

## LỜI MỞ ĐẦU

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

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

Nhận thức được vai trò và tầm quan trọng to lớn của nguồn nhân lực. Trong thời gian thực tập tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng được sự hướng dẫn nhiệt tình của thầy TS. Nghiêm Sĩ Thương và sự quan tâm giúp đỡ của các anh chị trong ban lãnh đạo, em đã lựa chọn đề tài **“ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng ”** làm đề tài khóa luận tốt nghiệp.

Đề tài của em gồm 3 phần sau:

Phần 1: Cơ sở lý luận nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Phần 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong Ngân hàng thương mại

cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng

Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng

**PHẦN 1:****CƠ SỞ LÝ LUẬN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG  
NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP****1.1. Các khái niệm về nhân lực và quản trị nguồn nhân lực*****1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực***

Hiện nay, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như mỗi doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu:

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

Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ số lao động mà doanh nghiệp có và có thể huy động toàn bộ thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

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

***1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực***

Theo Nguyễn Hữu Thân, quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức (QTNS, 2005)

**1.2. Mục tiêu của quản lý nhân lực*****1.2.1. 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.

### ***1.2.2. 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 như: 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.

### ***1.2.3. Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức***

Quản trị nguồn 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 hỗ 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.

### ***1.2.4. Mục tiêu thực hiện các 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 quản trị gia cấp cao, cấp trung bình và cả ở cấp cơ sở. Chỉ qua hoạt động quản trị nguồn nhân lực mới đáp ứng nhu cầu này.

### ***1.2.5. Mục tiêu phục vụ nhân viên***

Nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của các

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

Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải quan sát để nắm bắt được tâm lý của các nhân viên, 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 sức mình cho tổ chức.

Tóm lại hoạt động quản lý nguồn nhân lực phải nhằm đáp ứng hai mục tiêu tổng quát xét trên hai khía cạnh con người là nhân tố của lực lượng sản xuất và con người là thành viên của xã hội.

### **1.3.Vai trò và chức năng của quản lý nhân lực**

Quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò trọng tâm trong việc quản lý các tổ chức, giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay, đặc biệt trước ngưỡng cửa 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 lý nguồn 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. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu của tổ chức, quản lý nguồn nhân lực là một trong những lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Nó gắn liền với mọi tổ chức bất kể tổ chức đó có hay không có bộ phận (phòng) quản lý nhân sự. Quản lý nguồn nhân lực là một thành tố quan trọng của chức năng quản lý và là gốc rễ có các nhánh trải rộng các nơi trong tổ chức.

