

**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 Thị Phượng
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**

**TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC PHÙ HỢP
VỚI MỤC TIÊU HỢP TÁC CHIẾN LƯỢC GIỮA
SACOMBANK – EXIMBANK TẠI NGÂN HÀNG
TMCP 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 Thị Phượng
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 Thị Phương

Mã SV: 1354020044

Lớp : QT 1301N

Ngành: Quản Trị Doanh

Nghiệp

Tên đề tài: Tái cấu trúc nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank tại Ngân hàng TMCP 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)

Phần I: Cơ sở lý luận chung về nhân sự và tái cấu trúc nhân sự.

Phần II: Phân tích thực trạng sử dụng – quản lý nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.

Phần III: Giải pháp tái cấu trúc nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank 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.

Số liệu được sử dụng tính toán là thang, bảng lương, bảng cân đối kế toán và bảng báo kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

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 Tôn Đức Thắng – Phường Trần Nguyên Hãn – Quận Lê Chân – Thành phố 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: Luận văn tốt nghiệp.

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 23 tháng 03 năm 2013

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 14 tháng 06 năm 2013

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

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 2012

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ NHÂN SỰ VÀ TÁI CẤU TRÚC NHÂN SỰ	3
<i>1.1. Tổng quan về nhân sự</i>	3
1.1.1. Cái khái niệm về nhân sự và quản trị nhân sự	3
1.1.1.1. Khái niệm về nhân sự	3
1.1.1.2. Khái niệm về quản trị nhân sự	3
1.1.2. Đối tượng của quản trị nguồn nhân lực	4
1.1.3. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực	4
1.1.4. Vai trò và chức năng của quản trị nguồn nhân lực	5
1.1.4.1. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực	5
1.1.4.2. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực	6
1.1.5. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực	8
1.1.5.1. Hoạch định nguồn nhân lực	8
1.1.5.2. Phân tích và thiết kế công việc	8
1.1.5.3. Tuyển dụng nguồn nhân sự	10
1.1.5.4. Đào tạo và phát triển	11
1.1.5.5. Đánh giá thành tích công tác	12
1.1.5.6. Thù lao	15
<i>1.2. Tái cấu trúc nhân sự</i>	16
1.2.1. Tái cấu trúc là gì?	16
1.2.2. Nguyên nhân phải tái cấu trúc nhân sự?	17
1.2.3. Nội dung của quá trình tái cấu trúc nhân sự	21
1.2.3.1. Các lĩnh vực tái cấu trúc	21
1.2.3.2. Quá trình tái cấu trúc	23
1.2.4. Giải pháp tái cấu trúc nhân sự	26
1.2.4.1. Cắt giảm nhân sự	26
1.2.4.2. Hoán đổi, luân chuyển nhân sự	26
1.2.5. Tái cấu trúc nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu hợp tác chiến lược	27
PHẦN II: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ – SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.	29

2.1. Khái quát về ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.	29
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng	29
2.1.1.1. Tìm hiểu chung	29
2.1.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của Sacobank – Chi nhánh Hải Phòng	29
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Sacombank Hải Phòng	34
2.1.2.1. Chức năng.	34
2.1.2.2. Nhiệm vụ.	34
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng	34
2.1.3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức:	34
2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban.	35
2.1.4. Hoạt động kinh doanh của Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng.	40
2.1.5. Thuận lợi và khó khăn của Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng.	48
2.1.5.1. Thuận lợi của Sacombank Hải Phòng	48
2.1.5.2. Khó khăn của Sacombank Hải Phòng.	50
2.2. Thực trạng sử dụng – quản lý nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng	51
2.2.1. Đặc điểm lao động và tình hình sử dụng lao động tại Ngân hàng	51
2.2.1.1. Đặc điểm cơ cấu lao động tại Ngân hàng	51
2.2.1.2. Đặc điểm về tình hình sử dụng nhân sự tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng	55
2.2.2. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.	61
2.2.2.1. Hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank.	61
2.2.2.2. Công tác hoạch định nguồn nhân lực	63
2.2.3. Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực	65
2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	68
2.2.5. Công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc	70
2.2.6. Công tác trả lương, thưởng cho người lao động	71
2.2.6.1. Chế độ lương	71
2.2.6.2. Chế độ thưởng	78
2.2.7. Chế độ đãi ngộ và phúc lợi	79
2.2.8. Đánh giá chung về tình hình sử dụng–quản lý nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín–Chi nhánh Hải Phòng	82

2.2.8.1. Ưu điểm	82
2.2.8.2. Nhược điểm	82
PHẦN III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC PHÙ HỢP VỚI MỤC TIÊU HỢP TÁC CHIẾN LƯỢC GIỮA SACOMBANK – EXIMBANK TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG	84
<i>3.1. Phương hướng và nhiệm vụ trong những năm tới tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng</i>	<i>84</i>
<i>3.2. Một số giải pháp tái cấu trúc nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.</i>	<i>85</i>
3.2.1. Cắt giảm lao động dư thừa, luân chuyển và bố trí sắp xếp lại nhân sự.	86
3.2.2. Đào tạo nguồn nhân lực phù hợp với vị trí công tác và giai đoạn hợp tác chiến lược giữa Sacombank và Eximbank.	90
KẾT LUẬN	94
TÀI LIỆU THAM KHẢO	96

LỜI MỞ ĐẦU

Ngày nay cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật và quá trình toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ, những yếu tố cạnh tranh truyền thống của doanh nghiệp như vốn, công nghệ, giá thành đã dần trở nên bão hòa không còn mang tính quyết định nữa. Thay vào đó, một nguồn lực mới một yếu tố cạnh tranh mới mang tính quyết định đối với sự thành công của các doanh nghiệp, đó chính là con người – nhân lực.

Giống như lời của Jim Kyer – Giám đốc chịu trách nhiệm về nhân sự của tập đoàn Coopers đã nói : “ Các Công ty ngày nay hơn nhau hay không là do trình độ, phẩm chất và sự gắn bó của công nhân viên đối với Công ty nghĩa là các nhà quản trị tài nguyên nhân sự phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị tài nguyên nhân sự một cách có hiệu quả”. Xét đến cùng thì nhân lực chính là tác nhân tạo ra vốn và đề xuất những ý tưởng mới, cũng như đảm nhận vai trò lựa chọn và ứng dụng các công nghệ tiên tiến, thực hiện các chỉ tiêu nhằm nâng cao thành tích của doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp vốn và công nghệ có thể huy động được nhưng để xây dựng được đội ngũ cán bộ nhiệt tình, tận tâm, có khả năng thích hợp và làm việc có hiệu quả thì rất phức tạp và tốn kém nhiều hơn. Vì vậy để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt mỗi Công ty cần phải thực hiện tốt công tác quản lý nhân lực nhằm tăng cường và phát huy khả năng đáp ứng của nhân lực qua tất cả các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Hiện nay, ở Việt Nam – một nước đang phát triển thì vấn đề quản trị nhân lực vẫn còn nhiều hạn chế cần phải khắc phục như tình trạng quản lý còn thiếu sót, chưa tận dụng được nguồn nhân lực dồi dào dẫn đến tình trạng chảy máu chất xám ra nước ngoài. Từ thực tế trên cần phải công nhận hiện tại nguồn nhân lực của Việt Nam có nhiều điểm yếu so với thế giới, trái lại con người Việt Nam có nhiều điểm mạnh mà cả thế giới cũng phải công nhận.

Xuất phát từ vai trò và thực trạng của công tác quản trị nhân lực ở nước ta hiện nay nói chung và ở mỗi doanh nghiệp nói riêng. Em xin chọn đề tài: ***“Tái cấu trúc nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng”*** làm đề tài khóa luận của mình.

Nội dung đề tài được kết cấu như sau:

Phần I : Cơ sở lý luận chung về nhân sự và tái cấu trúc nhân sự

Phần II : Thực trạng sử dụng – quản lý nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng

Phần III : Giải pháp tái cấu trúc nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.

Do trình độ hiểu biết và kinh nghiệm của bản thân còn hạn chế nên khóa luận của em không tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô và các bạn để khóa luận của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình của cô giáo Ths. Cao Thị Hồng Hạnh, tập thể các thầy cô giáo bộ môn Quản trị kinh doanh – Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, cùng các anh chị cán bộ công nhân viên của Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng đã giúp em hoàn thành luận văn này.

Hải Phòng, ngày 14 tháng 06 năm 2013

Sinh viên

Nguyễn Thị Phụng

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ NHÂN SỰ VÀ TÁI CẤU TRÚC NHÂN SỰ

1.1. Tổng quan về nhân sự

1.1.1. Cái khái niệm về nhân sự và quản trị nhân sự

1.1.1.1. Khái niệm về nhân sự

Hiện nay, nhân sự là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định đến sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp nói riêng và của nền kinh tế nói chung.

Nhân sự được xem là tổng hợp các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động và sản xuất. Nó cũng được coi là sức lao động của con người – một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của doanh nghiệp. Nhân sự của doanh nghiệp bao gồm tất cả người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

- Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe, chiều cao, cân nặng của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc, nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực của từng con người con tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính,...
- Trí lực là trí tuệ, là sự hiểu biết nói chung, là kiến thức, kỹ năng kỹ xảo, tài năng, năng khiếu, kinh nghiệm cũng như quan điểm, đạo đức, nhân cách và niềm tin... của mỗi con người.

Trong xu thế mở cửa và hội nhập thì giá trị tri thức ngày càng chiếm tỷ trọng cao trong tổng giá trị sản phẩm. Vì vậy, các doanh nghiệp luôn chú trọng nâng cao và khai thác tri thức trong hoạt động sản xuất kinh doanh, muốn vậy thì doanh nghiệp phải chuyển từ khai thác thể lực (theo chiều rộng) sang khai thác trí lực (theo chiều sâu) và xem đây là nguồn lực để phát triển bền vững.

1.1.1.2. Khái niệm về quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự là sự phối hợp tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên thông qua tổ chức, nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh (tầm nhìn) của tổ chức.

Quản trị nhân sự bao gồm tất cả những quyết định và hoạt động quản lý có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp.

1.1.2. Đối tượng của quản trị nguồn nhân lực

Là người lao động với tư cách cá nhân là những cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp và các vấn đề liên quan đến họ như công việc, quyền lợi và nghĩa vụ của họ trong doanh nghiệp.

1.1.3. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

❖ *Mục tiêu kinh tế:*

Nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động nhằm tăng năng suất lao động, tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp, thỏa mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái sản xuất giản đơn, và mở rộng sức lao động, ổn định kinh tế gia đình.

❖ *Mục tiêu xã hội:*

Tạo công ăn, việc làm, giáo dục, động viên người lao động phát triển phù hợp với tiến bộ xã hội. Ngược lại, thông qua quản lý nguồn nhân lực thực hiện trách nhiệm của Nhà nước, của tổ chức với người lao động.

Để đạt được mục tiêu này, cần các hoạt động hỗ trợ: tuân thủ luật pháp, trật tự xã hội, tổ chức các hoạt động xã hội và dịch vụ trong doanh nghiệp, xác lập giải quyết thỏa đáng mối quan hệ giữa tổ chức công đoàn và các cấp quản trị doanh nghiệp.

❖ *Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức:*

Quản trị nhân lực là một lĩnh vực quan trọng trong quản trị doanh nghiệp và cũng là phương tiện để khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, là nhân tố khẳng định giá trị về tình hình tổ chức, tình hình thực hiện mục tiêu kinh doanh.

Để thực hiện mục tiêu này cần thực hiện các hoạt động bổ trợ như: Hoạch định nguồn nhân lực, tuyển chọn, đánh giá, đào tạo, phân công, bố trí, phát triển nhân lực và thực hiện kiểm tra giám sát.

❖ *Mục tiêu thực hiện chức năng nhiệm vụ của tổ chức:*

Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị mà trong đó cần có sự thống nhất về hoạt động tổ chức. Và hiệu lực của bộ máy tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ của các nhà quản trị gia cấp cao, cấp trung bình và cả ở cấp cơ sở. Chi phí hoạt động quản trị nhân lực mới đáp ứng nhu cầu này.

❖ *Mục tiêu phục vụ nhân viên:*

Nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nếu nhà quản trị lãng quên mục tiêu cá nhân của các nhân viên thì đồng

nghĩa năng suất lao động sẽ giảm, việc hoàn thành công việc sẽ suy giảm, và nhân viên sẽ rời bỏ công ty.

Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải quan sát để nắm bắt được tâm lý của nhân viên mình, từ đó có biện pháp để họ có thái độ tích cực với công việc. Bên cạnh đó các nhà quản trị phải có chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý để nhân viên có thể gắn bó và cống hiến hết sức mình cho tổ chức.

Tóm lại, hoạt động quản trị nhân sự cần hướng đến ba yếu tố trọng điểm sau:

- Quản trị nhân sự cần được hướng theo tầm nhìn chiến lược (thay vì chỉ ứng phó và quản lý).
- Nên coi nhân viên là tài nguyên (thay vì chỉ là một nhân tố phí tổn).
- Chức năng quản trị nhân sự phải được coi là nhiệm vụ quản trị hàng đầu (thay vì chỉ là một chức năng cố vấn chuyên môn).

1.1.4. Vai trò và chức năng của quản trị nguồn nhân lực

1.1.4.1. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nhân lực đóng một vai trò trọng tâm trong việc quản lý tổ chức, giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, đặc biệt trong giai đoạn hội nhập nền kinh tế thế giới, khi các doanh nghiệp phải đối mặt với một loạt các tập đoàn và công ty lớn mạnh trên thế giới. Tầm quan trọng của quản trị nhân lực xuất phát từ vai trò quan trọng của con người, đó là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu của tổ chức, quản trị nhân lực là một trong những lĩnh vực quan trọng của quản trị trong tổ chức.

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ một tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp vai trò của mình trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường, các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải tái cấu trúc tổ chức mình theo hướng phù hợp. Trong đó, yếu tố con người mang tính quyết định, bởi vậy việc tìm người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm của mọi loại hình tổ chức hiện nay.

Sự tiến bộ của Khoa học – kỹ thuật buộc các quản trị phải biết thích ứng. Do đó, việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề cần thiết.

Nghiên cứu về quản trị nhân sự sẽ giúp cho các nhà quản trị biết cách giao tiếp với những người khác, biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe. Biết cách tìm ra ngôn ngữ chung đối với nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết cách lôi kéo nhân viên say mê với công việc và tránh được những sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng lao động, nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

Quản trị nhân lực đề ra phương hướng hoạt động cho doanh nghiệp nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua việc xác định những vấn đề về nhân lực và chiến lược nguồn lực. Quản trị nhân lực có liên hệ chặt chẽ với chiến lược của doanh nghiệp.

1.1.4.2. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Hoạt động quản trị nhân lực đóng một vai trò quan trọng trong hoạt động của tổ chức, ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả hoạt động của cả tổ chức lẫn nhân viên. Hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực bao gồm 3 nhóm yếu tố thành phần chức năng sau:

❖ Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự:

- Nhằm 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.
- Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động: dự báo và hoạch định nhân sự; phân tích công việc; thu thập, lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp và tuyển dụng. 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.

❖ Nhóm chức năng đào tạo và phát triển:

- Nhóm chức năng này chú trọng vào 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 công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

- Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động: hướng nghiệp; huấn luyện; đào tạo kỹ năng thực hành; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức công nghệ mới cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ. Các doanh nghiệp phát triển chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho 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 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 bao gồm các hoạt động: kích thích, động viên nhân viên (lương, thưởng, phụ cấp và các đãi ngộ khác) và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp (thỏa ước lao động, giải quyết tranh chấp lao động, cải thiện môi trường làm việc, bảo hiểm và an toàn lao động, y tế,...).

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 dựng 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 duy trì phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp 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 nại, 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.

1.1.5. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

1.1.5.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình duyệt xét lại một cách có hệ thống những yêu cầu về nguồn nhân lực để đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số người có đầy đủ các kỹ năng theo đúng nhu cầu.

Hoạch định nguồn nhân lực bằng phân tích, dự báo, lập kế hoạch và thực hiện các biện pháp cần thiết để đảm bảo có đủ số lượng và chất lượng nhân viên ở những vị trí cần thiết vào những thời điểm nhất định.

Hoạch định nhân lực là quá trình nỗ lực gắn kết các kế hoạch về nhân lực với định hướng chiến lược của công ty. Thông thường tiến trình hoạch định nguồn nhân lực gồm các bước sau:

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

Bước 2: Đề ra chính sách

Bước 4: Thực hiện các kế hoạch và chương trình

Bước 5: Kiểm tra và đánh giá chương trình.

1.1.5.2. Phân tích và thiết kế 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 tốt công việc.

Tiến trình phân tích công việc bao gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc, xác định hình thức thu thập thông tin.

Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản. Bước này thường xem xét lại các thông tin cơ bản như sơ đồ tổ chức, sơ đồ tiến trình công việc và bản mô tả công việc hiện có. Sơ đồ tổ chức cho ta biết được các mối quan hệ trên dưới, quan hệ qua lại trong cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp. Sơ đồ tiến trình công

việc các công việc có liên quan với nhau như thế nào, biết được công việc cần thực hiện để ra được một sản phẩm.

Bước 3: Lựa chọn các công việc tiêu biểu. Đây là việc cần thiết khi có nhiều công việc tương tự nhau. Điều này giúp tiết kiệm thời gian phân tích công việc trong dây truyền sản xuất.

Bước 4: Thực hiện phân tích công việc. Dùng các phương pháp để thu thập thông tin liên quan đến hoạt động, thái độ ứng xử, điều kiện làm việc, cá tính và khả năng,... Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc:

- Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như: chế độ lương, bổng, khen thưởng, các yếu tố về điều kiện vệ sinh lao động.
- Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như: phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc.
- Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như: trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, sở thích, sức khỏe, quan điểm,...
- Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật, công nghệ tại nơi làm việc như: số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật, tính năng tác dụng của các trang thiết bị kỹ thuật,...
- Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Cần kiểm tra lại thông tin thu thập được với các nhân viên được thực hiện công việc, cấp trên trực tiếp, người giám sát công việc đó. Điều này giúp đạt được sự đồng tình của đương sự về bảng phân tích công việc bởi họ có cơ hội duyệt xét lại chính công việc mà họ thực hiện.

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

Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện 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 vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc.

1.1.5.3. Tuyển dụng nguồn nhân sự

a. Khái niệm tuyển dụng nguồn nhân lực

Người lao động quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, họ là những người nghiên cứu, thiết kế, chế tạo sản phẩm, dịch vụ với chất lượng cao. Chính vì vậy, chiến lược tuyển dụng nhân viên đã trở thành một trong những chiến lược quan trọng nhất của doanh nghiệp.

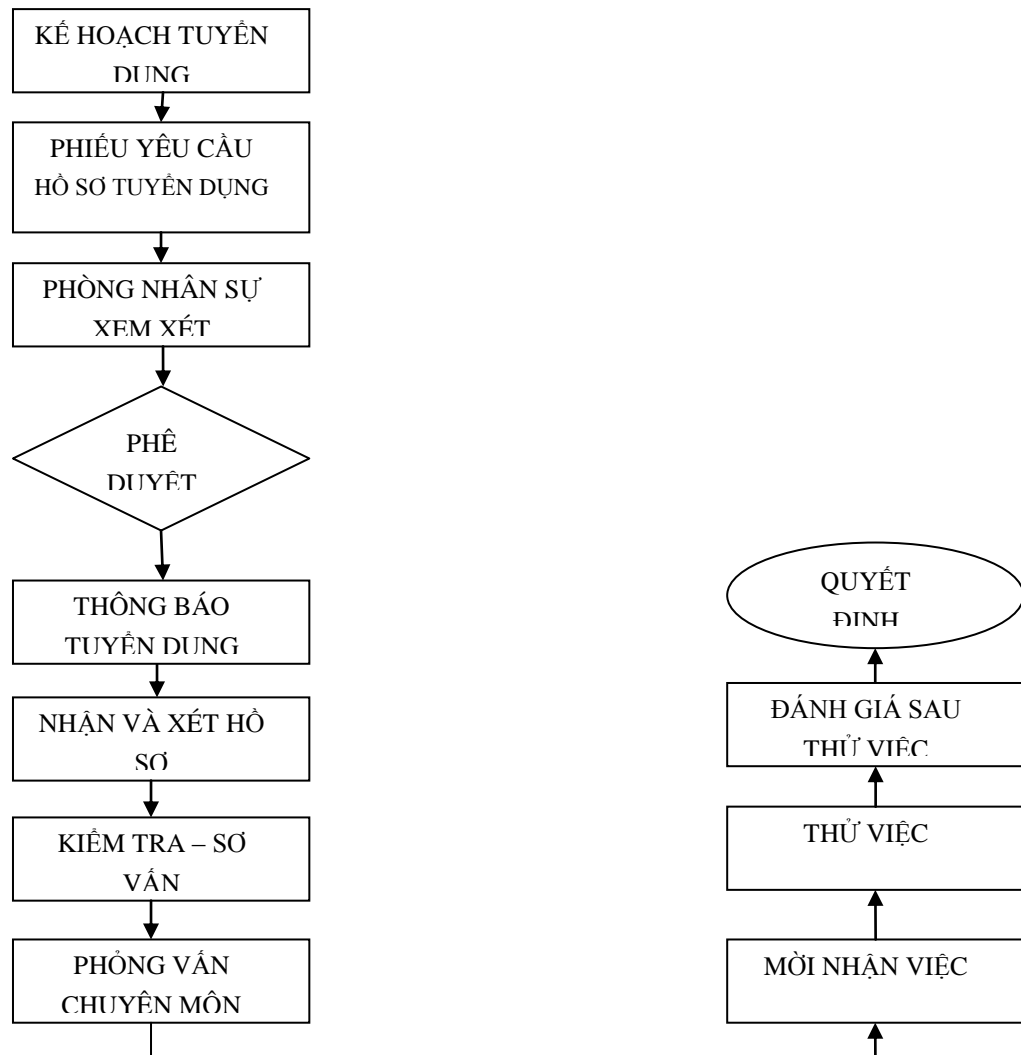
Tuyển dụng nguồn nhân lực là quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định một cá nhân vào một vị trí của tổ chức. Hay nói cách khác, tuyển dụng nhân viên là trong số những người tham gia dự tuyển, doanh nghiệp sẽ tìm chọn một hoặc một số người phù hợp với các tiêu chuẩn và yêu cầu của vị trí cần tuyển. Tuyển dụng nhân viên được chia làm hai bước: tuyển mộ và tuyển chọn.

– Tuyển mộ là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm. Quá trình tuyển mộ nhằm cung cấp thông tin về nhu cầu nhân viên của tổ chức, doanh nghiệp đến người lao động và sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn.

– Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các tiêu chuẩn đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở để tuyển chọn là các yêu cầu của công việc được đề ra trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

b. Tiến trình tuyển dụng nhân sự

Sơ đồ tiến trình tuyển dụng nhân viên



1.1.5.4. Đào tạo và phát triển

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

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển nhân sự không chỉ bao gồm đào tạo mà còn cả sự nghiệp và kinh nghiệm. Nó có thể được hiểu là các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với sự thay đổi và phát triển của cơ cấu tổ chức.

