinh tế - xã hội của mỗi nước. Đặc biệt ở Úc không có quy định tuổi về hưu do đó không có giới hạn tuổi tối đa. Bộ luật lao động của nước ta quy định độ tuổi tối thiểu phải đủ 15 tuổi vì đến tuổi này công dân mới đáp ứng được yêu cầu cơ bản của quá trình lao động: Người lao động là người ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động và giao kết hợp đồng lao động. Độ tuổi nghỉ hưu được quy định với nam là 60 tuổi, đối với nữ là 55 tuổi. Tốc độ tăng dân số bình quân khoảng 1,06% (năm 2012 so với năm 2011), hàng năm nước ta có thêm 1,012 triệu lao động mới bổ sung vào nguồn nhân lực. Đây đồng thời cũng là nguồn nhân lực có vai trò rất lớn trong công cuộc phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện ở mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực đó là các yếu tố về tinh thần, thể lực và trí lực.

a. Thể lực của nguồn nhân lực

Quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa gắn liền với việc áp dụng phổ biến các phương pháp sản xuất công nghiệp, các thiết bị công nghệ hiện đại do đó đòi hỏi con người phải có sức khỏe và thể lực cường tráng như: có sức chịu đựng dẻo dai đáp ứng những quá trình sản xuất liên tục, kéo dài, luôn có sự tỉnh táo, sáng khoái tinh thần. Sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người cả về vật chất và tinh thần. Sức khỏe của con người chịu tác động của nhiều yếu tố: điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe như chiều cao, cân nặng, các chỉ tiêu về bệnh tật, điều kiện chăm sóc và bảo vệ sức khỏe.

Trong mối quan hệ với phát triển kinh tế, việc đảm bảo các dịch vụ y tế và chăm sóc sức khỏe làm tăng chất lượng nguồn nhân lực cả trong hiện tại lẫn tương lai. Như vậy, việc cải thiện sức khỏe là một trong những nhân tố góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực. Sức khỏe vừa là mục đích vừa là điều kiện của sự phát triển nên yêu cầu bảo vệ và nâng cao sức khỏe con người là một đòi hỏi chính đáng mà xã hội cần phải đảm bảo. Do đó, để nâng cao thể lực nguồn nhân lực cần có các biện pháp cải thiện

điều kiện dinh dưỡng, nhà ở và môi trường làm việc cho người lao động để tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khỏe cho người lao động.

b. Trí lực của nguồn nhân lực

Nhân tố trí lực của nguồn nhân lực thường được xem xét đánh giá trên ba góc độ: trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng thực hành của người lao động.

- Về trình độ văn hóa:

Một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ văn hóa nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng. Trình độ văn hóa là khả năng tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống. Trình độ văn hóa là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học công nghệ, đào tạo và tái tạo nghề nghiệp. Vì vậy, công tác giáo dục đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động để theo kịp với thực tế phát triển của nền kinh tế. Đầu tư cho giáo dục đào tạo (đầu tư cho con người) là đầu tư trực tiếp, cơ bản và lâu dài vì sự phồn vinh và thịnh vượng của đất nước, do đó Nhà Nước cần có quan điểm nhất quán và tập trung đầu tư hơn nữa cho vấn đề này.

- Về trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp khác nhằm nâng cao hiệu quả lao động sản xuất kinh doanh cho tổ chức mà mình làm việc. Lao động kỹ thuật bao gồm những công nhân kỹ thuật từ thợ bậc 3 trở nên (có bằng hoặc không có bằng) cho tới những người có trình độ trên đại học.

Một lực lượng lao động đông đảo có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao là đòi hỏi hàng đầu và là nhân tố quyết định sự thành công của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Nâng tỷ lệ người được đào tạo ở các ngành nghề lên gần 50% (năm 2012 - Theo Báo Đồng Nai).

- Về phẩm chất tâm lý, xã hội của nguồn nhân lực:

Ngoài yếu tố thể lực, trí lực ra thì quá trình lao động đòi hỏi người lao động cần có những phẩm chất khác nhau như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao

trong công việc mà họ đảm nhận. Cùng với tiến trình phát triển của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đòi hỏi người lao động phải có những phẩm chất tâm lý và xã hội cơ bản như sau:

- + Có tác phong công nghiệp (nhANH NHẸN, KHẨN TRƯƠNG, ĐÚNG GIỜ).
- + Có ý thức kỷ luật, tự giác cao.
- + Có niềm say mê nghề nghiệp, chuyên môn.
- + Có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi

trong

công việc.

1.2. Quản trị nguồn nhân lực

1.2.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nhân sự là công việc khó khăn hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh do chính bản chất của con người. Người lao động có năng lực và đặc điểm cá nhân khác nhau, có nhận thức và đánh giá khác nhau đối với các quyết định quản trị hành vi của họ có thể thay đổi tùy thuộc vào chính bản thân họ và sự tác động của môi trường xung quanh. Quản trị là những tác động có mục đích, có tổ chức của chủ thể quản lý đối với các khách thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức.

Quản trị nhân sự là việc hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát các hoạt động của con người trong doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Theo Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi thuận lợi cho người lao động trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Còn tác giả Trần Kim Dung thì cho rằng: Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Như vậy, giữa hai khái niệm quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực vừa có điểm tương đồng, vừa có những điểm khác nhau. Đối tượng quản lý đều là con người nhưng cách thức, phương tiện sử dụng để tác động có thể khác nhau tùy vào những mục tiêu cụ thể.

1.2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm nâng cao năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

1.2.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

- Xác định những cơ hội tốt và những trở ngại trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

- Đưa ra tầm nhìn rộng cho nhà quản lý, cũng như đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.

- Kích thích cách suy nghĩ mới mẻ, những ý tưởng sáng tạo mới trước những vấn đề trước mắt.

- Bồi dưỡng tinh thần khẩn trương và tích cực hành động của nhân viên trong doanh nghiệp.

- Kiểm tra quá trình đầu tư vào hoạt động quản lý.

- Xây dựng phương châm hành động lâu dài nhằm và những vấn đề trọng điểm trong từng giai đoạn.

- Đưa ra điểm chiến lược trong quản lý doanh nghiệp và khai thác sử dụng nhân viên.

1.2.4. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Theo Trần Kim Dung chức năng quản lý nhân lực được chia thành 3 nhóm sau:

1.2.4.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người.

Thực hiện phân tích công việc sẽ giúp cho doanh nghiệp biết cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên là

như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp cho doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: Hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

1.2.4.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp phát triển chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển thường thực hiện các hoạt động như: Hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho nhân viên, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

1.2.4.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó, xây

dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải tổ môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ an toàn lao động sẽ vừa giúp cho các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp.

1.2.5. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cần tuân theo những nguyên tắc sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển những năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động hiệu quả cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.

- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản lý cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.

- Môi trường làm việc cần được thành lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.

- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của tổ chức.

1.2.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực

1.2.6.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

a. Khung cảnh kinh tế

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hay kinh tế bất ổn, doanh nghiệp một mặt vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ làm tạm thời, hoặc cho nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.... Ngược lại, khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định. Doanh nghiệp lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng sản xuất này đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển thêm

người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải tạo điều kiện làm việc.

b. Luật lệ Nhà Nước

Các doanh nghiệp đều được bình đẳng với nhau trên khía cạnh pháp luật, được phép kinh doanh trong những ngành nghề mà Nhà Nước cho phép, được bảo trợ kinh doanh bởi Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

c. Môi trường văn hóa – xã hội

Văn hóa xã hội của một nước cũng ảnh hưởng đến quản trị nhân lực. Trong một nền kinh tế xã hội có nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó đã kìm hãm không cung cấp nhân tài cho tổ chức. Sự thay đổi các giá trị văn hóa của một nước cũng tạo ra các thách thức cho nhà quản lý nhân lực.

d. Môi trường công nghệ

Khi khoa học thay đổi, một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa. Do đó, Doanh nghiệp cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị nhân sự phải sắp xếp lực lượng dư thừa.

e. Môi trường tự nhiên

Các yếu tố tự nhiên bao gồm: Sự ô nhiễm môi trường, năng lượng, tài nguyên. Các yếu tố này có thể làm đảo lộn quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do vậy nó có vị trí rất quan trọng trong các quyết sách của nhà quản trị.

f. Môi trường tác nghiệp

Môi trường tác nghiệp là môi trường kinh doanh của một ngành, một lĩnh vực cụ thể nào đó mà ở đó doanh nghiệp thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh. Các yếu tố thuộc môi trường tác nghiệp bao gồm: đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, các đối thủ tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế.

1.2.6.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong

a. Sứ mạng/ Mục tiêu của Doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của doanh nghiệp mình. Mục đích hay

sứ mạng của doanh nghiệp là yếu tố thuộc môi trường bên trong, ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn của doanh nghiệp như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính hay quản trị nhân lực... Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác vụ phải dựa vào mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp để đề ra mục tiêu cho bộ phận của mình.

b. Chính sách/ Chiến lược của Doanh nghiệp

Chính sách của doanh nghiệp thường là những lĩnh vực thuộc về nhân lực. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp. Các chính sách này có ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị nhân sự là:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.
- Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.
- Trả lương và đãi ngộ, khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất

cao.

c. Bầu không khí văn hóa của Doanh nghiệp

Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức, tác động chính tới việc tạo ra các chuẩn mực hành vi. Thường có hai loại bầu không khí trong doanh nghiệp: không khí văn hóa khép kín, không khí văn hóa mở. Chúng ta cần phải xác định bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

d. Cổ đông/ Công đoàn

Cổ đông và công đoàn có ảnh hưởng không nhỏ để quản trị nguồn nhân lực.

Trong các nước tư bản, công đoàn là một lực lượng thứ 3 khi phải đối phó với công ty. Công đoàn là một nhóm công nhân kết hợp với nhau lại nhằm mục đích đối phó với chủ. Vũ khí của họ là đình công, các vấn đề của họ thường là tiền lương, phúc lợi, thăng chức.

Còn tại Việt Nam trước đây công đoàn hầu như nằm trong cơ cấu của Đảng ủy và chính quyền. Nhưng từ năm 1990 người đứng đầu công đoàn gọi là chủ tịch công đoàn. Luật lao động năm 1994 cho phép đình công do đó vai

trò của nó trong tương lai ảnh hưởng không nhỏ đến quản trị nhân lực trong các tổ chức quốc doanh nói riêng và trong mọi tổ chức nói chung.

1.2.7. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

1.2.7.1. Hoạch định nguồn nhân lực

a. Khái niệm

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

b. Các bước hoạch định nguồn nhân lực

Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu

Dựa vào các kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty trước mắt và lâu dài để từ đó các nhà quản trị dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Khi dự báo nhu cầu nhân lực thì các nhà quản trị cần xem xét đến các yếu tố sau:

- Số người thay thế dự kiến (dự báo số người nghỉ việc bất thường và số người nghỉ việc khi hết hạn hợp đồng lao động).
- Chất lượng lao động và phẩm chất của mỗi nhân viên.
- Những kế hoạch đa dạng hóa chủng loại sản phẩm và dịch vụ.
- Những biến đổi về mặt khoa học kỹ thuật.
- Năng lực tài chính hiện có của công ty.

Các phương pháp dự báo thường được sử dụng như: phân tích xu hướng, sử dụng máy vi tính, phán đoán của cấp quản trị.

Bước 2: Đề ra các chính sách

Sau khi các nhà quản trị phân tích và đối chiếu các nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty thì phòng nhân sự sẽ đề xuất một số chính sách đối với quá trình hoạch định nhân sự ở từng phòng ban, bộ phận sao cho phù hợp với quá trình sản xuất kinh doanh và ngân sách hiện có.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đề ra

Khi đã xây dựng các chính sách và kế hoạch cụ thể, nhà quản trị nhân sự sẽ phối hợp với trưởng các phòng ban để thực hiện kế hoạch đó theo yêu cầu.

Trường hợp thiếu nhân viên đúng theo khả năng thì nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình chuyển chuyên nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ. Sau khi sắp xếp lại số lượng nhân sự hiện có mà công ty thấy nguồn nhân sự vẫn không đủ theo nhu cầu thì công ty sẽ tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên.

Trường hợp thặng dư nhân viên, nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp như:

- Hạn chế việc tuyển dụng .
- Giảm bớt giờ lao động.
- Giảm biên chế (đây là vấn đề hết sức khó khăn).
- Giãn thợ (cho nghỉ tạm thời).
- Sa thải.

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá

Trong mỗi bước thực hiện, nhà quản trị cần thường xuyên kiểm tra các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra không, để tiến hành rút kinh nghiệm trong những lần tiếp theo.

1.2.7.2. Phân tích công việc

a. Khái niệm phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

Hai tài liệu cơ bản được sử dụng để thực hiện phân tích công việc là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

b. Tiến trình thực hiện phân tích công việc

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc từ đó xác định phương pháp thu thập các thông tin cần thiết để tiến hành phân tích công việc một cách hợp lý nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản sẵn có trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức (sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có mối liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyển quyền hạn), sơ đồ tiến trình công việc (giúp nhà phân tích hiểu rõ chi tiết từ đầu vào đến đầu ra) và cuối cùng là bản mô tả công việc hiện có (nếu có).

Bước 3: Lựa chọn các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc thực hiện phân tích các công việc tương tự nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc như phương pháp phỏng vấn, sử dụng bản câu hỏi hoặc quan sát nơi làm việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập được dùng để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc đó hoặc các vị lãnh đạo có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

* *Bản mô tả công việc:*

- Bản mô tả công việc là văn bản liên kết các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt khi thực hiện công việc.

- Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

- Bản mô tả công việc thường bao gồm những nội dung sau: nhận diện công việc, tóm tắt công việc, chức năng trách nhiệm trong công việc, quyền hạn của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc.

* *Bản tiêu chuẩn công việc:*

- Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như: trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng và các đặc điểm, các nhân tố thích hợp nhất trong công việc.

- Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Những nhân tố chính thường được đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc: trình độ văn hóa, kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình.

c. Lợi ích của việc phân tích công việc:

Đảm bảo thành công hơn trong việc sắp xếp thuyên chuyển và thăng thưởng nhân viên.

Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

Kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng hợp lý.

Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác.

Sa thải bớt số người thiếu năng lực, trình độ phục vụ cho công việc. Tạo điều kiện cho lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau hơn.

1.2.7.3. Định mức lao động

a. Khái niệm

Mức lao động là một đại lượng sống, quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Định mức lao động là quá trình xác định mức lao động, làm việc quy định các mức hao phí cần thiết để người lao động hoàn thành một công việc nhất định.

Mức lao động được phân ra làm 3 loại chủ yếu là: mức thời gian, mức sản lượng, mức phục vụ.

b. Vai trò của định mức lao động

- Là căn cứ để xác định quyền hạn và trách nhiệm của người lao động, nhằm đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

- Đánh giá được trình độ tay nghề, mức độ đóng góp của từng thành viên vào kết quả chung của doanh nghiệp, trên cơ sở đó thiết lập được chế độ lương bổng hợp lý.

- Định mức lao động có vai trò quan trọng đối với vấn đề quản trị nhân sự.

- Thông qua định mức lao động, nhà quản trị có thể đánh giá một cách khách quan mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, ý thức và trách nhiệm của họ đối với công việc được giao.

c. Phương pháp xây dựng định mức lao động

- Phương pháp thống kê kinh nghiệm: Phương pháp này thực chất là dựa vào số lượng thống kê và kinh nghiệm làm việc của cán bộ định mức để xây dựng.

- Phương pháp có căn cứ kỹ thuật:

Phương pháp có căn cứ kỹ thuật bao gồm 2 phương pháp: phương pháp điều tra phân tích và phương pháp so sánh điển hình.

Phương pháp điều tra phân tích: thực chất của phương pháp này là quan sát, tính toán ngay tại hiện trường và được tiến hành bằng hai hình thức bấm giờ và chụp ảnh.

Phương pháp so sánh điển hình: tiến hành phân loại các chi tiết, các bước công việc thành từng nhóm, xác định mức lao động cho từng chi tiết hay một bước công việc điển hình.

1.2.7.4. Tuyển dụng lao động

a. Nguồn tuyển dụng lao động

- Nguồn nội bộ:

Các công ty áp dụng phương pháp này thường niêm yết công việc còn trống công khai ngay tại công ty cho mọi người đều biết. Trong bảng ghi rõ chỗ làm còn trống, các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng ký, các điều kiện tiêu chuẩn cụ thể và các quyền lợi. Tuyển dụng theo cách này thường được gọi là tuyển nhân viên hiện hành, nghĩa là nhân viên đang làm việc trong công ty. Tuyển người từ nguồn nội bộ có ưu điểm là nhân viên thấy công ty luôn tạo cơ hội để họ được thăng tiến và do đó họ gắn bó với công ty hơn và làm việc tích cực hơn. Công ty đánh giá khả năng của họ qua quá trình làm việc, do đó kết quả khá chính xác. Họ là người đã quen thuộc, hiểu được chính sách và cơ cấu của công ty, và do đó chỉ cần một thời gian ngắn công ty giúp họ hội nhập vào môi trường làm việc mới ngay. Ngoài ra việc tuyển mộ nguồn nội bộ ít tốn kém hơn.

- Nguồn bên ngoài:

+ Bạn bè của nhân viên : Các công ty áp dụng phương pháp này khuyến khích nhân viên đưa bạn bè và họ hàng vào làm việc.