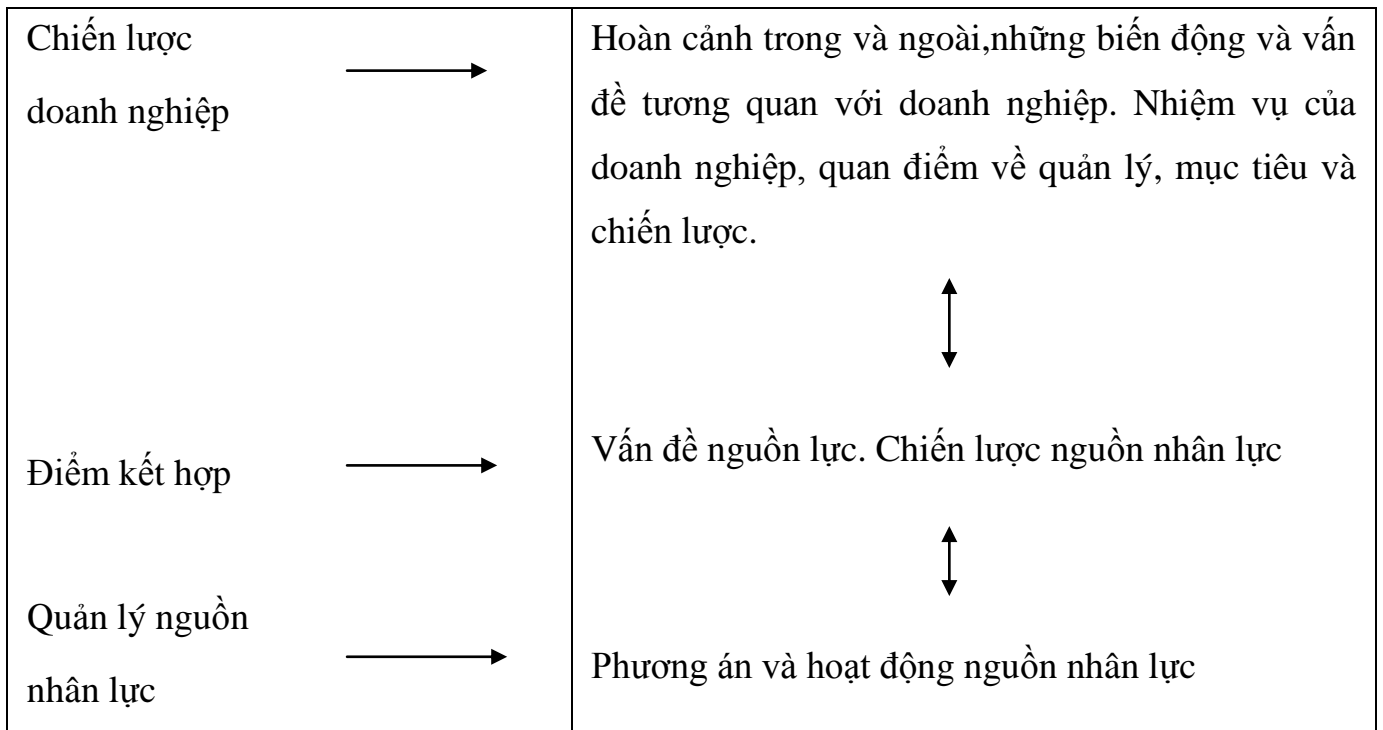
Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của mình. Quản lý nguồn nhân lực cũng có và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra. Quản lý nguồn nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp

nhiều sức lực cho 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.

Trong quá trình quản lý tổ chức, quản lý nguồn nhân lực có vai trò đề ra các chính sách, các kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực đảm bảo phù hợp với công việc, bố trí lao động tìm việc theo đúng vị trí, chức năng phù hợp với tiến độ và mục tiêu của tổ chức. Các chính sách được đề ra đảm bảo thi hành và có khả năng giải quyết các vấn đề khó khăn cũng như nắm bắt và tận dụng được các cơ hội thuận lợi mà tổ chức đang có.

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

**Sơ đồ 1: Minh họa mối liên hệ giữa quản lý nguồn nhân lực và chiến lược doanh nghiệp**



Quản lý nguồn nhân lực xoay quanh chiến lược doanh nghiệp, giúp cho việc xác định, điều động và chỉ dẫn mọi hoạt động nguồn nhân lực đều được triển khai xoay quanh những vấn đề ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp. Nó là một mối kết dính có thể dính liền mọi hoạt động nguồn nhân lực, làm cho người quản lý hiểu được ý nghĩa của họ và bản thân họ phải luôn có những tính toán kỹ lưỡng.

Vai trò của quản lý nguồn nhân lực được thể hiện qua những mặt sau:

- Xác định những cơ hội tốt và những trở ngại trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.
- Đưa ra tầm nhìn rộng cho nhà quản lý, cũng như đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.
- Kích thích cách suy nghĩ mới mẻ, những ý tưởng sáng tạo mới trước những vấn đề trước mắt.
- Bồi dưỡng tinh thần khấn trương và tích cực hành động của nhân viên trong doanh nghiệp.
- Kiểm tra quá trình đầu tư vào hoạt động quản lý.
- Xây dựng phương châm hành động lâu dài nhằm và những vấn đề trọng điểm trong từng giai đoạn.
- Đưa ra điểm chiến lược trong quản lý doanh nghiệp và khai thác sử dụng nhân viên.

### ***1.3.1. Chức năng của quản lý nhân lực***

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

#### ***1.3.1.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực***

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

Thực hiện phân tích công việc sẽ giúp cho doanh nghiệp biết cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên là như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp cho doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: Hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

#### ***1.3.1.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển***

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

#### ***1.3.1.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực***

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

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.



Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó, xây 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 quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải tổ môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ an toàn lao động sẽ vừa giúp cho các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp.

#### **1.4.Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực**

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

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển những năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động hiệu quả cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.
- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản lý cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Môi trường làm việc cần được thành lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.

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

Cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi cán bộ quản lý nhân lực phải hiểu biết tốt tâm lý xã hội, nghiên cứu hành vi tổ chức, luật pháp và các nguyên tắc kinh doanh.

## **1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực**

### ***1.5.1. Các yếu tố bên ngoài của quản trị nguồn nhân lực, bao gồm:***

#### ***1.5.1.1. Khung cảnh kinh tế***

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

#### ***1.5.1.2. Luật lệ của nhà nước***

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

#### ***1.5.1.3. Văn hóa- Xã hội***

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

Sự thay đổi các giá trị văn hóa của một nước cũng tạo ra các thách đố cho nhà quản lý nhân lực. Tỷ lệ phụ nữ gia tăng trong lực lượng lao động là thí dụ điển hình cho sự thay đổi văn hóa gây ra ảnh hưởng về dân số....

#### *1.5.1.4. Đối thủ cạnh tranh*

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn cạnh tranh về nguồn tài nguyên nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của quản trị, là tài nguyên quý giá nhất, các doanh nghiệp phải lo giữ, duy trì và phát triển. Để làm được điều này các doanh nghiệp phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng phù hợp và phải tạo ra một bầu không khí gắn kết nhân viên mình.... Ngược lại, doanh nghiệp sẽ dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không chỉ đơn thuần là vấn đề lương bổng mà là tổng hợp của rất nhiều các yếu tố. Do đó, để duy trì và phát triển nhân viên, nhà quản trị nhân lực phải biết quản trị một cách có hiệu quả.

#### *1.5.1.5. Khoa học kỹ thuật*

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

#### *1.5.1.6. Khách hàng*

Khách hàng là mục tiêu của một doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số sẽ là yếu tố sống còn của doanh nghiệp. Do đó, nhà quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sản xuất ra những mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng. Chất lượng của hàng hóa dịch vụ là rất quan trọng đối với khách hàng. Vì thế, nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng không có doanh nghiệp, và họ không có cơ hội được làm việc nữa.

### ***1.5.2. Các nhân tố bên trong của doanh nghiệp, bao gồm:***

#### ***1.5.2.1. Sứ mạng hay mục tiêu của doanh nghiệp***

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

#### ***1.5.2.2. Chính sách hay chiến lược của doanh nghiệp***

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

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

#### ***1.5.2.3. Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp***

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

## **1.6. Nội dung của quản trị nhân lực**

### ***1.6.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự***

Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình quản trị việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai các chính sách và các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu đó. Đây là một quá trình giúp cho các nhà quản trị biết rõ họ có đúng số lượng và loại nhân viên ở đúng vị trí đúng lúc không. Đó phải là những người có khả năng hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả, giúp cho doanh nghiệp đạt mục tiêu chung. Như vậy, hoạch định tài nguyên nhân sự là quá trình biến đổi những mục tiêu của doanh nghiệp thành những dữ kiện về nhân công nhằm đáp ứng sự hoàn thành những mục tiêu ấy. Tiến trình hoạch định tài nguyên gồm 3 bước là:

- Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp là cơ sở cho hoạch định tài nguyên nhân sự.
- Đánh giá những tài nguyên nhân sự cần có trong tương lai.
- Xây dựng một chương trình nhằm đáp ứng những nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp.

### ***1.6.2. Phân tích và thiết kế công việc***

Theo sự nghiên cứu về mô hình hiệu quả cá nhân đã chứng minh rằng muốn cho một cá nhân làm việc hiệu quả thì nhất thiết phải làm cho cá nhân đó hiểu sâu sắc những công việc mình sẽ làm, phải đảm bảo rằng người đó có những hiểu biết, những kỹ năng, năng lực và những yếu tố cần thiết để thực hiện công việc và phải được tổ chức hay doanh nghiệp đảm bảo tốt nhất các điều kiện làm việc. Đó chính là lí do cần thiết dẫn tới việc các nhà quản trị nhân lực cần phải phân tích và thiết kế công việc.