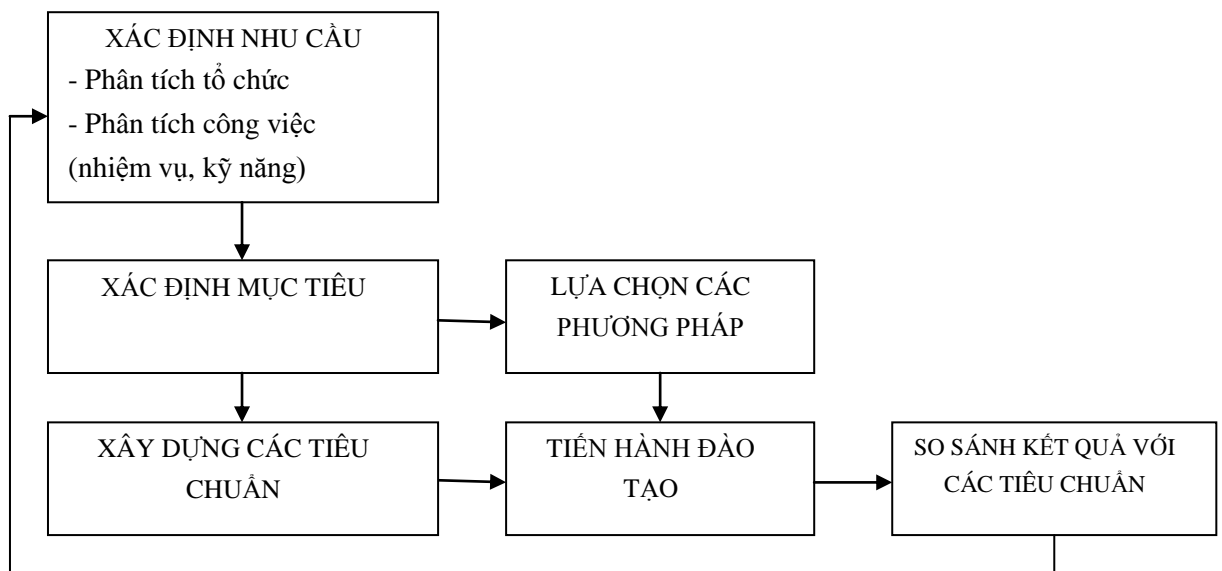
❖ **Mục tiêu của đào tạo và phát triển:**

- Trực tiếp giúp nhân viên làm công việc tốt hơn, đặc biệt là khi nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn mẫu của công việc hoặc khi nhận công việc mới.
- Cập nhật các kỹ năng, những kiến thức mới cho nhân viên.
- Tránh tình trạng quản lý lạc hậu, lỗi thời.
- Giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên và công đoàn, hay với nhà quản trị,...
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

❖ **Tiến trình lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân sự:**

Đào tạo và phát triển là một tiến trình không bao giờ dứt và được tiến hành liên tục, bất cứ chương trình đào tạo nào cũng cần phải năng động và tiếp diễn không ngừng. Các nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra và đánh giá xem chương trình đào tạo và phát triển đã đáp ứng được các nhu cầu và mục tiêu đề ra chưa.

Sơ đồ tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân sự:



1.1.5.5. Đánh giá thành tích công tác

Đánh giá thành tích công tác là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

❖ **Lợi ích của đánh giá thành tích công tác:**

➤ Đối với doanh nghiệp:

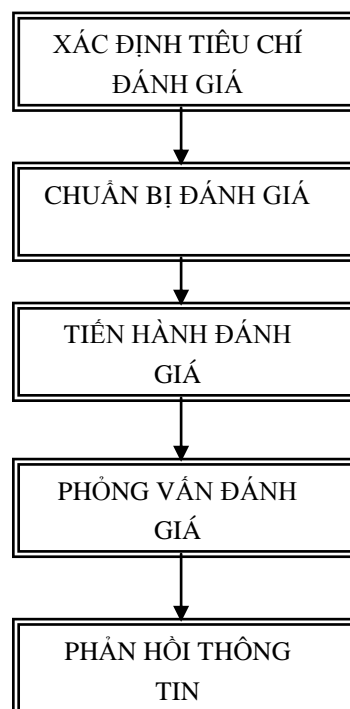
- Giúp cho người quản lý có được một bức tranh rõ nét, hoàn chỉnh và khách quan về nhân viên cấp dưới của mình.
- Hệ thống đánh giá thành tích công tác có ý nghĩa như một quy định bắt buộc trong doanh nghiệp đòi hỏi mọi cá nhân phải thực hiện vì lợi ích thiết thực của nó.
- Hệ thống đánh giá chính thức của doanh nghiệp là một phương tiện khuyến khích người quản lý đưa ra các ý kiến phản hồi một cách đầy đủ, cần thiết hoặc thích đáng đối với nhân viên cấp dưới, giúp cho nhân viên cấp dưới có thể điều chỉnh kịp thời theo hướng có lợi cho bản thân anh ta và cho doanh nghiệp.

➤ Đối với nhân viên:

- Giúp nhân viên nhận ra được những tiến bộ cũng như sai sót hay lỗi của mình trong công việc.
- Tạo cơ hội được đánh giá xem mình có thể được xem xét hay đề bạt hay không.
- Giúp nhân viên xác định và sửa chữa các yếu điểm của mình thông qua đào tạo.
- Tạo cơ hội cho nhân viên trao đổi thông tin với cấp quản lý.

❖ **Tiến trình đánh giá thành tích công tác**

Sơ đồ tiến trình đánh giá thành tích công tác:



Bước 1: Xác định tiêu chí đánh giá

Thiết lập các mục tiêu, yêu cầu cho từng nhân viên khác nhau. Mỗi công việc khác nhau, nội dung đánh giá sẽ khác nhau.

Thiết lập các tiêu chí đánh giá chung cho tất cả các nhân viên, bao gồm:

- Thực hiện nội quy
- Tinh thần hợp tác, hỗ trợ
- Tinh thần, thái độ làm việc
- Tính sáng tạo
- Khả năng phát triển,...

Bước 2: Chuẩn bị đánh giá

Sau khi thiết lập ra các tiêu chí thì doanh nghiệp cần có giai đoạn chuẩn bị cho công tác đánh giá thành tích công tác. Giai đoạn này bao gồm các công việc:

- Lên kế hoạch cụ thể về thời gian, địa điểm và không gian phù hợp cho công tác đánh giá.
- Xem lại phạm vi trách nhiệm, nhiệm vụ của từng nhân viên, phân tích công việc.
- Xem lại hồ sơ đánh giá của các kỳ trước.
- Xem lại quy trình đánh giá công việc chung
- Chuẩn bị các biểu mẫu đánh giá.

Bước 3: Tiến hành đánh giá

Trong quá trình đánh giá cần thu thập các thông tin đánh giá, bao gồm một số thông tin sau:

- Quan sát nhân viên thực hiện công việc
- Kiểm tra lại các mẫu công việc đã hoàn thành
- Xem lại sổ giao việc
- Xem lại các biên bản ghi lời của nhân viên

Bước 4: Phỏng vấn đánh giá

Phỏng vấn đánh giá giúp nhà quản lý đối chiếu với các thông tin do nhân viên cung cấp và đánh giá chính xác hơn hiệu quả công việc.

Phỏng vấn cũng là cơ hội để nhân viên bày tỏ các nguyện vọng, ý kiến đối với công việc, công ty.

Bước 5: Phản hồi thông tin

Để tăng cường tính hiệu quả của cuộc phỏng vấn đánh giá thì thông tin phản hồi cần phải tốt và có kết quả:

- Cụ thể hơn là tổng quát – tập trung vào hành vi – tập trung vào nhu cầu người nhận.
- Nhắm vào hành vi người nhận thông tin có thể thay đổi được – chia sẻ thông tin.
- Xây dựng và hướng dẫn hành vi hiện thời – chỉ để cập nhật thông tin cần thiết.
- Cần rà soát lại để đảm bảo thông tin rõ ràng.

1.1.5.6. Thù lao

Đánh giá thành tích công tác là cơ sở quan trọng cho việc phát triển hệ thống thù lao thích hợp. Có hai loại thù lao là thù lao trực tiếp, tức tiền lương và thù lao gián tiếp, tức các dạng lợi ích khác nhau cho người lao động. Ý nghĩa thù lao không đơn giản còn là yếu tố đảm bảo cho nhân viên thực hiện các nhiệm vụ của mình mà thông qua đó, làm động lực cho sự nỗ lực của nhân viên, sự vươn lên khẳng định vai trò của họ vì mục tiêu chung.

Các hình thức trả lương:

➤ *Trả lương theo giờ:*

Trả theo tỷ lệ tiền công lao động trên một giờ. Tiền công không đồng đều cho mọi công nhân, nó tương ứng với trình độ của mỗi công nhân qua bậc thang điểm. Hình thức trả lương này thích hợp cho những công ty chưa đo lường sản xuất cụ thể, muốn rõ phải có chuyên viên nghiên cứu thời gian của mỗi công tác hoàn thành công việc. Ngày nay, máy tính hay camera có thể cụ thể hóa dễ dàng. Tốc độ công việc theo dây chuyền sản xuất, công ty coi chất lượng và độ chính xác sản phẩm quan trọng, khi việc sản xuất rất đa dạng và trong quá trình sản xuất hay bị gián đoạn, trì hoãn.

➤ *Trả lương kích thích lao động theo sản phẩm:*

Công ty phải tiêu chuẩn hóa công việc. Phương pháp này dựa trên công nhân trực tiếp sản xuất tạo ra mức xuất lượng. Trả lương cho người bán hàng trên cơ sở doanh thu, trả lương cho đốc công trên cơ sở tiết kiệm vật tư, lao động.

- Thực hiện chương trình đơn giản hóa công việc: Động tác không dư thừa, không phí, bớt thời gian di chuyển. Có lợi cho công ty và công nhân viên vì xuất lượng được gia tăng. Nhà quản trị phải ấn định mức xuất lượng trung bình chính xác sau đó có kế hoạch thưởng theo xuất lượng tăng.

- Lựa chọn kế hoạch trả lương kích thích lao động phù hợp: Mức độ tiêu chuẩn công việc – Mức thù lao cơ bản cho cuộc sống công nhân – Mức xuất phát tiền thưởng vượt mức công việc – Tỷ lệ phần trăm xuất lượng phụ trội vượt mức tiêu chuẩn – Khoản tiền hoặc mức tiền thưởng.

Không có hình thức nào trả lương là tối ưu nhất, thích hợp nhất khi bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp, hầu hết công nhân tán thưởng thích hợp khung cảnh kinh doanh.

1.2. Tái cấu trúc nhân sự

1.2.1. Tái cấu trúc là gì?

Các doanh nghiệp tồn tại và phát triển qua nhiều giai đoạn khác nhau với những bước thăng trầm của lịch sử. Ở bất cứ giai đoạn phát triển nào doanh nghiệp cũng phải đối mặt với những nguy cơ từ môi trường kinh doanh bên ngoài và sự yếu kém về nội bộ doanh nghiệp. Trước những khó khăn đó, nếu doanh nghiệp không chủ động khắc phục những yếu kém để vượt qua những thách thức thì nguy cơ tụt hậu sẽ là vấn đề sẽ xảy ra. Sự việc yếu kém ở đây không chỉ dừng lại ở việc sai đâu sửa đấy, “rách” đâu “vá” đấy, mà đặc biệt là phải tạo ra một sự thay đổi có tính lâu dài. Định hướng phải đặt trong bối cảnh hội nhập hiện nay để tạo lợi thế cạnh tranh, liên quan đến sự thay đổi về tư duy, về nhân thức, về cách quản lý và điều hành. Tái cấu trúc doanh nghiệp chính là việc cấu trúc và thiết kế lại để gọn nhẹ, linh hoạt và thích ứng với sự thay đổi.

Hiện nay có rất nhiều cách hiểu khác nhau về tái cấu trúc doanh nghiệp. nhưng hiểu theo một cách thông thường thì tái cấu trúc doanh nghiệp có thể được định nghĩa theo một vài cách dưới đây:

Thứ nhất: Tái cấu trúc doanh nghiệp chính là việc sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, bằng cách xây dựng lại sơ đồ cơ cấu tổ chức, thay đổi các phòng ban chức năng với những tên gọi mới. Tái cấu trúc còn quan tâm đến tính hệ thống và chuyên nghiệp trong phương thức thực hiện, phối hợp và điều hành công việc.

Thứ hai: Mỗi doanh nghiệp, kể từ khi ra đời đều phải trải qua những giai đoạn phát triển khác nhau, giống như vòng tuần hoàn “sinh, lão, bệnh, tử”. Ở mỗi giai đoạn phát triển sẽ có những mâu thuẫn nội tại mà nếu không giải quyết được thì doanh nghiệp vẫn cứ ở mãi quy mô ấy và có thể tàn lụi. Tái

cấu trúc doanh nghiệp chính là tìm ra và giải quyết những mâu thuẫn nội tại ấy để doanh nghiệp có thể phát triển nên một nấc thang mới.

Thứ ba: Tái cấu trúc doanh nghiệp là quá trình khảo sát, đánh giá lại cấu trúc hiện tại và đề xuất giải pháp cho mô hình cấu trúc mới nhằm tạo ra “trạng thái” tốt hơn cho doanh nghiệp nhằm thực hiện những mục tiêu đề ra trong những điều kiện, hoàn cảnh luôn thay đổi.

Mục tiêu chung của tái cấu trúc là đạt được một “thể trạng tốt hơn” cho doanh nghiệp để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả dựa trên những nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược sẵn có của doanh nghiệp.

Việc tái cấu trúc đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi tư duy quản lý, cải cách công tác quản lý, tái cấu trúc quá trình kinh doanh, trên cơ sở đó định hình mô hình, cơ cấu tổ chức phù hợp với điều kiện và định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2.2. Nguyên nhân phải tái cấu trúc nhân sự?

Khi hội nhập, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ tham gia vào một sân chơi mới với sự cạnh tranh bình đẳng mà ở đó sẽ không còn sự ưu đãi hay bảo hộ nào. Các đối thủ mới với các tiềm lực hùng mạnh về tài chính, công nghệ và năng lực cạnh tranh cao thực sự là một thách thức đối với doanh nghiệp Việt Nam chưa có kinh nghiệm trong sân chơi mới này. Nhu cầu tái cấu trúc nhân sự đã trở thành vấn đề cấp bách cả các doanh nghiệp khi tiến hành doanh nghiệp.

❖ Với các DNNN, nhu cầu tái cấu trúc nhân sự xuất phát từ:

Nhận được nhiều ưu đãi nhưng kém hiệu quả, sức cạnh tranh thấp, tiềm ẩn nhiều nguy cơ rủi ro, mất cân đối tài chính, thua lỗ kéo dài. Cơ chế chủ quan, ngại thay đổi, ngại đổi mới tư duy trong quản lý và tổ chức đã ngày càng bộc lộ những nhược điểm lớn nhằm kìm hãm sự phát triển của nền kinh tế quốc dân, dẫn đến nhiều doanh nghiệp rơi vào tình trạng phá sản, giải thể. Đa dạng hóa sở hữu, bán, khoán, cho thuê hay cổ phần hóa các DNNN là chủ trương được thực hiện trong nhiều năm qua trong kế hoạch chiến lược tái cấu trúc nền kinh tế Việt Nam. Xuất phát từ nguyên nhân trên mà các DNNN cần có sự xem xét, và những thay đổi trong cấu trúc tài chính, cấu trúc hoạt động hay cấu trúc nhân sự.

❖ Với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, nhu cầu tái cấu trúc xuất phát từ các lý do sau đây:

- *Quy mô doanh nghiệp lớn lên nhanh chóng*: Ngày nay số lượng các doanh nghiệp có số lượng lao động từ 100 đến hàng nghìn lao động chiếm số lượng lớn. Quy mô về vốn, cơ cấu vốn cũng tăng lên nhanh chóng, đã xuất hiện nhiều doanh nghiệp có vốn từ 10 tỷ đồng đến hàng trăm tỷ đồng.
- *Mạng lưới hoạt động rộng hơn*: Trong những năm trước đây, hầu hết các doanh nghiệp chỉ hoạt động trên địa bàn các tỉnh, thành phố lớn thì đến nay, một số lượng lớn các doanh nghiệp đã hoạt động trong phạm vi cả nước. Hơn nữa, trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, nhiều doanh nghiệp đã vươn mình ra thị trường thế giới như xuất nhập khẩu trực tiếp, mở văn phòng đại diện, chi nhánh ở nước ngoài và đầu tư ra nước ngoài.
- *Lĩnh vực hoạt động kinh doanh đa dạng hơn*: Nếu như trong những năm đầu của nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp ngoài quốc doanh chỉ hoạt động trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ (lĩnh vực rất quan trọng đối với sự phát triển của nền kinh tế nhưng đòi hỏi vốn đầu tư không lớn), thì đến nay, số lượng các doanh nghiệp đầu tư vào sản xuất với những dự án lớn đã tăng lên đáng kể, ngay cả ở trong lĩnh vực độc quyền như điện nước, hàng không,...

Công cuộc đổi mới của Việt Nam đã tạo ra một thể hệ các “doanh nghiệp mới”. Đặc thù của các doanh nghiệp này là phát triển từ các cơ sở sản xuất kinh doanh nhỏ, quy mô gia đình. Ở đó, mọi hoạt động điều hành đều tập trung vào một đầu mối là chủ doanh nghiệp. Nhân sự có trình độ thấp, một số có quan hệ họ tộc với chủ sở hữu. mô hình quản lý này giúp quyết định trong hoạt động kinh doanh được đưa ra nhanh chóng, linh hoạt, nhất là những quyết định liên quan đến giá cả đầu vào, đầu ra, các quyết định đầu tư. Và điều quan trọng không kém, đó là cảm giác an tâm khi chính chủ sở hữu doanh nghiệp giám sát và can thiệp vào tất cả các vấn đề phát sinh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, khi quy mô, mạng lưới hoạt động, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp lớn dần lên, hoạt động điều hành sẽ trở lên phức tạp hơn và yêu cầu về chuyên môn quản lý cũng cao hơn. Một chủ doanh nghiệp giờ đây có khi phải đưa ra hàng trăm quyết định mỗi ngày về thị trường, nhân sự, hành chính, công nghệ, sản xuất, tài chính kế toán,... sự quá tải và quá tầm hoàn toàn có thể xảy ra.

Từ những nhận định trên, các doanh nghiệp nhận thức khá sâu sắc và cần nỗ lực triển khai việc tái cấu trúc doanh nghiệp, nhất là về bộ máy nhân lực. Bộ máy nhân lực mạnh sẽ tạo ra sự chuyển biến mạnh mẽ về sản xuất, kinh doanh, tiếp thị, tài chính kế toán,... Vì vậy, doanh nghiệp sẵn sàng có chế độ đãi ngộ cao để thu hút nhân tài, đặc biệt là giới quản lý cấp trung và cao cấp. Tính chuyên nghiệp trong quản lý của đội ngũ nhân lực mới sẽ tạo ra những chuyển biến mạnh mẽ trong công tác quản lý của doanh nghiệp.

❖ *Ngoài ra còn một số các lí do sau:*

Thứ nhất: Việt Nam gia nhập WTO đánh dấu một mốc quan trọng đối với sự phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam. Đứng trước các cơ hội và thách thức mới, các doanh nghiệp không ngừng xây dựng những định hướng có tính chiến lược nhằm chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tránh tình trạng bị động, từ đó tạo đà cho việc hội nhập vươn ra thế giới, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Một trong những định hướng có tính chiến lược được tính đến đó là quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp.

Thứ hai: Thế giới và Việt Nam đang phải đối mặt với sự suy thoái nghiêm trọng về kinh tế. Trong tình hình như vậy, các doanh nghiệp Việt Nam đang cố gắng tìm mọi cách để đưa doanh nghiệp mình không chỉ đáp ứng được những yêu cầu khi tham gia WTO mà còn phải vượt qua thời kỳ khó khăn này. Khuynh hướng tinh giảm nhân viên, giảm chi phí, các dự án “Tái cấu trúc” lại càng rõ lên như “nấm sau mưa”. Tái cấu trúc được coi là biện pháp lâu dài và định hướng có tính chiến lược cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Thứ ba: Vấn đề đặt ra là các doanh nghiệp Việt Nam thường chưa có một quy trình kinh doanh rõ ràng, đáp ứng một mục tiêu cụ thể, phù hợp với định hướng ban đầu của chủ doanh nghiệp. Điểm mấu chốt là quy trình kinh doanh phải mô tả được chi tiết luồng công việc. Mỗi công đoạn, công việc phải được xác định rõ: Ai (bộ phận nào) làm? Làm như thế nào? Khi nào làm? Đầu vào cần gì? Đầu ra là gì? Báo cáo kết quả cho ai? Ai là người giám sát điều khiển? Nhờ quy trình kinh doanh rõ ràng mà hiệu quả được tăng lên. Nhưng cũng chính vì cần chi tiết, rõ ràng và nhiều thứ ràng buộc cứng nhắc theo nó nên mới cần tái cấu trúc và làm lại. Bởi những nguyên nhân sau:

- Những yếu tố tác động lên doanh nghiệp bao gồm: Chính sách của nhà nước; thị trường vốn; thị trường cung cầu và thậm chí cả yêu cầu của các cổ đông luôn thay đổi.

- Công nghệ luôn thay đổi rất nhanh, trong đó có cả công nghệ thông tin, dẫn tới nhiều việc trước tưởng như không làm được, nay hoàn toàn có thể thực hiện được nhiều khi đối thủ cạnh tranh đã đưa vào ứng dụng. *Muốn tồn tại thì phải thay đổi!*
- Nhiều quy trình, công đoạn, mới làm tưởng vậy là tối ưu, làm rồi mới biết là có thể làm tốt hơn nữa, nên phải thay đổi.
- Nhiều sản phẩm không thể cạnh tranh nổi, hoặc cần dồn vốn vào một hướng nhất định nên phải thay đổi.
- Trong quá trình kinh doanh trên đà thắng lợi, mở thêm hướng kinh doanh mới, hoặc sát nhập một công ty khác vào để kế thừa sản phẩm, dịch vụ, công nghệ hiện có của họ cũng là một cách thay đổi.

Những thay đổi gắn với ý hai và ba thường được gọi là “Tái thiết lập”, thay đổi gắn với ý bốn và năm thường được gọi là “Tái cấu trúc”.

Thứ tư: Biểu hiện rõ nhất là tình hình tài chính và kinh doanh của doanh nghiệp trở nên xấu đi. Các suy giảm về tài chính thường là hiện tượng (triệu chứng) do hàng loạt các vấn đề về quản lý hay điều hành có liên quan.