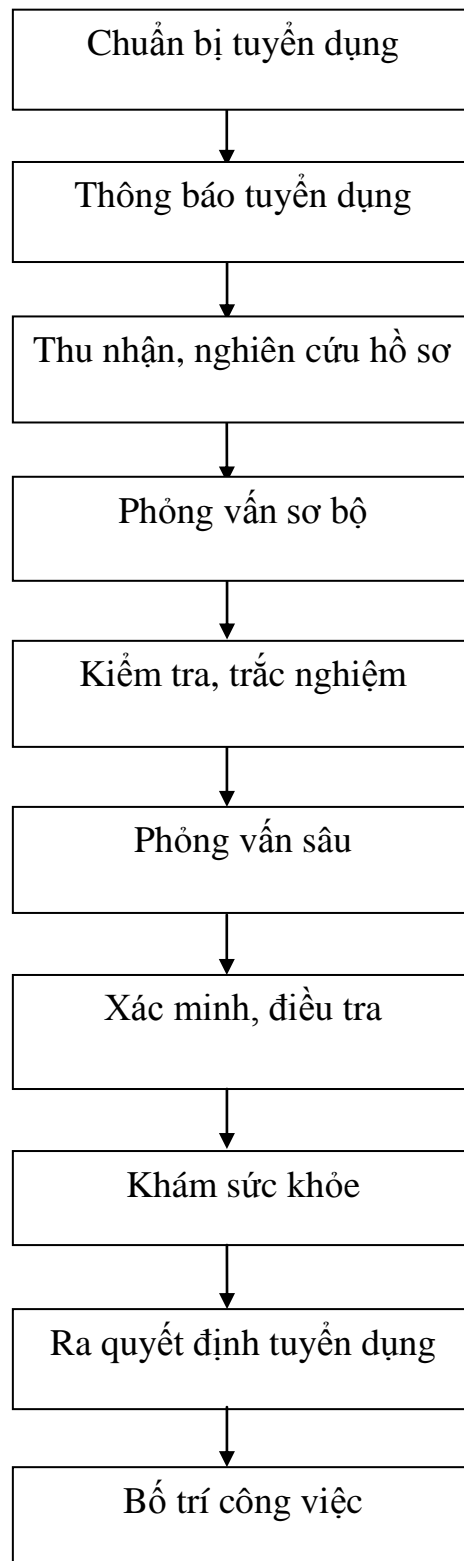
+ Các ứng viên tự nộp đơn xin việc : Công ty nên thiết lập một hệ thống hồ sơ các ứng viên tự nộp đơn xin việc để khi cần thiết có thể mời họ làm việc

+ Nhân viên của các hãng khác : tuyển dụng nhân viên có sẵn tay nghề của một hãng khác, của các cơ quan Nhà Nước, của các trung tâm nghiên cứu...là con đường ngắn nhất và có hiệu quả nhất vì công ty không phải chi phí cho nghiệp vụ đào tạo.

+ Các trường đại học, cao đẳng : Các công ty cử chuyên viên đến các trường tuyển nhân viên trực tiếp, đây là đội ngũ dễ đào tạo, có sức bật vươn lên và có nhiều sáng kiến.

+ Ngoài ra còn các nguồn khác : nhân viên cũ, người thất nghiệp, người làm nghề tự do.

b. Quy trình tuyển dụng



** Chuẩn bị tuyển dụng*

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển chọn.

- Nghiên cứu kỹ các văn bản của Nhà nước, tổ chức và doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng như: Bộ Lao động, các quy định về hợp đồng lao động.

- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

** Thông báo tuyển dụng*

Các tổ chức, doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Thông qua các trung tâm, Công ty cung ứng dịch vụ lao động.

- Quảng cáo trên báo, đài, băngzôn, tờ rơi, mạng internet...

- Dán thông báo trước cổng Công ty.

- Quảng cáo về Công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn của công việc.

- Các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.

- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...

- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với Công ty.

** Thu nhận nghiên cứu hồ sơ*

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho Công ty ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định sau đây:

- Đơn xin tuyển dụng.

- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của Ủy ban Nhân dân phường, xã.

- Giấy khám sức khỏe.

- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên, bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.

- Khả năng tri thức.

- Sức khỏe.

- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.
- Tình hình, đạo đức, nguyện vọng.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm loại bớt một số ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt các chi phí và thời gian cho quá trình tuyển dụng.

** Phỏng vấn sơ bộ*

Phòng vấn sơ bộ thường kéo dài từ 5 đến 10 phút, được sử dụng nhằm loại ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

** Kiểm tra, trắc nghiệm*

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm nhằm tìm ra được ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường dùng các kiến thức cơ bản, chuyên môn có liên quan đến vị trí ứng tuyển các nhân viên. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo...

** Phỏng vấn sâu*

Phòng vấn sâu được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Cuộc phỏng vấn này có thể do cấp trên trực tiếp khi ứng viên trúng tuyển vào vị trí hoặc do lãnh đạo cao nhất của Công ty thực hiện.

** Xác minh điều tra*

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không... thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

** Khám sức khỏe*

Sau khi thực hiện các bước trên thì Công ty sẽ tiến hành tổ chức khám sức khỏe cho các ứng viên lọt vào vòng này để có thể đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra. Nếu một ứng viên có sức khỏe không tốt sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và hiệu quả kinh tế, mặt khác còn gây ra những ảnh hưởng về mặt pháp lý cho Công ty.

** Ra quyết định tuyển dụng*

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về các ứng viên.

** Bố trí công việc*

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ được bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi Công ty ra thông báo tuyển dụng.

1.2.7.5. Phân công lao động

Phân công lao động là sự phân chia công việc giữa những người tham gia sản xuất cho phù hợp với khả năng của họ về chức năng nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, sức khỏe, giới tính, sở trường.... Nó là hình thức nhất định của mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động.

Thực chất của phân công lao động là chuyên môn hóa những hoạt động sản xuất khác nhau nhằm nâng cao năng suất lao động.

** Các hình thức phân công lao động:*

- Phân công lao động theo chức năng.
- Phân công lao động theo nghề nghiệp.
- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

** Ý nghĩa và tác dụng của phân công lao động:*

- Phân công lao động hợp lý có tác dụng to lớn trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất, tăng năng suất và hiệu quả lao động.

- Phân công lao động hợp lý tạo điều kiện chuyên môn hóa lao động, chuyên môn hóa được công cụ lao động, sử dụng những công cụ có năng suất, lao động cao, người lao động có thể thực hiện thuận lợi các công đoạn của quá trình lao động được giao.

- Phân công lao động theo hướng chuyên môn hóa tạo cho người lao động nhanh chóng quen với công việc, tạo điều kiện nâng cao trình độ nghề nghiệp, chuyên môn, người lao động có được kỹ năng, kỹ xảo khi thực hiện công việc của mình.

1.2.7.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

a. Nội dung trình tự thực hiện

Bước 1: Xác định yêu cầu đánh giá

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định những lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các phương pháp đánh giá để đưa ra phương pháp đánh giá phù hợp với các bộ phận, với các đối tượng nhân viên khác nhau.

Bước 3: Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí trong quyết định trả lương, khen thưởng. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên được huấn luyện chuyên sâu về kỹ năng này.

Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá

Thông thường, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận công việc về các tiêu chuẩn, phạm vi sẽ đánh giá. Tuy nhiên, trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị vẫn cần thông báo lại cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

Bước 5: Thực hiện đánh giá theo chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Tuy nhiên, khi thực hiện đánh giá thì các nhà lãnh đạo cần thực hiện công việc này một cách khách quan nhất.

Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Nhà lãnh đạo lên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Điều quan trọng trong thực hiện đánh giá công việc là cần vạch ra phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

b. Các phương pháp đánh giá

- Phương pháp so sánh cặp.
- Phương pháp lưu giữ.
- Phương pháp quan sát hành vi.
- Phương pháp bảng điểm.

1.2.7.7. Trả công lao động*a. Tiền lương*

Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, người lao động còn nhận được các khoản phụ cấp, các chế độ đãi ngộ khác nhau tùy từng doanh nghiệp nhằm khích lệ, động viên tinh thần nhân viên.

b. Cơ cấu thu nhập

- Tiền lương cơ bản:

Tiền lương cơ bản là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.

- Phụ cấp lương:

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

Các hình thức phụ cấp lương như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực. Tiền phụ cấp có ý nghĩa khích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

- Tiền thưởng:

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực để người lao động phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Trong thực tế, doanh nghiệp áp dụng một số hình thức thưởng như sau: thưởng năng suất, tiết kiệm,

thường sáng kiến, thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp.

- Phúc lợi:

Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở bất cứ cương vị nào, đã là nhân viên của doanh nghiệp thì đều được hưởng các loại phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp bao gồm: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, hưu trí, nghỉ lễ, trợ cấp cho nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp đặc biệt.

c. Mục tiêu của hệ thống tiền lương

- Thu hút nhân viên
- Duy trì những nhân viên giỏi
- Kích thích, động viên nhân viên
- Đáp ứng các yêu cầu của pháp luật

1.2.7.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

a. Khái niệm

Đào tạo là quy trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, khái niệm hay thái độ dẫn tới sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo mà có cả sự nghiệp và các kinh nghiệm khác nữa.

Bảng 1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nội dung	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân hoặc Tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

b. Mục đích

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc đề ra hoặc khi nhân viên tiếp nhận công việc mới.

- Khi công nghệ thay đổi giúp nhân viên cập nhật được các kỹ năng, kiến thức mới.

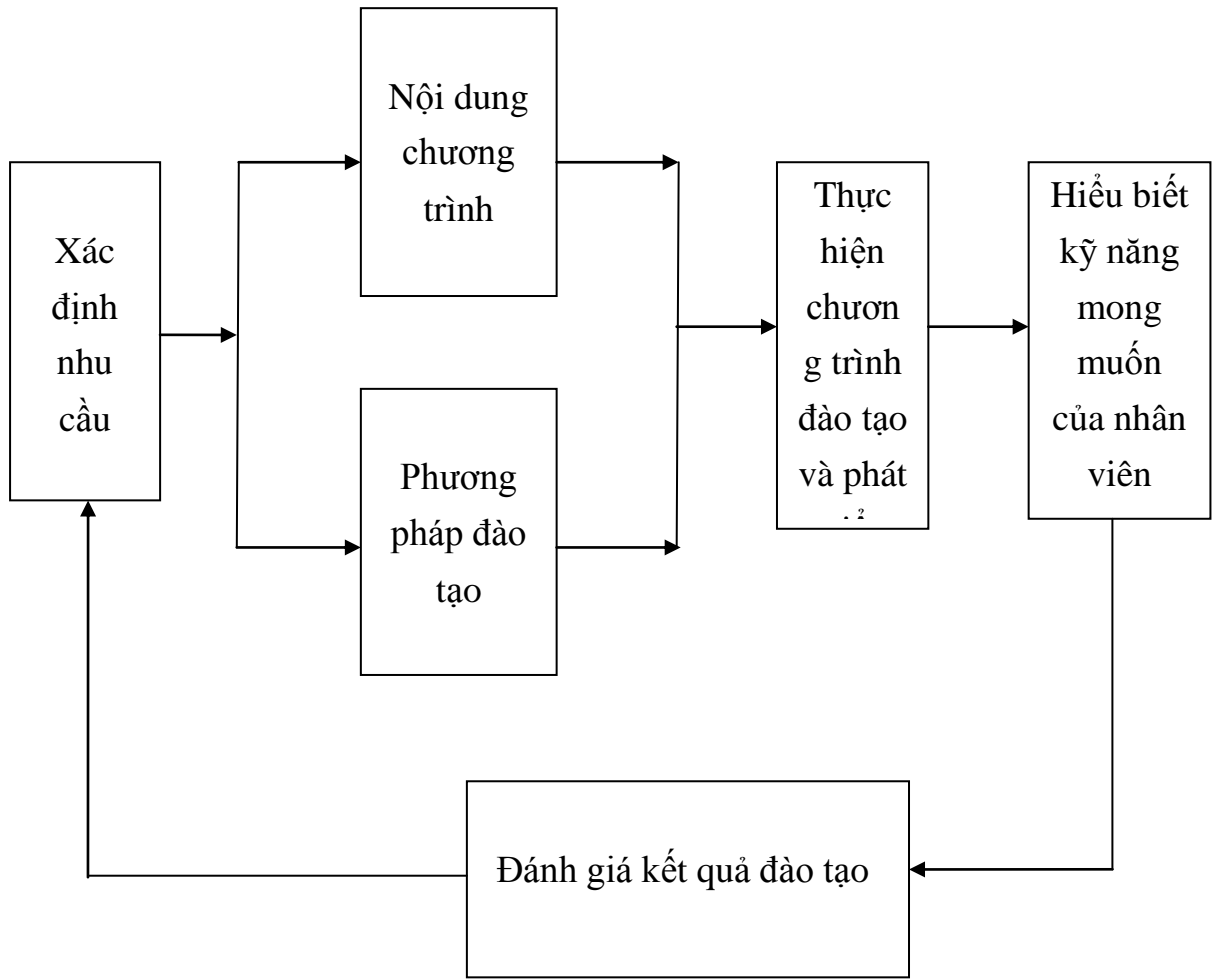
- Để tránh tình trạng quản lý lỗi thời thì các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức, giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột xảy ra giữa các cá nhân và giữa công đoàn với nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được chuyên môn, các kỹ năng cần thiết, có cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ chuyên quản lý.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên kích thích họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích tốt hơn.

c. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



d. Một số phương pháp đào tạo

- Đào tạo tại chỗ (hình thức đào tạo gắn liền với công việc).
- Đào tạo xa nơi làm việc (Đào tạo tại các trường hoặc trung tâm)

1.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.3.1. Hiệu suất sử dụng lao động

Công thức tính:

Đơn vị tính: (Đồng/người)

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao, cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

1.3.2. Năng suất lao động bình quân

Công thức tính:

Đơn vị tính:(Đồng/người)

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng lao động}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong một thời kỳ nhất định.

1.3.3. Tỷ suất lợi nhuận lao động

Công thức tính:

Đơn vị tính: (Đồng/người)

$$\text{Sức sinh lời lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

1.3.4. Hàm lượng sử dụng lao động

Công thức tính:

Đơn vị tính: (Người/đồng)

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu cho các nhà quản trị biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

1.4. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không những sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ, nguyên vật liệu mà còn sử dụng tốt nguồn nhân lực hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có vai trò chủ yếu sau:

- Doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực ở hiện tại cũng như tương lai.

- Giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm, nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Tạo cho người lao động có việc làm, thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa những người làm việc trong doanh nghiệp, tạo được bầu không khí thoải mái đó cũng là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.5. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Đối với nền kinh tế quốc dân: hiệu quả sử dụng nguồn lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung với hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế, góp phần phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong kinh tế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi những tệ nạn xã hội, giảm gánh nặng thất nghiệp cho nền kinh tế.

Đối với bản thân doanh nghiệp: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ, công nhân viên. Hiệu quả lao động là căn cứ chính xác và quan trọng để doanh nghiệp đánh giá lại công tác sử dụng lao động cho bản thân tổ chức mình. Từ đó, Doanh nghiệp sẽ rút ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm bớt những hao phí không cần thiết nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

Đối với bản thân người lao động: Hiệu quả lao động là nhân tố thúc đẩy tinh thần người lao động phát huy tối đa khả năng của họ. Nâng cao hiệu

quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động.

1.6. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.

- Tích cực phát động các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.

- Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế.

- Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động: môi trường làm việc, xây dựng chế độ lương, thưởng, phúc lợi để động viên, khuyến khích tinh thần người lao động.

- Nâng cao trình độ văn hóa, tay nghề đồng thời thường xuyên gửi công nhân đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho những cán bộ chuyên trách, tận dụng tối đa thời gian lao động.

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động một cách khách quan nhằm khen thưởng, động viên tinh thần người lao động một cách kịp thời để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG

2.1. Khái quát về Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng

2.1.1. Giới thiệu chung về quá trình hình thành và phát triển về Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng

Tên ngân hàng: Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín -
Chi nhánh Hải Phòng.

Tên viết tắt: Sacombank Hải Phòng.

Địa chỉ:

Trụ sở chính của Chi nhánh: Số 62 - 64 Phố Tôn Đức Thắng, Phường
Trần Nguyên Hãn, Quận Lê Chân, TP. Hải Phòng.

Chi nhánh có 04 Phòng nghiệp vụ và 05 Phòng giao dịch trực thuộc:

Phòng giao dịch Tam Bạc: Số 102A Quang Trung, Hồng Bàng, Hải
Phòng.

Phòng giao dịch Lạch Tray: Số 286 Lạch Tray, Lê Chân, Hải Phòng.

Phòng giao dịch Lạc Viên: Số 176 Đà Nẵng, Ngô Quyền, Hải Phòng.

Phòng giao dịch Hoa Phượng: Số 119 – 121 Đinh Tiên Hoàng, Hồng
Bàng, Hải Phòng.

Phòng giao dịch Thủy Nguyên: Số 151 Đường Bạch Đằng, Thị trấn
Núi Đèo, Thủy Nguyên, Hải Phòng.

Đơn vị quản lý trực tiếp: Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn
Thương Tín (Sacombank).

Lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh: Tài chính – Tiền tệ.

Loại hình Ngân hàng: Ngân hàng thương mại cổ phần.

- Tổng quan về lịch sử hình thành và phát triển của Sacombank:

+ Ra đời trong thách thức (1991-1995):

Đầu những năm 90, trong bối cảnh rối ren của cuộc khủng hoảng tín
dụng, Ngân hàng Phát triển Kinh tế Gò Vấp cùng với 3 Hợp tác xã tín dụng
Tân Bình, Thành Công và Lữ Gia đã được Ngân hàng Nhà nước cho phép sáp
nhập thành Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) vào ngày
22/12/1991 với số vốn điều lệ là 3 tỷ đồng. Sacombank là một trong những
Ngân hàng thương mại cổ phần đầu tiên được thành lập ở Việt Nam, chứng tỏ

bước đổi mới quan trọng của Ngân hàng Nhà nước theo hướng tạo ra một thị trường mở cửa, thúc đẩy khu vực dịch vụ ngân hàng nhằm đóng góp nhiều hơn và chủ động hơn vào sự phát triển chung của nền kinh tế. Đứng ra đời khi nền kinh tế của đất nước đang chuyển mình, khi thị trường tín dụng còn bất ổn và ngành tài chính – ngân hàng hiện đại ở Việt Nam chưa được định hình, có thể nói đây là giai đoạn vừa học vừa làm, vừa tự điều chỉnh của Sacombank. Ở giai đoạn này, Sacombank đã đạt được một số mục tiêu tái cấu trúc hệ thống, tổ chức, cải tiến hiệu quả hoạt động của bộ máy, từng bước cải thiện những hạn chế của cơ chế cũ. Qua đó, Ngân hàng đạt được nhiều hiệu quả phát triển cụ thể như hạ thấp tỷ lệ nợ xấu đảm bảo sự an toàn trong điều tiết nguồn vốn, công cụ lai suất cơ bản, đảm bảo về chất lượng tín dụng, kế toán, kiểm toán và kiểm soát.

+ Tiên phong đổi mới (1996-2000):

Trong nền kinh tế vừa mở cửa như Việt Nam, nguồn vốn là một nhu cầu bức bách để phát triển. Riêng đối với Ngân hàng thương mại cổ phần, tăng vốn trở thành yếu tố sống còn để đáp ứng nhu cầu kinh doanh. Việc huy động vốn từ đâu, như thế nào để đảm bảo nguồn lực tài chính an toàn, dồi dào là thách thức rất lớn đối với bất kỳ Ngân hàng nào. Sự thiếu hụt vốn gây một sức ép toàn diện, nặng nề lên hoạt động kinh doanh của Sacombank.