Phân tích công việc là một khái niệm khá mới mẻ đối với các nước đang phát triển như Việt Nam chúng ta. Đó là quá trình đánh giá và tổ chức một cách có hệ thống các thông tin về công việc. Khi nghiên cứu và phân tích công việc, người quản lý nhân lực cần phải thu thập tất cả các loại thông tin sau.

- Thông tin về công việc cụ thể như công việc, sản phẩm, chi tiết, độ phức tạp của công việc, các yêu cầu kỹ thuật....

- Thông tin về quy trình công nghệ để thực hiện công việc như vật tư, máy móc thiết bị, công nghệ, dụng cụ khác....
- Thông tin về các tiêu chuẩn, mẫu đánh giá, mức thời gian, mức sản lượng....
- Thông tin về các điều kiện lao động như độc hại sản xuất, bảo hộ lao động, tiền lương, chế độ lao động và nghỉ ngơi.

Từ các thông tin trên, nhà quản trị nhân sự sẽ xây dựng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cho người lao động thực hiện công việc: Trình độ tay nghề, học vấn, ngoại ngữ, khả năng làm việc độc lập hay kỹ năng hợp tác... Từ xác lập tiêu chuẩn người lao động để xác định chế độ thù lao, đãi ngộ... nhằm thu hút người lao động theo yêu cầu.

Một khi người quản lý nhân lực đã hiểu công việc và vị trí thì người này có thể thiết kế lại chúng để khắc phục những tồn tại, lạc hậu hoặc chú ý đến các yếu tố mới trong tương lai

### ***1.6.3. Tuyển dụng nguồn nhân lực***

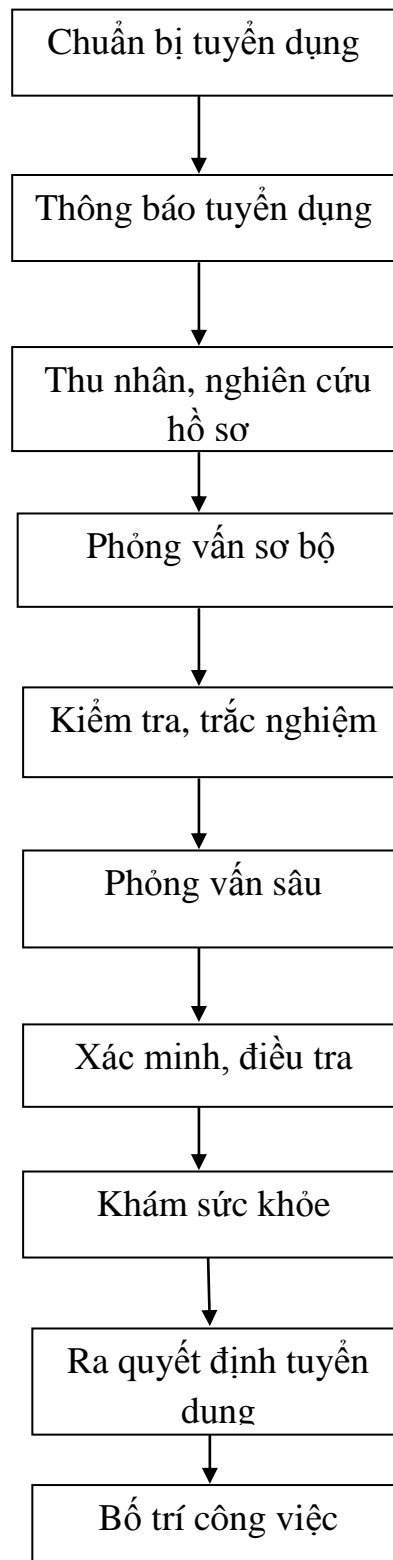
#### ***1.6.3.1. Khái niệm tuyển dụng nguồn nhân lực***

Ngày nay, chính người lao động quyết định sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp, họ là những người đã nghiên cứu, thiết kế, chế tạo sản phẩm, dịch vụ với chất lượng cao và cũng chính họ ở một vai trò khác lại là người quyết định lựa chọn, tiêu dùng các sản phẩm, dịch vụ đó. 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. Mục đích của một cuộc 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. Trong tuyển dụng chia làm hai bước: tuyển mộ và tuyển chọn.