- Thiếu hụt các động thái chiến lược và kế hoạch: nếu chiến lược không được hoạch định và quản lý đầy đủ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động kinh doanh tương lai của một doanh nghiệp.
- Đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp làm việc không hiệu quả: tính cách, hiểu biết, kinh nghiệm cá nhân của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng. Chính sự linh hoạt, quyết đoán, dám đương đầu và chấp nhận rủi ro sẽ giúp cho doanh nghiệp có những bước đột phá trong quá trình phát triển của mình. Ngược lại, những người ngại thay đổi, sợ rủi ro sẽ kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp.
- Quản trị nguồn nhân sự yếu, kém: con người là một yếu tố có tính chất quyết định tới sự thành công của doanh nghiệp. Nếu sự yếu kém nảy sinh từ vấn đề nhân sự thì cần phải được điều chỉnh kịp thời và phải có định hướng dài.
- Sự phối hợp hoạt động trong tổ chức không hiệu quả do cơ cấu chưa hợp lý: cơ cấu tổ chức được thiết kế tốt sẽ có khả năng cho phép doanh nghiệp sử dụng các thông tin từ các bộ phận một cách hiệu quả nhất, và từ đó giúp

cho hoạt động phối hợp giữa các đơn vị được chặt chẽ và lãnh đạo điều hành tốt hơn.

Thứ năm: Khuynh hướng “Tái cấu trúc” trong các doanh nghiệp ở nước ta gần đây rất được quan tâm và tăng lên mạnh mẽ, với nhiều lý do khác nhau như:

- Cần chuyển từ công ty gia đình thành công ty đại chúng, doanh nghiệp quốc doanh cần cổ phần hóa, từ công ty chuyển thành tập đoàn, công ty cần tái cơ cấu tài sản để lên sàn chứng khoán...
- Tình hình kinh tế gặp nhiều khó khăn trong thời gian qua “Tái cấu trúc” để tạo giá trị mới cho doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp hấp dẫn các nhà đầu tư, kinh doanh có hiệu quả hơn, các báo cáo chính xác hơn...

Như vậy, xác định đúng thời điểm, tránh quá sớm hoặc quá muộn để tiến hành tái cấu trúc là vấn đề cần thiết. Thời điểm tiến hành sắp xếp, tái cấu trúc doanh nghiệp không nhất thiết phải là lúc mà doanh nghiệp đang ở trong trạng suy thoái, yếu kém mà có thể lúc mà doanh nghiệp đang hoạt động một cách hiệu quả và thành công nhất.

1.2.3. Nội dung của quá trình tái cấu trúc nhân sự

1.2.3.1. Các lĩnh vực tái cấu trúc

Tái cấu trúc gồm rất nhiều hoạt động đa dạng. Tuy nhiên, có thể chia làm ba hướng tái cấu trúc cơ bản sau:

Tái cấu trúc quản trị và điều hành

Mục tiêu: Nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm, năng suất và hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận trong doanh nghiệp



Tái cấu trúc tài chính

Mục tiêu: Nhằm giúp cho doanh nghiệp có được tình hình tài chính lành mạnh, đáp ứng được nhu cầu vốn cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Tái cấu trúc hoạt động

Mục tiêu: Nhằm giúp doanh nghiệp xác định hướng đi hoặc chiến lược kinh doanh phù hợp với tiềm năng của doanh nghiệp, đáp ứng được nhu cầu thị trường và đảm bảo hoạt động kinh doanh có hiệu quả

(Nguồn: Roland Berger Strategy Consultant)

❖ **Tái cấu trúc tài chính (financial restructuring):**

Đây là việc thực hiện các biện pháp để đẩy lùi tình trạng mất khả năng thanh toán đang đe dọa doanh nghiệp và đảm bảo khả năng tồn tại của doanh nghiệp. Mục tiêu tái cấu trúc tài chính trong trung và dài hạn là nhằm thiết lập lại cấu trúc vốn vững chắc và lành mạnh. Tái cấu trúc tài chính thường được thực hiện bằng tái vốn hóa năng động, nhằm cung cấp đủ vốn cổ phần và dòng tiền để tài trợ cho sự tăng trưởng trong tương lai. Tái cấu trúc tài chính là điều kiện tiên quyết cho quá trình tái cấu trúc bền vững.

❖ **Tái cấu trúc hoạt động (operating restructuring):**

Nhằm cải thiện tình hình lợi nhuận và khả năng thanh toán theo chuỗi giá trị đã được xác định. Trọng tâm của tái cấu trúc hoạt động trước hết đặt vào việc đảm bảo khả năng tồn tại trong ngắn hạn của doanh nghiệp bằng việc thực hiện các hoạt động nhanh chóng nhằm gia tăng lượng tiền mặt và cải thiện kết quả kinh doanh.

❖ **Tái cấu trúc quản trị và điều hành (chiến lược - strategic restructuring):**

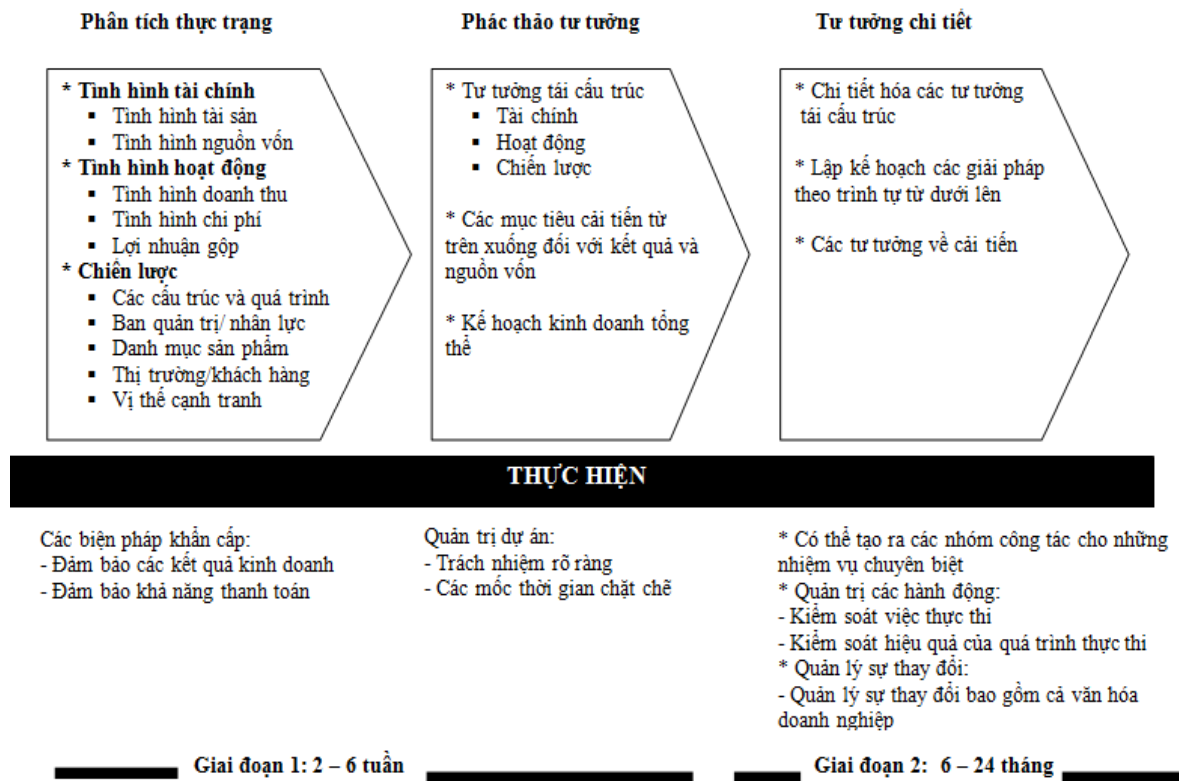
Bao gồm việc tái tổ chức các cấu trúc và quy trình phù hợp của các bộ phận trong doanh nghiệp. Trong trung và dài hạn một công ty bị ảnh hưởng của khủng hoảng chỉ có thể lấy lại lợi thế cạnh tranh nếu nó giải quyết được những vấn đề nội tại, loại trừ những quá trình và bộ phận kinh doanh kém hiệu quả, định vị doanh nghiệp trên thị trường cạnh tranh. Điều này đòi hỏi sự tái cấu trúc thay đổi chiến lược kinh doanh.

Tất cả những tư tưởng tái cấu trúc sẽ được hợp nhất trong một kế hoạch kinh doanh tổng thể, với một khung thời gian ít nhất là 2 năm. Các thành phần cốt yếu của bản kế hoạch tổng thể là: bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và kế hoạch thanh toán nợ. Kế hoạch kinh doanh này cung cấp sự kết nối giữa ba thành phần của tái cấu trúc và làm cơ sở cho việc giám sát quá trình thực hiện.

1.2.3.2. Quá trình tái cấu trúc

Tái cấu trúc là một quá trình gồm nhiều nội dung và nhiều bước công việc khác nhau. Quá trình này được khởi động khi chủ sở hữu nhận thấy những giới hạn trong cấu trúc hoạt động và chủ động tiến hành tái cấu trúc. Việc thực hiện quá trình này có thể do lãnh đạo vạch ra hoặc có sự kết hợp với việc thuê tổ chức tư vấn chuyên nghiệp. Theo hãng tư vấn Roland Berger Consultant, quá trình tái cấu trúc được chia thành hai giai đoạn cơ bản:

Sơ đồ 2: Quy trình tái cấu trúc công ty



(Nguồn: Roland Berger Strategy Consultant)

Giai đoạn 1: Đánh giá thực trạng và phác thảo tư tưởng tái cấu trúc.

❖ **Đánh giá thực trạng:**

Mục tiêu của đánh giá thực trạng là thu được một cái nhìn chân thực về tình hình hiện tại của doanh nghiệp. Các giải pháp tái cấu trúc có hiệu quả nếu nó dựa trên những thông tin minh bạch và đáng tin cậy. Để đạt được điều đó, các dữ liệu nội bộ và bên ngoài phải được hợp nhất và phân tích kỹ lưỡng. Dựa trên sự đánh giá này, một bản phác thảo sơ bộ về mục tiêu và tư tưởng tái cấu trúc sẽ được soạn thảo. Đồng thời, với việc biên soạn tư tưởng tái cấu trúc, việc thực hiện các biện pháp khẩn cấp cần được triển khai để giải quyết tình hình cấp bách.

❖ **Phác thảo tư tưởng tái cấu trúc**

Tư tưởng tái cấu trúc sẽ được phác thảo sơ bộ trên ba khía cạnh: (1) Tái cấu trúc tài chính, (2) Tái cấu trúc hoạt động và (3) Tái cấu trúc chiến lược. Kế hoạch tái cấu trúc rất ít khi được xây dựng độc lập mà thường được lồng ghép như một phần của kế hoạch phát triển trung hạn 05 năm hoặc 10 năm. Để có thể đưa ra phác thảo tư tưởng tái cấu trúc, trình tự thực hiện của giai đoạn này bao gồm:

➤ Dự báo bối cảnh vĩ mô và ngành trong trung hạn:

Việc đưa ra những dự báo tin cậy về các điều kiện kinh tế vĩ mô như tốc độ tăng trưởng kinh tế, mức độ lạm phát, lãi suất, triển vọng phát triển của thị trường chứng khoán cũng như tình hình tăng trưởng của các ngành kinh doanh mà công ty tham gia là rất quan trọng. Những dự báo sẽ giúp cho công ty nhận diện những cơ hội cũng như những nguy cơ và xác định triển vọng phát triển của từng ngành nghề làm cơ sở xác định những ngành kinh doanh chiến lược có triển vọng phát triển. Một nhân tố quan trọng cần được dự báo đó là tình hình phát triển của thị trường chứng khoán. Kế hoạch tái cấu trúc tài chính thường gắn với việc phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ và việc thoái vốn ở các công ty con không cần nắm giữ chi phối. Do đó, việc thực hiện thành công kế hoạch này hay không phụ thuộc rất lớn vào thị trường chứng khoán.

➤ Phân tích SWOT:

Phân tích SWOT là một phân tích giúp làm rõ những điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – thách thức của doanh nghiệp. Phân tích SWOT được xem là một trong những điểm khởi đầu hữu ích để giúp một công ty nhận biết về thực trạng hiện hành và từ đó đề xuất những biện pháp tái cấu trúc phù hợp.

➤ Định vị ngành chiến lược và những mục tiêu trung hạn:

Dựa trên những dự báo về triển vọng vĩ mô và ngành kinh doanh, doanh nghiệp sẽ xác định ngành nghề kinh doanh chiến lược có lợi thế cạnh tranh và có triển vọng phát triển tốt. Việc tiếp theo là cần xác định mục tiêu cần đạt được trong trung hạn. Ví dụ, một tổng công ty xây dựng xác định sau 05 năm nữa sẽ đứng trong Top 3 các nhà thầu xây dựng hàng đầu tại quốc gia. Việc xác định mục tiêu trung hạn là rất quan trọng, vì từ đó nó giúp doanh nghiệp xác định được mức độ cần huy động nguồn lực tập trung vào ngành kinh doanh chiến lược.

➤ Tái định vị vai trò của công ty mẹ cũng như mối quan hệ giữa công ty mẹ với các công ty thành viên:

Đây là sự chuyên môn hóa và phân định nhiệm vụ nhằm tăng tính chuyên nghiệp và gia tăng hiệu quả hoạt động của một công ty có cấu trúc nhiều công ty con. Kinh nghiệm tái cấu trúc thành công của các tổng công ty cho thấy, công ty mẹ thường cắt giảm việc trực tiếp kinh doanh, chuyển hoạt động kinh doanh trực tiếp này cho các công ty thành viên thực hiện. Thay

vào đó, công ty mẹ thường tập trung vào việc hoạch định chiến lược phát triển chung tìm kiếm và triển khai các dự án lớn, hỗ trợ các công ty con về tài chính, thông tin và điều phối dòng tiền trong toàn hệ thống.

Giai đoạn 2: Phác thảo và thực thi tư tưởng tái cấu trúc chi tiết

Ở giai đoạn này, doanh nghiệp sẽ chi tiết hóa các tư tưởng tái cấu trúc. Việc tiếp theo trong giai đoạn này là phải lập kế hoạch các giải pháp thực hiện cụ thể theo trình tự từ dưới lên (bottom – up) và các tư tưởng đổi mới và cải tiến quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Một nội dung quan trọng của tư tưởng tái cấu trúc chi tiết là phải đặt ra được lộ trình tái cấu trúc và các biện pháp cụ thể của tái cấu trúc trong từng giai đoạn. Lộ trình tái cấu trúc cần phù hợp với bối cảnh vĩ mô được dự báo ở trên. Phần này của kế hoạch tái cấu trúc sẽ đề cập chi tiết các nhiệm vụ cụ thể như: kế hoạch tăng vốn điều lệ, kế hoạch thoái vốn ở các công ty con không cần nắm giữ chi phối, kế hoạch cổ phần hóa và niêm yết các công ty con, kế hoạch đầu tư các dự án lớn,...

1.2.4. Giải pháp tái cấu trúc nhân sự

1.2.4.1. Cắt giảm nhân sự

Cắt giảm nhân sự là giải pháp lùi lại để tổ chức lại. Chiến lược ngắn hạn hoặc tạm thời ngừng việc tập trung vào những bộ phận kém hoặc không mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp hay những khó khăn tạm thời liên quan đến điều kiện môi trường. Doanh nghiệp đẩy mạnh việc cắt giảm, sa thải bớt một số cán bộ, nhân viên nhằm thanh lọc và lựa chọn ra những người có đủ năng lực để vừa tiết giảm chi phí, vừa đem lại hiệu quả công việc tốt nhất.

1.2.4.2. Hoán đổi, luân chuyển nhân sự

Quả là tẻ nhạt nếu quanh năm suốt tháng bạn phải làm hoài một công việc, một vị trí. Chính yếu tố tẻ này sẽ dẫn đến sự buồn chán trong công việc, con người bớt tính sáng tạo, sự hứng khởi trong công việc. Vậy, lý do nào khiến cho một người có thể làm việc cả đời ở một công ty mà họ vẫn cảm thấy hứng thú với những công việc tại công ty, đó chính là biện pháp luân chuyển nhân sự.

Luân chuyển nhân sự là biện pháp đưa nhân viên qua nhiều vị trí, nhiều quy mô công ty, nhiều quốc gia và vùng lãnh thổ với các văn hóa khác nhau nhằm tạo cảm giác mới lạ, thích thú và say mê trong công việc.

Luân chuyển nhân sự được sử dụng như một công cụ để phát triển nhân sự trong mọi giai đoạn tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, tạo sự hứng khởi trong việc khám phá, thực hiện công việc mới. Luân chuyển nhân sự là cách để doanh nghiệp đào tạo, nâng cấp trình độ cho đội ngũ nhân sự của mình, là cơ hội và phần thưởng cho sự phấn đấu và nỗ lực của bản thân nhân viên.

1.2.5. Tái cấu trúc nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu hợp tác chiến lược

Tái cấu trúc nguồn nhân lực là các thay đổi cơ cấu nguồn nhân sự của doanh nghiệp bằng các hoạt động như: tuyển dụng, sa thải, đào tạo, điều chuyển,... để phù hợp với mục tiêu mà doanh nghiệp đang theo đuổi trong tương lai. Tái cấu trúc hướng tới một kết quả cao hơn trong việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Chiến lược nguồn nhân sự:

❖ Mục tiêu tái cấu trúc về nguồn nhân lực: là phát triển kế hoạch nhân sự phù hợp với các mục tiêu hợp tác chiến lược của công ty cả ngắn hạn lẫn dài hạn. Kế hoạch này dựa trên các yếu tố sau:

- +) Dự báo nhu cầu nhân sự của công ty trong tương lai gần và xa
- +) Cân đối nhân sự giữa hiện tại và tương lai, giữa lao động phổ thông và chuyên môn, giữa các nguồn đáp ứng giữa bên ngoài cũng như trong công ty.
- +) Phân tích nhu cầu thị trường lao động.
- +) Dự trù các biện pháp thay đổi ngăn chặn sự thiếu phối hợp và cân đối giữa các nguồn lực.

❖ Các cách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

- +) Đào tạo theo sự hướng dẫn trực tiếp của công việc
- +) Đào tạo bằng cách luân chuyển công việc
- +) Đào tạo nghề: Nhân viên mới học những nhân viên đã làm việc lâu năm. Người đào tạo là người giám sát trực tiếp hay người quản lý.
- +) Đào tạo thông qua bài giảng của giáo viên: Áp dụng cho nhân viên quản lý và nhân viên văn phòng

❖ Một chương trình đào tạo gồm 3 phần chính:

- +) Chuyển công nhân qua các bộ phận khác nhau giúp họ có kỹ năng tổng hợp.

- +) Khuyến khích công nhân phát triển kỹ năng thông qua các khoá học phù hợp với công việc và được công ty trả phí đào tạo.
- +) Tham gia các hoạt động theo nhóm tập trung vào việc nâng cao kết quả hoạt động của công ty: Nhóm tự quản, hình thức trả lương theo sản phẩm, trả lương theo đánh giá kết quả công việc, trả lương theo kỹ năng trình độ của nhân viên

PHẦN II: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ – 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 Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng

2.1.1.1. Tìm hiểu chung

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.

2.1.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của Sacobank – Chi nhánh Hải Phòng

❖ **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.

Được 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 tảng 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 tiến 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.

Táng 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 trong một nền kinh tế đang có nhịp độ phát triển nhanh.

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 (2006-2010):

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 hiện 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. Đặc biệt, sản phẩm "Cho vay cản trừ bất động sản" là một sản phẩm mới lần đầu tiên xuất hiện ở Việt Nam cũng sẽ có mặt tại Sacombank Hải Phòng nhằm thể hiện sự năng động, sáng tạo trong các sản phẩm dịch vụ của Sacombank và đưa đến tận tay người dân những tiện ích ngân hàng thiết thực nhất.

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, chuyên 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 Lạch 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 12/2010)

Hiện tại Sacombank Hải Phòng có 113 cán bộ nhân viên, trong đó: 47 nam, 66 nữ. CBNV có trình độ thạc sỹ 9.15%; đại học, cao đẳng chiếm 73.15%, Trung cấp và lao động phổ thông chiếm 17.7%.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Sacombank Hải Phòng

2.1.2.1. 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:

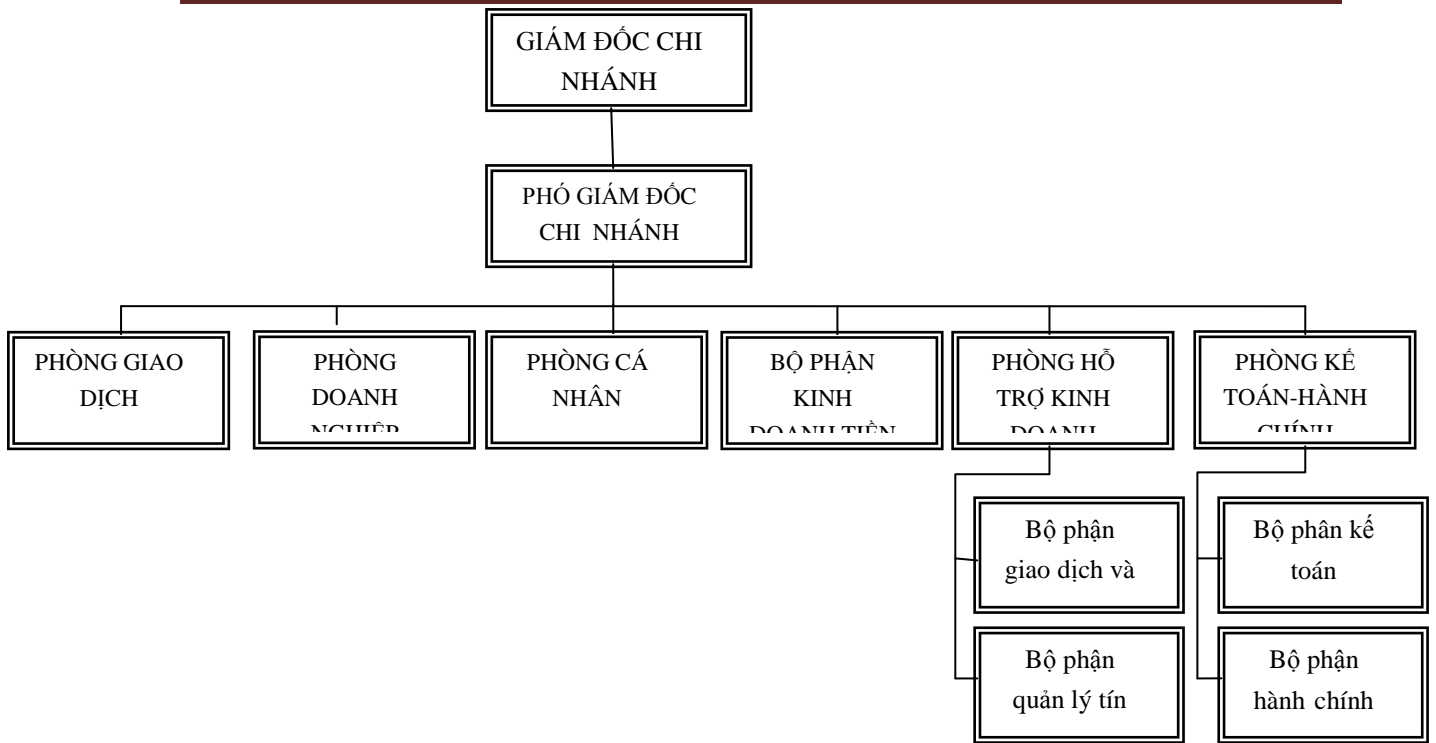
- Chi nhánh Hải Phòng là một tổ chức có tư cách pháp nhân. Là Chi nhánh cấp 4 của Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín hoạt động theo pháp lệnh của Ngân hàng Nhà nước.
- Huy động vốn: Nhận tiền gửi của Khách hàng bằng tiền VNĐ, ngoại tệ và vàng.
- Sử dụng vốn: Cung cấp tín dụng, đầu tư, hùn vốn kinh doanh bằng VNĐ, 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.