Năm 1996, Sacombank tiến hành phát hành cổ phiếu ra công chúng với mệnh giá 200.000 đồng/cổ phiếu. Sáng kiến đột phá và nỗ lực toàn phần đã đem lại cho Sacombank kết quả ngoài mong đợi. Chiến dịch huy động vốn lần đầu tiên và chưa có tiền lệ tại Việt Nam đã diễn ra thành công với kết quả ngoài mong đợi với hơn 9.000 cổ đông tham gia góp vốn bằng việc mua cổ phiếu. Sacombank trở thành Ngân hàng TMCP đầu tiên ở Việt Nam có cổ đông đại chúng. Sacombank đã trở thành đơn vị đi đầu trong việc đa dạng hóa sở hữu thông qua công cụ cổ phần hóa, nâng cao năng lực thu hút nguồn vốn và cơ hội hợp tác với các nhà đầu tư nước ngoài có kinh nghiệm, năng lực tài chính, mở ra giai đoạn quản lý điều hành theo cơ chế cổ phần, loại bỏ sự thiếu minh bạch, hướng tới nhưng mục tiêu và chiến lược dài hạn. Đây được coi là một trường hợp độc đáo của ngành tài chính – ngân hàng Việt Nam lúc bấy giờ và đặt nền móng cho những cơ hội huy động vốn mạnh mẽ khác, kể cả sự tham gia của các đối tác nước ngoài. Sacombank đã tạo dựng được một nền

tăng ổn định và thực sự bắt đầu thể hiện tầm vóc của một Ngân hàng hiện đại và sẵn sàng hội nhập.

+ Vươn cao, đi xa (2001 – 2005):

Với quan điểm và định hướng cấp tiên xem hợp tác quốc tế là yêu cầu và nhu cầu tất yếu của doanh nghiệp Việt Nam trong nỗ lực phát triển hướng tới tính toàn cầu, Sacombank bắt đầu hợp tác với các đối tác lớn từ khá sớm – từ năm 2001. Tiếp nhận nguồn vốn góp đầu tiên là Tập đoàn tài chính Dragon Financial Holding (Anh Quốc) tham gia đóng góp 10% vốn điều lệ. Việc góp vốn này đã mở đường cho Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) và Ngân hàng ANZ, nâng số vốn cổ phần của các cổ đông nước ngoài lên 30% vốn điều lệ. Nhờ đó mà Sacombank đã sớm nhận được sự hỗ trợ về kinh nghiệm quản lý, công nghệ Ngân hàng, quản lý rủi ro, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực từ các cổ đông chiến lược này.

Tháng 6/2004, Sacombank ký kết hợp đồng triển khai hệ thống Corebanking T-24 với công ty Temenos (Thụy Sĩ), khởi đầu cho quá trình hiện đại hóa công nghệ Ngân hàng trong tiến trình phát triển và hội nhập. Hệ thống Corebanking T - 24 đã góp phần đưa Sacombank tiếp cận với những thành tựu công nghệ Ngân hàng tiên tiến nhằm phục vụ nhu cầu thị trường tài chính - tiền tệ ngày càng chuyên nghiệp.

Kết thúc giai đoạn 2001 – 2005, Sacombank đã vươn lên vị trí hàng đầu trong khối NHTM Việt Nam với mạng lưới Chi nhánh trải rộng khắp 31/64 tỉnh thành trên cả nước, là động lực để Sacombank hướng đến mục tiêu trở thành Ngân hàng bán lẻ, hiện đại, đa năng hàng đầu Việt Nam.

+ Khẳng định vị thế (2006-2011):

Trong giai đoạn này Sacombank tập trung vào 4 nhóm giải pháp lớn:

- Gia tăng năng lực tài chính
- Mở rộng mạng lưới hoạt động
- Hiện đại hóa công nghệ Ngân hàng
- Phát triển nguồn nhân lực có chất lượng nhằm nhanh chóng bắt nhịp hội nhập và phát triển cùng tốc độ của ngành tài chính - ngân hàng thế giới.

Bên cạnh việc gia tăng năng lực tài chính thông qua niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán năm 2006, trong giai đoạn này Sacombank đã thực hóa chiến lược mở rộng mạng lưới ra ngoài biên giới. Nhận diện đúng cơ

hội và tầm quan trọng của hai thị trường chiến lược Lào và Campuchia, Sacombank là một trong những ngân hàng TMCP Việt Nam tiên phong mở Chi nhánh tại 2 nước láng giềng, tạo được thế kiềng ba chân vững chắc, khẳng định được vị thế là một ngân hàng bán lẻ Việt Nam hiện đại trong khu vực Đông Dương.

Năm 2009: Hoàn tất nâng cấp hệ thống ngân hàng lõi từ SmartBank lên T24 phiên bản R8 trên toàn hệ thống cùng với việc khánh thành và đưa Data Center hiện đại đạt chuẩn quốc tế đầu tiên trong hệ thống các Ngân hàng TMCP Việt Nam. Kết thúc thắng lợi chiến lược phát triển giai đoạn 2001 - 2010 với tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 64%/năm.

Ngày 22/02/2011: thực hiện chiến lược phát huy hệ thống mạng lưới các điểm giao dịch và gia tăng thị phần tại khu vực miền Bắc, Sacombank đã tiến hành khánh thành khai trương Chi nhánh tại Phú Thọ và Thái Nguyên.

Ngày 03/03/2011: Sacombank khai trương hoạt động Trung tâm Dịch vụ Quản lý tài sản Sacombank Imperial.

Ngày 30/03/2011: Sacombank và FMO ký kết hợp đồng vay vốn trị giá 150 triệu USD.

Ngày 14/04/2011: Sacombank là Ngân hàng TMCP Việt Nam đầu tiên chính thức công bố triển khai thành công dự án Data Warehouse - giải pháp kho dữ liệu tập trung hỗ trợ công tác dự báo, phân tích giúp đưa ra quyết định kinh doanh hiệu quả.

Ngày 05/10/2011: Sacombank thành lập Ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Campuchia.

Ngày 20/12/2011: Nhân dịp kỷ niệm 20 năm thành lập (21/12/1991 - 21/12/2011), Sacombank vinh dự đón nhận Huân chương Lao động hạng Ba của chủ tịch nước vì những thành tựu đặc biệt xuất sắc trong giai đoạn 2006 - 2010, góp phần vào sự nghiệp xây dựng CNXH và bảo vệ Tổ quốc theo QĐ số 2413/QĐ - CTN ngày 15/12/2011.

- Sơ lược về quá trình hình thành và phát triển của Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng:

Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng được thành lập trên cơ sở giấy Chứng nhận đăng ký hoạt động do Sở kế hoạch đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 27/10/2006 và chính thức khai trương hoạt động ngày 15/12/2006 địa điểm trụ sở chính tại 62 - 64 phố Tôn

Đức Thắng, phường Trần Nguyên Hãn, quận Lê Chân, Thành Phố Hải Phòng, nâng tổng số lên 161 Chi Nhánh và Phòng giao dịch trên toàn quốc.

Sacombank Hải Phòng cung cấp một số dịch vụ đặc biệt như cho vay góp chợ, cho vay tiêu thương, cho vay hộ kinh doanh cá thể, cho vay kinh doanh chứng khoán, cho vay bao thanh toán.

Sacombank Hải Phòng mong muốn trở thành đầu mối thanh toán của Sacombank tại khu vực Duyên Hải để góp phần tạo nên những chuyển biến tích cực cho nền kinh tế Việt Nam nói chung và kinh tế của Hải Phòng nói riêng. Sau khi đưa chi nhánh Sacombank Hải Phòng đi vào hoạt động chính thức, Sacombank sẽ mở rộng phạm vi các sản phẩm dịch vụ của mình và tiếp tục đẩy mạnh việc thu hút các nguồn tiền gửi của dân cư, đặc biệt là các doanh nghiệp trên địa bàn. Song song theo đó là việc mở rộng các hoạt động thanh toán quốc tế, chuyển tiền trong nước và nước ngoài để phục vụ một cách tốt nhất cho việc phát triển các ngành nghề kinh tế mũi nhọn: cảng biển, công nghiệp đóng tàu, công nghiệp thép, công nghiệp xi măng, công nghiệp chế biến thủy hải sản để từ đó phát triển các khu công nghiệp, khu chế xuất nhằm kêu gọi đầu tư, phát triển các khu đô thị mới.

Chi nhánh Hải Phòng hiện quản lý 05 phòng giao dịch là Phòng giao dịch Tam Bạc(khai trương từ tháng 8/2007); phòng giao dịch Lạch Tray(khai trương tháng 7/2008); Chi nhánh khai trương PGD Lạc Viên (khai trương tháng 4/2010); Chi nhánh khai trương PGD Hoa Phượng (khai trương tháng 7/2010); Chi nhánh khai trương PGD Thủy Nguyên (khai trương tháng 1/2011).

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Sacombank – Chi nhánh Hải phòng

a. Chức năng

Ngành nghề kinh doanh chủ yếu của Ngân hàng là huy động vốn và cho vay. Ngân hàng có chức năng kinh doanh tiền tệ, tín dụng và dịch vụ nhằm thúc đẩy sản xuất kinh doanh, dịch vụ của các thành phần kinh tế, các công ty cổ phần, tư nhân, liên doanh với nước ngoài với các đặc trưng:

- Chi nhánh Hải Phòng là một tổ chức có tư cách pháp nhân. Là Chi nhánh cấp 4 của Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín hoạt động theo pháp lệnh của Ngân hàng Nhà nước.

- Huy động vốn: Nhận tiền gửi của Khách hàng bằng tiền VNĐ, ngoại tệ và vàng.

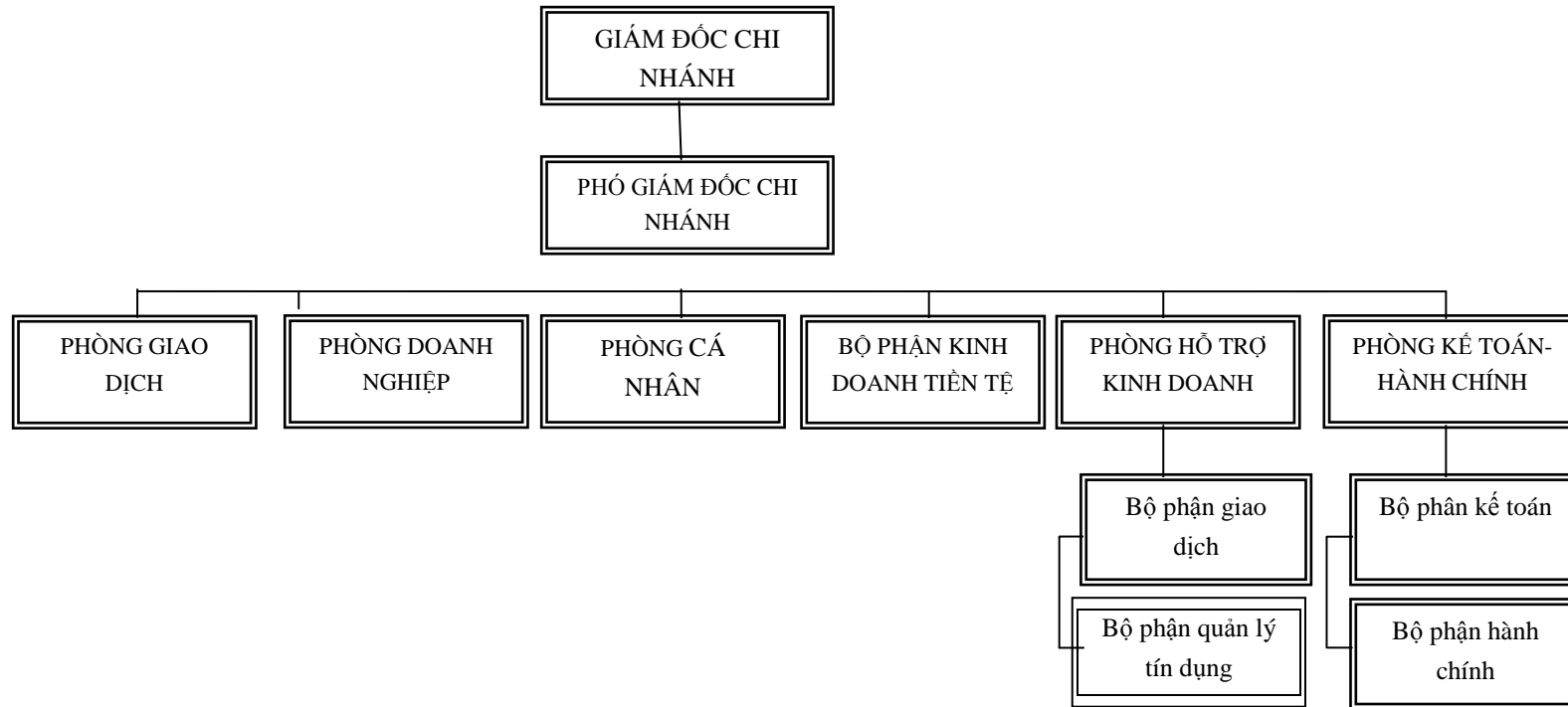
- Sử dụng vốn: Cung cấp tín dụng, đầu tư, hùn vốn kinh doanh bằng VND, ngoại tệ và vàng.
- Các dịch vụ trung gian: Thực hiện thanh toán trong và ngoài nước, thực hiện dịch vụ ngân quỹ, chuyển tiền kiều hối và chuyển tiền nhanh.
- Kinh doanh ngoại tệ và vàng.
- Phát hành, thanh toán thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ.

b. Nhiệm vụ

- Là cầu nối nền tài chính quốc gia và nền tài chính quốc tế.
- Là công cụ Nhà nước điều tiết vĩ mô nền kinh tế.
- Là cầu nối giữa doanh nghiệp và thị trường.
- Là nơi cung cấp vốn cho nền kinh tế.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức hoạt động, chức năng nhiệm vụ của các phòng ban thuộc Sacombank - Chi nhánh Hải phòng

2.1.3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức



(Nguồn: Bộ phận hành chính của Sacombank - chi nhánh Hải Phòng)

2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ chính của các phòng ban

a) Ban giám đốc: (1 giám đốc chi nhánh và 2 phó giám đốc chi nhánh)

Giám đốc chi nhánh: Là người trực tiếp quản lý điều hành hoạt động của Ngân hàng và chịu trách nhiệm chỉ đạo điều hành nhiệm vụ kinh doanh nói chung và hoạt động cấp tín dụng nói riêng trong phạm vi được ủy quyền. Được phép ủy quyền cho nhân viên thay mình kí kết, điều hành hoạt động của Ngân hàng, thường là ủy quyền cho Phó giám đốc hoặc các trưởng phòng .

Phó giám đốc chi nhánh: Là người trực tiếp điều hành giám sát các hoạt động của các phòng trong Ngân hàng, thực hiện các nhiệm vụ huy động tiền gửi, tiền vay và cung cấp các dịch vụ phù hợp theo cơ chế, quy định của Ngân hàng.

b) Chức năng và nhiệm vụ của bộ phận giao dịch

- Xử lý giao dịch.
- Quản lý tín dụng.
- Quản lý công tác và quỹ:
 - + Công tác kế toán.
 - + Công tác kho quỹ.

c) Chức năng và nhiệm vụ của phòng doanh nghiệp

- Quản lý thực hiện chỉ tiêu bán hàng theo các sản phẩm cụ thể.
- Tiếp thị và quản lý Khách hàng.
- Tiếp thị sản phẩm dịch vụ thanh toán quốc tế.
- Chăm sóc Khách hàng doanh nghiệp.
- Phân tích, thẩm định, đề xuất cấp tín dụng.

d) Chức năng, nhiệm vụ của phòng cá nhân

Chức năng, nhiệm vụ của phòng cá nhân tương tự như phòng doanh nghiệp. Chỉ khác một bên là Cá nhân và một bên là Tổ chức.

e) Chức năng, nhiệm vụ của bộ phận kinh doanh tiền tệ

- Tiếp thị:
 - + Quản lý, thực hiện chỉ tiêu bán hàng theo sản phẩm cụ thể.
 - + Tiếp thị và quản lý Khách hàng.
 - + Chăm sóc Khách hàng.
- Thẩm định:
 - + Thẩm định các hồ sơ cấp tín dụng.
 - + Chức năng khác.

f) Chức năng, nhiệm vụ của phòng hỗ trợ kinh doanh

- Xử lý giao dịch.
- Tổ chức và thực hiện nghiệp vụ ngân quỹ:
 - + Thu chi tiền mặt, tài sản quý, giấy tờ có giá.
 - + Kiểm đến phân loại, đóng bó tiền theo quy định.
 - + Thực hiện việc giao nhận vận chuyển tiền mặt, tài sản quý và giấy tờ có giá.
 - + Thực hiện các nghiệp vụ khác liên quan đến giao dịch tại quầy theo quy định.
- Quản lý tín dụng:
 - + Hỗ trợ công tác tín dụng.
 - + Kiểm soát tín dụng.
 - + Quản lý nợ.

g) Chức năng, nhiệm vụ của phòng kế toán hành chính

- Quản lý công tác kế toán tại Chi nhánh.
- Quản lý nghiệp vụ an toàn kho quỹ:
 - + Bảo quản tiền mặt, tài sản quý, giấy tờ có giá.
 - + Giám sát công tác giao nhận, thu chi tiền mặt, tài sản quý, giấy tờ có giá nhằm đảm bảo an toàn kho quỹ.
 - + Bốc xếp, vận chuyển tiền mặt, giấy tờ có giá.
 - + Thực hiện việc mở kho và đóng cửa kho quỹ.
 - + Trực tiếp giữ và quản lý chìa khóa kho tiền theo quy định.
- Quản lý công tác hành chính
 - + Công tác hành chính.
 - + Công tác nhân sự.
 - + Công tác IT.

2.1.4. Hoạt động kinh doanh của Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng

2.1.4.1. Hoạt động chính của Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng

- Huy động vốn: huy động vốn ngắn hạn, trung hạn, dài hạn của các tổ chức kinh tế và tầng lớp dân cư dưới hình thức tiền gửi có kỳ hạn, không kỳ hạn, chứng chỉ tiền gửi, phát hành giấy tờ có giá, tiếp nhận vốn đầu tư và phát triển của các tổ chức trong nước, ngoài nước, vay vốn của các tổ chức tín dụng khác ...

- Hoạt động tín dụng: cho vay ngắn hạn, trung và dài hạn đối với các tổ chức và cá nhân, chiết khấu thương phiếu, trái phiếu, giấy tờ có giá...
- Hoạt động khác: Thực hiện dịch vụ thanh toán, kinh doanh vàng bạc, ngoại tệ, thanh toán quốc tế, đầu tư...