- **Tuyển mộ** là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút số lượng và chất lượng lao động nhằm đạt được các mục tiêu của mình. Quá trình tuyển mộ 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.

**1.6.3.2. Trình tự của quá trình tuyển dụng****Sơ đồ 2: Quy trình tuyển dụng**



*\*. Chuẩn bị tuyển dụng*

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển chọn
- Nghiên cứu kỹ các văn bản của Nhà nước, tổ chức và doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng như: Bộ lao động, các quy định về hợp đồng lao động.
- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

*\*. Thông báo tuyển dụng*

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

- Thông qua các trung tâm, Công ty cung ứng dịch vụ lao động.
- Quảng cáo trên báo, đài, băng rôn, tờ rơi, mạng internet...
- Dán thông báo trước cổng Công ty.
- Quảng cáo về Công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn của công việc.
- Các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.
- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với Công ty.

*\*. Thu nhận nghiên cứu hồ sơ*

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

- Đơn xin tuyển dụng;
- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của Ủy ban Nhân dân phường, xã;
- Giấy khám sức khỏe;
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

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

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác;
- Khả năng tri thức;
- Sức khỏe;
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân;
- Tình hình, đạo đức, nguyện vọng.

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

*\*. Phỏng vấn sơ bộ*

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

*\*. Kiểm tra, trắc nghiệm*

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

*\*. Phỏng vấn sâu*

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

*\*. Xác minh, điều tra*

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên.

Đôi với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không... thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

*\*. Khám sức khỏe*

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

*\*. Ra quyết định tuyển dụng*

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên.

Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về các ứng viên.

*\*. Bố trí công việc*

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

Tuy nhiên trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt phụ thuộc vào yêu cầu của công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của Hội đồng tuyển chọn.

### **1.6.3.3. Nguồn tuyển dụng**

*\*. Nguồn tuyển dụng từ bên trong doanh nghiệp*

Bao gồm tuyển trực tiếp từ các cán bộ, công nhân viên đang làm trực tiếp trong doanh nghiệp.

+ Ưu điểm

- Nhân viên thấy Công ty luôn luôn tạo cho họ cơ hội thăng tiến do đó gắn bó với Công ty hơn, làm việc tích cực và có hiệu quả hơn.

- Công ty đã đánh giá được khả năng của họ qua quá trình làm việc, vì vậy kết quả khá chính xác.
- Họ là người đã quen thuộc với môi trường làm việc, nội quy, chính sách và cơ cấu của Công ty, do đó thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới được giảm đi đáng kể.
- Ngoài ra, tuyển dụng từ nguồn này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng.

#### + Nhược điểm

- Gây ra hiện tượng làm việc dập khuôn, máy móc theo cách làm việc của cấp trên trước đây, không tạo được bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp.
- Các nhân viên ứng cử vào một vị trí nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, chia bè phái, mất đoàn kết khó làm việc. Tiềm ẩn nhiều hiềm khích, tiêu cực giữa các nhân viên.
- Bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên có năng lực bên ngoài do nguồn tuyển bị hạn chế về mặt số lượng nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.
- Nếu chỉ tuyển dụng nội bộ sẽ khó cải tổ được cách làm việc của nhân viên.

#### \*. *Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp*

Cách thức tuyển dụng từ bên ngoài doanh nghiệp bao gồm: thông báo qua tivi, báo, đài, dán thông báo trước cổng Công ty, thông qua các trung tâm cung ứng lao động...

#### + Ưu điểm

- Tận dụng được nguồn chất xám bên ngoài doanh nghiệp.
- Nguồn tuyển dụng được đáp ứng với số lượng rất lớn, do đó có thể lựa chọn được người có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất.
- Quá trình tuyển dụng diễn ra khách quan.