2.1.2.2. 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 của Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng

2.1.3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức:



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

2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ 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. Bộ phận kinh doanh:

Chức năng:

- Tiếp thị:
- + 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, khách hàng cá nhân

- + Chức năng khác
- Thẩm định:
- + Phân tích, thẩm định, đề xuất cấp tín dụng
- + Chức năng khác

Nhiệm vụ:

Tiếp thị:

- Quản lý thực hiện chỉ tiêu bán hàng theo sản phẩm cụ thể:
- + Đánh giá về tình hình thị trường và địa bàn định kỳ để phản hồi về cho Chi nhánh và tham mưu cho ban lãnh đạo phòng giao dịch.
- + Thực hiện chỉ tiêu bán hàng theo các sản phẩm cụ thể.
- Tiếp thị và quản lý khách hàng:
- + Xây dựng và thực hiện kế hoạch tiếp thị Khách hàng.
- + Trực tiếp tiếp thị với Khách hàng hoặc phối hợp với Chi nhánh/Phòng nghiệp vụ Ngân hàng tổ chức tiếp thị Khách hàng.
- + Triển khai thực hiện các chương trình, sự kiện quảng cáo cho các sản phẩm dịch vụ.
- + Hướng dẫn, giới thiệu, tư vấn Khách hàng về sản phẩm dịch vụ.
- + Thu thập, tổng hợp và quản lý thông tin Khách hàng phục vụ cho hoạt động của Phòng giao dịch, Chi nhánh và toàn Sacombank.
- Chăm sóc Khách hàng:
- + Thực hiện công tác chăm sóc Khách hàng.
- + Thu thập, tiếp nhận, xử lý và phản hồi thông tin về các ý kiến đóng góp, khiếu nại, thắc mắc của Khách hàng.
- Chức năng khác:
- + Thực hiện thủ tục khi Khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ và hướng dẫn Khách hàng đến quầy giao dịch liên quan.
- + Hướng dẫn Khách hàng bổ túc hồ sơ, tài liệu để hoàn chỉnh hồ sơ.
- + Thông báo quyết định của Ngân hàng đến Khách hàng liên quan đến đề nghị sử dụng sản phẩm dịch vụ của Khách hàng.
- + Đôn đốc khách hàng trả vốn gốc, lãi đúng kỳ hạn.
- + Xây dựng kế hoạch hành động theo định kỳ tuần, tháng, quý; theo dõi đánh giá tình hình thực hiện và đề xuất cho Ban lãnh đạo Phòng giao dịch các biện pháp cải tiến, tăng cường năng lực cạnh tranh và phát triển thị phần, khắc phục khó khăn.

Thẩm định:

– Thẩm định các hồ sơ cấp tín dụng:

- + Phối hợp với cán bộ được giao chức năng tiếp thị trong quá trình tiếp xúc Khách hàng để xác minh tình hình sản xuất kinh doanh và khả năng quản lý của Khách hàng.
- + Nghiên cứu hồ sơ phương án vay vốn và tài sản bảo đảm của Khách hàng.
- + Phân tích, thẩm định đề xuất cấp tín dụng và tái cấu trúc các hồ sơ cấp tín dụng.
- + Báo cáo, đánh giá chất lượng thẩm định tại Phòng giao dịch.

– Chức năng khác:

- + Thông báo quyết định cấp tín dụng hoặc không cấp tín dụng cho cán bộ được giao chức năng tiếp thị.
- + Chịu trách nhiệm chính trong việc kiểm tra sử dụng vốn định kỳ và đột xuất sau khi cho vay.
- + Xây dựng kế hoạch hành động theo định kỳ tuần, tháng, quý; theo dõi, đánh giá tình hình thực hiện và đề xuất cho Ban lãnh đạo Phòng giao dịch các biện pháp cải tiến, tăng cường chất lượng thẩm định.

c. Bộ phận hỗ trợ:

Chức năng:

– Xử lý giao dịch

– Quản lý tín dụng:

+ Hỗ trợ công tác tín dụng

+ Kiểm soát tín dụng

+ Quản lý nợ

+ Chức năng khác

– Quản lý công tác kế toán quỹ:

+ 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, tài sản quý, giấy tờ có giá.
- Thực hiện việc mở kho và đóng cửa kho quỹ.
- Trực tiếp giữ và quản lý kho tiền theo quy định.

- Quản lý công tác hành chính: công tác hành chính, công tác nhân sự, công tác IT.

Nhiệm vụ:

– Xử lý giao dịch:

- + Thực hiện các tác nghiệp liên quan đến tiền gửi, tiền vay.
- + Thực hiện các tác nghiệp liên quan đến chuyển tiền.
- + 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.
- + Thực hiện nghiệp vụ thanh toán quốc tế theo sự phân công của Ban Tổng giám đốc (nếu có).

– Quản lý tín dụng:

+ Hỗ trợ công tác tín dụng:

- Thực hiện thủ tục bảo đảm tiền vay.
- Tiếp nhận tài sản bảo đảm.
- Quản lý hệ thống kho hàng cầm cố của Sacombank và nhân sự phụ trách kho hàng cầm cố (chỉ thực hiện đối với các Phòng giao dịch hoạt động tại địa bàn không có hệ thống kho hàng của Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản trực thuộc Sacombank).

+ Kiểm soát tín dụng:

- Kiểm soát lại hồ sơ cấp tín dụng và phản hồi lại cho Ban lãnh đạo Phòng giao dịch những vấn đề chưa đúng quy định (nếu có).
- Hoàn chỉnh hồ sơ và lập thủ tục giải ngân, thu phí (nếu có): hợp đồng tín dụng, hợp đồng bảo đảm, giấy nhận nợ, tiếp nhận bản chính giấy tờ sở hữu tài sản bảo đảm và các giấy tờ có liên quan.
- Tham gia cùng với Bộ phận kinh doanh kiểm tra sử dụng vốn định kỳ và đột xuất sau khi cho vay đối với Khách hàng có nợ xấu.
- Lập thủ tục giải chấp tài sản bảo đảm: kiểm soát tình hình dư nợ trước khi lập giấy giải chấp; hoàn trả bản chính giấy tờ sở hữu tài sản đảm bảo cho Khách hàng.

+ Quản lý nợ:

- Quản lý danh mục cho vay, bảo lãnh theo danh mục ngành nghề kinh doanh, loại hình cho vay, hạn mức tín dụng,... theo chính sách tín dụng

của Ngân hàng trong từng thời kỳ và đề xuất biện pháp thích hợp để hạn chế rủi ro, nâng cao hiệu quả.

- Theo dõi và báo cáo cho Ban lãnh đạo Phòng giao dịch, thông báo cho bộ phận kinh doanh về tình hình thu vốn, lãi của Phòng giao dịch và diễn biến của từng món vay.
 - Kiểm soát chặt chẽ tình hình nợ gia hạn, nợ quá hạn, đề xuất các biện pháp cụ thể để giảm thiểu nợ quá hạn, nợ không thu được lãi.
 - Đề xuất biện pháp thực hiện việc thu nợ đối với các khoản nợ trễ hạn, nợ quá hạn, nợ xấu.
 - Thực hiện các báo cáo định kỳ và đột xuất sau: tình hình nợ đến hạn trong 10 ngày kế tiếp; nợ trễ hạn; nợ được gia hạn; nợ quá hạn đến 03 tháng, 06 tháng, 09 tháng, 12 tháng, trên 12 tháng; danh mục cho vay theo ngành nghề, theo loại khách hàng, theo lãi suất, theo hạn mức và một số báo cáo khác có liên quan đến tín dụng.
 - Lập kế hoạch nợ quá hạn, kế hoạch dự phòng rủi ro và theo dõi thực hiện.
- + Chức năng khác:
- Lưu trữ, bảo quản bản chính hợp đồng tín dụng, hợp đồng bảo lãnh, giá nhận nợ, giấy gia hạn nợ và các giấy tờ liên quan khác.
 - Tổ chức lưu trữ toàn bộ các bản sao hồ sơ cấp tín dụng đang lưu hành, đã tắt toán và các hồ sơ đã từ chối cho vay để tham khảo, cung cấp khi có yêu cầu.
 - Thông báo nhắc nợ nội bộ cho Bộ phận kinh doanh.
- Quản lý công tác kế toán và quỹ:
- + Công tác kế toán:
- Quản lý chi phí điều hành của Phòng giao dịch.
 - Thực hiện và kiểm soát hoạt động hạch toán kế toán của Phòng giao dịch.
 - Tổ chức lưu trữ, bảo quản chứng từ kế toán trong khi chờ chuyển về Chi nhánh theo quy định.
 - Tổng hợp và xây dựng kế hoạch tháng, năm; theo dõi, đánh giá tình hình thực hiện đề xuất cho Trưởng Phòng giao dịch các biện pháp khắc phục khó khăn trong công tác.
- + Công tác kho quỹ:
- Quản lý và điều hành thanh khoản tại đơn vị theo quy định.
 - Thực hiện công tác thu chi tiền mặt, vàng, chứng từ có giá theo quy định

- Kiểm đếm, đóng bó đúng tiêu chuẩn tiền mặt tồn quỹ một cách kịp thời.
- Thực hiện kiểm kê tồn quỹ theo quy định.
- Bảo quản tuyệt đối an toàn kho quỹ.
- Lưu trữ, bảo quản và giao nhận bản chính giấy tờ sở hữu tài sản đảm bảo của Khách hàng, bản chính tờ trình đề xuất cho vay và các giấy tờ khác theo quy định.
- Bảo quản và sử dụng không dấu của Phòng giao dịch theo đúng quy định.

2.1.4. Hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng.

❖ *Ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh*

Hoạt động chính của Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng bao gồm:

- 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...

Ngoài ra Ngân hàng Sacobank – Chi nhánh Hải Phòng còn cung cấp các dịch vụ như tư vấn đầu tư, nhận ủy thác đầu tư, và quản lý tài sản và nhiều hoạt động dịch vụ khác nằm trong khuôn khổ cho phép của hoạt động Ngân hàng.

❖ *Tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng*

Năm 2011 – 2012 là những năm mà tốc độ tăng trưởng nền kinh tế Việt Nam đang chậm lại, mức độ lạm phát tăng cao, đồng tiền mất giá so với nhiều nước trong khu vực ; chỉ số chứng khoán cũng “đi xuống” nhanh nhất trong các nước, bất ổn kinh tế vĩ mô và đảm bảo an sinh xã hội đã trở thành thách thức lớn.

Sự bất ổn kinh tế như hiện tượng đồng loạt tăng giá đối với những mặt hàng thiết yếu như điện, nước, nhiên liệu, khủng hoảng kinh tế của tập đoàn kinh

tế Nhà nước, chính sách tiền tệ, giá vàng, lãi suất, tỷ giá đã ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của các doanh nghiệp và ảnh hưởng đến hoạt động của lĩnh vực tài chính tiền tệ.

Hoạt động Ngân hàng ngày càng trở nên khó khăn: huy động giảm do khách hàng rút tiền chuyển sang đầu tư vàng, bất động sản. Cho vay hạn chế giải ngân, kéo giảm dư nợ và bên cạnh đó công tác cấp phát tín dụng cũng tiềm ẩn rủi ro do hàng loạt các vụ vỡ nợ, phá sản xảy ra trong những tháng cuối năm 2011.

TÌNH HÌNH HUY ĐỘNG VÀ CHO VAY NĂM 2010 – 2011 - 2012

Đơn vị tính: Triệu đồng, nghìn USD

CHỈ TIÊU	2010			2011			2012			2011 với 2010		2012 với 2011	
	Kế hoạch	Thực tế	%KH	Kế hoạch	Thực tế	%KH	Kế hoạch	Thực tế	%KH	Mức tăng	Tỷ lệ tăng	Mức tăng	Tỷ lệ tăng
<i>Huy động qui đổi VND</i>	747,320	753,000	76.0%	679,515	684,000	66%	1,032,303	1,045,000	123%	-69,000	-9.16%	361,000	52.78%
VND	470,934	474,000	65.1%	413,725	416,000	55%	897,967	910,000	134%	-58,000	-12.24%	494,000	118.75%
USD	6,020	6,083	105%	5,872	5,928	96%	3,464	3,483	54%	-155	-2.55%	-2,445	-41.24%
<i>Cho vay qui VND</i>	680,070	686,000	87.2%	659,919	665,000	77%	616,377	621,000	75%	-21,000	-3.06%	-44,000	-6.62%
VND	497,090	504,000	139%	500,379	504,682	86%	456,797	460,406	79%	682	0.14%	-44,276	-8.77%
USD	2,355	2,363	35%	1,338	1,342	32%	1,735	1,743	47%	-1,021	-43.21%	401	29.88%

(Nguồn: Phòng hành chính – kế toán)

➤ **Huy động vốn**

Huy động quy VND đến 31/12/2011 đạt 684 tỷ đồng, đạt 66% kế hoạch, giảm 69 tỷ đồng so với đầu năm.

Về VND, số dư huy động đạt 416 tỷ đồng, bằng 55% kế hoạch điều chỉnh, giảm 58 tỷ so với đầu năm.

Huy động quy VND đến ngày 31/12/2012 đạt 1.045 tỷ đồng hoàn thành 123 % kế hoạch, tăng 361 tỷ đồng so với đầu năm (trong đó bao gồm tăng 494 tỷ VND, giảm 3,3 triệu USD và giảm 1.773 lượng vàng).

Về VND, số dư huy động đạt 910 tỷ đồng, hoàn thành 134% kế hoạch.

➤ **Cho vay**

Dư nợ cho vay quy VND đến 31/12/2011 là 665 tỷ đồng, giảm 21 tỷ đồng so với đầu năm (hoàn thành 77% kế hoạch).

Chi nhánh luôn tuân thủ việc điều hành tăng trưởng tín dụng của Ngân hàng trong từng thời kỳ.

Về chất lượng tín dụng: Tỷ lệ nợ quá hạn là 4,95%, trong đó nợ xấu là 0,05%. Chi nhánh luôn đặt vấn đề ngăn chặn và kiểm soát nợ quá hạn là một trong những mối quan tâm hàng đầu trước khi xử lý nợ quá hạn. Phân ban ngăn chặn và xử lý nợ quá hạn của Chi nhánh hoạt động hiệu quả. Tuy nhiên, do phát sinh nợ quá hạn của Công ty Cổ phần thép Đình Vũ (kinh doanh sắt thép, tài trợ theo hình thức đồng tài trợ), đây là lĩnh vực gặp rất nhiều khó khăn trong giai đoạn vừa qua. Chi nhánh luôn có những giải pháp trong công tác xử lý nợ quá hạn, đảm bảo luôn bám sát, theo dõi chặt chẽ và từng bước khắc phục, thu hồi nợ vay hạn chế tối đa tổn thất cho Ngân hàng.

Dư nợ cho vay quy VND đến ngày 31/12/2012 của Chi nhánh là 621 tỷ đồng, giảm 44 tỷ đồng so với đầu năm (hoàn thành 75% kế hoạch).

➤ **Hoạt động dịch vụ**

• **Thanh toán quốc tế**

Tổng doanh số thanh toán quốc tế tính đến 31/12/2011 là 22.444,41 nghìn USD, giảm 3.366,59 nghìn USD chủ yếu giảm do việc tái cấu trúc danh mục và khách hàng vay trong lĩnh vực sắt thép áp dụng hình thức quản chấp hàng hóa.

Tổng thu phí thanh toán quốc tế là 1.301,93 triệu đồng.

Tổng doanh số thanh toán quốc tế tính đến năm 2012 là 21.500 nghìn USD, giảm 944 nghìn USD chủ yếu giảm do việc tái cấu trúc danh mục và khách hàng vay trong lĩnh vực sắt thép áp dụng hình thức quản chấp hàng hóa.

Tổng thu phí thanh toán quốc tế là 22.900 USD.

Do việc Chi nhánh thực hiện cơ cấu khách hàng và danh mục cho vay và suy thoái kinh tế ảnh hưởng lớn đến ngành sắt thép, nên trong năm 2012, nhóm khách hàng nhập khẩu sắt thép giảm mạnh nhập khẩu nên doanh số thanh toán quốc tế và thu dịch vụ thanh toán quốc tế chưa đạt kế hoạch được giao. Mặc dù, Chi nhánh đã tìm kiếm hệ khách hàng vận tải biển, du học,... số hồ sơ thanh toán quốc tế thông qua Chi nhánh được tăng lên rõ rệt, góp phần vào việc bù đắp thiếu hụt do việc tái cấu trúc khách hàng nhập khẩu của Chi nhánh song doanh số thanh toán vẫn chưa cao.

Chi nhánh cũng đã tiếp cận và đa dạng hóa các khách hàng nhập khẩu các mặt hàng nhằm đa dạng hóa danh mục khách hàng và đã tiếp cận thành công các khách hàng kinh doanh trong lĩnh vực xuất nhập khẩu và vận tải biển sử dụng giao dịch chuyển tiền dịch vụ.

• **Bảo lãnh**

Doanh số phát hành là 41,280 tỷ đồng (giảm 28,8% so với năm 2010), trong đó: Bảo lãnh thanh toán: 20,98 tỷ, bảo lãnh thực hiện hợp đồng 9,260 tỷ đồng, bảo lãnh dự thầu: 0,400 tỷ đồng và các bảo lãnh khác: 10,640 tỷ đồng. Phí bảo lãnh thu được: 3,096 tỷ đồng (tăng 377% so với năm 2010)

So với năm 2010 hoạt động bảo lãnh của Chi nhánh đã được đẩy mạnh về chất lượng, nhất là đã có sự khởi sắc trong nghiệp vụ bảo lãnh dự thầu và bảo lãnh thanh toán. Bên cạnh đó, các khách hàng trong lĩnh vực bảo lãnh thuế nhập khẩu ô tô và xây dựng góp phần lớn vào chỉ tiêu thu nhập của Chi nhánh.

Doanh số phát hành năm 2012 đạt 30,527 tỷ đồng (giảm 26% so với năm 2011), trong đó: Bảo lãnh thanh toán: 26,72 tỷ, Bảo lãnh thực hiện hợp đồng: 1,13 tỷ, Bảo lãnh dự thầu: 0,75 tỷ và các Bảo lãnh khác: 1,93 tỷ. Phí bảo lãnh thu được: 619 triệu đồng (giảm 47% so với năm 2011).

Do ảnh hưởng bởi suy thoái kinh tế, nhiều doanh nghiệp thu hẹp sản xuất, các dự án cũng ngừng triển khai do đó làm ảnh hưởng đến doanh số thu bảo lãnh của toàn Chi nhánh.

• ***Chuyển tiền trong nước***

Doanh số chuyển đi: 103,850 tỷ đồng.

Doanh số chuyển tiền đến 394,210 tỷ đồng.

Mạng lưới Sacombank ngày càng được mở rộng cũng với sự liên kết với các ngân hàng bạn đã tạo điều kiện cho Chi nhánh tăng nhanh cả về số lượng khách hàng chuyển tiền và cả về doanh số chuyển tiền cùng phí dịch vụ chuyển tiền.

❖ ***Kết quả hoạt động kinh doanh***

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH 2011 – 2012

Đơn vị tính: Triệu đồng, %.

Khoản mục	Năm 2011			Năm 2012			Chênh lệch giá trị	
	Kế Hoạch	Thực Tế	% Kế Hoạch	Kế Hoạch	Thực Tế	% Kế Hoạch	Mức tăng	Tỷ lệ tăng
A. THU HOẠT ĐỘNG	44,329	48,319	109%	64,121	51,938	81%	3,619	7.49%
1. Thu ròng từ lãi	31,705	34,876	110%	48,837	41,023	84%	6,147	17.63%
2. Thu dịch vụ thuần	5,003	5,954	119%	7,047	6,554	93%	600	10.08%
3. Thu thuần kinh doanh ngoại hội	5,528	5,086	92%	5,505	2,257	41%	(2,829)	-55.62%
4. Thu thuần khác		2,404			2,105		(299)	-12.44%
B. CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG	20,752	20,960	101%	28,402	25,562	90%	4,602	21.96%
1. Chi phí điều hành	20,128	20,329	101%	27,716	24,944	90%	4,615	22.70%
-Chi phí nhân viên		12,035			16,280		4,245	35.27%
-Chi tài sản		5,124			5,437		313	6.11%
-Chi hoạt động và quản lý công vụ		3,170			3,227		57	1.80%
2. Chi nộp thuế, lệ phí	751	631	84%	754	618	82%	(13)	-2.06%
C. Lợi nhuận trước dự phòng rủi ro	23,585	27,359	116%	35,643	26,376	74%	(983)	-3.59%
D. Dự phòng rủi ro	2,000	(60)	-3%	(3,048)	(3,200)	105%	(3,140)	
E. Lợi nhuận trước thuế TNDN	21,761	27,419	126%	32,189	23,176	72%	(4,243)	-15.47%
F. Thuế TNDN		6,855			5,794		(1,061)	-15.47%
G. LỢI NHUẬN SAU THUẾ TNDN		20,564			17,382		(3,182)	-15.47%

(Nguồn: Phòng hành chính – kế toán)

Bảng phân tích báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cho ta thấy, lợi nhuận sau thuế năm 2012 so với năm 2011 giảm 3.182 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ giảm là 15,47%, điều đó cho thấy kết quả kinh doanh của Sacombank Hải Phòng năm 2012 có phần giảm sút hơn so với năm 2011.

Xem xét các chỉ tiêu phản ánh doanh thu và chi phí ta thấy:

Khoản thu từ hoạt động: Năm 2011 hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra, đạt 109% so với kế hoạch đầu năm, nhưng sang đến năm 2012 thì doanh thu từ hoạt động chỉ đạt 81% so với kế hoạch, không hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch đặt ra. Song doanh thu năm 2012 so với năm 2011 vẫn tăng 3.619 triệu đồng tương ứng với 7,49% so với năm 2011. Đây được xem là thành tích của Ngân hàng trong năm qua. *Trong đó:*

Thu từ lãi hoàn thành 110% kế hoạch đề ra vào năm 2011, sang năm 2012 chỉ đạt 84% kế hoạch, thu ròng từ lãi năm 2012 so với năm 2011 tăng 6.147 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ tăng là 17.63%. Đây là nguyên nhân chính làm cho doanh thu của Sacombank Hải Phòng tăng trong năm 2012.

Thu dịch vụ thuần hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra vào năm 2011 là 119% và chỉ đạt 93% kế hoạch vào năm 2012; doanh thu dịch vụ thuần tăng lên so với năm 2011 là 600 triệu đồng tương đương với 10,08% so với năm 2011.

Thu thuần kinh doanh ngoại hối thì không hoàn thành kế hoạch đề ra trong 2 năm, năm 2011 đạt 92% so với kế hoạch, còn sang năm 2012 thì chỉ đạt 41% so với kế hoạch; năm 2012 giảm 2.829 triệu đồng tương ứng với 55,62% so với năm 2011.