2.1.4.2. Sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng

Sản phẩm và dịch vụ		Phân loại	Đặc điểm
1.Sản phẩm tiền gửi	Khách hàng cá nhân	Tiết kiệm có kỳ hạn	Khách hàng gửi tiền được nhận lãi suất cao căn cứ vào kỳ hạn gửi, gồm các loại tiền VND, USD, EUR, Vàng (Chứng chỉ huy động vàng).
		Tiết kiệm không kỳ hạn	Phục vụ cho nhu cầu gửi hoặc rút tiền mặt ngay khi cần. Thích hợp cho Khách hàng nhận tiền từ trong và ngoài nước chuyển đến.
		Tài khoản tiền gửi thanh toán	Ngoài việc có thể gửi và rút ngay khi cần, Khách hàng còn có thể sử dụng các công cụ thanh toán như ủy nhiệm chi, séc, thẻ, dịch vụ ngân hàng điện tử...để chuyển tiền, thanh toán.
		Tiền gửi có kỳ hạn	Tương tự các tiện ích của tiết kiệm có kỳ hạn. Khách hàng gửi tiền không cần lưu giữ/ xuất trình thẻ tiết kiệm khi giao dịch tại sacombank.
		Tiền gửi tương lai	Là loại hình tiền gửi có kỳ hạn được mở dưới hình thức gửi góp một số tiền cố định hàng tháng để đạt được số tiền thụ hưởng mong muốn trong tương lai.
	Khách hàng doanh nghiệp	Tiền gửi thanh toán	Đáp ứng các nhu cầu nhận và thanh toán của tổ chức một cách nhanh chóng cùng nhiều tiện ích đi kèm.
		Tiền gửi có	

		kỳ hạn	Là loại tài khoản tiền gửi mà khách hàng có thể lựa chọn nhiều kỳ hạn khác nhau tại Sacombank tùy theo kế hoạch sử dụng vốn của mình, gồm các loại tiền bằng VND, USD, EUR.
2.Sản phẩm tín dụng	Khách hàng cá nhân	Vay kinh doanh	Tài trợ vốn cho khách hàng để phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh hàng hóa và dịch vụ (bao gồm cả lĩnh vực nông nghiệp). Trong đó, ngoài hình thức vay kinh doanh thông thường còn có hình thức vay kinh doanh nhanh nhằm đáp ứng nhu cầu cấp bách, thủ tục nhanh gọn, vay mở rộng tỷ lệ đến 100% giá trị Bất động sản thế chấp.
		Vay tiêu dùng - Bảo toàn	Tài trợ vốn cho khách hàng có nhu cầu tiêu dùng và dùng bất động sản làm tài sản đảm bảo, mức cho vay tối đa lên đến 100% nhu cầu vốn, thời hạn 15 năm.
		Vay mua nhà	Tài trợ vốn cho khách hàng có nhu cầu mua/nhận chuyển nhượng bất động sản (nhà, căn hộ, đất ở), thời hạn cho vay tối đa đến 30 năm.
		Vay tiêu dùng - Cán bộ công nhân viên Nhà nước	Tài trợ vốn cho các cá nhân là CBCNV công tác tại đơn vị nhà nước dưới hình thức vay tín chấp nhằm phục vụ nhu cầu tiêu dùng trên cơ sở nguồn trả nợ từ tiền lương và phụ cấp.
		Vay tiêu dùng - Bảo tín	Tài trợ vốn cho khách hàng CBNV công tác tại các đơn vị được Sacombank chấp nhận có nguồn trả nợ từ tiền lương hoặc các khoản thu nhập hợp pháp khác.

			Tổng mức cho vay tối đa lên đến 500 triệu đồng/khách hàng. Không cần tài sản bảo đảm.
		Vay tiêu thương chợ	Tài trợ vốn cho các khách hàng là tiểu thương có nhu cầu bổ sung vốn kinh doanh tại các chợ. Mức tài trợ lên đến 500 triệu đ.
		Vay du học	Tài trợ vốn cho khách hàng có nhu cầu du học tại chỗ hoặc du học tại nước ngoài. Mức tài trợ 100% nhu cầu, thời hạn 10 năm.
		Vay mua xe ô tô	Tài trợ vốn cho khách hàng có nhu cầu mua xe ô tô và dùng chính chiếc xe mua làm tài sản đảm bảo, thời hạn cho vay tối đa đến 5 năm
	Khách hàng doanh nghiệp	Cho vay bổ sung vốn lưu động sản xuất kinh doanh, cho vay đầu tư, cho vay dự án	Là các sản phẩm cho vay sản xuất kinh doanh truyền thống mà Sacombank cung cấp cho khách hàng doanh nghiệp để bổ sung vốn sản xuất kinh doanh, đầu tư, dự án.
		Thấu chi TKTGTT doanh nghiệp	Là sản phẩm cho vay nhằm tài trợ vốn lưu động thiếu hụt tạm thời trong quá trình kinh doanh, hoạt động dịch vụ của doanh nghiệp.
2.Sản	Thẻ nội địa		Thẻ thanh toán nội địa Sacom Passport,

phẩm thẻ			thẻ thanh toán đồng thương hiệu Vn-Pay, thẻ tín dụng đồng thương hiệu Sacom-Metro, thẻ tín dụng nội địa..
	Thẻ quốc tế		Thẻ thanh toán quốc tế Sacom Visa Debit, thẻ tín dụng quốc tế Sacom Visa credit...
3.Dịch vụ chuyển tiền	Chuyển tiền trong nước		Thực hiện dịch vụ chuyển và nhận tiền theo yêu cầu của khách hàng tại các tỉnh, thành trên toàn lãnh thổ Việt Nam, gồm: - Chuyển tiền trong hệ thống Sacombank. - Chuyển tiền ngoài hệ thống. - Chuyển tiền ngân hàng liên kết.
	Chuyển tiền ra nước ngoài, từ nước ngoài vào Việt Nam		Thực hiện các dịch vụ nhằm hỗ trợ khách hàng chuyển ngoại tệ ra nước ngoài, từ nước ngoài vào Việt Nam để sử dụng vào các mục đích khám chữa bệnh, công tác, du lịch, du học, thanh toán tiền hàng hóa, ...
	Chuyển tiền Money Gram		Nhận tiền từ nước ngoài chuyển về, khách hàng có thể nhận tiền sau 10 phút kể từ khi người gửi hoàn tất thủ tục chuyển.
3.Ngân hàng điện tử	InternetB anking	Truy vấn thông tin	Quản lý thông tin tài khoản Ngân hàng nhanh chóng, mọi lúc, mọi nơi với các chức năng: - Truy vấn thông tin chi tiết số dư và giao dịch tài khoản tiền gửi thanh toán, tiết kiệm không kỳ hạn, tiết kiệm có kỳ hạn. - Truy vấn thông tin tài khoản tiền vay tại Sacombank.

		Chuyển khoản trong hệ thống nhận bằng TK	Là phương thức giao dịch Ngân hàng nhanh chóng, tiện lợi, an toàn. Khách hàng có thể thực hiện các lệnh chuyển khoản trong hệ thống Sacombank đến người thụ hưởng nhận bằng TK qua InternetBanking
		Chuyển khoản ngoài hệ thống	Khách hàng có thể thực hiện chuyển khoản đến người thụ hưởng bằng TK/CMND tại bất kỳ Ngân hàng khác tại Việt Nam.
		Thanh toán hóa đơn	Khách hàng không phải đến ngân hàng/đơn vị cung cấp dịch vụ để thực hiện các giao dịch thanh toán hóa đơn. Khách hàng có thể thực hiện các giao dịch 24/7 (kể cả ngoài giờ làm việc của các nhà cung cấp dịch vụ). Giúp Khách hàng kiểm soát được việc thanh toán cho các hóa đơn tiêu dùng hàng kỳ kịp thời, tránh bị chậm trễ.
		Thanh toán Thẻ tín dụng	Khách hàng có thể chủ động thanh toán dư nợ Thẻ tín dụng Sacombank của chính khách hàng hoặc của người khác mọi lúc mọi nơi.
		Nạp tiền điện thoại di động	Khách hàng có thể thực hiện nạp tiền điện thoại di động trả trước (tất cả các mạng tại Việt Nam) qua InternetBanking

	MobileBanking	Truy vấn thông tin	<p>Truy vấn số dư và lịch sử giao dịch tài khoản:</p> <p>Yêu cầu nhận bản kê giao dịch tài khoản (sổ phụ) tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn, tiền gửi thanh toán qua email.</p> <p>Truy vấn thông tin: Tỷ giá vàng, các loại ngoại tệ, Địa chỉ các điểm đặt máy ATM của Sacombank.</p>
		Dịch vụ báo số dư tự động	<p>Nhận tin nhắn báo giao dịch tài khoản tự động (tài khoản tiền gửi thanh toán, tài khoản tiết kiệm không kỳ hạn). Nhận tin nhắn báo thông tin các sự kiện, sản phẩm dịch vụ mới, chương trình khuyến mãi, thông báo mới nhất,...của Sacombank.</p>
	Phone Banking	Truy vấn thông tin	<ul style="list-style-type: none"> • Nghe số dư tài khoản tiền gửi thanh toán, tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn và tài khoản tiền vay. • Nghe thông tin lãi suất tiền gửi, tỷ giá hiện hành của Sacombank. • Thông tin điểm đặt máy ATM của Sacombank. • Nghe các thông tin, thông báo mới nhất của Sacombank.
Các DV ứng dụng công nghệ NHĐT	Ủy thác thanh toán hóa đơn		<p>Khách hàng có thể ủy quyền cho Ngân hàng định kỳ tự động trích tiền từ TK của khách hàng để thanh toán cho các hóa đơn tiêu dùng (điện, điện thoại cố định, ADSL, nước....)</p>
	Thanh toán hóa đơn tại quầy		<p>Khách hàng có thể đến quầy giao dịch để thực hiện thanh toán hóa đơn. Đối với</p>

			thanh toán tiền điện KH có thể nhận được hóa đơn VAT ngay sau khi thanh toán tại quầy.
4.Các sản phẩm dịch vụ khác	Kinh doanh ngoại tệ		Nhận thu đổi các ngoại tệ mặt của khách hàng vãng lai, mua bán các loại ngoại tệ trên tài khoản và bán cho khách hàng có nhu cầu; thực hiện mua bán ngoại tệ trên thị trường ngoại hối trong nước và quốc tế, các loại giao ngay, kỳ hạn, ...
	Chi trả hộ lương cán bộ - công nhân viên		Nhận tiền mặt hoặc trích từ tài khoản tiền gửi thanh toán của tổ chức kinh tế để thanh toán lương cho CBCNV theo thời gian nhất định hàng tháng.

2.2. Tình trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng

2.2.1. Cơ cấu lao động của Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng

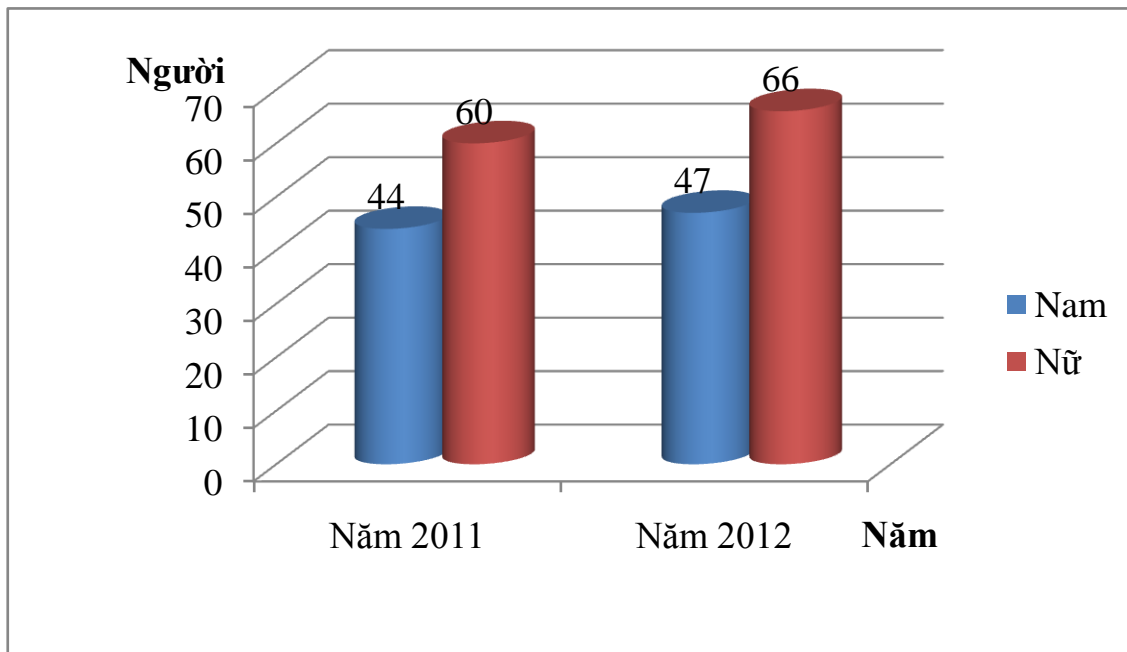
a. Phân loại cơ cấu lao động của Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng qua các năm

❖ Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 1

Đơn vị tính: Người, %

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Tuyệt đối	Tương đối
Giới tính	104	100%	113	100%	9	8.65%
Nam	44	42.31%	47	41.59%	3	2.88%
Nữ	60	57.69%	66	58.41%	6	5.77%



Biểu đồ 1: Cơ cấu lao động theo giới tính

Qua biểu đồ 1 ta thấy số lượng lao động trong Chi nhánh năm 2012 tăng 9 lao động (tương ứng 8,65%) so với năm 2011. Việc tăng lao động trên của Chi nhánh là hoàn toàn hợp lý bởi vì Ngân hàng Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng khai trương thêm Phòng giao dịch ở Số 151 Đường Bạch Đằng, Thị trấn Núi Đèo, Thủy Nguyên, Hải Phòng và trong năm 2012 Chi nhánh tuyển dụng thêm 2 nhân viên ở PGD Hoa Phượng, 1 nhân viên ở PGD Tam Bạc. Cụ thể số nhân viên được sắp xếp như sau:

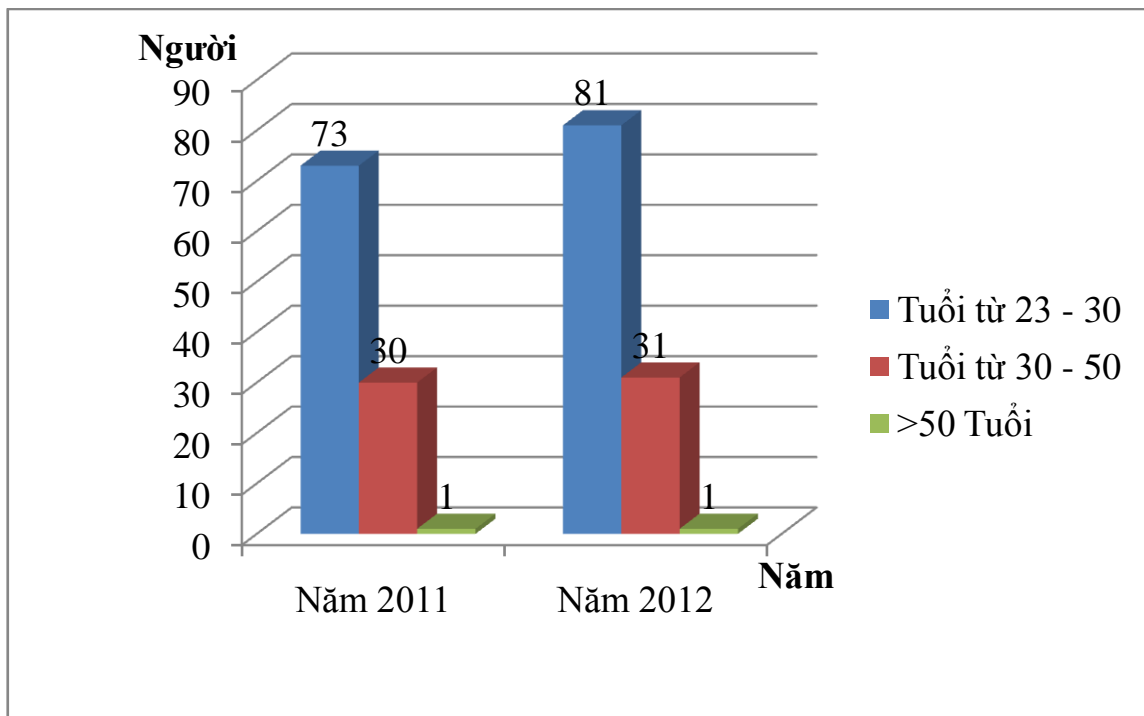
Bộ phận giao dịch gồm 4 nhân viên nữ, bảo vệ 2 nhân viên nam, bộ phận kỹ thuật 1 nhân viên nam, 1 trưởng phòng và 1 phó phòng giao dịch nữ. Năm 2011 số lao động nam có 44 người chiếm 42,31% trong tổng số lao động, lao động nữ có 60 người chiếm 57,69%. Năm 2012 lao động nam tăng 3 người so với năm 2011, chiếm 41,59% trong tổng số lao động, lao động nữ tăng 6 người so với năm 2011 chiếm 58,41% trong tổng số lao động. Sở dĩ lao động nữ chiếm tỷ lệ lớn hơn lao động nam là do đặc thù công việc trong lĩnh vực Ngân hàng đòi hỏi phải có ngoại hình đẹp cộng với việc giao tiếp tốt để thuyết phục Khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng, huy động vốn từ Khách hàng... Vì vậy đòi hỏi nhân viên nữ phải khéo léo, thành thạo các nghiệp vụ chuyên môn của Chi nhánh. Lao động nam chủ yếu làm bảo vệ và làm trong bộ phận IT (bộ phận kỹ thuật).