- Có thể cập nhật được nguồn nhân lực mới và cải tổ được cách làm việc của nhân viên trong Công ty.

+ Nhược điểm

- Mất nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất của công việc.

- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới.

- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.

- Tỷ lệ bỏ việc cao.

Nhìn chung, một quy trình tuyển dụng càng khắt khe, tỷ mỉ bao nhiêu thì công việc tuyển chọn nhân viên càng có hiệu quả bấy nhiêu.

#### ***1.6.4. Phân công lao động***

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

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

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

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

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

- Phân công lao động theo hướng chuyên môn hóa tạo cho người lao động nhanh chóng quen với công việc, tạo điều kiện nâng cao trình độ nghề nghiệp,

chuyên môn, người lao động có được kỹ năng, kỹ xảo khi thực hiện công việc của mình.

\*. *Các hình thức phân công lao động:*

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

### **1.6.5. Đào tạo và phát triển nhân lực**

Đào tạo và phát triển nhân lực là 2 nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ tinh thông nghề nghiệp cho nhân sự. Ngoài ra, nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân sự cho doanh nghiệp. Phải đào tạo và phát triển nhân sự, vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ....

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

|             | <b>Đào tạo</b>                                       | <b>Phát triển</b>      |
|-------------|--|------------------------|
| 1.Tập trung | Công việc hiện tại                                   | Công việc tương lai    |
| 2.Phạm vi   | Cá nhân  | Cá nhân và tổ chức     |
| 3.Thời gian | Ngắn hạn   | Dài hạn                |
| 4.Mục đích  | Khắc phục sự thiếu hụt kiến thức và kỹ năng hiện tại | Chuẩn bị cho tương lai |

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái

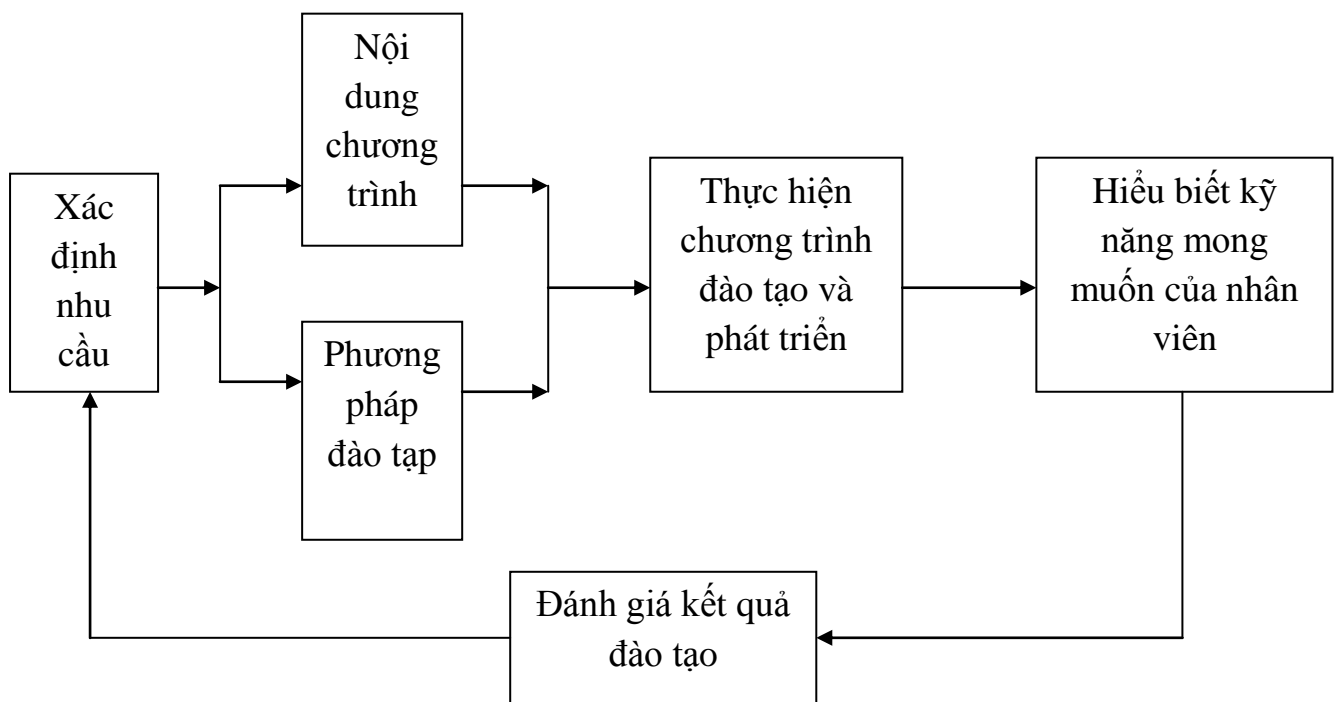
độ tốt hơn cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