Chi phí hoạt động: Năm 2011 chi phí hoạt động chỉ vượt mức kế hoạch là 101%, sang đến năm 2012 chi phí hoạt động chỉ đạt 90% so với kế hoạch. Đây là thành tích đáng ghi nhận của Ngân hàng trong việc giảm thiểu chi phí kinh doanh nhằm nâng cao lợi nhuận của doanh nghiệp. Nhưng khi xét đến sự chênh lệch của chi phí hoạt động năm 2012 so với năm 2011 thì lại tăng lên 4.602 triệu đồng tương đương với 21,96%. Chi phí hoạt động tăng lên do:

Chi phí điều hành tăng lên 4.615 triệu đồng tương ứng với 22,70% so với năm 2011, trong khi chi nộp thuế và lệ phí giảm 13 triệu đồng song mức giảm không đáng kể chỉ giảm 3,59% so với năm 2011.

Năm 2012 được các nhà kinh tế đánh giá là năm khó khăn chung của bất kỳ các doanh nghiệp nào, bất kỳ các nhà băng nào. Trong khi nhiều doanh nghiệp rơi vào tình trạng phá sản, mất khả năng chi trả, dư nợ xấu quá nhiều thì Sacombank Hải Phòng vẫn duy trì được mức lợi nhuận trong năm 2012, mặc dù lợi nhuận sau thuế có giảm so với năm 2011. Điều đó chứng tỏ tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng vẫn hoạt động hiệu quả.

2.1.5. Thuận lợi và khó khăn của Ngân hàng Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng.

2.1.5.1. Thuận lợi của Sacombank Hải Phòng

Trong nỗ lực kiềm chế lạm phát của Chính Phủ, các giải pháp kiềm chế lạm phát được triển khai đồng loạt và kiên quyết trong thời gian vừa qua đã có những kết quả khả quan. Các vấn đề về tỷ giá và thâm hụt thương mại cũng được Chính Phủ xử lý tập trung và triệt để. Bức tranh nền kinh tế không quá khởi sắc nhưng có phần lành mạnh sẽ là điểm tựa cho sự phát triển an toàn và bền vững của nền kinh tế nói chung và của hệ thống Ngân hàng nói riêng. Việc Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) cũng như mở cửa thị trường tài chính, đã giúp cho các ngân hàng trong nước có cơ hội tiếp cận với thị trường tài chính quốc tế, có điều kiện học hỏi, nâng cao trình độ quản trị, điều hành, và phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới cũng như kỹ năng kinh doanh, đặc biệt là các hoạt động nghiệp vụ mà các ngân hàng trong nước có ít kinh nghiệm như: thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại hối, tín dụng thương mại quốc tế, dịch vụ ngân hàng điện tử, quản lý quỹ, môi giới tiền tệ, quản lý rủi ro. Ngoài ra, việc tăng vốn của ngân hàng cũng dễ dàng thực hiện hơn. Và, quan trọng là ngân hàng có thể tiếp thu kiến thức, kinh nghiệm quản lý và công nghệ hiện đại bằng việc ký kết với các đối tác chiến lược là các ngân hàng danh tiếng trên thế giới.

Sự ổn định về chính trị – xã hội và đặc biệt là với khuôn khổ pháp lý về hoạt động ngân hàng ngày càng hoàn thiện theo hướng thông thoáng, minh bạch

hơn, là nền tảng cho sự phát triển mạnh mẽ và bền vững của ngành ngân hàng.

Đặc biệt tại Ngân hàng Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng có những lợi thế nhất định:

Về năng lực tài chính: Được thành lập từ tháng 12/2006, Chi nhánh Hải Phòng đã nhận được sự chỉ đạo sát sao của Hội sở Sacombank, một tập đoàn có tiềm lực tài chính mạnh với số vốn điều lệ **10.740.000.000.000** đồng và vốn chủ sở hữu ước khoảng **14.224.000.000.000** đồng, một tập đoàn có tiềm lực tài chính mạnh lớn nhất Việt Nam. Với lợi thế là một Chi nhánh của Sacombank được sự hậu thuẫn của Hội sở cho phép Sacombank Hải Phòng đáp ứng cá quy định an toàn về vốn, tăng khả năng đáp ứng các nhu cầu về vốn và các dịch vụ Ngân hàng cho các Khách hàng lớn, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho Sacombank Hải Phòng phát triển hệ thống công nghệ thông tin và mạng lưới các phòng giao dịch.

Về mạng lưới hoạt động: Với 4 Phòng nghiệp vụ và 6 Phòng giao dịch trực thuộc được mở tại các Quận Hồng Bàng, Ngô Quyền, Huyện Thủy Nguyên. Đây là một lợi thế cho Sacombank Hải Phòng nói riêng và Hội sở Sacombank nói chung trong việc mở rộng và phát triển thị trường tại miền Bắc, tiếp cận Khách hàng mới và triển khai dịch vụ Ngân hàng bán lẻ trên cả nước.

Về quy mô hoạt động: Tính đến thời điểm này, các chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động của Sacombank Hải Phòng như sau: nguồn vốn huy động đạt **1.045** tỷ đồng, tăng trưởng **52,78%**; trong đó nguồn vốn VNĐ tăng trưởng **118,75%**, dư nợ tín dụng đạt **621** tỷ đồng, tăng trưởng **18%**. Thu thuần từ dịch vụ đạt **6,5** tỷ đồng. Thu thuần kinh doanh ngoại hối **2,257** tỷ đồng. Lợi nhuận trước dự phòng rủi ro **26,376** tỷ đồng, đạt **74%** kế hoạch. Chi nhánh Sacombank Hải Phòng không ngừng phấn đấu để Sacombank trở thành **Ngân hàng bán lẻ hiện đại – đa năng tốt nhất Việt Nam.**

Về bộ máy, cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức được cải tiến liên tục theo chuẩn mực quốc tế, ngày càng làm việc hiệu quả.

Về hệ thống công nghệ thông tin: Nhận thức được vai trò quan trọng của công nghệ thông tin, Sacombank đã đầu tư hệ thống Corebanking – T24 cho

tất cả các Sở giao dịch và Chi nhánh nhằm đáp ứng nhu cầu xử lý thông tin, nâng cao chất lượng quản lý và là tiền đề cho việc ứng dụng, mở rộng các dịch vụ Ngân hàng điện tử và các dịch vụ ngân hàng hiện đại khác.

Về nguồn nhân lực:

- Đội ngũ lãnh đạo có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.
- Đội ngũ nhân sự trẻ, được đào tạo bài bản, giàu nhiệt huyết và gắn bó với sự phát triển của Sacombank Hải Phòng, có trình độ nghiệp vụ chuyên môn tốt, có thái độ phục vụ khách hàng tận tâm, nhiệt tình, chuyên nghiệp.

2.1.5.2. Khó khăn của Sacombank Hải Phòng.

Trong bối cảnh kinh tế suy thoái diễn ra toàn cầu như hiện nay, tình hình kinh tế Thế giới được dự báo là còn gặp nhiều khó khăn. Việc này dẫn đến những ảnh hưởng nghiêm trọng đối với những doanh nghiệp hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu, và hệ quả là cũng ảnh hưởng đến hoạt động của Ngân hàng mà Sacombank Hải Phòng cũng không ngoại trừ khó khăn này.

Quy trình quản trị, cũng như công tác quản lý của Sacombank Hải Phòng chưa phù hợp với các nguyên tắc và chuẩn mực quốc tế, tính minh bạch còn thấp; việc cải thiện môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp chưa được quan tâm đúng mức.

Khả năng hấp thụ vốn của Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng còn thấp. Đây là một thách thức lớn đối với Chi nhánh trong việc tận dụng một cách hiệu quả nhất luồng vốn đầu tư trong nước, ngoài nước vào Hải Phòng ngày càng lớn.

Hoạt động trong lĩnh vực tài chính – tiền tệ không thể tránh khỏi các rủi ro. Đây là khó khăn chung của bất kỳ Ngân hàng nào:

- Rủi ro thị trường: rủi ro về lãi suất, ngoại hối, chứng khoán....
- Rủi ro tín dụng: rủi ro khi người vay vốn vỡ nợ, gặp sự cố về tín dụng trở thành khoản nợ khó đòi (nợ xấu).
- Rủi ro thanh khoản: không đáp ứng được các cam kết khi đến hạn do thiếu tiền, người gửi tiền rút tiền ồ ạt.

2.2. Thực trạng sử dụng – quản lý nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng

2.2.1. Đặc điểm lao động và tình hình sử dụng lao động tại Ngân hàng

Để phục vụ khách hàng tốt hơn, nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như thương hiệu Ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam, đồng thời để tạo môi trường làm việc thân thiện, minh bạch, tạo cơ chế thu nhập phù hợp với năng lực đóng góp của từng CBNV, ngay từ những ngày đầu Sacombank Hải Phòng đã triển khai và thực hiện nhiều đề án, dự án như: Nâng cao năng suất và chất lượng của giao dịch viên, quản lý nhân sự và tiền lương, xây dựng bộ tự điển năng lực, đào tạo cán bộ quản lý tiềm năng, nhân sự kế thừa và đổi mới cơ chế thu nhập theo hiệu quả kinh doanh.

2.2.1.1. Đặc điểm cơ cấu lao động tại Ngân hàng

Trong quá trình hội nhập, hệ thống Ngân hàng ngày càng cần có sự đổi mới toàn diện không chỉ là phương thức hoạt động mà cả về bộ máy nhân sự. Với chủ trương đó, trong những năm gần đây, Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín Chi nhánh Hải Phòng đã và đang xây dựng nguồn nhân lực nhằm cung cấp cho mình một đội ngũ nhân sự trẻ tuổi, năng động sáng tạo và có chuyên môn.

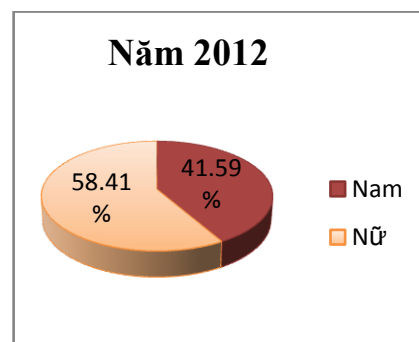
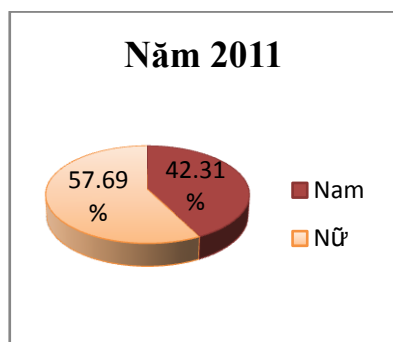
Để hiểu rõ hơn về tình hình lao động của Chi nhánh ta có thể tìm hiểu đặc điểm lao động của Ngân hàng theo các tiêu chí sau: giới tính, độ tuổi và trình độ:

❖ Cơ cấu lao động theo giới tính

Đơn vị tính: Người, %

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

Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính:



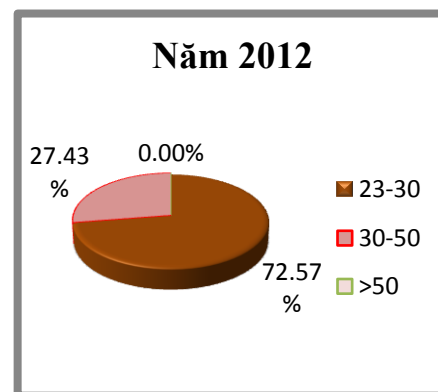
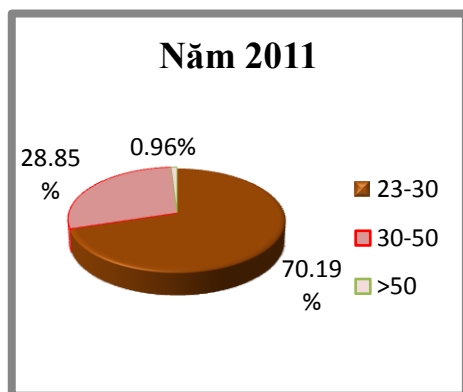
Qua biểu đồ trên ta thấy số lượng lao động tại Ngân hàng năm 2012 so với năm 2011 tăng lên đáng kể, cơ cấu lao động theo nam nữ có sự thay đổi không đáng kể. Năm 2011, số lao động nam có 44 người chiếm 42.31% trong tổng số lao động, số lượng lao động nữ là 60 người, chiếm 57.69% tổng cơ cấu. Sang năm 2012, lao động nam đã tăng lên 3 người, tương ứng với tỷ lệ tăng là 2.88%, số lượng lao động tăng nhiều hơn nam là 3 người, tương ứng với tỷ lệ tăng là 5.77%. Sở dĩ lao động nữ chiếm tỉ trọng nhiều hơn lao động nam là do đặc thù của ngành phải sử dụng nhiều kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết trình,...nên đòi hỏi nhân viên phải khéo léo, biết cách chăm sóc và tư vấn khách hàng. Lao động nam chủ yếu làm trong bộ phận IT và nhân viên bảo vệ.

❖ **Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Đơn vị tính: Người, %

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Tuyệt đối	Tương đối
23-30	73	70.19%	82	72.57%	9	8.65%
30-50	30	28.85%	31	27.43%	1	0.96%
>50	1	0.96%	1	0.00%	0	0.00%
Tổng số	104	100%	113	100%	9	8.65%

Biểu đồ cơ cấu lao động theo độ tuổi:



Qua biểu đồ ta thấy số lượng lao động trong độ tuổi từ 23 đến 30 chiếm tỷ trọng lớn, chiếm tới 70.19% vào năm 2011 và tăng lên thành 72.57% vào năm 2012, trong khi ở độ tuổi từ 30 đến 50 chiếm 28.85% năm 2011 và giảm xuống còn 27.43% vào năm 2012, còn ở độ tuổi trên 50 thì chiếm tỷ trọng rất ít khoảng 1%. Điều đó cho thấy việc cân đối số lượng lao động theo độ tuổi của Sacombank Hải Phòng rất phù hợp, vừa có những nhân sự trẻ, năng động, sáng tạo vừa có những nhân sự giàu kinh nghiệm, giàu nhiệt huyết và có thâm niên công tác trong lĩnh vực Ngân hàng.

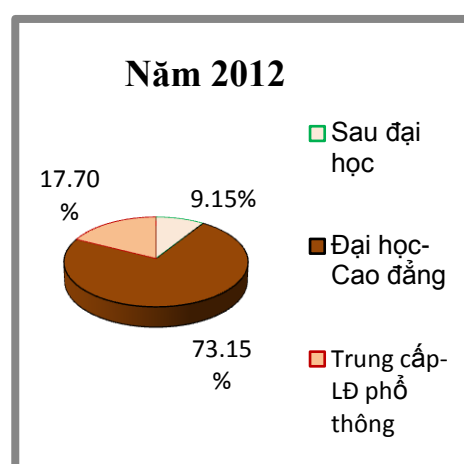
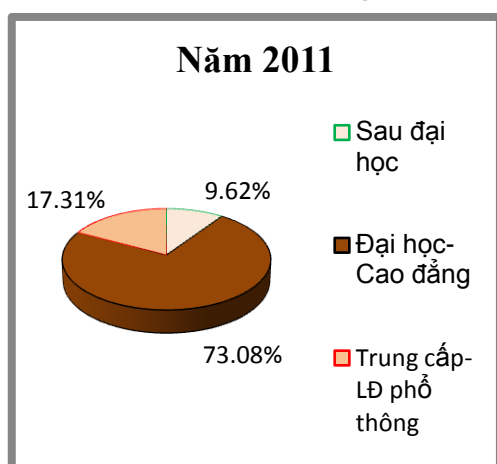
Ngân hàng đã có nhiều thành công trong việc đào tạo được đội ngũ CBNV giàu kinh nghiệm như đi đào tạo, học hỏi kinh nghiệm làm việc của các đơn vị, chi nhánh bên Lào, cử nhân viên đi đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ tại Hội sở, có những biện pháp để động viên CBNV làm việc tốt hơn như mỗi một nhân viên đều có cơ hội đứng trong hàng ngũ Cán bộ quản lý và xây dựng bộ hệ thống từ điển năng lực theo chức danh nhằm giúp cán bộ nhân viên định hướng con đường phát triển nghề nghiệp của mình. Song, tuy nhiên Chi nhánh cũng cần có các chiến lược nhân sự kế thừa với những nguồn lực lao động trẻ tuổi, năng động, sáng tạo để đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân sự của Ngân hàng trong thời gian tới.

❖ Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

Đơn vị tính: Người, %

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Tuyệt đối	Tương đối
Sau đại học	10	9.62%	10	9.15%	0	0.33%
Đại học-Cao đẳng	76	73.08%	83	73.15%	7	6.40%
Trung cấp và LĐ phổ thông	18	17.31%	20	17.70%	2	1.92%
Tổng số	104	100%	113	100%	9	8.65%

Biểu đồ cơ cấu lao động theo trình độ học vấn:



Qua biểu đồ trên ta thấy lực lượng lao động trong Sacombank Hải Phòng phần lớn đều có trình độ cao, chủ yếu là trình độ đại học – cao đẳng trở lên. Năm 2011, trình độ sau đại học chiếm 9.62% tổng cơ cấu, đại học – cao đẳng là 76 người chiếm 73.08%, trung cấp và lao động phổ thông thì chiếm 17.31%. Năm 2012 thì số lao động có trình độ đại học – cao đẳng tăng thêm 7 người, tương đương với tỷ lệ tăng là 6.40% so với năm 2011, còn trình độ trung cấp và lao động phổ thông chỉ tăng thêm 2 người, tăng 1.92% so với năm 2011. Điều này cho thấy trình độ người lao động trong Ngân hàng đã được tăng lên rõ rệt, càng ngày càng có nhiều CBNV có trình độ trên đại học. Chất lượng nguồn nhân lực tại Chi nhánh có sự thay đổi lớn là do trong

năm qua, Ngân hàng đã thực hiện đa dạng hóa phương pháp tuyển dụng, ngoài các phương pháp truyền thống như đăng tuyển thông tin tuyển dụng trên báo đài, phương tiện thông tin đại chúng, Sacombank Hải Phòng còn thực hiện các chương trình liên kết tuyển dụng đào tạo với các trung tâm đào tạo, các trường đại học nhằm thu hút nhân tài vào làm việc tại Ngân hàng. Bên cạnh đó, Sacombank Hải Phòng còn tạo điều kiện cho nhân viên được đi học tập nâng cao trình độ, năng lực cũng như kỹ năng làm việc hiệu quả ở Hội sở và các Chi nhánh ở nước ngoài. Vì vậy, trong những năm tới đây Sacombank Hải Phòng cần nâng cao hơn nữa hoạt động tuyển dụng để thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao, những người lao động có trình độ, chuyên môn nghiệp vụ, có khả năng đáp ứng nhu cầu ngày càng cao cho công việc.

2.2.1.2. Đặc điểm về tình hình sử dụng nhân sự tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng

❖ Tình hình tăng giảm nhân sự qua các năm (2011-2012):

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%

Tính đến cuối năm 2012, số lượng CBNV của Ngân hàng đã là 113 người, tăng 9 người so với năm 2011, tương ứng với tỷ lệ tăng là 8.65%. Nguyên nhân làm cho số lượng lao động tăng lên là do Chi nhánh mở thêm một Phòng giao dịch nữa ở Thủy Nguyên, đồng thời tuyển dụng thêm một số nhân viên thuộc bộ phận giao dịch nhằm đáp ứng nhu cầu giao dịch của một lượng lớn khách hàng và nhân viên phòng cá nhân nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả của đội ngũ nhân sự bán hàng trong các chiến dịch quảng cáo, marketing phát triển thêm các sản phẩm mới như: cho vay tiêu thương, sản phẩm thẻ và các dịch vụ đính kèm như M-plus, Mobile – Banking, Internet – Banking.

Song song với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì Sacombank Hải Phòng cũng đã quan tâm đúng mức đến việc đa dạng hóa và xây dựng đội

ngũ nhân sự kế thừa có khả năng tiếp quản và điều hành công việc tốt, thông qua các chính sách đào tạo, chính sách ưu đãi thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao vào làm việc tại Ngân hàng.

❖ Tình hình bố trí, sắp xếp nhân sự tại Ngân hàng:

Để phát huy tốt năng lực cũng như trình độ làm việc của nhân viên thì việc bố trí, sắp xếp nhân sự vào đúng vị trí, đúng chuyên môn nghiệp vụ là một việc làm hết sức cần thiết. Nhân sự tại ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng được bố trí, sắp xếp như sau:

Bảng phân bổ nhân viên tại các phòng ban tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng năm 2012

Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng năm 2012

Đơn vị tính: Người, %

STT	Phòng ban	Số lượng			Tỷ lệ
		Cũ	Mới	Tổng	
1	Ban giám đốc	3	0	3	2.65%
2	Chi nhánh:	64	0	64	56.64%
3	Phòng doanh nghiệp	8	0	8	7.08%
4	Phòng cá nhân	12	0	12	10.62%
5	Bộ phận kinh doanh tiền tệ	6	0	6	5.31%
6	Bộ phận giao dịch và ngân quỹ	12	0	12	10.62%
7	Bộ phận quản lý tín dụng	2	0	2	1.77%
8	Phòng kế toán - hành chính	10	0	10	8.85%
9	Ban kiểm toán	3	0	3	2.65%
10	Bộ phận kỹ thuật	3	0	3	2.65%
11	Phòng bảo vệ	8	0	8	7.08%
12	Phòng giao dịch:	37	9	46	40.71%
13	Tam Bạc	5	1	6	5.31%
14	Lạch Tray	11	0	11	9.73%
15	Lạch Viên	10	0	10	8.85%
16	Hoa Phượng	8	2	10	8.85%
17	Thủy Nguyên	3	6	9	7.96%
18	Tổng số	104	9	113	100%

Qua bảng số liệu ta thấy tình hình phân bổ cũng như việc bố trí, sắp xếp nhân sự tại toàn Chi nhánh như sau:

Nhìn chung việc sắp xếp nhân viên tại các phòng ban của Ngân hàng phù hợp với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của mỗi nhân viên. Hầu hết nhân viên tại Ngân hàng đều là những người đã qua đào tạo, có thâm niên công tác, giàu kinh nghiệm và có nhiều sáng kiến trong công việc.

Tổng số nhân viên tại Ngân hàng năm 2012 là 113 người, trong đó thành phần Ban giám đốc là 3 người, chiếm 2.65% trong tổng số nhân viên, gồm có 1 giám đốc chịu trách nhiệm cao nhất trong Chi nhánh về toàn bộ quá trình kinh doanh của Chi nhánh và 2 phó giám đốc chịu trách nhiệm tư vấn, hỗ trợ cho Giám đốc ở một số lĩnh vực chuyên môn đảm nhiệm; theo dõi, giám sát hoạt động của các phòng giao dịch trên địa bàn. Với mạng lưới hoạt động 1 Chi nhánh và 5 Phòng giao dịch như hiện nay của Sacombank Hải Phòng thì việc định biên ban giám đốc như trên là hợp lý, phù hợp với hoạt động kinh doanh của toàn Chi nhánh.