❖ Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2

Đơn vị tính: Người, %

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Tuyệt đối	Tương đối
Độ tuổi	104	100%	113	100%	9	8.65%
23-30	73	70.19%	81	71.68%	8	7.69%
30-50	30	28.85%	31	27.43%	1	0.96%
>50	1	0.96%	1	0.89%	0	0.00%



Biểu đồ 2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Qua bảng và biểu đồ 2 ta thấy: Đội ngũ nhân viên của Ngân hàng nằm trong độ tuổi từ 23-30 tuổi chiếm 70,19% vào năm 2011 và tăng lên thành 71,68% vào năm 2012, một đội ngũ nhân sự trẻ, năng động, sáng tạo, giàu nhiệt huyết. Đối với nhóm tuổi từ 30-50 năm 2012 tăng 1 lao động (tương ứng với tỷ trọng 0,96%) so với năm 2011. Lao động trong độ tuổi này chủ yếu là những người có thâm niên và có kinh nghiệm. Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi như trên ta thấy được việc bố trí, sắp xếp lao động của Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng là rất hợp lý bởi vì Chi nhánh biết kết

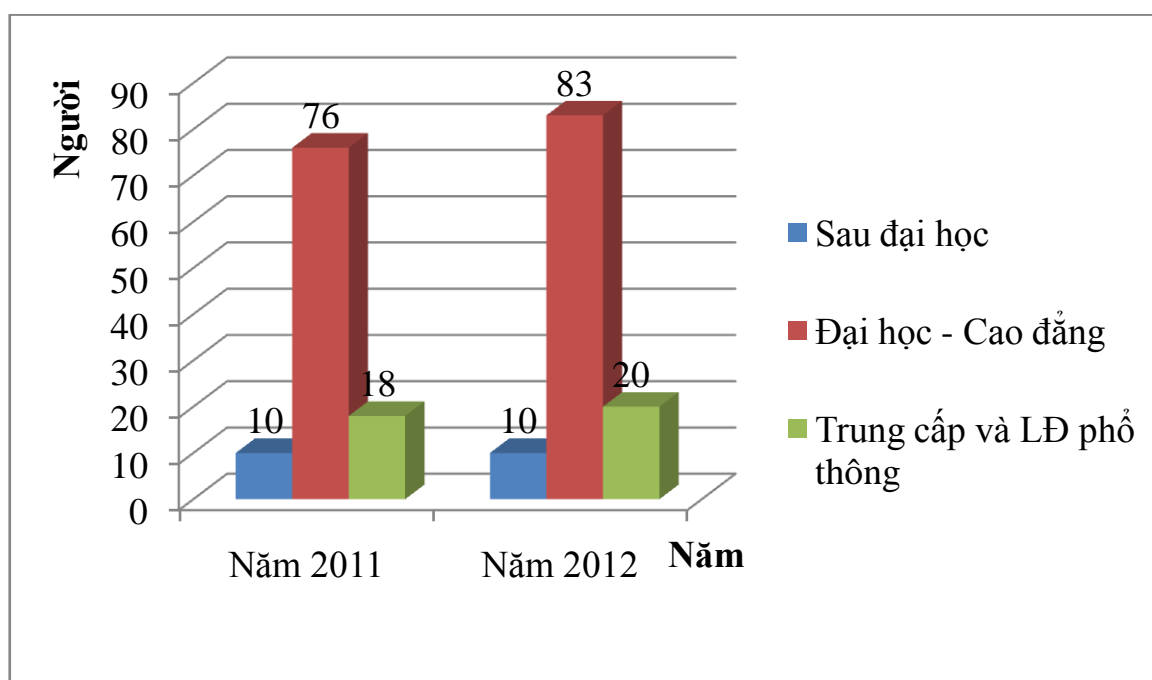
hợp lao động trẻ năng động sáng tạo với đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm để bổ sung, trao đổi kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ để hoàn thành tốt công việc trong lĩnh vực kinh doanh của Ngân hàng. Đánh giá chung về cơ cấu lao động của Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng là Ngân hàng có đội ngũ nhân sự trẻ, đầy tiềm năng. Đây cũng là chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng.

❖ Cơ cấu lao động theo trình độ

Bảng 3

Đơn vị tính: Người, %

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Tuyệt đối	Tương đối
Trình độ	104	100%	113	100%	9	8.65%
Sau đại học	10	9.62%	10	8.85%	0	0.00%
Đại học - Cao đẳng	76	73.08%	83	73.45%	7	6.73%
Trung cấp và LĐ phổ thông	18	17.30%	20	17.70%	2	1.92%



Biểu đồ 3: Cơ cấu lao động theo trình độ

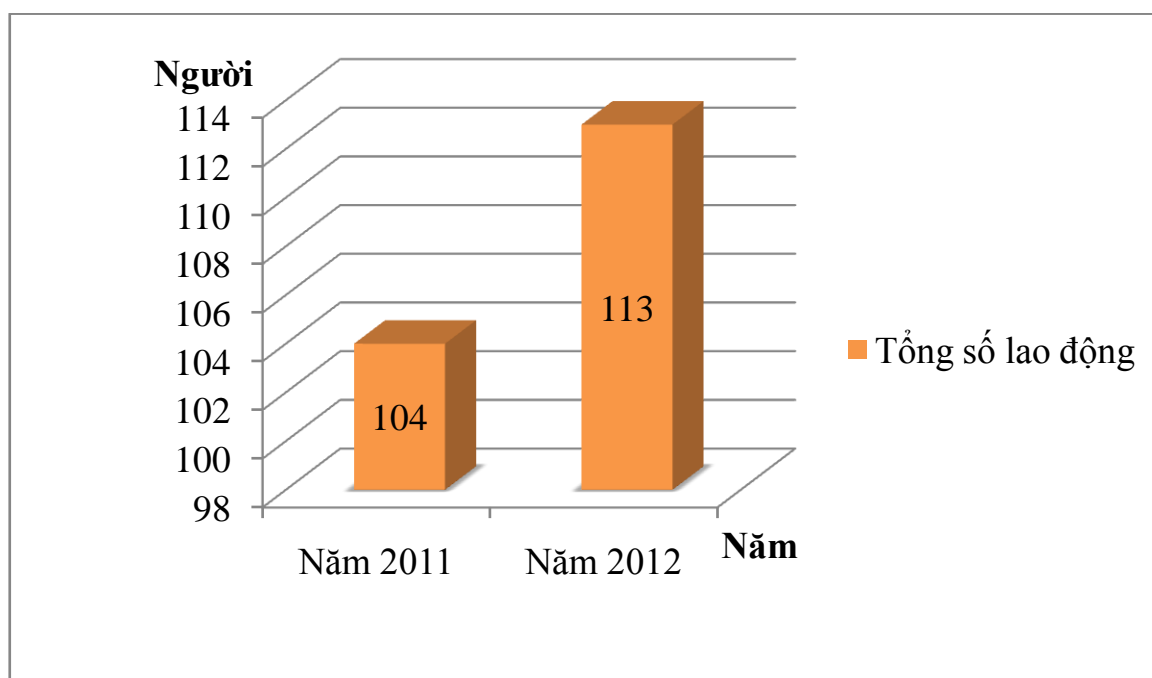
Qua biểu đồ 3: Sự biến động về lao động của Chi nhánh trong năm 2011, 2012 không chỉ có sự gia tăng về số lượng mà chất lượng của đội ngũ nhân sự trẻ cũng được tăng lên. Số lượng lao động có trình độ Sau đại học là 10 người, đây là đội ngũ nhân sự cấp cao của Chi nhánh. Số lượng nhân sự có trình độ Đại học - Cao đẳng tăng lên 7 lao động so với năm 2011, tương ứng với 6,73%. Lượng nhân sự có trình độ Đại học - cao đẳng chiếm tỉ trọng lớn trong cơ cấu lao động, chiếm tới 73.45% vào năm 2012. Đây được xem là thành tích của Ngân hàng trong việc tuyển dụng nhân viên ưu tú có ngoại hình, kỹ năng và có kinh nghiệm trong lĩnh vực hoạt động kinh doanh của Chi nhánh. Số lượng lao động có trình độ Trung cấp và LĐ phổ thông năm 2012 so với năm 2011 tăng lên 2 người tương ứng với tỉ lệ 1,92%. Số lao động này chủ yếu là nam làm trong bộ phận kỹ thuật và phòng bảo vệ.

b. Tình hình sử dụng lao động của Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng

Bảng 4: Tình hình tăng giảm lao động qua các năm

Đơn vị tính: Người, %

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối
Tổng số lao động	104	113	9	8.65%



Biểu đồ 4: Tình hình tăng giảm lao động

Qua bảng và biểu đồ trên ta thấy: Tổng số lao động tại Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng vào năm 2011 là 104 người, năm 2012 là 113 người. Xét về số tuyệt đối năm 2012 số nhân viên tăng so với năm 2011 là 9 người. Xét về số tương đối năm 2012 số nhân viên tăng so với năm 2011 là 8,65%. Để phát huy tối đa năng lực của người lao động thì việc sắp xếp, bố trí và sử dụng lao động theo đúng chuyên môn nghiệp vụ là một việc làm hết sức cần thiết. Việc sắp xếp lao động theo chuyên môn nghiệp vụ ở Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng được bố trí theo bảng sau:

Bảng 5: Tình hình sắp xếp lao động theo các phòng ban, đơn vị tại Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng năm 2012

Đơn vị: Người, %

STT	Phòng ban	Số lượng	Tỷ lệ
1	Ban giám đốc	3	2.65%
2	Chi nhánh:	64	56.64%
3	Phòng doanh nghiệp	8	7.08%
4	Phòng cá nhân	12	10.62%
5	Bộ phận kinh doanh tiền tệ	6	5.31%
6	Bộ phận giao dịch và ngân quỹ	12	10.62%
7	Bộ phận quản lý tín dụng	2	1.77%
8	Phòng kế toán - hành chính	10	8.85%
9	Ban kiểm toán	3	2.65%
10	Bộ phận kỹ thuật (IT)	3	2.65%
11	Phòng bảo vệ	8	7.08%
12	Phòng giao dịch:	46	40.71%
13	Tam Bạc	6	5.31%
14	Lạch Tray	11	9.73%
15	Lạc Viên	10	8.85%
16	Hoa Phượng	10	8.85%
17	Thủy Nguyên	9	7.96%
18	Tổng số	113	100%

Qua số liệu thống kê ở bảng trên ta thấy:

Ban giám đốc gồm 3 người chiếm tỷ lệ 2,65% trong đó có 1 người làm giám đốc chịu trách nhiệm cao nhất trong Chi nhánh, chịu trách nhiệm trước pháp luật của Nhà nước về quá trình kinh doanh của Chi nhánh, 2 phó giám đốc chịu trách nhiệm tư vấn trợ giúp cho giám đốc ở mỗi lĩnh vực thuộc chuyên môn đảm nhiệm.

Phòng giao dịch gồm 46 người chiếm 40,71% trong tổng số lao động. Có chức năng: Thực hiện các tác nghiệp liên quan đến tiền gửi, tiền vay; Thực hiện các tác nghiệp liên quan đến vàng- ngoại tệ, cổ phần, thẻ và các dịch vụ khác; Thu chi tiền mặt theo đúng nhiệm vụ quy định của từng giao dịch viên; Hỗ trợ công tác tín dụng và kiểm soát tín dụng.

Phòng Doanh nghiệp gồm 8 người chiếm 7,08% trong tổng số lao động. Có chức năng: Quản lý thực hiện chỉ tiêu bán hàng theo các sản phẩm cụ thể; Tiếp thị và quản lý Khách hàng; Tiếp thị sản phẩm dịch vụ thanh toán quốc tế; Chăm sóc Khách hàng Doanh nghiệp và Phân tích, thẩm định, đề xuất cấp tín dụng.

Phòng Cá nhân gồm 12 người chiếm 10,62% trong tổng số lao động có chức năng Quản lý thực hiện chỉ tiêu bán hàng theo các sản phẩm cụ thể; Tiếp thị và quản lý Khách hàng; Tiếp thị sản phẩm dịch vụ thanh toán quốc tế; Chăm sóc Khách hàng Cá nhân và Phân tích, thẩm định, đề xuất cấp tín dụng.

Bộ phận kinh doanh tiền tệ gồm 6 người chiếm 5,31% có chức năng: Quản lý, thực hiện chỉ tiêu bán hàng theo sản phẩm cụ thể; Tiếp thị và quản lý Khách hàng; Chăm sóc Khách hàng và Thẩm định các hồ sơ cấp tín dụng.

Bộ phận giao dịch và quản lý tín dụng gồm 14 người chiếm 12,39% trong tổng số lao động của Chi nhánh. Phòng kế toán - hành chính gồm 10 người chiếm 8,85% có chức năng: Quản lý công tác kế toán tại Chi nhánh; Quản lý nghiệp vụ an toàn kho quỹ và Quản lý công tác hành chính.

Phòng quản lý các dự án công nghệ thông tin (IT) gồm 3 người chiếm 2.65% trong tổng số lao động. Có chức năng giải quyết các vấn đề về kỹ thuật hay các thông tin trong nội bộ Chi nhánh.

Ban kiểm toán gồm 3 người chiếm 2.65% trong tổng số lao động của Chi nhánh. Có chức năng kiểm tra, tính toán lại các nghiệp vụ kế toán của Ngân hàng.

Phòng bảo vệ gồm 8 người chiếm 7,08% trong tổng số lao động của Chi nhánh.

Nhìn chung, việc sắp xếp các phòng ban nêu trên tương đối hợp lý theo đúng khả năng chuyên môn của mỗi nhân viên trong Chi nhánh. Hầu hết đó là những người đã qua đào tạo, có thâm niên công tác giàu kinh nghiệm, có nhiều sáng kiến trong công việc góp phần không nhỏ vào các thành tích mà Hội sở đã đạt được cụ thể như sau: Ngân hàng có dịch vụ ngoại hối tốt nhất Việt Nam năm 2011 (Theo tạp chí tài chính Ngân hàng toàn cầu Global Finance), Ngân hàng có cơ cấu quản trị doanh nghiệp chặt chẽ và hoạt động quan hệ nhà đầu tư tốt nhất năm 2011 (Theo tạp chí tài chính Ngân hàng Châu Á The Asian Banker), Ngân hàng bán lẻ tốt nhất Việt Nam (Theo tạp chí tài chính Ngân hàng Châu Á The Asian Banker).

2.2.2. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng

2.2.2.1. Hiệu quả sử dụng lao động

Bảng 6: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động trong Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng

Đơn vị tính: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị		Chênh lệch	
		Năm 2011	Năm 2012	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tổng doanh thu	Triệu đồng	48,319	51,938	3,619	7.49%
Tổng chi phí	Triệu đồng	20,960	25,562	4,602	21.96%
Tổng lợi nhuận	Triệu đồng	27,359	26,376	(983)	-3.59%
Tổng LN sau thuế	Triệu đồng	20,519	19,782	(737)	-3.59%
Tổng số lao động	Người	104	113	9	8.65%
Hiệu suất sử dụng lao động	Tr.đ/Người	464.605	459.628	(4.977)	-1.07%
Sức sinh lời của lao động	Tr.đ/Người	197.298	175.062	(22.236)	-11.28%

(Nguồn Phòng kế toán - hành chính của Sacombank Hải Phòng)

**Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động:*

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động năm 2011} = \frac{\text{Tổng doanh thu 2011}}{\text{Tổng số lao động 2011}} = 464,605$$

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động năm 2012} = \frac{\text{Tổng doanh thu 2012}}{\text{Tổng số lao động 2012}} = 459,628$$

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2011 là 464,605 Tr.đ/người, năm 2012 là 459,628 Tr.đ/người. Năm 2012 so với năm 2011 giảm đi 4,977 Tr.đ/người (về số tương đối giảm 1.07%). Điều này cho thấy hiệu suất lao động của Ngân hàng có xu hướng giảm đi mặc dù sự giảm đi là không đáng kể nhưng đây cũng là dấu hiệu chứng tỏ hoạt động kinh doanh của Sacombank Hải Phòng chưa có hiệu quả.

** Chỉ tiêu sức sinh lời của lao động:*

$$\text{Sức sinh lời lao động năm 2011} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế 2011}}{\text{Tổng số lao động 2011}} = 197,298$$

$$\text{Sức sinh lời lao động năm 2012} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế 2012}}{\text{Tổng số lao động 2012}} = 175,062$$

Sức sinh lời lao động năm 2011 là 197,298 Tr.đ/Người, năm 2012 là 175,062 Tr.đ/Người. Năm 2012 so với năm 2011 giảm đi 22,236 Tr.đ/Người (về số tương đối giảm 11,28%). Điều này cho thấy sức sinh lời lao động của Sacombank Hải Phòng có xu hướng giảm đi đáng kể. Đây là dấu hiệu chứng tỏ hoạt động kinh doanh của Ngân hàng là chưa hiệu quả.

Nguyên nhân của việc làm giảm hiệu suất lao động và sức sinh lời lao động của Ngân hàng chịu ảnh hưởng từ 2 yếu tố khách quan và chủ quan.

- Nguyên nhân chủ quan:

+ Chất lượng người lao động không tốt cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến việc Ngân hàng làm ăn thua lỗ. Lợi nhuận sau thuế của Chi nhánh năm 2012 so với năm 2011 giảm đi 737 triệu đồng (tương ứng với tỉ lệ 3,59%) điều này cho thấy được công tác đào tạo và phát triển các kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn của Chi nhánh chưa đáp ứng được nhu cầu của công việc.

+ Do Chi nhánh mới khai trương PGD Thủy Nguyên nên có tuyển dụng thêm 6 nhân viên mới và 1 nhân viên tại PGD Tam Bạc, 2 nhân viên của PGD Hoa Phượng. Những nhân viên này thường chưa có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc dẫn đến năng suất lao động không cao làm giảm hiệu quả hoạt động kinh doanh. Cụ thể như sau:

Bảng 7: Kết quả hoạt động kinh doanh của Chi nhánh và PGD năm 2012

Đơn vị tính: Triệu đồng

	Lợi nhuận sau thuế		Chênh lệch	
	Năm 2011	Năm 2012	Tuyệt đối	Tương đối
Chi nhánh	7,899	7,941	42	0.53%
PGD Lạch Tray	3,467	3,490	23	0.66%
PGD Lạc Viên	3,365	3,375	10	0.29%
PGD Hoa Phượng	2,934	2,940	6	0.2%
PGD Tam Bạc	1,231	1,128	(103)	-8.36%
PGD Thủy Nguyên	1,623	908	(715)	-44.05%
Tổng	20,519	19,782	(737)	-3.59%

Qua bảng trên ta thấy Lợi nhuận sau thuế của Chi nhánh, PGD Lạch Tray, Hoa Phượng, Lạc Viên của năm 2012 tăng so với năm 2011. Tuy rằng mức tăng không đáng kể nhưng với sự khó khăn chung của nền kinh tế thì đây cũng được coi là thành tích đáng ghi nhận. Trái ngược với các PGD khác, đặc biệt PGD Thủy Nguyên có mức Lợi nhuận giảm cao nhất với mức giảm 715 triệu đồng tương ứng với tỉ lệ giảm 44,05%. Vì vậy trong những năm tới Chi nhánh cần tìm ra biện pháp khắc phục tình trạng này để kết quả hoạt động kinh doanh của Chi nhánh đạt kết quả cao hơn.

- Nguyên nhân khách quan:

+ Do khó khăn chung của nền kinh tế Doanh nghiệp làm ăn thua lỗ không có khả năng gốc và lãi vay làm gia tăng nợ xấu trong Ngân hàng vì thế để giảm thiểu rủi ro Chi nhánh đã cho cá nhân vay (chủ yếu cho vay đối với cán bộ, CNV Nhà Nước) với mức thu nhập >5triệu và với mức lãi suất 1,15%/tháng nhưng biện pháp này của Chi nhánh chỉ giải quyết được vấn đề trước mắt.

+ Do Công ty Chứng khoán Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín (Sacombank - SBS) đã gắn liền với hình ảnh của Sacombank nên những thua lỗ tại công ty này ít nhiều ảnh hưởng đến thương hiệu và hoạt động của ngân hàng.