Tuy nhiên, tình hình bố trí, sắp xếp nhân sự tại Ngân hàng cũng chưa được phù hợp:

Thứ nhất, khi xét đến sự phân bổ về số lượng nhân viên làm việc tại Chi nhánh và tổng số nhân viên tại các Phòng giao dịch lại có sự chênh lệch khá lớn. Số lượng nhân viên làm việc tại Chi nhánh là 64 nhân viên, chiếm 56.64% tổng số nhân viên, còn khi tính tất cả các nhân viên tại các Phòng giao dịch chỉ có 46 nhân viên, chiếm 40.71%. Đây được xem là điều không hợp lý trong khi hầu hết các hoạt động kinh doanh tại các Phòng giao dịch cũng giống như các hoạt động tại Chi nhánh như các hoạt động kinh doanh tiền tệ, hoạt động giao dịch ngân quỹ và hoạt động tín dụng,... Hoạt động kinh doanh tại các Phòng giao dịch năm 2012 chiếm tới 61.5% toàn Chi nhánh, trung bình mỗi phòng giao dịch chiếm tỷ trọng 12.3%; còn tại Chi nhánh chỉ có 38.5% mà số lượng nhân viên là 40 người nếu chỉ tính các nhân viên tham gia vào hoạt động giao dịch với khách hàng. Như vậy, số lượng giao dịch của khách hàng tại các Phòng giao dịch tương đối lớn, trong khi số lượng nhân viên giao dịch thì tương đối hạn chế chỉ từ 4 đến 9 nhân viên tại mỗi Phòng giao dịch. Cụ thể:

- Tại Phòng giao dịch Lạch Tray, hoạt động kinh doanh chiếm 16.9% và có 9 nhân viên giao dịch và 2 nhân viên bảo vệ.
- Tại Phòng giao dịch Lạc Viên, hoạt động kinh doanh chiếm 16.4% và có 8 nhân viên giao dịch và 2 nhân viên bảo vệ.
- Tại Phòng giao dịch Hoa Phượng, hoạt động kinh doanh chiếm 14.3% và có 8 nhân viên giao dịch và 2 nhân viên bảo vệ.
- Tại Phòng giao dịch Thủy Nguyên, hoạt động kinh doanh chiếm 9.1% và có 7 nhân viên giao dịch và 2 nhân viên bảo vệ.
- Tại Phòng giao dịch Tam Bạc, hoạt động kinh doanh chiếm 4.8% và có 4 nhân viên giao dịch và 2 nhân viên bảo vệ.

Như vậy, Ngân hàng cần có sự bố trí, cân đối lại nhân viên tại các điểm giao dịch và Chi nhánh sao cho phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh của các điểm giao dịch cũng như tại Chi nhánh, tránh tình trạng nơi thì thừa nhân viên, nơi thì thiếu nhân viên.

Thứ hai, Ban kiểm toán tại Chi nhánh là 3 người, chiếm 2.65% tổng số nhân viên tại Ngân hàng. Sacombank Hải Phòng là đơn vị hạch toán phụ thuộc với Hội sở chính, mọi hoạt động kê khai, đánh giá tình hình hoạt động kế toán, tài chính tại Ngân hàng nên do bộ phận kiểm toán tại Hội sở chính chịu trách nhiệm tiến hành. Vì vậy, không nhất thiết phải có Ban kiểm toán nội bộ kiểm soát hoạt động tại toàn Chi nhánh. Nhưng, nếu cần thiết thì có thể thuê đơn vị kiểm toán độc lập ở bên ngoài khi có nhu cầu kiểm toán.

Thứ ba, số lượng nhân viên kế toán – hành chính tại Chi nhánh là 10 người, chiếm 8.85% trong tổng số nhân viên tại Ngân hàng. Đây chỉ là bộ phận hậu kiểm, hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng nên lượng nhân viên phân bổ cho phòng kế toán – hành chính như trên là chưa phù hợp với quy mô hoạt động của Chi nhánh, cần phải xem xét và phân bổ lại số lượng nhân viên tại phòng này cho phù hợp.

Thứ tư, tổng số lượng nhân viên cần tuyển dụng thêm vào năm 2012 là 9 nhân viên, nhưng hầu hết số lượng nhân viên này lại được bố trí công tác tại phòng giao dịch Thủy Nguyên – một phòng giao dịch mới được khai trương đi vào hoạt động vào đầu năm 2010, trong khi tại Chi nhánh và các phòng giao dịch khác thì số lượng nhân viên tân tuyển chỉ từ 1 đến 2 người.

Qua những phân tích trên, Sacombank Hải Phòng trong những năm tới đây cần có những biện pháp thiết thực nhằm cân đối và bố trí, sắp xếp lại nhân sự theo nhu cầu kinh doanh của Chi nhánh và định biên nhân sự đối với từng phòng/ban/bộ phận cho phù hợp nhằm tăng năng suất lao động, hiệu quả công tác, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thực hành tiết kiệm chi phí.

❖ *Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.*

Bảng chỉ tiêu đáng giá hiệu qua sử dụng lao động

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%
Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	27,359	26,376	(983)	-3.59%
Lợi nhuận 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	464.61	459.63	(4.98)	-1.07%
Sức sinh lời của lao động	Tr.đ/Người	197.30	175.06	(22.24)	-11.27%

➤ *Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:*

Hiệu suất sử dụng nguồn nhân lực năm 2011 là 464.610.000 đồng/người, nhưng sang đến năm 2012 giảm 4.980.000 đồng/người chỉ còn 459.630.000 đồng/người, tương đương với mức giảm là 1.07% so với năm 2011. Điều này chứng tỏ một điều rằng, năng suất lao động hay hiệu quả sử dụng lao động của Chi nhánh trong năm qua có xu hướng giảm. Tuy nhiên, để giúp cho Chi nhánh đưa ra được những kết luận đúng đắn ta đi vào phân tích từng nhân tố ảnh hưởng đến chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động:

Tổng doanh thu của Sacombank Hải Phòng năm 2012 so với năm 2011 tăng lên là 3.619.000.000 đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng là 7.49% so với năm 2011. Đây được xem là thành tích đáng khích lệ của Ngân hàng trong việc duy trì và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Đặc biệt là trong những năm gần đây, khi được các chuyên gia kinh tế nhận định rằng đây là những năm khó khăn chung của nền kinh tế, đặc biệt là trong lĩnh vực Ngân hàng như tình trạng nợ xấu, nợ quá hạn tăng lên, khó khăn trong việc thanh khoản và giải ngân,...; các doanh nghiệp thì dè dặt trong việc đi vay mặc dù

Ngân hàng Nhà nước đã có những chính sách hỗ trợ để giúp cho các doanh nghiệp có thể tiếp cận được dòng vốn một cách dễ dàng nhất. Tổng doanh thu của Sacombank Hải Phòng tăng lên là do:

- Ngay từ đầu năm 2012 Chi nhánh đã xây dựng kế hoạch tự kiểm tra, chấn chỉnh và triển khai đến từng Phòng/Ban/Bộ phận về chương trình cũng như kế hoạch hành động của năm 2012.
- Đẩy mạnh công tác tiếp thị, quảng bá thương hiệu tại địa phương và chăm sóc khách hàng, tiến hành triển khai các chương trình khuyến mãi đặc thù của Chi nhánh như “ Tích điểm đổi quà 1 và 2” rất hợp với thị hiếu của người dân, chương trình “ Phát huy nội lực trong công tác huy động vốn” từ CBNV đem lại kết quả tốt trong công tác huy động vốn, chương trình “Chung một niềm vui” của toàn hàng.
- Đa dạng hóa hệ các sản phẩm tín dụng, quy trình cấp tín dụng cụ thể rõ ràng phần nào đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, đảm bảo thời gian xử lý nhu cầu của khách hàng. Đồng thời thường xuyên quan tâm đến nhu cầu của khách hàng và tư vấn kịp thời khi có những thay đổi về chính sách, lãi suất, tỷ giá nên được khách hàng đánh giá cao.

Tổng số lao động của của Chi nhánh năm 2012 tăng lên 9 người so với năm 2011, tương ứng với 8.65%. Nguyên nhân là do trong năm qua Ngân hàng tuyển dụng thêm nhân viên do việc khai trương thêm một điểm giao dịch tại Thủy Nguyên. Tuy nhiên, mức tăng của số lao động không phù hợp với hiệu quả sử dụng lao động, làm ảnh hưởng đến kết quả của hoạt động kinh doanh, do ảnh hưởng của một số nguyên nhân sau:

- Do chất lượng nguồn nhân lực đầu vào của quá trình tuyển dụng cũng như nguồn tuyển dụng còn hạn chế, chủ yếu là ưu tiên cho các ứng viên nội bộ.
- Quá trình đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho CBNV còn yếu, chủ yếu là đào tạo tại chỗ, việc kết hợp quá trình đào tạo tại chỗ với việc cử nhân sự đi đào tạo nâng cao chuyên đề tại Hội sở, khu vực và các trường đại học còn nhiều hạn chế.
- Việc bố trí, sắp xếp và định biên nhân sự tại các phòng/ban/bộ phận còn chưa hợp lý, chưa phù hợp với quy mô hoạt động của Chi nhánh; công tác

hoán đổi, luân chuyển nhân sự qua các Phòng giao dịch vẫn còn nhiều hạn chế, lượng nhân viên mới tuyển dụng vào chưa được phân bổ đồng đều tại các phòng/ban/bộ phận tập trung chủ yếu vào địa điểm mới giao dịch, cụ thể: tại Phòng giao dịch Thủy Nguyên có số lượng nhân viên là 9 trong đó lượng nhân viên tân tuyển là 6 nhân viên, chỉ có 3 nhân viên có trình độ thâm niên nghiệp vụ.

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

Sức sinh lời của lao động năm 2012 so với năm 2011 giảm 22.240.000 đồng, tương ứng với tỷ lệ là 11.27%. Điều này chứng tỏ rằng việc tăng lên của lao động không làm cho lợi nhuận của ngân hàng tăng lên mà lại theo chiều hướng ngược lại. Sức sinh lợi của lao động giảm là do lợi nhuận sau thuế của Ngân hàng giảm đi 737.00.000 đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm là 3.59% so với năm 2011 mà nguyên nhân chủ yếu là do chi phí hoạt động tăng lên (4.602.000.000 đồng) trong đó bao gồm chi phí chi trả cho cán bộ nhân viên và do số lượng nhân viên của Ngân hàng tăng lên. Việc tăng số lượng lao động của Chi nhánh trong năm qua làm tăng thêm các khoản chi phí dẫn đến sức sinh lợi của lao động giảm.

Như vậy trong thời gian tới, Ngân hàng cần thực hiện các biện pháp để bố trí, sắp xếp lại nhân sự sao cho phù hợp với nhu cầu và tình hình kinh doanh, nhằm giảm thiểu một số loại chi phí không đáng có, đồng thời đẩy mạnh các chương trình, kế hoạch nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh cũng như việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

2.2.2. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.

2.2.2.1. Hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank.

❖ Mục đích, ý nghĩa của việc hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank.

Ngày 29/01/2013, Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam (Eximbank) và Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) đã ký kết thỏa thuận hợp tác nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh cho hai bên.

➤ Hợp tác để kinh doanh:

Theo đó, trong vòng 5 năm, Eximbank và Sacombank sẽ hỗ trợ nhau trong việc tìm kiếm cơ hội kinh doanh hiệu quả nhất. Cụ thể, hai bên sẽ hợp tác cho vay, cấp hạn mức trong hoạt động liên ngân hàng, kinh doanh tiền tệ, nhân sự, đào tạo, , hỗ trợ kỹ thuật, đặc biệt là 2 ngân hàng này sẽ xây dựng chiến lược hợp nhất với nhau.

Eximbank và Sacombank sẽ cùng hợp tác trong việc triển khai dịch vụ cho khách hàng vay vốn theo hình thức đồng tài trợ hoặc ủy thác cho vay. Hai ngân hàng sẽ cấp hạn mức cho nhau trên thị trường liên ngân hàng để hỗ trợ lẫn nhau trong việc tối ưu hóa nguồn vốn, đồng thời hỗ trợ kịp thời về thanh khoản khi một trong hai bên có nhu cầu, hạn mức, thời hạn và lãi suất... sẽ được áp dụng theo chính sách và điều kiện thực tế của mỗi bên trong từng thời kỳ.

Sacombank và Eximbank sẽ hỗ trợ nhau trong hoạt động kinh doanh ngoại tệ và vàng nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng, góp phần điều tiết trạng thái ngoại hối của mỗi bên theo quy định của Ngân hàng Nhà nước.

➤ Tăng sức mạnh cạnh tranh:

Đặc biệt hơn, Eximbank và Sacombank sẽ nghiên cứu, xem xét trình đại hội đồng cổ đông và các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền về việc hợp nhất trong vòng từ 3 đến 5 năm tới nhằm nâng cao thế mạnh, mở rộng thị phần, tăng cường sức cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh.

Ngoài ra, Sacombank và Eximbank còn hợp tác bằng cách chia sẻ kinh nghiệm với nhau trong công tác quản trị nguồn nhân lực; đào tạo có hiệu quả các nghiệp vụ ngân hàng cho cán bộ, nhân viên; về mô hình kinh doanh, quản lý rủi ro, công nghệ thông tin; về công tác tái cấu trúc mọi mặt theo chuẩn mực và thông lệ quốc tế...

❖ ***Nội dung hợp tác chiến giữa Sacombank – Eximbank***

Thỏa thuận hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank được ký kết ở 6 nội dung:

1. Cho vay đồng tài trợ: Hai bên cùng hợp tác trong việc triển khai dịch vụ cho khách hàng vay vốn theo hình thức đồng tài trợ, đồng thời không tham gia các dự án có độ rủi ro cao.

2. Cấp hạn mức tín dụng tiền vay (thanh khoản): hỗ trợ lẫn nhau trong việc tối đa hóa nguồn vốn sinh lời, hỗ trợ thanh khoản khi một bên có nhu cầu, hai ngân hàng thống nhất cấp hạn mức tiền cho vay mà không cần tài sản đảm bảo đối ứng.
3. Kinh doanh tiền tệ: Hỗ trợ cho nhau trong việc kinh doanh ngoại tệ và vàng nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và hỗ trợ nhau trong việc điều tiết trạng thái ngoại hối của mỗi bên theo quy định.
4. Nhân sự và đào tạo: Hai bên thống nhất cùng hỗ trợ nhau trong công tác đào tạo, tập huấn cho nhân sự các cấp ở mỗi bên, trong từng thời kỳ các bên sẽ chọn lựa và giới thiệu nhân sự đủ năng lực để hỗ trợ nguồn nhân lực cho nhau.
5. Hai bên thống nhất hỗ trợ, chia sẻ kinh nghiệm về công tác mọi mặt, trong đó chú trọng về công tác nguồn nhân sự nhằm phù hợp với giai đoạn hợp tác chiến lược cũng như chuẩn bị cho giai đoạn hợp tác chiến lược trong vòng 3 đến 5 năm tới.
6. Chiến lược hợp nhất/sáp nhập.

2.2.2.2. Công tác hoạch định nguồn nhân lực

❖ Tình hình hoạch định nguồn nhân lực tại Ngân hàng

Sacombank Hải Phòng là chi nhánh thứ 161 của Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín, hạch toán phụ thuộc vào Hội sở chính. Do đó, mọi hoạt động của Chi nhánh đều nằm trong sự chỉ đạo, giám sát và tham mưu của ban lãnh đạo Hội sở. Tuy nhiên, tùy thuộc vào tình hình hoạt động kinh doanh mà Chi nhánh cần có những biện pháp, kế hoạch cụ thể trong việc hoạch định nguồn nhân sự cho phù hợp.

Trên cơ sở các nhiệm vụ, chỉ tiêu kế hoạch mà Hội sở chính giao cho, Sacombank Hải Phòng tiến hành công tác hoạch định nguồn nhân lực cho Chi nhánh mình trong thời gian tới.

Căn cứ vào nguồn nhân lực hiện tại, kế hoạch kinh doanh và các chỉ tiêu kinh doanh mà phòng nhân sự cùng với ban giám đốc xem xét ở bộ phận, phòng ban nào thiếu nhân lực hoặc cần tuyển thêm nhân sự,... để đề xuất xin ý kiến chỉ đạo của Hội sở chính. Sau đó, Chi nhánh sẽ tiến hành việc tuyển dụng hay điều chuyển nhân sự.

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).

❖ Hoạch định nguồn nhân sự năm 2013 tại Chi nhánh:

Đầu năm 2013, Sacombank và Eximbank đã chính thức kí kết thỏa thuận hợp tác chiến lược, mở được cho giai đoạn hợp nhất/sáp nhập trong giai đoạn từ 3 đến 5 năm tới, trong đó hai bên đặc biệt chú trọng đến công tác hoạch định và đào tạo nguồn nhân sự, nguồn nhân lực cho phù hợp với hoạt động kinh doanh của hai ngân hàng.

Ngày 09/11/2012, Ban Tổng giám đốc Hội sở chính đã ban hành công văn số 4348/CV – KH về việc giao chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2013, trong đó có đề cập về việc định biên lại số lượng nhân viên tại các Phòng/ban/bộ phận tại Chi nhánh và các Phòng giao dịch. Theo đó, số lượng nhân viên tại các Chi nhánh trung bình từ 55 đến 60 nhân viên, còn tại các phòng giao dịch trung bình là từ 10 đến 12 nhân viên, các Chi nhánh căn cứ vào tình hình hoạt động kinh doanh của các phòng giao dịch mà cân đối, bố trí lượng nhân sự tại các phòng giao dịch cho phù hợp.

Năm 2013, Sacombank Hải Phòng sẽ tiến hành mở rộng, nâng cấp và sửa chữa phòng giao dịch Tam Bạc và Lạc Viên.

Nhu cầu nhân sự của Ngân hàng năm 2013 như sau:

Đơn vị tính: Người, %.

STT	Phòng ban	Năm 2012		Năm 2013		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Tuyệt đối	Tương đối
1	Ban giám đốc	3	2.65%	3	2.65%	0	0.00%
2	Chi nhánh	64	56.64%	55	50.46%	-9	-14.06%
3	Phòng giao dịch	46	40.71%	51	46.79%	5	10.87%
4	Tổng số	113	100%	109	100%	-4	-3.54%

Qua bảng số liệu ta thấy, nhu cầu nhân sự năm 2013 giảm so với năm 2012 là 4 người

Số lượng nhân sự năm 2013 tại Phòng giao dịch tăng lên 5 người, tương ứng với 10,87% so với năm 2012.

Số lượng nhân viên làm việc tại Chi nhánh năm 2013 lại giảm đi 9 người, tương đương với tỷ lệ là 14,06%.

Vì vậy, trong năm 2013 này bên cạnh việc cơ cấu, bố trí, sắp xếp và định biên lại hệ thống nhân sự tại Chi nhánh và các phòng giao dịch thì Sacombank Hải Phòng cần có các kế hoạch cụ thể cho công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân sự nhằm đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh Chi nhánh và các phòng giao dịch, đặc biệt là phòng giao dịch Tam Bạc và Lạc Viên khi các phòng giao dịch này được mở rộng và nâng cấp.

2.2.3. Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

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:** Sacombank Hải Phòng tuyển dụng nhân sự từ hai nguồn: nội bộ và bên ngoài.

➤ **Tuyển dụng nội bộ:** Cũng giống như các doanh nghiệp khác, Sacombank Hải Phòng luôn ưu tiên cho những ứng viên nội bộ trong Ngân hàng, những ứng viên mà cán bộ nhân viên trong Ngân hàng giới thiệu, có trình độ, chuyên môn phù hợp thì sẽ được thi tuyển vào các vị trí công việc cần

tuyển dụng mà không phải qua vòng kiểm tra sơ bộ ban đầu, sau đó mới đến nguồn từ bên ngoài.

- *Tuyển dụng bên ngoài:* Nếu nguồn tuyển dụng nội bộ chưa đáp ứng được đủ số lượng thì Chi nhánh mới đăng tin tuyển dụng qua các nguồn tuyển mộ bên ngoài. Các ứng viên được tuyển vào làm việc tại Ngân hàng phải đáp ứng đầy đủ các yêu cầu nêu ở bảng phân tích công việc và bảng mô tả công việc.

Do phạm vi tuyển dụng bị thu hẹp nên nguồn nhân lực được tuyển vào còn tồn tại một số hạn chế về chất lượng. Để thấy được những bất cập, cũng như những hạn chế của việc thu hẹp phạm vi tuyển dụng, ta đi vào phân tích tình hình tuyển dụng lao động của Chi nhánh trong năm 2011 và 2012:

Tình hình tuyển dụng tại Sacombank Hải Phòng năm 2011, 2012

Đơn vị tính: Người, %.

Chỉ 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	7	9	2	28.57%
-Tuyển nội bộ	4	5	1	25.00%
-Tuyển bên ngoài	3	4	1	33.33%

(Nguồn: Phòng kế toán – Hành chính)

Thông qua bảng số liệu ta thấy đầu vào nguồn lao động có xu hướng tăng lên, năm 2012 tăng lên so với năm 2011 là 9 người, tương ứng là 8.65% so với năm 2011. Năm 2011, số lượng tuyển dụng là 7 người, sang năm 2012 tăng thêm 2 người, tương ứng với tỷ lệ tăng là 28.57%. Tuy nhiên, trong tổng số lao động tuyển dụng của cả 2 năm thì nguồn tuyển dụng nội bộ vẫn cao hơn 1 người so với nguồn tuyển dụng bên ngoài. Như vậy, nguồn tuyển dụng đa số vẫn là nguồn nội bộ, chủ yếu là các ứng viên trong nội bộ Ngân hàng, đây là điều hạn chế mà Chi nhánh cần phải khắc phục trong thời gian tới nhằm nâng cao chất lượng nguồn tuyển dụng, mở rộng phạm vi quy mô tuyển dụng để chiêu dụ người tài vào cống hiến và làm việc tại Ngân hàng.

❖ 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”.

2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực luôn luôn là mối quan ngại và cảnh báo lớn nhất. Sự tụt hậu của giáo dục và văn hóa đã khiến cho một lực lượng lao động hùng hậu không có được kiến thức, nhận thức và kỹ năng tương thích với tiềm năng và yêu cầu của thời đại. Chính vì vậy, giới doanh nghiệp, thành phần trực tiếp sử dụng nguồn nhân lực, đã có nhiều lần khẳng định rằng trở ngại lớn nhất cho sự phát triển không phải là tài chính nữa, mà là vấn đề con người. Trước những bất cập của nguồn nhân lực xã hội như đã và đang có, doanh nghiệp phải tự đào tạo lại, tự xây dựng lại nguồn nhân lực cho nhu cầu của mình.

Tiếp cận với vấn đề mang tính thời đại này, Sacombank Hải Phòng trong thời gian qua đã xây dựng cho mình chiến lược đào tạo nguồn nhân lực và phát triển con người theo cách rất riêng và hiệu quả. Những chính sách, chiến lược đào tạo và phát triển nhân sự sáng tạo, phù hợp, chặt chẽ là một trong những điều kiện quan trọng nhất tạo nên tốc độ tăng trưởng nhưng vẫn đảm bảo được chiều sâu và tính bền vững.

Nhận định được vai trò quan trọng của yếu tố con người, coi “Con người là tài sản quý giá nhất”, trong thời gian qua Sacombank Hải Phòng luôn có những kế hoạch, chiến lược trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tại Sacombank nói chung và Sacombank Hải Phòng nói riêng, công tác đào tạo được triển khai thường xuyên với 203 khóa học được tổ chức và

9.153 lượt cán bộ nhân viên tham gia (trong đó có sự góp mặt của hơn 12 CBNV của Chi nhánh), xây dựng đội ngũ nhân viên nội bộ với 458 người.

Các hình thức đào tạo và phát triển nhân sự tại Ngân hàng:

- *Giảng dạy theo chương trình, đào tạo từ xa:* Trong thời gian qua Trung tâm đào tạo còn phối hợp với Công ty Hypertek xây dựng cơ sở dữ liệu giảng viên, giáo trình điện tử từ các khóa nghiệp vụ, triển khai E-learning nhằm hỗ trợ cho công tác đào tạo từ xa của các đơn vị.
- *Sinh viên thực tập:* Với chương trình “Vi cộng đồng – phát triển địa phương” hàng năm Ngân hàng đều tổ chức đón nhận sinh viên thực tập với những chương trình cụ thể như chương trình “Thực tập viên tiềm năng” nhằm mục đích tạo mọi điều kiện thuận lợi cho các bạn sinh viên thực tập tìm hiểu về hoạt động thực tế và có thể đáp ứng được công việc ngay khi ra trường. Bên cạnh đó, chương trình “Thực tập viên tiềm năng” là cơ hội dành cho những bạn sinh viên tự tin, năng động và có nhiều hoài bão để cũng phát triển nghề nghiệp trong lĩnh vực tài chính ngân hàng tại Sacombank. Hầu hết các nhân với mới tuyển dụng hay sinh viên thực tập, khi tham gia vào hoạt động và làm việc tại Chi nhánh đều được tham gia các khóa đào tạo cơ bản liên quan đến công việc như:
 - + Khóa học về Hội nhập môi trường làm việc
 - + Khóa học về các sản phẩm của Sacombank
 - + Khóa học về các kỹ năng mềm
 - + Các khóa nghiệp vụ và hướng dẫn sử dụng hệ thống phần mềm Coire – Banking liên quan đến chức danh của nhân viên (tín dụng, giao dịch, thanh toán quốc tế,...).
- *Đào tạo học việc:* Với mục đích tạo nguồn nhân sự dự trữ đáp ứng nhu cầu hoạt động và phát triển cho Ngân hàng với chất lượng phù hợp và khả năng tiếp cận công việc nhanh, Sacombank Hải Phòng luôn có chương trình học việc dành cho những ứng viên (kể cả sinh viên mới ra trường) nộp đơn dự tuyển vào Chi nhánh nhưng chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính ngân hàng hoặc có kinh nghiệm nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu tại vị trí mong muốn, tự nguyện đăng ký học việc (chương trình

được triển khai theo nhu cầu của Ngân hàng trong từng thời kỳ). Trong thời gian học việc, học viên có thể được xem xét hỗ trợ kinh phí học việc.

- *Luân chuyển công tác*: Tùy theo nhu cầu hoạt động của Ngân hàng trong từng thời kỳ và năng lực làm việc của CBNV, Sacombank Hải Phòng có chính sách luân chuyển công tác phù hợp. Điều chuyển nhân sự có kinh nghiệm sang làm việc tại các Phòng giao dịch mới đi vào hoạt động nhằm tạo hứng thú, thay đổi môi trường làm việc, tạo bầu không khí văn hóa thân thiện trong Ngân hàng, đồng thời hỗ trợ các Phòng giao dịch trong quá trình hoạt động kinh doanh.
- *Kế hoạch nhân sự kế thừa*: Hàng năm phòng nhân sự đánh giá năng lực, tiềm năng khả năng thừa kế của các CBNV và đưa ra bản kế hoạch về nhân sự. Từ đó có những điều chỉnh về vị trí công tác nhằm tạo cơ hội thăng tiến cho CBNV.

2.2.5. Công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc

Đánh giá thành tích công tác là việc làm cần thiết trong quá trình bồi dưỡng, nâng cao trình độ, năng lực làm việc của nhân viên, cũng như tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên. Tại Sacombank Hải Phòng, CBNV được đánh giá định kỳ hàng quý và hàng năm (kết quả công việc, tính tuân thủ, kỹ năng, khả năng, năng lực, tiềm năng phát triển), những CBNV có kết quả đánh giá “Xuất sắc” sẽ được xem xét để được đào tạo và quy hoạch, bổ trí vào vị trí Cán bộ quản lý kế thừa, tiềm năng.

Bên cạnh đó, Ngân hàng còn tổ chức các đợt kiểm tra kiến thức: chuyên môn, kỹ năng chăm sóc khách hàng, kiến thức tổng hợp về Sacombank, chỉ số IQ, quy tắc đạo đức nghề nghiệp,... nhằm tạo động lực giúp CBNV tự trau dồi kiến thức, kỹ năng và thông qua đó chọn lọc những ứng viên đủ kiến thức, năng lực trước khi bổ nhiệm vào vị trí quản lý.

Ngoài việc được đề cử, CBNV có thể tự nộp đơn ứng tuyển vào vị trí quản lý tại website nội bộ <http://nhansu.sacombank.com>. Sau đó, phòng nhân sự sẽ phối hợp với các phòng ban kiểm tra, đánh giá năng lực công tác của CBNV. Nếu xét thấy đủ điều kiện sẽ lập danh sách tham gia chương trình “Trưởng phòng giao dịch tiềm năng”.

Hàng năm Phòng nhân sự đều cập nhật danh sách những Cán bộ quản lý tiềm năng cho Chương trình quy hoạch và đào tạo cán bộ quản lý kế thừa, phục vụ cho mục tiêu phát triển của Ngân hàng.

2.2.6. Công tác trả lương, thưởng cho người lao động

2.2.6.1. 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.... Đây là hình thức trả lương theo năng lực.

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

Tiền lương của cán bộ nhân viên gồm thu nhập cơ bản (lương cơ bản + phụ cấp vị trí) tùy theo chức danh công việc sẽ có thêm lương theo kết quả thực hiện kế hoạch kinh doanh vượt chỉ tiêu được giao:

– Lương cơ bản : chiếm 55% thu nhập;

– Phụ cấp vị trí: chiếm 45% thu nhập.

Ngoài ra trong cơ cấu thu nhập của cán bộ nhân viên còn một số khoản phụ cấp: phụ cấp ăn trưa, phụ cấp rủi ro, phụ cấp nghề nghiệp, phụ cấp gắn bó,... Tùy tình hình hoạt động , Ngân hàng có quy định cụ thể về mức phụ cấp.

c. Cách tính lương

➤ Công thức tính lương:

$$T.lương = (H. số lương + H. số trách nhiệm) \times M. lương tối thiểu + Khoản khác$$

➤ Quy định về hệ số lương như sau:

Bảng hệ số lương của Ngân hàng

STT	Chức vụ	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	Nhân viên	6.5– 6.7
5	Bảo vệ	5.5 – 5.8

➤ Quy định về hệ số trách nhiệm như sau:

Bảng hệ số trách nhiệm của Chi nhánh

Hệ số trách nhiệm (K)	Chức danh, vị trí
1.0	Giám đốc
0.9	Phó giám đốc
0.8	Trưởng phòng
0.5	Phó phòng
0.3	Nhân viên

Ví dụ: Chị Phạm Thị Thu Hằng nhân viên phòng cá nhân, với hệ số lương do Ngân hàng quy định là 6.6, hệ số trách nhiệm 0.3, mức lương cơ bản do nhà nước quy định là 1.050.000 đồng/tháng và các khoản phụ cấp, các khoản tiền thưởng đạt trong tháng là 3.750.000 đồng. Vậy tiền lương trung bình một tháng của Chị là:

$$\text{Tiền lương} = (6.6 + 0.3) \times 1.050.000 + 3.750.000 = 10.995.000 \text{ (đồng/tháng)}$$

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. Tuy nhiên, để thấy rõ hơn về sự khác biệt giữa tình hình lương, thưởng và thu nhập của cán bộ nhân viên tại Sacombank nói chung và Sacombank Hải Phòng nói riêng, ta có bảng số liệu về tình hình thu nhập bình quân của hai ngân hàng Sacombank và Eximbank như sau:

Bảng so sánh tình hình thu nhập bình quân của Sacombank và Eximbank năm 2011 và 2012

Chỉ tiêu		Sacombank		Chênh lệch		Eximbank		Chênh lệch		So sánh Eximbank và Sacombank	
		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)	Hội sở	9,596	10,310	714	7%	4,974	5,614	640	13%	(4,622)	(4,696)
	Chi nhánh	104	113	9	9%	54	61	7	13%	(50)	(52)
II. Thu nhập của cán bộ, công nhân viên (Triệu đồng)											
1. Tổng quỹ lương	Hội sở	1,106,137	1,527,351	421,214	38%	962,725	997,617	34,892	4%	(143,412)	(529,734)
	Chi nhánh	9,746	13,391	3,645	37%	8,276	8,383	107	1%	(1,470)	(5,008)
2. Tiền thưởng	Hội sở	513,961	249,503	(264,458)	-51%	65,206	108,572	43,366	67%	(448,755)	(140,931)
	Chi nhánh	4,654	2,187	(2,467)	-53%	708	1,180	472	67%	(3,820)	(1,007)
3. Thu nhập khác	Hội sở					35,117	64,580	29,463	84%		
	Chi nhánh					382	701	319	84%		
4. Tổng thu nhập	Hội sở	1,634,372	1,792,432	158,060	10%	1,063,048	1,170,769	107,721	10%	(571,324)	(621,663)
	Chi nhánh	14,400	15,578	1,178	8%	9,366	10,264	898	10%	(4,908)	(5,314)
5. Tiền lương bình quân tháng (Đồng/người)	Hội sở	9,605,886	12,345,223	2,739,337	29%	16,129,289	14,808,470	(1,320,819)	-8%	(6,523,403)	2,463,247
	Chi nhánh	7,809,003	9,875,369	2,066,365	26%	12,771,605	11,452,186	(1,319,419)	-10%	4,962,602	1,576,817
6. Thu nhập bình quân tháng (Đồng/người)	Hội sở	14,069,213	14,361,898	292,868	2%	17,810,079	17,378,711	(431,368)	-2%	3,740,866	3,016,813
	Chi nhánh	11,538,188	11,488,201	(49,987)	-0.43%	14,453,704	14,021,858	(431,846)	-3%	3,016,286	2,533,657

(Nguồn: Phòng kế toán-hành chính Sacombank, Eximbank – Chi nhánh Hải Phòng)

➤ *Đánh giá về tình hình thu nhập của cán bộ, công nhân viên tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín:*

Thông qua bảng số liệu ta thấy, tổng thu nhập của nhân viên Ngân hàng Sacombank năm 2012 đạt 1.776.854 triệu đồng, tương đương với 14.069.213 đồng/người/tháng, tăng 2% so với năm 2011. Riêng tại Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng thì tổng thu nhập bình quân của nhân viên là 11.488.201 đồng/người/tháng, giảm 0,43% so với năm 2011

Trong đó tiền lương bình quân đạt 9.605.886 đồng/người/tháng, tăng 29% so với năm 2011. Tại Chi nhánh, tiền lương bình quân cũng tăng lên 2.066.365 đồng/người/tháng so với năm 2011, tương ứng với tỷ lệ tăng là 26%.

Tổng quỹ lương của Sacombank năm 2012 lên đến 1.527.351 triệu đồng, tăng 38% so với năm trước đó. Tuy nhiên mức thưởng cho nhân viên lại giảm hơn một nửa xuống còn 249.503 triệu đồng, so với 513.961 triệu đồng năm 2011. Tổng cộng cả lương và thưởng Sacombank chi cho nhân viên trong năm qua đạt gần 1.776.854 triệu đồng.

Tổng số nhân viên ngân hàng này tại thời điểm cuối năm 2012 là 10.310 người, tăng 714 người so với cuối năm 2011. Trong đó, tại Chi nhánh Hải Phòng thì tăng lên 9 người so với năm 2011

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 bị ảnh hưởng khá mạnh, lợi nhuận sau thuế còn 987,4 triệu đồng, giảm hơn một nửa so với mức hơn 2 tỷ đồng 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.

➤ *Đánh giá về tình hình thu nhập của cán bộ, công nhân viên tại Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam:*

Thu nhập bình quân của ngân hàng này đạt 17.378.711 đồng/người/tháng vào năm 2012 và tiền lương bình quân tháng của nhân viên ngân hàng này đạt 14.808.470 đồng (giảm 8% so với năm 2011) nhưng thu nhập bình quân chỉ giảm 2% so với mức 17.810.079 đồng năm 2011. Tại Eximbank Hải Phòng thì tiền lương bình quân năm 2012 giảm 10% so với năm 2011 và tổng thu nhập bình quân năm 2012 so với năm 2011 giảm đi 431.846 đồng/người/tháng, tương ứng với tỷ lệ giảm là 3%.

Tổng cộng Eximbank đã chi 997.617 triệu đồng tiền lương và 108.572 triệu đồng tiền thưởng cho nhân viên trong năm tài chính 2012. Chi lương cho Chi nhánh Hải Phòng là 8.383 triệu đồng, tăng 1% so với năm 2011

Tổng số nhân viên của Eximbank tại thời điểm cuối năm là 5.614 người, tăng 640 người so với cuối năm 2011.

Nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi trên tại Eximbank là năm 2012 là một năm khó khăn với nền kinh tế Việt Nam và chứng kiến nhiều sự kiện lớn trong toàn hệ thống ngân hàng. ‘Cơn sóc bầu Kiên’ và biến động nhân sự trong bộ máy lãnh đạo khiến Eximbank làm cho kết quả kinh doanh năm 2012 của ngân hàng này có giảm sự sút đáng kể so với năm 2011, lợi nhuận sau thuế chỉ đạt hơn 2.100 tỷ đồng, bằng 2/3 năm 2011. Điều này làm cho thu nhập bình quân, tiền lương bình quân của Ngân hàng này giảm xuống trong năm 2012.

➤ *So sánh về tình hình thu nhập của cán bộ, công nhân viên giữa Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín và Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam – Chi nhánh Hải Phòng:*

Bảng: Tình hình thu nhập của cán bộ nhân viên tại Sacombank và Eximbank – Chi nhánh Hải Phòng năm 2011 – 2012

Chỉ tiêu	Sacombank		Chênh lệch		Eximbank		Chênh lệch		So sánh Eximbank và Sacombank Hải Phòng	
	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	9%	54	61	7	13%	(50)	(52)
II. Thu nhập của cán bộ, công nhân viên (Triệu đồng)										
1. Tổng quỹ lương	9,746	13,391	3,645	37%	8,276	8,383	107	1%	(1,470)	(5,008)
2. Tiền thưởng	4,654	2,187	(2,467)	-53%	708	1,180	472	67%	(3,946)	(1,007)
3. Thu nhập khác					382	701	319	84%	382	701
4. Tổng thu nhập	14,400	15,578	1,178	8%	9,366	10,264	898	10%	(5,034)	(5,314)
5. Tiền lương bình quân tháng (Đồng/người)	7,809,003	9,875,369	2,066,365	26%	12,771,605	11,452,186	(1,319,419)	-10%	4,962,602	1,576,817
6. Thu nhập bình quân tháng (Đồng/người)	11,538,188	11,488,201	(49,987)	-0.43%	14,453,704	14,021,858	(431,846)	-3%	2,915,516	2,533,657

(Nguồn: Phòng kế toán – hành chính Sacombank, Eximbank – Chi nhánh Hải Phòng)

Khi tiến hành so sánh mức thu nhập của nhân viên giữa Sacombank và Eximbank ta thấy thu nhập bình quân tháng của Eximbank cao hơn so với thu nhập của Sacombank. Cụ thể tại Chi nhánh Hải Phòng là 2.915.516 đồng/người vào năm 2011, và mức chênh lệch này giảm xuống còn 2.533.657 đồng/người vào năm 2012. Trong đó mức lương bình quân tháng của Eximbank cao hơn 4.962.602 đồng/người so với Sacombank vào năm 2011, nhưng sang đến năm 2012 thì sự chênh lệch này đã giảm xuống gần 3 lần chỉ còn 1.576.817 đồng/người.

Mặc dù mức thu nhập bình quân và mức lương trung bình của Eximbank cao hơn so với Sacombank nhưng tổng mức thu nhập và tổng quỹ lương của Sacombank so với Eximbank lại cao hơn ở cả 2 năm. Nguyên nhân làm cho mức thu nhập bình quân của 2 Ngân hàng này có sự chênh lệch như vậy là do, số lượng nhân viên tại Ngân hàng TMCP xuất nhập khẩu Việt Nam chỉ bằng $\frac{1}{2}$ tổng số nhân viên tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín, và đặc biệt ngay trong thời gian gần đây nguồn nhân sự tại Eximbank đang bị cắt giảm mạnh.

Số lượng nhân viên làm việc tại Eximbank Hải Phòng thì ít hơn nhiều so với lượng cán bộ nhân viên làm việc tại Sacombank Hải Phòng nhưng mức thu nhập bình quân hàng tháng, cũng như kết quả hoạt động kinh doanh của Eximbank Hải Phòng lại cao hơn rất nhiều so với Sacombank Hải Phòng. Điều đó cho thấy rằng, hiệu quả sử dụng lao động của Sacombank Hải Phòng thấp, lực lượng lao động tại Sacombank nói chung và Sacombank Hải Phòng nói riêng hoạt động chưa hiệu quả, chất lượng nguồn nhân lực hạn chế. Vì vậy, trong thời gian tới Hội sở và Chi nhánh Hải Phòng nói riêng cần có những biện pháp nhằm bố trí, sắp xếp, tái cấu trúc đội ngũ nhân sự sao cho phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, cải thiện thu nhập cho cán bộ nhân viên trong Ngân hàng, phù hợp với mục tiêu hợp tác chiến lược của hai ngân hàng này.

d. 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.

e. 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.

2.2.6.2. 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;
- Thưởng Danh hiệu tập thể theo đánh giá xếp loại thi đua 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.
- Thưởng 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.

2.2.7. 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	Hỗ trợ chi phí phẫu thuật (nếu cần phải sử dụng các dịch vụ kỹ	=<1/3 tổng chi phí điều trị			=<1/3 tổng chi phí điều trị

	hội thao do CD tổ chức	thuật cao)				
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			Kỷ niệm		10 chỉ

	Sacombank Hải Phòng tiêu biểu			chương		vàng
15.	CSTD du lịch nước ngoài	Tùy theo vị trí, chức danh		600- 1000USD		600- 1000US D
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

(Nguồn: Phòng doanh nghiệp)

Ngoài ra, CBNV tại Ngân hàng còn được hưởng 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 đx 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.

2.2.8. Đánh giá chung về tình hình sử dụng – quản lý nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng

2.2.8.1. Ưu điểm

Về bộ máy điều hành quản lý đã có nhiều tiến bộ, công tác tổ chức trong các phòng/ban/bộ phận đã có phần được cải thiện.

Đội ngũ nhân viên là những người có năng lực, có tinh thần trách nhiệm trong công việc, ý thức tổ chức kỷ luật tốt và có trình độ chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

Chi nhánh đã có nhiều đổi mới trong việc nâng cao chất lượng đào tạo trong việc đa dạng hóa phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Công tác trả lương, thưởng đã có nhiều cải thiện mức thu nhập của người lao động thông qua việc áp dụng chế độ tiền lương mới nhằm đánh giá đúng năng lực của nhân viên, tạo ra sự công bằng cho cán bộ nhân viên trong toàn Chi nhánh.

2.2.8.2. Nhược điểm

Trong công tác hoạch định nguồn nhân lực, mặc dù Ngân hàng đã thực hiện khá tốt, đáp ứng được nhu cầu về nguồn nhân lực cho hoạt động kinh doanh của Chi nhánh, nhưng bên cạnh đó vẫn còn tồn tại cần phải khắc phục để công tác hoạch định đạt được kết quả cao hơn, tránh việc hoạch định thừa so với thực tế. Điều này gây lãng phí chi phí và làm việc dễ bị chông chéo.

Công tác tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân sự vẫn còn nhiều hạn chế khi phạm vi tuyển dụng bị thu hẹp, phương pháp tuyển dụng chỉ mang tính hình thức.

Công tác bố trí, sắp xếp, định biên số lượng nhân sự làm việc tại các phòng/ban/bộ phận chưa hiệu quả, chưa được cân đối với quy mô, tình hình hoạt động kinh doanh của Chi nhánh và các phòng giao dịch.

Công tác đào tạo của Ngân hàng chưa thực sự hiệu quả về mặt chất lượng mà chỉ mang tính số lượng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Chi nhánh.

Công tác đánh giá thành tích công tác thực sự chưa được quan tâm nhiều, chỉ mang tính thủ tục, gây lãng phí chi phí dẫn đến tinh thần thi đua bị giảm sút ảnh hưởng xấu tới kết quả kinh doanh của Ngân hàng.

PHẦN III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC PHÙ HỢP VỚI MỤC TIÊU HỢP TÁC CHIẾN LƯỢC GIỮA SACOMBANK – EXIMBANK 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 tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng

Phát huy những thành tích đã được, khắc phục những khó khăn, yếu kém còn tồn tại, toàn thể CBNV tại Ngân hàng Sacombank – Chi nhánh Hải Phòng quyết tâm phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ do Ngân hàng và khu vực giao với định hướng của Tổng giám đốc theo tinh thần công văn số 4348/CV-KH ngày 09/11/2012.

❖ Phương hướng, nhiệm vụ, kế hoạch kinh doanh năm 2013:

Chi nhánh phấn đấu đạt chỉ tiêu kinh doanh với số dư huy động đến cuối năm 2013 quy đổi ước đạt 1.158 tỷ đồng, trong đó nguồn vốn VNĐ ước đạt 1.007 tỷ đồng; số dư cho vay cuối năm quy đổi đạt 794 tỷ đồng, tăng trưởng 28% so với đầu năm; thu thuần dịch vụ: 8.168 triệu đồng, tăng 25% so với thực hiện năm 2012; thu thuần kinh doanh ngoại hối: 3.300 triệu đồng, tăng 46% so với thực hiện năm 2012; lợi nhuận trước thuế 25.718 triệu đồng, tăng trưởng 11% so với thực hiện năm 2012.

Đồng thời, hoàn thành triển khai việc thực hiện 10 định hướng của Ban Tổng giám đốc bao gồm:

1. Đẩy mạnh hoạt động bán lẻ
2. Đẩy mạnh triển khai sản phẩm trọn gói
3. Phát huy hệ thống mạng lưới và nâng cao năng suất lao động
4. Đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ
5. Phát triển các sản phẩm thẻ
6. Nâng cao truyền thông
7. Hoàn thiện công tác
8. Nâng cao hoạt động của Trung tâm đào tạo Trực tuyến/ Tại chỗ
9. Nâng cao năng lực quản trị rủi ro và nợ quá hạn
10. Phát huy công nghệ thông tin.