- Nguyên nhân chủ quan:

+ Chất lượng người lao động không tốt cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến việc Ngân hàng làm ăn thua lỗ. Lợi nhuận sau thuế của Chi nhánh năm 2012 so với năm 2011 giảm đi 737 triệu đồng (tương ứng với tỉ lệ 3,59%) điều này cho thấy được công tác đào tạo và phát triển các kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn của Chi nhánh chưa đáp ứng được nhu cầu của công việc.

2.2.2.2. Một số nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng lao động

a. Công tác định mức lao động

Xây dựng định mức lao động dựa vào chế độ làm việc và điều kiện thực tế của Ngân hàng:

- Số lượng lao động đối với mỗi công việc khác nhau đòi hỏi cũng phải khác nhau. Ví dụ số lượng lao động ở bộ phận giao dịch thường nhiều hơn các bộ phận khác vì đây là bộ phận trực tiếp tiếp xúc, thực hiện giao dịch với Khách hàng.

- Chất lượng lao động đối với mỗi công việc khác nhau đòi hỏi cũng phải khác nhau. Ở ban giám đốc thì chất lượng đòi hỏi phải cao nhất (đều là những người có trình độ Thạc Sĩ và có ít nhất 4 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực Ngân hàng) so với các bộ phận khác vì đây là ban chịu trách nhiệm trực tiếp quản lý điều hành tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

- Khối lượng công việc được thực hiện theo hợp đồng kí kết.

- Phương tiện, trang thiết bị phục vụ hoạt động kinh doanh: Nhân viên được làm việc trong môi trường tốt nhất với đầy đủ các trang thiết bị như máy

tính có tài khoản riêng, máy Scan, máy in... So với các Ngân hàng khác thì trang thiết bị của nhân viên Sacombank Hải Phòng có phần đầy đủ và tiện ích hơn, không gian làm việc của Sacombank Hải Phòng rất thoải mái bởi mỗi nhân viên đều có bàn làm việc riêng với diện tích khá lớn đủ để nhân viên nghỉ ngơi và làm việc hiệu quả.

b. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc và chế độ nghỉ ngơi hợp lý là một trong những yếu tố quan trọng giúp cho người lao động nhanh chóng phục hồi sức khỏe để có thể làm việc với hiệu quả cao nhất. Vì là một loại hình kinh doanh đặc biệt nên nhân viên trong ngành Ngân hàng đôi khi có căng thẳng. Do đó, Ngân hàng phải không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho toàn thể cán bộ, nhân viên với các phương pháp khác nhau.

Điều kiện làm việc của Sacombank Hải Phòng được thể hiện qua các yếu tố sau:

- Hệ thống Corebanking T - 24 đã góp phần đưa Sacombank tiếp cận với những thành tựu công nghệ Ngân hàng tiên tiến nhằm phục vụ nhu cầu thị trường tài chính - tiền tệ ngày càng chuyên nghiệp.

- Chi nhánh đã xin cấp phép của Ngân hàng Nhà nước cung cấp dịch vụ thanh toán qua Internet giúp nhân viên tiếp cận với công nghệ dễ dàng giao dịch với Khách hàng.

- Chế độ lương, thưởng của Sacombank Hải Phòng tuân thủ theo quy định của Bộ Tài Chính. Hơn thế nữa Ngân hàng còn có chế độ thưởng đột xuất, định kỳ hàng năm cho cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao và tính lương ngoài giờ cho cán bộ nhân viên khi phải làm thêm ca.

- Chế độ đãi ngộ và phúc lợi của Chi nhánh cũng là một trong những yếu tố khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn.

Để thấy rõ được điều kiện làm việc của Chi nhánh, chúng ta cần so sánh với ngân hàng khác cụ thể là Ngân hàng TMCP Kỹ thương - Chi nhánh Hải Phòng: Về cơ bản trang thiết bị, hệ thống công nghệ của Sacombank Hải Phòng và Tecombank Hải Phòng là giống nhau chỉ khác ở chế độ lương, thưởng và đãi ngộ của Sacombank Hải Phòng còn thấp hơn Tecombank Hải Phòng. Đây là nguyên nhân chủ yếu ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng lao động của Chi nhánh.

Ngoài ra, còn một số nguyên nhân khác như chất lượng lao động... mà Sacombank Hải Phòng cần phải tìm hiểu và đưa ra biện pháp khắc phục nhằm đem lại hiệu quả kinh doanh cao cho Chi nhánh.

2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng.

2.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là một trong những yếu tố hàng đầu trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở mỗi Ngân hàng. Việc lập dự báo nhu cầu nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở kinh doanh hiện tại cũng như chiến lược phát triển kinh doanh lâu dài của Chi nhánh.

Tùy theo tình hình hoạt động và nhu cầu của Sacombank Hải Phòng, việc tuyển dụng nhân sự sẽ được tiến hành công khai theo đúng trình tự quy định được Ban lãnh đạo Sacombank thông qua. Cán bộ nhân viên Sacombank không được ngăn cản bất cứ ai có ý định dự tuyển vào Sacombank.

Ứng viên dự tuyển vào Sacombank Hải Phòng sẽ được xem xét dựa trên năng lực và trình độ mà không có bất cứ sự phân biệt nào liên quan đến chủng tộc, màu da, tôn giáo hay giới tính,... Tuy nhiên việc tuyển dụng, bổ nhiệm sẽ ưu tiên cho những ứng viên nội bộ (những cán bộ nhân viên đang làm việc tại Sacombank) nếu xét thấy có đủ năng lực đáp ứng cho vị trí công việc (mục đích là nhằm tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên được phát huy khả năng và phát triển nghề nghiệp).

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng nhân sự được tiến hành như sau:

Bước 1: Dự báo nhu cầu và khả năng hiện có trong Chi nhánh về nguồn nhân lực. Khi tiến hành dự báo thì phòng nhân sự phải căn cứ vào nhiều yếu tố như chiến lược kinh doanh cụ thể của Ngân hàng, số lượng và chất lượng nguồn nhân lực hiện tại và nhu cầu trong tương lai. Từ đó lên kế hoạch cụ thể để đưa ra những quyết định đối với việc tuyển dụng, sa thải cho hợp lý nhằm đem lại hiệu quả cao trong kinh doanh, tiết kiệm những chi phí không phù hợp.

Bước 2: Trên cơ sở ý kiến của các phòng, ban, đơn vị phòng nhân sự tổng hợp lại các ý kiến đó và dựa vào những tài liệu về quản lý nhân sự, xây dựng thành bản báo cáo rồi trình lên ban Giám đốc xem xét, đưa ra ý kiến rồi phê duyệt.

Bước 3: Phòng nhân sự dựa trên cơ sở bản báo cáo đã được phê duyệt, tổ

chức phối hợp với các nhà quản trị ở mỗi lĩnh vực khác nhau để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng, sa thải hoặc đào tạo nhân viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất phức tạp của từng công việc khác nhau.

Bước 4: Phòng nhân sự đánh giá hiệu quả và có sự điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp với thực tế kinh doanh của từng phòng ban.

Việc hoạch định nguồn nhân lực trong Chi nhánh đã tuân theo những bước

cơ bản trên, tuy nhiên các bước này cũng thay đổi thường xuyên đáp ứng được xu hướng phát triển kinh tế hiện nay.

Bên cạnh đó, hàng năm Chi nhánh cũng tiến hành điều chỉnh nguồn nhân

lực. Song, thực tế vấn đề đó vẫn chưa được giải quyết triệt để vì một số lý do bất cập gây ảnh hưởng đến tinh thần thi đua lao động trong bản thân mỗi cán bộ, công nhân viên. Chính điều này làm cho kết quả lao động chưa đạt được mục tiêu như mong muốn.

2.3.2. Tuyển dụng lao động

Quá trình tuyển dụng nhân sự tại Sacombank Hải Phòng trải qua các bước sau:

Bước 1: Xác định nguồn và phương pháp tuyển dụng lao động:

❖ **Nguồn tuyển dụng:** ưu tiên cho những ứng viên nội bộ trong Ngân hàng, những ứng viên mà cán bộ nhân viên trong Ngân hàng giới thiệu, sau đó mới đến nguồn từ bên ngoài.

Bảng 8: Tình hình tuyển dụng của Sacombank - Hải Phòng qua các năm

Chi tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối
1. Tổng số lao động	104	113	9	8.65%
2. Số lao động tuyển dụng	6	9	3	50%
Tuyển nội bộ	4	6	2	50%
Tuyển bên ngoài	2	3	1	50%

(Nguồn: Phòng nhân sự Sacombank - Hải Phòng)

Qua 2 năm, đầu vào lao động tăng về số lượng. Mỗi lao động đảm trách một vị trí khác nhau nhưng đều xuất phát từ thực tế nhu cầu hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Nhìn chung, số lượng lao động được tuyển trong 2 năm có xu hướng tăng lên cho thấy Ngân hàng rất chú trọng nhu cầu về lao động, đáp ứng kịp thời về nguồn nhân lực cho Chi nhánh. Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng như vậy còn tồn tại một số hạn chế lớn ở hầu hết các Ngân hàng hiện nay.

❖ **Phương pháp tuyển dụng:**

- Thông qua các phương tiện thông tin đại chúng (báo chí, truyền hình, internet,...).

- Thông qua sự giới thiệu của cán bộ nhân viên trong Ngân hàng (Sacombank Hải Phòng khuyến khích cán bộ nhân viên giới thiệu những ứng viên có tư cách đạo đức và năng lực vào làm việc tại Sacombank Hải Phòng).

- Thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm, các hội chợ việc làm.

- Thực hiện chương trình liên kết tuyển dụng và đào tạo với các trung tâm đào tạo, các trường đại học, cao đẳng,...trên địa bàn Hải Phòng đối với

sinh viên mới ra trường và ngay cả với các sinh viên đang trong giai đoạn thực tập.

Bước 2: Tiếp nhận hồ sơ của các ứng viên đồng thời kiểm tra sơ bộ ban đầu.

Bước 3: Tiến hành thi tuyển qua 3 vòng: sơ loại hồ sơ, test online (trắc nghiệm gồm 60 câu về nghiệp vụ, IQ, kiến thức xã hội và kiến thức về Sacombank) và phỏng vấn. Trường hợp các ứng viên đạt thì chuyển sang bước 6, còn không đạt thì sẽ tiến hành lưu hồ sơ. Riêng đối với sinh viên thực tập, nếu không đạt thì vẫn được tiếp nhận thực tập tại Ngân hàng nếu như có nhu cầu và sau thực tập sẽ được đánh giá lại nếu đạt thì chuyển sang bước 4, tiếp tục không đạt thì cũng được tiến hành lưu hồ sơ.

Bước 4: Các sinh viên thực tập chính thức tham gia chương trình “Thực tập viên tiềm năng Sacombank”. Trong chương trình này, sinh viên sẽ được tham gia tối thiểu 03 buổi/tuần và được giao nhiệm vụ, công việc như một nhân viên đang học việc, đồng thời được tham gia chương trình bồi dưỡng dành cho thực tập viên tiềm năng do Trung tâm đào tạo phụ trách (không trùng với lịch làm việc tại Ngân hàng). Sinh viên được ký “Cam kết” gắn bó với Ngân hàng.

Bước 5: Sau thời gian thực tập viên tiềm năng thực tập, Ngân hàng sẽ cùng với Phòng nhân sự, Trung tâm Đào tạo tổ chức đánh giá lại. Nếu đạt chuyển sang bước 6, không đạt lưu hồ sơ và cấp giấy chứng nhận tham gia chương trình “Thực tập viên tiềm năng Sacombank”.

Bước 6: Các ứng viên sẽ được ký hợp đồng thử việc tối đa không quá 03 tháng, và tiếp tục tham gia công việc tại đơn vị

Đối với các vị trí lao động phổ thông, thời gian thử việc 01 tháng;

Đối với các vị trí khác, thời gian thử việc 02 tháng.

Thời gian thử việc có thể rút ngắn tùy vào năng lực của cán bộ nhân viên theo đánh giá của Trưởng đơn vị.

Bước 7: Sau thời gian thử việc đơn vị trực tiếp sử dụng lao động đánh giá, gửi kết quả cho Phòng nhân sự. Đạt tuyển dụng chính thức, không đạt lưu hồ sơ. Riêng đối với sinh viên thực tập sẽ được cấp giấy chứng nhận tham gia chương trình “Thực tập viên tiềm năng Sacombank”.

2.3.3. Sử dụng và quản lý lao động tại Sacombank Hải Phòng

Sử dụng và quản lý lao động một cách hợp lý sẽ đem lại hiệu quả cho hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Bất kỳ một tổ chức nào đều có những quy định khác nhau đối với người lao động, Sacombank Hải Phòng cũng có những công cụ quản lý riêng đối với cán bộ nhân viên như quy định về quy tắc đạo đức nghề nghiệp:

Đạo đức nghề nghiệp của cán bộ nhân viên trong khuôn khổ đạo lý kinh doanh của Ngân hàng đã trở thành truyền thống văn hóa tốt đẹp của Sacombank được hệ thống và ban hành trong Quyết định số 646/2008/QĐ-HĐQT, đòi hỏi trách nhiệm của mọi thành viên là phải duy trì, nuôi dưỡng và phát huy. Bất cứ một ai trong “**Đại gia đình Sacombank**” chúng ta không tuân thủ và thực thi, mặc nhiên xem như bị loại trừ. Đối với những thành viên mới gia nhập Sacombank, phải tìm hiểu, chấp nhận, cam kết, học hỏi và rèn luyện. Đó chính là văn hóa của Sacombank, bao gồm 10 quy tắc đạo đức nghề nghiệp sau:

Quy tắc 1: Tuân thủ Quy định của pháp luật và chính sách của Sacombank

Quy tắc 2: Đảm bảo năng lực chuyên môn và tinh thần làm việc thận trọng

Quy tắc 3: Trách nhiệm báo cáo

Quy tắc 4: Bảo mật thông tin của Sacombank và khách hàng

Quy tắc 5: Phòng chống rửa tiền hoặc tiền giả

Quy tắc 6: Tính chính xác và minh bạch của sổ sách

Quy tắc 7: Tránh lạm dụng chức quyền và tư lợi

Quy tắc 8: Tránh xung đột quyền lợi

Quy tắc 9: Sử dụng thời gian làm việc và tài sản của Sacombank đúng mục đích và hiệu quả

Quy tắc 10: Các hành vi và thái độ khi làm việc.

2.3.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Sacombank Hải Phòng

Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực nên vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Ngân hàng rất quan tâm. Dựa theo kế hoạch nhân lực hàng năm, trưởng phòng nhân sự xác định nhu cầu đào tạo và đào tạo lại cán bộ công nhân viên trong Chi nhánh sau đó lên kế hoạch một cách cụ thể.

Ngân hàng Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng luôn đưa ra những chính sách đào tạo cho nhân viên: tạo mọi điều kiện giúp mỗi cá nhân phát triển nghề nghiệp đồng thời xây dựng một lực lượng nhân viên chuyên nghiệp cho Ngân hàng. Chương trình đào tạo của Ngân hàng giúp nhân viên có kỹ năng chuyên môn cao, quy trình nghiệp vụ thống nhất trên toàn hệ thống, để dù khách hàng giao dịch tại bất cứ điểm giao dịch nào cũng đều nhận được một phong cách Sacombank duy nhất, đó là sự chuyên nghiệp, nhanh chóng và vì lợi ích của khách hàng.

Các chương trình học tập đều xuất phát từ nhu cầu cụ thể. Chi nhánh khuyến khích nhân viên chủ động trong học tập và phát triển nghề nghiệp của bản thân. Phòng Phát triển Nguồn nhân lực và Trung tâm Đào tạo đóng vai trò hỗ trợ và hướng dẫn việc học tập và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Ngân hàng đã đa dạng hóa phương thức đào tạo nhằm tạo cho nhân viên nhiều cơ hội học tập và phát triển. Các phương thức học tập cho nhân viên gồm có: Học trên lớp, học tập ngay trong công việc, học tập từ các nguồn khác...

- Đối với nhân viên mới tuyển dụng. Chi nhánh sẽ tổ chức các khóa đào tạo liên quan như:
 - + Khóa học về Hội nhập môi trường làm việc.
 - + Khóa học về các sản phẩm của Sacombank - Hải Phòng.
 - + Các khóa nghiệp vụ và hướng dẫn sử dụng các phần mềm liên quan đến chức danh nhân viên (tín dụng, giao dịch, thanh toán quốc tế...)
- Đối với cán bộ quản lý, Chi nhánh thường xuyên tổ chức các khóa học như sau:
 - + Khóa bồi dưỡng kiến thức quản lý Chi nhánh.
 - + Các khóa học về kỹ năng liên quan (kỹ năng bán hàng, kỹ năng đàm phán, kỹ năng giải quyết vấn đề).
 - + Các khóa học nâng cao và cập nhật, bổ sung kiến thức về nghiệp vụ: tín dụng nâng cao, phục vụ khách hàng chuyên nghiệp.

Công tác đào tạo của Sacombank Hải Phòng cho các chức vụ liên quan đến nghiệp vụ chuyên môn được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 9: Công tác đào tạo và phát triển của Sacombank Hải Phòng

Đơn vị tính: Người

Chức vụ	Số lượng	
	Năm 2011	Năm 2012
Nhân viên giao dịch	20	26
Nhân viên quản lý tín dụng và rủi ro	8	10
Nhân viên kỹ thuật (IT)	1	1
Nhân viên kế toán	2	2
Tổng số	31	39

Sau các khóa đào tạo và phát triển hàng năm của Sacombank Hải Phòng, kết quả của việc đào tạo được tăng lên cả về quy mô và chất lượng. Qua bảng trên ta thấy nhân viên giao dịch được Ngân hàng chú trọng đến việc đào tạo và phát triển (20 nhân viên vào năm 2011, 26 nhân viên vào năm 2012) bởi vì đây là đội ngũ tiếp xúc trực tiếp với Khách hàng nhiều nhất đòi hỏi nhân viên phải có ngoại hình đẹp cộng với việc giao tiếp tốt để thuyết phục Khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng, huy động vốn từ Khách hàng... Vì vậy yêu cầu nhân viên phải khéo léo, thành thạo các nghiệp vụ chuyên môn của Chi nhánh mới đáp ứng được nhu cầu của họ.

Nhân viên quản lý tín dụng và rủi ro cũng được Ngân hàng quan tâm do đây là bộ phận có nhiệm vụ thẩm định các hồ sơ cấp tín dụng cho cá nhân và tổ chức. Cá nhân, tổ chức kinh doanh có hiệu quả thì Ngân hàng mới lãi ngược lại nếu làm ăn không tốt sẽ phát sinh nợ xấu ảnh hưởng đến hoạt động của Chi nhánh.

Nhân viên IT và kế toán được đào tạo và phát triển để nâng cao trình độ, chuyên môn để đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của công việc.