❖ Phương hướng và nhiệm vụ về nhân sự:

- Đẩy mạnh các biện pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: Chi nhánh thực hiện việc sắp xếp lại nhân sự theo nhu cầu kinh doanh của Chi nhánh và định biên nhân sự của Hội sở đối với từng phòng/ban/bộ phận nhằm tăng năng suất lao động, hiệu suất công tác và thực hành tiết kiệm chi phí. Đào tạo, nâng cao trình độ của cán bộ nhân viên phù hợp với hệ thống công nghệ ngân hàng điện tử Internet – Banking, Mobile – Banking, Home – Banking,....
- Thực hiện kế hoạch đào tạo đối với nhân sự dự kiến điều chuyển ra Phòng giao dịch mới, nhằm đảm bảo nhân sự tại các Phòng giao dịch phải vững hơn về nghiệp vụ, kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp hơn. Mở rộng mặt bằng, tiến hành sửa chữa, cải tạo 2 Phòng giao dịch là Tam Bạc và Lạc Viên tạo cho nhân viên một môi trường làm việc thoải mái, rộng rãi, đảm bảo phục vụ tốt nhu cầu khách hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ.
- Triển khai đào tạo theo kế hoạch hành động đã lập, nhằm hoàn thiện các kỹ năng, nghiệp vụ với nhân sự tiềm năng, nhằm đảm bảo bổ nhiệm hoàn thiện bộ máy hoạt động khắc phục tình trạng kiêm nhiệm hiện tại để tập trung cho hoạt động kinh doanh được an toàn – hiệu quả.
- Tiếp tục mở rộng và gắn kết mối quan hệ với các cơ quan quản lý nhà nước tại địa phương nơi có Chi nhánh và PGD trú đóng nhằm tranh thủ sự ủng hộ.
- Thông qua công đoàn, phát động các phong trào thi đua nội bộ trong công tác bán hàng bên cạnh việc tham gia các phong trào thể thao của ngành ngân hàng trên địa bàn và của Sacombank.

3.2. Một số giải pháp tái cấu trúc nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.

Áp lực về nợ xấu, kết quả kinh doanh và quá trình tái cấu ngân hàng,... đã khiến cho tình hình nhân sự của trong hệ thống các ngân hàng trong năm qua biến động mạnh. Sự chuyển dịch cơ cấu nhân sự tại nhiều ngân hàng không chỉ diễn ra ở cấp cao mà còn kéo theo cả ở hệ thống nhân sự cấp trung và cấp cơ sở khi chiến lược và kế hoạch kinh doanh của các ngân hàng thay đổi. Trong khi một số các ngân hàng thì đẩy mạnh việc sa thải nhân viên, cắt giảm bớt nhân viên, hay chấm dứt hợp đồng lao động vì

không hoàn thành kế hoạch được giao thì tại một số ngân hàng lại đang tìm kiếm “một luồng gió mới” nhằm cải thiện tình hình hoạt động bằng cách đẩy mạnh việc tuyển dụng, tìm kiếm những nhân sự mới vốn đã thành công với các ngân hàng đối thủ.

Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng trong những năm qua đã có nhiều cải tiến trong việc quản lý và sử dụng nguồn nhân lực song vẫn còn những tồn tại, hạn chế cần phải khắc phục. Đặc biệt đó là vấn đề về bố trí, sắp xếp và định biên nhân sự tại Chi nhánh nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và nâng cao năng lực cạnh tranh cho Ngân hàng. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của phương hướng, nhiệm vụ, mục tiêu của giai đoạn hợp tác chiến lược giữa Sacombank – Eximbank và chuẩn bị nền tảng cho chiến lược hợp nhất/sáp nhập trong vòng 3 đến 5 năm tới thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề tái cấu trúc nguồn nhân lực tại Sacombank Hải Phòng trong thời gian tới đây là thực sự cần thiết.

3.2.1. Cắt giảm lao động dư thừa, luân chuyển và bố trí sắp xếp lại nhân sự.

❖ Căn cứ của giải pháp:

- Công văn số 4348/CV – KH ngày 09/11/2012 của Ban Tổng giám đốc về việc giao chỉ tiêu, kế hoạch nhiệm vụ năm 2013, trong đó có đề cập đến chiến lược nhân sự của ngân hàng trong thời gian tới là lượng nhân sự được định biên tại Chi nhánh cho phép chỉ từ 55 đến 60 người.
- Nhu cầu nhân sự làm việc tại Chi nhánh năm 2013 là 109 người, so với năm 2012 giảm 4 người, tương ứng với tỷ lệ giảm 3.54%.
- Nhân sự bố trí tại các điểm giao dịch vẫn chưa hợp lý, đặc biệt là tại Phòng giao dịch Thủy Nguyên. Cụ thể:
 - + Sacombank Hải Phòng là đơn vị hạch toán phụ thuộc nên 3 nhân viên thuộc bộ phận ban kiểm soát tại Chi nhánh chính là không cần thiết, số lượng nhân viên thuộc phòng kế toán – hành chính là 10 người trong khi các bộ phận khác liên quan trực tiếp tới hoạt động kinh doanh, giao dịch trực tiếp với khách hàng thì quá ít.
 - + Phòng giao dịch Thủy Nguyên là điểm giao dịch mới được khai thác đưa vào hoạt động vào đầu năm 2011, hoạt động kinh doanh không cao một

tong những nguyên nhân là gần 2/3 lượng nhân viên tại phòng này đều là nhân viên tân tuyển ít có kinh nghiệm, trong khi một số phòng giao dịch khác thì không có, hoặc nếu có chỉ từ 1 đến 2 người.

❖ Mục tiêu của giải pháp:

- Giải quyết số lao động dư thừa tại những bộ phận không cần thiết.
- Nâng cao chất lượng và hiệu quả làm việc, góp phần giảm thiểu chi phí.
- Tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội phát triển nghề nghiệp phù hợp với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, phù hợp với vị trí và năng lực công tác.
- Cân đối lượng nhân sự tại các phòng ban, bộ phận một cách hợp lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

❖ Nội dung của giải pháp:

Cắt giảm lao động dư thừa, không đáp ứng được yêu cầu công việc ở những bộ phận không cần thiết:

- Giảm bớt một số lượng nhân viên đang làm việc tại Chi nhánh 62 – 64 Tôn Đức Thắng như nhân viên thuộc ban kiểm soát, nhân viên phòng kế toán – tài chính, phòng cá nhân,... Cụ thể, trong năm 2013 Chi nhánh cần cắt giảm bớt một số vị trí sau:

STT	Phòng/Ban/Bộ phận cắt giảm	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Lượng cắt giảm
1	Phòng cá nhân	12	10	2
2	Ban kiểm toán	3	0	3
3	Phòng kế toán - hành chính	10	6	4
4	Tổng số	25	16	9

- Sa thải những nhân viên làm việc kém hiệu quả, có liên quan đến nợ xấu (giảm lương, ép chỉ tiêu thu hồi nợ, trong thời gian cam kết không thu hồi nợ sẽ mất việc), không đáp ứng được yêu cầu công việc cũng như chuyên môn, nghiệp vụ. Hủy hợp đồng lao động nếu không hoàn thành kế hoạch, chỉ tiêu được giao.

Luân chuyển, bố trí sắp xếp lượng nhân sự bị cắt giảm tại các Phòng/Ban/Bộ phận:

- Bố trí, sắp xếp lượng nhân sự bị cắt giảm tại các bộ phận sang làm việc ở Chi nhánh và các phòng giao dịch nhằm giải quyết vấn đề việc làm cho số

nhân sự bị cắt giảm và giảm thiểu sự biến động về nhân sự trong Ngân hàng:

- + Đối với 2 nhân viên bị cắt giảm tại phòng cá nhân có thể chuyển họ về công tác tại Phòng giao dịch Thủy Nguyên.
- + Đối với 3 nhân viên làm việc tại ban kiểm soát có thể chuyển họ sang làm việc cho bộ phận thẩm định quy trình cấp tín dụng cho Khách hàng tại các phòng giao dịch.
- + Đối với 4 nhân viên làm việc tại phòng kế toán – hành chính thì có thể chuyển họ sang làm việc tại các Chi nhánh khác của Sacombank, hoặc có thể chuyển họ sang làm việc tại Ngân hàng Eximbank nếu họ có nhu cầu về nhân sự, đồng thời hỗ trợ họ trong công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm cung cấp, chọn lựa, hỗ trợ nguồn nhân lực cho nhau trong giai đoạn hợp tác chiến lược.

Nếu số nhân viên bị cắt giảm không đáp ứng được yêu cầu của công việc thì có thể chấm dứt hợp đồng lao động nhưng phải thông báo cho nhân viên đó biết trước ít nhất:

- 45 ngày đối với hợp đồng lao động không thời hạn.
- 30 ngày đối với hợp đồng lao động có thời hạn.
- 03 ngày đối với hợp đồng lao động thời vụ, tư vấn công tác viên.

Đồng thời, CBNV được hưởng trợ cấp thôi việc trong thời gian làm việc tại Sacombank và cứ mỗi năm làm việc là $\frac{1}{2}$ tháng lương.

- Riêng đối với số lượng nhân sự tân tuyển được bố trí làm việc tại phòng giao dịch Thủy Nguyên thì cần điều chuyển họ sang là việc tại Chi nhánh và các phòng giao dịch. Cụ thể:
 - + Chuyển 2 nhân viên tân tuyển từ phòng giao dịch Thủy Nguyên sang làm việc tại Chi nhánh chính.
 - + Chuyển sang phòng giao dịch Tam Bạc và phòng giao dịch Lạch Tray mỗi phòng 1 nhân viên từ phòng giao dịch Thủy Nguyên.

❖ Dự kiến kết quả sau giải pháp:

- Cân đối, bố trí, sắp xếp, định biên lại nhân sự tại Ngân hàng:

Bảng bố trí, sắp xếp lại nhân sự tại Sacombank Hải Phòng

Đơn vị tính: Người, %.

Phòng ban	Trước giải pháp		Sau giải pháp		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Tuyệt đối	Tương đối
1. Ban giám đốc	3	2.65%	3	2.75%	0	0.00%
2. Chi nhánh:	64	56.64%	55	50.46%	-9	-14.06%
Phòng doanh nghiệp	8	7.08%	8	7.34%	0	0.00%
Phòng cá nhân	12	10.62%	10	9.17%	-2	-16.67%
Bộ phận kinh doanh tiền tệ	6	5.31%	6	5.50%	0	0.00%
Bộ phận giao dịch và ngân quỹ	12	10.62%	12	11.01%	0	0.00%
Bộ phận quản lý tín dụng	2	1.77%	2	1.83%	0	0.00%
Phòng kế toán - hành chính	10	8.85%	6	5.50%	-4	-40.00%
Ban kiểm toán	3	2.65%	0	0.00%	-3	-100%
Bộ phận kỹ thuật	3	2.65%	3	2.75%	0	0.00%
Phòng bảo vệ	8	7.08%	8	7.34%	0	0.00%
3. Phòng giao dịch:	46	40.71%	51	46.79%	5	10.87%
Tam Bạc	6	5.31%	9	8.26%	3	50.00%
Lạch Tray	11	9.73%	12	11.01%	1	9.09%
Lạc Viên	10	8.85%	11	10.09%	1	10.00%
Hoa Phượng	10	8.85%	10	9.17%	0	0.00%
Thủy Nguyên	9	7.96%	9	8.26%	0	0.00%
Tổng số	113	100%	109	100%	-4	-3.54%

Sau giải pháp, tổng số nhân viên tại Chi nhánh giảm, lượng nhân sự tại Chi nhánh chính và các phòng giao dịch được cân đối lại phù hợp với quy mô cũng như tình hình hoạt động kinh doanh của các điểm giao dịch, góp phần tạo một môi trường làm việc thân thiện, hòa đồng giữa nhân viên cũ và nhân viên mới, tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên giúp đỡ nhau trong công việc, cũng như nâng cao trình độ nghiệp vụ của bản thân.

➤ Hiệu quả sử dụng lao động của Chi nhánh tăng lên, cải thiện mức thu nhập cho người lao động:

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị		Chênh lệch	
		<i>Trước giải pháp</i>	<i>Sau giải pháp</i>	<i>Tuyệt đối</i>	<i>Tương đối</i>
Tổng doanh thu	Triệu đồng	51,938	51,938	-	
Tổng chi phí	Triệu đồng	25,562	25,514	(47.64)	-0.19%
Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	26,376	26,424	47.64	0.18%
Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	19,782	19,818	35.73	0.18%
Tổng số lượng lao động	Người	113	109	-4	-3.54%
Hiệu suất sử dụng lao động	Tr.đồng/Người	459.63	476.50	16.87	3.67%
Sức sinh lời của lao động	Tr.đồng/Người	175.06	181.81	6.75	3.86%

Số lượng lao động làm việc tại Chi nhánh giảm 3,54% làm cho năng suất lao động cũng như hiệu quả sử dụng lao động của Ngân hàng sau giải pháp là 476.500.000 đồng/người, tăng 16.870.000 đồng/người, tương ứng với tỷ lệ tăng là 3,67% so với năm 2012. Đồng thời, tổng các khoản chi phí giảm, cụ thể là chi phí tiền lương giảm 47.640.000 đồng, tương đương 0,19%, sức sinh lời của lao động tăng lên 6.750.000 đồng/người, tương ứng với mức tăng là 3,86% so với năm 2012. Như vậy, năng suất bình quân tăng lên góp phần nâng cao thu nhập cho cán bộ nhân viên trong Ngân hàng trong thời gian tới.

3.2.2. Đào tạo nguồn nhân sự phù hợp với vị trí công tác và giai đoạn hợp tác chiến lược giữa Sacombank và Eximbank.

❖ Căn cứ của giải pháp:

- Năm 2013, lượng nhân sự trong Ngân hàng có sự biến động, cần có các khóa học đào tạo nhằm giúp cho các nhân viên hiểu rõ hơn về các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng, cũng như các kỹ năng cần thiết nhằm phù hợp với vị trí công tác. Đặc biệt là trong giai đoạn hợp tác chiến lược giữa Sacombank và Eximbank khi 2 mảng khía cạnh kinh doanh mới được đưa vào khai thác cho vay đồng tài trợ, cấp hạn mức tín dụng tiền vay.
- Nhân sự và đào tạo là nội dung nằm trong giai đoạn hợp tác chiến lược giữa Sacombank và Eximbank. Hai bên thống nhất hỗ trợ nhau trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với trình độ kỹ thuật công nghệ hiện đại nhằm đẩy mạnh hoạt động của ngân hàng bán lẻ và phát huy thế mạnh của ngân hàng tài trợ vốn cho các doanh nghiệp. Trong đó, đặc

biệt chú trọng đến việc đầu tư, nâng cấp hệ thống công nghệ Internet – Banking, Mobile – Banking và dịch vụ M – Plus trong nghiệp vụ thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại.

❖ **Mục tiêu của giải pháp:**

- Khắc phục những tồn tại trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ tại Chi nhánh, đặc biệt là lượng nhân sự bị cắt giảm khi chuyển sang làm việc ở bộ phận khác.
- Nhằm xây dựng một chương trình đào tạo chuẩn, phục vụ cho công tác phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo ra một nguồn nhân sự kế thừa cho sự phát triển của Ngân hàng trong tương lai.
- Nâng cấp hệ thống công nghệ hiện đại đi đôi với việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm xây dựng một ngân hàng bán lẻ hiện đại với đội ngũ cán bộ nhân viên có đủ trình độ, kiến thức, đủ để tự tin, sáng tạo, thái độ nghiêm túc trong nghiệp vụ.

❖ **Nội dung của giải pháp:**

Chi nhánh cần thống nhất quản lý và tiến hành các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực với cơ cấu hợp lý đáp ứng nhu cầu công tác quản lý, kinh doanh, phù hợp với định hướng hợp tác chiến lược của Sacombank và Eximbank trong thời gian tới. Cán bộ nhân viên trong ngân hàng phải có đủ năng lực trình độ, chuyên môn vững chắc. Ngoài việc hiểu biết các nghiệp vụ của ngân hàng, cần phải nắm vững các quy trình, nghiệp vụ và sử dụng thành thạo vi tính và ngoại ngữ.

➤ **Đối với cán bộ quản lý:**

- Đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị marketing, quản lý rủi ro trong lĩnh vực tài trợ thương mại, quản lý chất lượng,... thông qua sự hỗ trợ của Ngân hàng Eximbank trong chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng của hệ thống quản lý.
- Mở lớp đào tạo nâng cao nghiệp vụ thanh toán quốc tế cho giám đốc và trưởng các bộ phận phòng giao dịch.

➤ **Đối với nhân viên:**

Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng cần có 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:

- Tăng cường đào tạo nghiệp vụ về thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại, trong đó đặc biệt chú trọng đến nghiệp vụ thanh toán xuất nhập khẩu, mở các lớp tập huấn đào tạo nghiệp vụ thanh toán quốc tế truyền thống và nghiệp vụ mới bao thanh toán trong 3 ngày.
- Đào tạo kỹ năng tiếp thị và bán các sản phẩm tài trợ thương mại quốc tế cho khách hàng trong nước, chú trọng tới khách hàng FDI nhằm tập trung vào kênh phân phối trực tiếp sản phẩm.
- Đối với nhân viên tân tuyển, bên cạnh việc đào tạo các khóa học cơ bản như khóa học về hội nhập môi trường làm việc, khóa học về sản phẩm, các khóa học về nghiệp vụ và hướng dẫn sử dụng phần mềm thì Chi nhánh cần tạo mọi điều kiện để họ phát triển năng lực bản thân, tạo một môi trường làm việc thân thiện thoải mái giúp họ phát triển một cách toàn diện.
- Cử cán bộ tham gia lớp học về “Hiện đại hoá ngân hàng và hệ thống nghiệp vụ ngân hàng điện tử”. Đồng thời, Chi nhánh cũng tự tổ chức các lớp học nghiệp vụ ngắn hạn và dài hạn để đào tạo sâu hơn về chuyên môn nghiệp vụ như nghiệp vụ thanh toán xuất nhập khẩu.
- Bố trí các cán bộ vào các công việc thích hợp với khả năng của từng người nhằm phát huy thế mạnh của họ. Muốn như vậy phải thường xuyên theo dõi để nhận định đánh giá được khả năng của từng người. Phát huy vai trò chủ động sáng tạo của cán bộ, tích cực lắng nghe ý kiến của họ, khuyến khích nêu ra các sáng kiến mới.

Chi nhánh nên trích khoảng 4% lợi nhuận cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với giải pháp về công nghệ trong việc nâng cao thế mạnh cũng như năng lực cạnh tranh của Chi nhánh.

❖ Dự kiến kết quả sau giải pháp:

Đào tạo đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, đảm bảo về mặt chất lượng đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh, cũng như trong giai đoạn hợp tác chiến lược. Đặc biệt là đào tạo được đội ngũ nhân sự phù hợp với sự phát

triển của hệ thống ngân hàng điện tử Internet – Banking, Mobile – Banking và dịch vụ M – Plus đáp ứng nhu cầu giao dịch của một lượng lớn khách hàng, trở thành một trong số những Ngân hàng được khách hàng hài lòng nhất không chỉ bởi tính chuyên nghiệp trong quá trình làm việc mà cả thái độ và cung cách phục vụ, chăm sóc của nhân viên đối với khách hàng.

Đội ngũ cán bộ quản lý có đầy đủ các năng lực cần thiết trong công tác điều hành và quản lý.

Ngân hàng có đội ngũ nhân sự kế cận vững vàng, có trình độ chuyên môn cao, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày càng cao của khách hàng, góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh của Chi nhánh.

Bảng dự kiến kết quả hoạt động kinh doanh của Chi nhánh

Đơn vị tính: Triệu đồng, %.

Khoản mục	Giá trị		Chênh lệch	
	<i>Trước giải pháp</i>	<i>Sau giải pháp</i>	<i>Tương đối</i>	<i>Tuyệt đối</i>
Thu hoạt động	51,938	52,977	1,039	2.00%
Chi hoạt động	25,562	26,257	695	2.72%
Lợi nhuận trước dự phòng rủi ro	26,376	26,719	343	1.30%
Dự phòng rủi ro	3,200	3,360	160	4.99%
Lợi nhuận trước thuế TNDN	23,176	23,360	184	0.79%
Thuế TNDN	5,794	5,840	46	0.79%
Lợi nhuận sau thuế TNDN	17,382	17,520	138	0.79%

Trong ngắn hạn: Sau giải pháp tổng doanh thu của Chi nhánh tăng lên 1.039.000.000 đồng, tương đương với tỷ lệ tăng là 2% so với năm 2012, lợi nhuận sau thuế tăng lên 138.000.000 đồng, ứng với tỷ lệ tăng là 0.79% so với năm 2012.

Trong dài hạn: Việc đào tạo nguồn nhân lực phù hợp với vị trí công tác và giai đoạn hợp tác chiến lược không chỉ góp phần nâng chất lượng, hiệu quả hoạt động kinh doanh mà còn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo lợi thế cạnh tranh cho Ngân hàng trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh nền kinh tế khó khăn như hiện nay, Chính phủ tiếp tục thực hiện chính sách tiền tệ chặt chẽ, nhằm kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, giảm bội chi ngân sách nhà nước, đồng thời thực hiện việc triển khai những bước đi đầu tiên của nhiệm vụ tái cấu trúc nền kinh tế mà nhiệm vụ trọng tâm là tái cấu trúc hệ thống các ngân hàng.

Áp lực về nợ xấu, kết quả kinh doanh và quá trình tái cấu trúc hệ thống ngân hàng đã khiến cho hệ thống nhân sự trong ngân hàng biến động mạnh. Nhìn nhận sự “khốc liệt” về sự thay đổi cơ cấu nhân sự của ngân hàng hiện nay, các chuyên gia tài chính nhận định sự thay đổi đó là tất yếu trong bối cảnh hệ thống ngân hàng đang thực hiện quá trình tái cấu trúc kèm theo đó là vấn đề nợ xấu, nợ quá hạn và sức ép hoành thành chỉ tiêu kinh doanh đã khiến không ít cán bộ nhân viên phải “ngậm ngùi” chia tay ngân hàng. Như vậy, nhân sự đã trở thành một bài toán khó quyết định sự thành công hay thất bại của Ngân hàng. Nó được coi là tài sản vô hình. Tái cấu trúc nguồn nhân lực và quản lý nhân sự 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 cơ cấu lại nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

Trước sự hội nhập nền kinh tế quốc tế 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 sử dụng và quản lý nhân lực của Chi nhánh vẫn còn nhiều điểm cần khắc phục. Chi nhánh cần phải mạnh dạn thay đổi, bố trí sắp xếp lại nguồn nhân sự, 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, góp phần tạo ra 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 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 tái cấu trúc nguồn nhân lực phù hợp với giai đoạn hợp tác chiến lược của Sacombank – Eximbank.

Một lần nữa, em xin cảm ơn ban lãnh đạo Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – 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 thầy giáo hướng dẫn Ths. 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 Thị Phụng

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung “ Quản trị nguồn nhân lực” , năm 2006, NXB Thống Kê
2. Nguyễn Hữu Thân “ Quản trị nhân sự” , năm 2007, NXB Thống Kê.
3. Tổng hợp tài liệu về tái cấu trúc nguồn nhân lực từ Internet.
5. Khóa luận tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Dân Lập Hải Phòng khóa 11 và khóa 12.
6. Một số tài liệu liên quan do Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.