2.3.5. Phương pháp trả lương, thưởng tại Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng

2.3.5.1. Chế độ lương

a. Chính sách lương

Sacombank Hải Phòng có thang bảng lương được đăng ký với cơ quan quản lý Nhà nước và được xem xét điều chỉnh hàng năm. Hiện nay, Ngân hàng trả lương cho cán bộ nhân viên dựa trên năng lực và trình độ mà không có bất cứ sự phân biệt nào liên quan đến chủng tộc, màu da, tôn giáo, giới tính, tuổi tác, nguồn gốc dân tộc...

Cán bộ nhân viên được trả lương theo hệ số lương đối với từng đơn vị chức danh (ngoại trừ một số trường hợp đặc biệt được cấp có thẩm quyền phê duyệt).

Sacombank Hải Phòng nỗ lực xây dựng một chế độ lương và phúc lợi cạnh tranh để đảm bảo có thể giữ được người tài cũng như có thể thu hút nguồn lao động từ bên ngoài.

b. Cơ cấu lương

Đối với cán bộ công nhân viên trong ngân hàng sẽ được trả lương theo cấp bậc, ngành và theo thời gian quy định của nhà nước.

Bảng 10: Bảng hệ số lương công việc của Ngân hàng Sacombank Hải Phòng

STT	Chỉ tiêu	Hệ số
1	Giám đốc	9.0 – 9.2
2	Phó giám đốc	8.7 – 8.9
3	Trưởng phòng	7.7 – 7.9
4	Phó Phòng	7.4 – 7.6
5	Nhân viên	6.5 – 6.7
6	Bảo vệ	5.5 – 5.8

(Nguồn: Phòng nhân sự - Sacombank Hải Phòng)

Cách tính lương theo thời gian của Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín như sau:

$$\boxed{\text{Tiền lương}} = \boxed{\begin{matrix} \text{Hệ số} \\ \text{lương *} \\ \text{Mức lương} \\ \text{tối thiểu} \end{matrix}} + \boxed{\begin{matrix} \text{Hệ số} \\ \text{trách} \\ \text{nhiệm *} \\ \text{Mức lương} \\ \text{tối thiểu} \end{matrix}} + \boxed{\begin{matrix} \text{Các} \\ \text{khoản} \\ \text{khác} \end{matrix}}$$

Quy định hệ số trách nhiệm như sau:

Bảng 11: Hệ số trách nhiệm của Chi nhánh

K	Chức danh bộ phận
1.0	Giám đốc
0.9	Phó giám đốc
0.8	Trưởng phòng
0.5	Phó phòng
0.3	Nhân viên

(Nguồn: Phòng nhân sự - Sacombank Hải Phòng)

Ví dụ: Vào ngày 20/7 năm 2012 Chị Đỗ Thị Huệ được thăng chức từ Phó phòng lên Trưởng phòng doanh nghiệp ở Chi nhánh Hải Phòng với hệ số lương do Ngân hàng quy định là 7,7 với hệ số trách nhiệm là 0,8; mức lương tối thiểu tại thời điểm đó là 1.050.000đ/tháng và các khoản phụ cấp, các khoản tiền thưởng đạt được trong tháng là 4.325.000 đồng. Vậy tiền lương trung bình một tháng của Chị Huệ là:

$$\begin{aligned}
 \text{Tiền lương} &= (7,7 * 1.050.000 + 0,8 * 1.050.000) + 4.325.000 \\
 &= 13.250.000 \text{ đồng/tháng}
 \end{aligned}$$

Tiền lương của nhân viên được thanh toán vào mùng 10 hàng tháng. Ngoài các khoản tiền lương thì hàng tháng nhân viên còn được hưởng các khoản phụ cấp: phụ cấp đi lại, phụ cấp ăn ca, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp thâm niên.

Nhìn chung, về cơ bản phương pháp tính lương của hầu hết các Ngân hàng thương mại tại Việt Nam gần như là giống nhau, nếu như có sự khác nhau thì chủ yếu là do các quy định về hệ số lương, hệ số trách nhiệm và các mức lương thưởng, phụ cấp của mỗi Ngân hàng quy định một cấp bậc khác nhau:

Bảng 12: Bảng so sánh tình hình thu nhập bình quân của Sacombank và Techcombank Hải Phòng

Chỉ tiêu	Sacombank Hải Phòng				Techcombank Hải Phòng				So sánh	
	Năm 2011	Năm 2012	Tương đối	Tuyệt đối	Năm 2011	Năm 2012	Tương đối	Tuyệt đối	Năm 2011	Năm 2012
I. Tổng số cán bộ, công nhân viên (người)	104	113	9	8.65%	78	90	12	15.38%	-26	-23
II. Thu nhập của cán bộ, công nhân viên (Triệu đồng)										
1. Tổng quỹ lương	11,988	13,025	1,037	9%	14,179	15,993	1,814	13%	2,191	2,968
2. Tiền thưởng	5,570	2,734	-2,836	-51%	1,022	1,740	718	70%	-4,548	-994
3. Thu nhập khác					550.6	1,035	484	88%		
4. Tổng thu nhập	17,558	15,759	-1,799	-10%	15,752	18,768	3,016	19%	-1,806	3,009
5. Tiền lương bình quân tháng (Đồng/người)	9,605,769	9,605,457	(312)	0.003%	15,148,504	14,808,333	340,171	-2%	5,542,735	5,202,876
6. Thu nhập bình quân tháng (Đồng/người)	14,068,910	11,621,681	(2,447,229)	-17%	16,828,632	17,377,778	549,145	3%	2,759,722	5,756,096

(Nguồn: Thu nhập tại WebSite: Sacombank.com.vn và Tecombank.com.vn)

Thông qua bảng số liệu ta thấy, tổng thu nhập của nhân viên Ngân hàng Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng năm 2012 đạt 15.759 triệu đồng, tương đương với 11,621,681 đồng/người/tháng, giảm 17% so với năm 2011.

Trong đó tiền lương bình quân đạt 9.605.457 đồng/người/tháng, giảm 0,003% so với năm 2011.

Tổng quỹ lương của Sacombank Hải Phòng năm 2012 lên đến 13.025 triệu đồng, tăng 9% so với năm trước đó. Tuy nhiên mức thưởng cho nhân viên lại giảm một nửa xuống còn 2.734 triệu đồng, so với 5.570 triệu đồng năm 2011. Tổng cộng cả lương và thưởng Sacombank chi cho nhân viên trong năm qua đạt 15.759 triệu đồng.

Nguyên nhân làm cho mức thu nhập của nhân viên có sự thay đổi lớn là do năm 2012 Sacombank chứng kiến nhiều biến động mạnh trong nội bộ nhân sự cấp cao. Những biến cố này, đặt trong bối cảnh khó khăn của nền kinh tế và hệ thống ngân hàng trong năm qua, khiến kết quả kinh doanh của Sacombank Hải Phòng bị ảnh hưởng khá mạnh, lợi nhuận sau thuế còn 19.782 triệu đồng, giảm 737 triệu đồng so với năm 2011. Mức thưởng của nhân viên trong năm qua cũng có sự biến động khá nhiều là do Ngân hàng đã và đang thực hiện cuộc “Cách mạng về tiền lương” nhằm trả lương cho cán bộ nhân viên dựa trên năng lực và trình độ, nhằm tạo ra một mức lương cạnh tranh để đảm bảo có thể giữ được người tài cũng như có thể thu hút được người lao động từ bên ngoài.

Còn tại Ngân hàng Kỹ Thương - Chi nhánh Hải Phòng, Tiền lương bình quân tháng của nhân viên ngân hàng này đạt 14.808.333 đồng (giảm 2% so với năm 2011) nhưng thu nhập bình quân lại tăng 549.145 đồng/người (tương ứng với tỉ lệ 3%) so với năm 2011.

Tổng cộng Tecombank đã chi 15.993 triệu đồng tiền lương và 1.740 triệu đồng tiền thưởng cho nhân viên trong năm tài chính 2012. Thu nhập bình quân đầu người/tháng của Tecombank Hải Phòng đạt 17.377.778 đồng tăng 549.145 đồng (tương ứng với tỉ lệ tăng 3%). Qua bảng số liệu trên ta thấy, Thu nhập bình quân tháng của Tecombank tăng lên là do trong năm 2012 Ngân hàng không có sự biến động về nhân sự cấp cao.

c. Tính lương ngoài giờ

Làm việc ngoài giờ là hạn chế và Sacombank Hải Phòng khuyến khích cán bộ nhân viên xử lý, hoàn thành công việc trong thời gian làm việc chính thức. Tuy nhiên trong trường hợp cán bộ nhân viên phải làm việc ngoài giờ cần được cấp quản lý phê duyệt trước và được sắp xếp nghỉ bù vào các ngày tiếp theo. Trường hợp không thể sắp xếp nghỉ bù thì được trả lương ngoài giờ thực hiện như sau:

- Làm việc ngoài giờ ngày thường (từ thứ 2 đến thứ 6): 150% lương của giờ làm việc bình thường.
- Làm việc vào chiều thứ 7 và ngày chủ nhật: 200% lương của ngày làm việc bình thường.
- Làm việc vào ngày Lễ - Tết: 300% lương của ngày làm việc bình thường.
- Làm việc ngoài giờ vào ban đêm: 195% lương của giờ làm việc ngày bình thường.

d. Điều chỉnh lương

Cán bộ nhân viên được xem xét điều chỉnh lương trong các trường hợp sau:

- Khi tuyển dụng chính thức.
- Thay đổi vị trí công tác.
- Lương đang cao hơn hoặc đang thấp hơn mặt bằng lương cùng vị trí.
- Bị xử lý vi phạm kỷ luật lao động với hình thức hạ bậc lương.
- Điều chỉnh tăng lương đột xuất (yêu cầu cán bộ nhân viên đạt danh hiệu từ Lao động giỏi của quý đánh giá thi đua gần nhất).
- Được bổ nhiệm giữ vị trí cán bộ quản lý.
- Điều chỉnh lương chung theo quyết định của Hội đồng quản trị.

2.3.5.2. Chế độ thưởng*a. Thưởng định kỳ hàng năm*

- Thưởng vào các ngày lễ lớn của Việt Nam.
- Thưởng danh hiệu “Chiến sĩ thi đua cơ sở” theo đánh giá xếp loại thi đua cá nhân cuối năm.
- Thưởng các xếp loại thi đua cá nhân khác theo quy định trong từng thời kỳ.

- Thương Danh hiệu tập thể theo đánh giá xếp loại thi đấu đơn vị cuối năm:

- + Danh hiệu “Tập thể xuất sắc”.
 - + Danh hiệu “Tập thể trẻ ấn tượng”.
 - + Danh hiệu “Tập thể giỏi”.
 - + Các danh hiệu tập thể khác theo quy định trong từng thời kỳ.
- Thương lương tháng 13.

- Các loại thưởng khác: thưởng hoàn thành kế hoạch kinh doanh, thưởng vượt kế hoạch kinh doanh (nếu có).

b. Thưởng đột xuất

Ngoài các chế độ tiền thưởng định kỳ nêu trên, Sacombank Hải Phòng còn có chế độ khen thưởng đột xuất nhằm mục đích khuyến khích và động viên kịp thời các cá nhân và tập thể đạt được một trong số các kết quả sau:

- Có những đóng góp nổi bật hoặc có những thành tích vượt trội trong việc triển khai thực hiện các chương trình chính sách của Ngân hàng.

- Hoàn thành xuất sắc công việc, nhiệm vụ, chương trình, dự án do Hội đồng quản trị hoặc Ban điều hành giao phó.

- Có ý tưởng và giải pháp sáng tạo trong việc phát triển các hoạt động của Ngân hàng, được chương trình “Ý tưởng vàng Sacombank” công nhận.

- Được khách hàng gửi thư khen.

- Tham gia và đoạt giải trong các chương trình, cuộc thi mà Sacombank có hứa thưởng.

2.3.5.3. Chế độ đãi ngộ và phúc lợi

ST T	Chế độ	Điều kiện được hưởng	Mức chi (nghìn đồng/người)			
			Quỹ công đoàn	Quỹ Phúc lợi	Chi phí	Tổng
1.	CBNV kết hôn		500	500		1.000
		Cả 2 đều làm việc tại Sacombank Hải Phòng	700	500		

2.	CBNV ốm đau ≥ 5 ngày	Nghỉ tại nhà	300			300
		Nằm viện	500			500
		Mắc bệnh nan y	5-10 triệu			5-10 triệu
3.	CBNV đi công tác bị tai nạn hoặc chấn thương do tham gia hội thao do CĐ tổ chức	Hỗ trợ chi phí phẫu thuật (nếu cần phải sử dụng các dịch vụ kỹ thuật cao)	$\leq 1/3$ tổng chi phí điều trị			$\leq 1/3$ tổng chi phí điều trị
4.	CBNV nữ sinh con	Sinh 1 con/lần	500			500
		Sinh 2 con/lần	1.000			1.000
5.	Tang chết	Tử thân phụ mẫu, con CBNV mất	500	500		1.000
		Vợ (chồng) CBNV mất	3.000	3.000		6.000
		Bản thân CBNV mất	5.000	5.000		10.000
6.	Trợ cấp trang phục giao dịch và logo	Nam			820	
		Nữ			1.220	
7.	Nghỉ mát, du lịch trong nước			600		600
8.	Quà 08/03	Nữ		Quà tặng		100 200

9.	Quà 20/10	Nữ	Quà tặng			100 200
10.	Quà tết âm lịch		Quà tặng			100 200
11.	Quà thiếu nhi 01/06	Con của CBNV		Quà tặng		100 200
12.	CSTD các năm liền			Kỷ niệm chương		10 chỉ vàng
13.	CBNV có thâm niên >= 10 năm			Kỷ niệm chương		2,5 chỉ vàng
14.	Tài năng Sacombank Hải Phòng tiêu biểu			Kỷ niệm chương		10 chỉ vàng
15.	CSTD du lịch nước ngoài	Tùy theo vị trí, chức danh		600-1000USD		600-1000USD
16.	PC điện thoại/tháng	Tùy theo vị trí, chức danh			100-1.500	
17.	Khám sức khỏe/năm	Nam		215-295		215-295
		Nữ		255-355		255-355
18.	CBNV tại các địa phương bị thiên tai			=<3.000		=<3.000
19.	Trợ cấp CBNV gặp khó khăn khi nghỉ hưu			=<3.000		=<3.000

Ngoài ra, CBNV tại Ngân hàng còn được hưởng các các chế độ đãi ngộ khác như:

Chế độ công tác phí: Nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho CBNV đi công tác, hoàn thành hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao theo sự phân công của cấp có thẩm quyền, Sacombank Hải Phòng đã có những quy định cụ thể liên quan đến những hỗ trợ tài chính – chế độ công tác phí dành cho CBNV theo từng chức danh, bao gồm: chi phí đi lại, chi phí lưu trú, phụ cấp công tác phí, hạn mức giao dịch, hạn mức sử dụng điện thoại.

Chế độ dự phòng rủi ro: Do tính chất công việc liên quan trực tiếp đến tiền mặt, CBNV làm việc liên quan đến công tác kho quỹ được hưởng phụ cấp rủi ro. Tuy nhiên khoản phụ cấp này sẽ được chuyển khoản vào tài khoản dự phòng rủi ro của CBNV và tạm thời bị phong tỏa 100% (chỉ được giải tỏa 50% vào tháng 12 hàng năm). Do đó, ngoài tài khoản lương, CBNV bộ phận Quỹ khi được tuyển dụng chính thức hoặc được điều động chính thức công tác tại bộ phận Quỹ phải thực hiện việc mở thêm một tài khoản thanh toán (còn gọi là tài khoản dự phòng rủi ro).

Chế độ tín dụng ưu đãi: Nhằm tạo điều kiện cho CBNV tiếp cận với nguồn vốn vay của Ngân hàng, Sacombank Hải Phòng có chính sách cho CBNV có thời gian công tác tại Ngân hàng đủ thời gian nhất định (tùy theo chính sách tín dụng của Ngân hàng trong từng thời kỳ) vay với lãi suất ưu đãi, hình thức trả vốn, lãi và thời gian vay linh hoạt. Tùy theo từng giai đoạn, thời kỳ mà Ngân hàng sẽ công bố cụ thể chương trình và các sản phẩm cho vay ưu đãi dành cho CBNV.

Chế độ chăm sóc sức khỏe: Mục đích của việc kiểm tra sức khỏe nhằm duy trì một tập thể CBNV khỏe mạnh cũng như kịp thời phát hiện và điều trị các vấn đề liên quan đến sức khỏe của CBNV. Ngân hàng yêu cầu các ứng viên kiểm tra sức khỏe trước khi nhận việc và hàng năm tất cả CBNV phải được kiểm tra sức khỏe tổng quát. Riêng đối với cán bộ lãnh đạo chủ chốt, Ngân hàng có chế độ chăm sóc sức khỏe đặc biệt thông qua việc tham gia bảo hiểm sức khỏe.

2.4. Đánh giá chung về tình hình quản lý nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng

2.4.1. Ưu điểm

Về bộ máy điều hành quản lý đã có nhiều tiến bộ, công tác tổ chức trong các bộ phận đã có phần được cải thiện. Ban lãnh đạo gồm những người có năng lực, có kinh nghiệm, quyết đoán trong hoạt động kinh doanh.

Về trình độ chuyên môn trong những năm qua: Chi nhánh luôn quan tâm bồi dưỡng, đào tạo không ngừng nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho các cán bộ công nhân viên. Đội ngũ nhân viên của Chi nhánh có tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức kỷ luật tốt. Công tác phân công lao động được thực hiện khá hợp lý, phù hợp với đặc điểm công việc.

Ngân hàng quản lý sử dụng quỹ thời gian hợp lý, tránh được tình trạng nhân viên đi làm muộn, nghỉ việc bừa bãi. Phòng tổ chức hành chính đã có nhiều cố gắng để áp dụng chế độ tiền lương mới, thực hiện nguyên tắc, quy chế và quyết định của Giám đốc Chi nhánh về lao động và tiền lương nhằm tạo ra sự công bằng cho nhân viên trong Chi nhánh.

2.4.2. Nhược điểm

Công tác đào tạo của Ngân hàng chưa thực sự hiệu quả về mặt chất lượng mà chỉ mang tính số lượng, do một số người được cử đi học để đối phó. Ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

Trong công tác đánh giá năng lực hoàn thành công việc của nhân viên thực sự chưa được quan tâm nhiều, chỉ mang tính thủ tục, gây lãng phí chi phí cho mỗi kỳ đánh giá mà hiệu quả thu được không cao, dễ dẫn tới tình trạng tinh thần thi đua bị giảm sút, điều này dễ ảnh hưởng xấu tới hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN - CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.

3.1. Phương hướng và nhiệm vụ trong những năm tới của Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.

Phát huy thành tích đã đạt được, khắc phục những tồn tại, toàn thể nhân viên Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ kinh doanh đạt được hơn 57 tỷ đồng doanh thu trong năm 2013.

Tăng cường công tác đào tạo công nhân viên, đồng thời đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại đáp ứng được nhu cầu nhiệm vụ kinh doanh trong thời gian tới và nhu cầu phát triển của nền kinh tế. Chú ý tới chất lượng công tác tuyển dụng và đào tạo cán bộ. Đồng thời khắc phục một số yếu kém còn tồn tại trong thời gian qua.

Tiếp tục xây dựng, ban hành quy chế mới phù hợp với yêu cầu kinh doanh

của Ngân hàng. Đồng thời kiện toàn lại bộ máy tổ chức giúp cho cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt và hoạt động có hiệu quả hơn.

Chủ trương duy trì năng lực làm việc đồng thời nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng ban tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình kinh doanh dịch vụ khách hàng. Tích cực tìm kiếm cơ hội nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

Tạo điều kiện và môi trường thuận lợi cho tất cả người lao động phát huy hết khả năng và phát triển tối đa năng lực cá nhân của họ. Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động và gắn với quyền lợi của người lao động với hiệu quả kinh doanh và quyền lợi của Chi nhánh.

Bảo đảm an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn trong sản xuất kinh doanh, đảm bảo việc làm và thu nhập ổn định, nâng cao đời sống tinh thần vật chất cho người lao động.

3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng.

3.2.1. Giải pháp 1: Luân chuyển nhân sự nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh

a. Căn cứ đưa ra giải pháp

- Qua kết quả phân tích ở dưới ta thấy Lợi nhuận sau thuế của PGD Thủy Nguyên năm 2012 giảm so với năm 2011 là 715 triệu đồng tương ứng với tỉ lệ giảm 44,05%.

	Lợi nhuận sau thuế		Chênh lệch	
	Năm 2011	Năm 2012	Tuyệt đối	Tương đối
Chi nhánh	7,899	7,941	42	0.53%
PGD Lạch Tray	3,467	3,490	23	0.66%
PGD Lạc Viên	3,365	3,375	10	0.29%
PGD Hoa Phụng	2,934	2,940	6	0.2%
PGD Tam Bạc	1,231	1,128	(103)	-8.36%
PGD Thủy Nguyên	1,623	908	(715)	-44.05%
Tổng	20,519	19,782	(737)	-3.59%

Điều này nói lên hiệu quả công việc chưa cao, làm giảm năng suất lao động và chất lượng công việc. Vì vậy ta cần luân chuyển để nâng cao trình độ, kỹ năng làm việc của nhân viên.

- Là PGD mới được khai trương, nhân viên mới được tuyển dụng chưa có kinh nghiệm, thiếu kỹ năng làm việc.

b. Mục tiêu của giải pháp

- Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh cho PGD Thủy Nguyên.

- Luân chuyển được đội ngũ cán bộ công nhân viên đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao sức cạnh tranh về chất lượng dịch vụ trên thị trường và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho Chi nhánh.

c. Nội dung của giải pháp

Luân chuyển 2 nhân viên phòng Cá nhân tại Chi nhánh xuống PGD Thủy Nguyên và 2 nhân viên mới PGD Thủy Nguyên được luân chuyển lên làm việc tại Chi nhánh.

Mục đích: Nhân viên tại Chi nhánh luân chuyển xuống đều là những nhân viên có kinh nghiệm, có kỹ năng làm việc sẽ thúc đẩy hoạt động kinh doanh cho PGD

Bảng dự kiến luân chuyển nhân viên vào năm 2013

Đơn vị	Số người luân chuyển
PGD Thủy Nguyên	2
Chi nhánh	2

➤ Tính khả thi của giải pháp:

Sau khi luân chuyển ta kỳ vọng có được đội ngũ nhân viên có trình độ và kinh nghiệm để đáp ứng được yêu cầu của công việc, với những lao động sẵn có tinh thần lao động tốt, có óc sáng tạo chúng ta tin tưởng họ sẽ làm tốt công việc của mình. Với số lượng không thay đổi sau khi luân chuyển kỳ vọng lợi nhuận sau thuế của PGD THỦY NGUYÊN sẽ tăng lên 100 triệu đồng như sau:

Bảng dự kiến kết quả đạt được sau luân chuyển

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	PGD Thủy Nguyên		
			Trước khi luân chuyển	Sau luân chuyển	Chênh lệch
1	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	(715)	(615)	100
2	Số lao động	Người	9	9	-
3	Sức sinh lời lao động	Tr.đ/Người	-79.44	-68.34	11.1

Sau khi luân chuyển nhân viên Chi nhánh xuống PGD đã bổ sung được đội ngũ nhân viên có trình độ cao, có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc hiệu quả được thể hiện:

Qua bảng dự kiến kết quả sau khi luân chuyển 2 nhân viên PGD làm lợi nhuận sau thuế tăng lên 100 triệu đồng với sức sinh lời lao động là 11,1Tr.đ/Người.

3.2.2. Giải pháp 2: Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực trong Chi nhánh.

a. Căn cứ đưa ra giải pháp

- Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của Chi nhánh chưa thật sự nghiêm túc và công bằng.

- Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quản lý. Do đó, phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm, vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan. Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc chán nản, ức chế, không khí làm việc thiếu sự thi đua, sáng tạo và nhân viên không phát huy được hết năng lực làm việc của bản thân.

b. Mục tiêu của giải pháp

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng hợp lý, đúng với sức lao động mà họ đã cống hiến cho Ngân hàng.

- Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc.

- Nâng cao năng suất lao động và hiệu quả hoạt động kinh doanh.

c. Nội dung của giải pháp

- Xây dựng biểu mẫu đánh giá:

+ Việc xây dựng mẫu biểu đánh giá là một trong những yếu tố quyết định sự

thành công của tổ chức. Trong khi xây dựng mẫu biểu đánh giá phải giữ một số nguyên tắc nhất định. Đó là việc đánh giá phải xây dựng trên các tiêu chuẩn chung nhằm mục đích so sánh giữa các cá nhân, mặt khác phải liên quan đến các tiêu chí kết quả công việc.

+ Để có thể xây dựng một mẫu biểu đánh giá hoàn chỉnh và toàn diện cần có sự tham gia góp ý của nhiều người, nhất là những người có kinh

nhận nhiệm vụ trong công tác quản lý. Sau khi tổng hợp ý kiến của mọi người thì trưởng phòng hoặc phó phòng tổ chức lao động tiền lương có trách nhiệm thiết kế mẫu biểu đánh giá, sau khi thiết kế xong để đảm bảo hơn có thể lấy ý kiến của mọi người thêm một lần nữa và tiến hành sửa chữa nếu thấy cần thiết.

- Phân công người phụ trách theo dõi và đánh giá thực hiện công việc:

Công việc này nên giao cho cấp trên của người lao động, trực tiếp phụ trách

công tác đánh giá và xếp loại, bởi đây là những người thường xuyên tiếp xúc với người lao động nên có thể nắm bắt và hiểu rõ công việc mà người lao động thực hiện.

- Phổ biến việc đánh giá đến từng người lao động trong toàn Chi nhánh:

Người lao động phải nắm được những thông tin cần thiết về công tác đánh

giá thực hiện công việc như: Mẫu biểu đánh giá, các tiêu chí đánh giá, mức đánh giá, người trực tiếp đánh giá họ, thời gian bắt đầu thực hiện đánh giá...Trưởng các bộ phận tổ chức buổi phổ biến cho người lao động những kiến thức trên một cách chi tiết, dễ hiểu để cho người lao động có thể nắm bắt được.

- Tiến hành đánh giá, nhận xét, xếp loại người lao động:

Sau khi đã xây dựng được mẫu biểu, đã phổ biến mọi thông tin về công tác đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động thì công việc tiếp theo là tiến hành nhận xét và xếp loại.

Thông qua các biện pháp theo dõi, quan sát cách thực hiện công việc hàng ngày của người lao động, qua bảng chấm công thì vào cuối tháng những người có trách nhiệm tiến hành đánh giá, xếp loại theo tiêu chí trong mẫu biểu.

- Việc đánh giá phải được thực hiện công khai, dân chủ, có xét đến ý kiến đóng góp của tập thể người lao động:

Trong quá trình đánh giá người lao động, người đánh giá khó tránh khỏi những sai sót, hiểu lầm, những lỗi như: Thiên vị, xu hướng thái quá,... vì vậy mà kết quả đánh giá cần được thông báo tới tập thể người lao động, hơn thế nữa người lao động cũng có quyền được biết kết quả công việc của mình đã hoàn thành ở mức độ nào để từ đó cố gắng hơn nữa, nỗ lực hơn nữa.

Người đánh giá phải đưa ra những căn cứ xác đáng dẫn đến xếp loại của người lao động khi họ yêu cầu, nếu người đánh giá không đưa ra được những lý do hợp lý thì phải tiến hành đánh giá lại, và trong một số trường hợp phải lấy ý kiến tập thể để đảm bảo tính dân chủ, công bằng khi đánh giá.

Đánh giá xếp loại thực hiện công việc của người lao động trong một quý, một

năm phải dựa trên những đánh giá từng tháng, từ đó mà có mức khen thưởng, kỷ luật đúng đắn, kịp thời nhằm động viên, khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động.

Mục đích cuối cùng của việc đánh giá thực hiện công việc chính là đánh giá

xem người lao động có xứng đáng được thưởng không, hay thưởng như vậy đã thỏa đáng chưa. Nếu như việc đánh giá chỉ dừng lại ở các phiếu điểm, xếp loại rồi bỏ không đẩy thì chỉ vô tác dụng. Điều này sẽ dẫn đến sự bất bình trong người lao động, họ cảm thấy không thỏa mãn và họ sẽ cho rằng những cống hiến của họ là vô ích, từ đó ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý làm việc dẫn đến năng suất lao động giảm sút.

Để có thể biết được công tác đánh giá, thực hiện công việc có thật sự mang

lại hiệu quả như mong đợi thì cần phải tiến hành kiểm tra, khảo sát lại tính thực tế của hoạt động, thăm dò từ phía người lao động xem họ có đồng tình với những tiêu chuẩn đánh giá đã đưa ra hay không, người lao động có hợp tác trong quá trình đánh giá hay không, có hăng hái thi đua lập thành tích hay không, năng suất lao động có tăng hay không, các kỷ luật lao động có được chấp hành tốt hơn hay không.

Sau đây em xin đưa ra mẫu biểu đánh giá thực hiện công việc cho Chi nhánh:

PHIẾU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Họ và tên người được đánh giá:.....

Bộ phận công tác:.....

A. Nội dung và điểm đánh giá:

ST T	Chi tiêu đánh giá	Số điểm	Điểm đánh giá		Ghi chú
			Tự đánh giá	Trưởng bộ phận	
1	<i>Chấp hành chính sách pháp luật của Nhà nước:</i>	10			
	- Chấp hành pháp luật và các quy định có liên quan	5			
	- Nắm vững các tiêu chuẩn chức danh liên quan đến bản thân	5			
2	<i>Kết quả công tác:</i>	60			
	- Có tinh thần chủ động sáng tạo trong công việc	15			
	- Khối lượng công việc đã thực hiện	15			
	- Chất lượng công việc đã thực hiện	15			
	- Tiến độ công việc đã thực hiện	15			
3	<i>Tính kỷ luật:</i>	10			
	- Chấp hành kỷ luật	5			
	- Chấp hành sự phân công chỉ đạo của cấp trên	5			
4	<i>Tinh thần phối hợp:</i>	10			
	- Phối hợp với các đồng nghiệp trong đơn vị	5			
	- Phối hợp với đơn vị khác	5			
5	<i>Quan hệ với khách hàng:</i>	10			
	- Thái độ giải quyết các ý kiến phản ánh của khách hàng	10			
Tổng số điểm tối đa		100			

B. Tự nhận xét và yêu cầu (nếu có) của người được đánh giá:

.....
.....
.....
.....
.....

Người được đánh giá:..... Ký tên..... Ngày

C. Nhân xét của trưởng đơn vị

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Trưởng đơn vị..... Ký tên..... Ngày

D. Ý kiến của Ban giám đốc

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Phó giám đốc:..... Ký tên..... Ngày

.....
.....
.....
.....

Giám đốc:..... Ký tên..... Ngày

Căn cứ vào số điểm, ta có thể xếp loại lao động theo 4 mức:

- Loại xuất sắc: là những cán bộ nhân viên có tổng số điểm từ 90 trở lên
- Loại khá: là những người đạt từ 70 – 89 điểm.
- Loại trung bình: Những người đạt từ 50 – 69 điểm.
- Loại kém: Những người đạt dưới 50 điểm.

➤ Tính khả thi của giải pháp: Tạo ra được hệ thống đánh giá thực hiện công việc khoa học, chặt chẽ, mang lại bầu không khí thi đua trong Chi nhánh, người lao động làm việc tích cực hơn, hăng say hơn, ý thức kỷ luật cao hơn từ đó làm cho năng suất lao động không ngừng nâng cao.

- Ngoài ra Chi nhánh có thể tham khảo một số phương pháp đánh giá kết quả làm việc của người lao động theo các phương pháp dưới đây:

+ *Phương pháp so sánh cặp*: phương pháp này có hiệu quả nhất khi nhóm được đánh giá tương đối nhỏ. Người đánh giá so sánh mỗi nhân viên với tất cả các nhân viên khác cùng một lúc.

Ví dụ bảng xếp hạng so sánh cặp:

Chất lượng công việc				
So sánh với	Tên nhân viên được đánh giá			
	Nga	Son	Đạt	Hằng
Nga		+	-	+
Son	+		+	-
Đạt	+	+		+
Hằng	-	+	-	

Son được xếp hạng cao nhất, Đạt được xếp hạng thấp nhất

Ghi chú: dấu “+” nghĩa là hơn; dấu “-” nghĩa là kém

+ *Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng*: là một phương pháp theo đó khi một nhân viên làm rất tốt hoặc không tốt một sự kiện quan trọng nào đó sẽ được nhà quản trị ghi chép lại làm hồ sơ và kèm theo các dữ liệu khác để đánh giá nhân viên .

Mẫu ghi chép sự kiện quan trọng:

Vụ việc tích cực			Vụ việc tiêu cực		
Ngày tháng	Mục	Vụ việc	Ngày tháng	Mục	Vụ việc
19-6	B	Làm thay nhiệm vụ của đồng nghiệp	5-8	C	Khách hàng phàn nàn

Ghi chú: Mục B: chỉ về sự phối hợp

Mục C: chỉ về trách nhiệm giao tế nhân sự

Phương pháp này có ưu điểm là đánh giá bao quát toàn bộ giai đoạn đánh giá chứ không tập trung vào một thời điểm nào tạo ra sự công bằng hơn trong đánh giá nhân viên. Tuy nhiên, nếu cấp quản trị có nhiều nhân viên họ phải mất rất nhiều thời gian để ghi chép.

+ *Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc*: phương pháp này đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã đề ra hoặc với mức đầu ra theo yêu cầu. Các tiêu chuẩn phải phản ánh mức bình thường mà một công nhân trung bình đạt được ở mức độ bình thường. Các tiêu chuẩn công việc có thể được áp dụng đối với mọi loại công việc nhưng thường được sử dụng đối với công việc sản xuất. Ưu điểm của phương pháp này là tính khách quan, tuy nhiên để đạt được điều đó các tiêu chuẩn phải khách quan và nhân viên phải hiểu rõ các tiêu chuẩn đó được thiết lập như thế nào. Khi phải thay đổi tiêu chuẩn cần phải giải thích lý do và lý luận của việc thay đổi đó.

Mỗi phương pháp có ưu nhược điểm riêng nên tùy từng công việc khác nhau hay tùy từng loại lao động khác nhau mà sử dụng phương pháp nào cho phù hợp để đảm bảo công bằng trong khi đánh giá.

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn nền kinh tế khó khăn như hiện nay, vai trò của nhân lực càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Nhân lực trở thành tài sản quý giá nhất, là yếu tố quyết định sự thành công của Ngân hàng. Nó được coi là tài sản vô hình giữ vị trí đặc biệt trong cơ cấu tổ chức. Vì vậy, quản lý nhân lực sao cho có hiệu quả là một vấn đề cấp thiết đối với các Ngân hàng. Sự biến đổi mạnh mẽ thường xuyên của môi trường, tính chất của sự cạnh tranh và hội nhập yêu cầu phải đáp ứng các loại công việc phức tạp ngày càng cao đối với cán bộ công nhân viên trong Chi nhánh đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các nhà quản lý phải có những chính sách và giải pháp phù hợp nhằm quản lý nhân lực một cách hiệu quả. Điều này quyết định sự tồn tại và phát triển của Chi nhánh.

Là một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, trước sự khó khăn của nền kinh tế như hiện nay với nhiều áp lực cạnh tranh, Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng đang cố gắng từng bước hoàn thiện các mặt hoạt động của mình. Một trong những vấn đề quan trọng nhất mà Chi nhánh cần chú ý hoàn thiện là vấn đề về nhân lực. Hiện nay công tác quản lý nhân lực của Chi nhánh vẫn còn nhiều điểm cần khắc phục. Chi nhánh cần phải mạnh dạn thay đổi, cải tiến phương thức quản lý cũ, đồng thời học tập và áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại, tiên tiến trên thế giới nhằm phát huy lợi thế và nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng không chỉ trong nước mà còn cả trong khu vực và trên thế giới. Việc đổi mới phương thức quản lý nhân lực của Ngân hàng cần được tiến hành ở tất cả các khâu, đặc biệt là khâu tuyển dụng, đánh giá năng lực của người lao động. Có như vậy, Ngân hàng mới tạo ra cho mình một đội ngũ nhân lực có chất lượng cao, phát huy được tối đa năng lực của người lao động để từ đó tạo đà phát triển nhanh hơn nữa cho Chi nhánh trong thời gian tới.

Trong thời gian được thực tập tại Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Hải Phòng, em đã vận dụng được những kiến thức đã học ở nhà trường để nghiên cứu công tác quản trị nguồn nhân lực của Chi nhánh làm cơ sở cho đề tài khóa luận của mình. Qua đó, em cũng mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực với mong muốn công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Chi nhánh được cải thiện hơn nữa.

Một lần nữa, em xin cảm ơn ban lãnh đạo Ngân hàng Sacombank - Chi nhánh Hải Phòng đặc biệt là các anh chị ở phòng tài chính, phòng nhân sự đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình thực tập.

Em xin chân thành cảm ơn cô giáo hướng dẫn Thạc Sĩ Cao Thị Hồng Hạnh đã tận tình giúp đỡ em trong suốt thời gian làm đề tài khóa luận tốt nghiệp.

Do năng lực và kiến thức có hạn nên bài viết của em chắc chắn sẽ còn nhiều thiếu sót, kính mong thầy cô và các bạn xem xét góp ý để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên
Nguyễn Văn Khánh