Có nhiều lý do nói rằng công tác đào tạo và phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Trong đó có 3 lý do chủ yếu là:

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức
- Để đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của lao động
- Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức được trình bày qua sơ đồ sau:

**Sơ đồ 3: Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**



Một chương trình đào tạo với phương pháp đào tạo hợp lý và có hiệu quả sẽ có tác dụng giảm bớt chi phí cho việc giám sát. Cũng do được học tập nên đây là những lao động có hiểu biết về nghề nghiệp và có ý thức tự giác cao, có khả năng thích ứng cao với các công việc trong tương lai.

năng làm chủ trong quá trình sản xuất, vì thế các tai nạn rủi ro trong quá trình lao động sẽ được hạn chế ở mức thấp nhất. Ngoài ra đào tạo và phát triển nguồn nhân lực làm tăng tính ổn định của tổ chức, nó làm cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không ngừng trệ hay xáo trộn ngay cả khi một vị trí lãnh đạo chủ chốt nào đó bị trống vắng vì nguồn đào tạo dự trù có thể thay thế và kịp thời giải quyết những tình huống bất ngờ có thể xảy ra.

#### ***1.6.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên***

##### ***1.6.6.1. Mục đích của việc đánh giá***

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên có tác động lên cả tổ chức lẫn cá nhân. Các thông tin thu được sau khi đánh giá sẽ giúp cho doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động nguồn nhân lực khác như: tuyển chọn, đào tạo, trả công, định hướng và hướng dẫn công việc.... Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Giúp cho các nhân viên biết mức độ hoàn thành công việc của họ so với tiêu chuẩn đặt ra và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề về đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên...
- Phân tích sự hiểu biết về Công ty thông qua các cuộc nói chuyện về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

##### ***1.6.6.2. Nội dung, trình tự thực hiện***

◇ *Bước 1: Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá*



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

❖ *Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***1.6.6.3. Các phương pháp đánh giá***

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

### ***1.6.7. Trả công lao động***

#### ***1.6.7.1. Tiền lương***

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

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

#### ***1.6.7.2. Cơ cấu thu nhập***

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản, như: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền lương và các khoản phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và

có ý nghĩa khác nhau đối với việc kích thích động viên người lao động hăng hái, tích cực, sáng tạo trong công việc và trung thành với doanh nghiệp.

+ Tiền lương cơ bản:

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

+ Phụ cấp lương:

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

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

+ Tiền thưởng:

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Trong thực tế, doanh nghiệp áp dụng một số hình thức thưởng sau: thưởng năng suất, tiết kiệm, thưởng sáng kiến, thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp.

+ Phúc lợi:

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

**1.6.7.3. Mục tiêu của hệ thống tiền lương**

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

**1.6.7.4. Các hình thức tiền lương**

Tiền lương thời gian trả cho nhân viên thường được tính trên cơ sở số lượng thời gian làm việc và đơn giá tiền lương trên một đơn vị thời gian( đơn vị tính thời gian: giờ, ngày, tháng hoặc năm).

Tiền lương thời gian được sử dụng rộng rãi đối với một số loại công việc của lao động không lành nghề hoặc những công việc khó tiến hành định mức chính xác do tính chất của công việc.

Công thức tính:

$$\text{Ltg} = \text{Ttt} * \text{L}$$

Trong đó:

- Ltg: Lương tính theo thời gian
- Ttt: Số ngày, giờ công thực tế mà người lao động đã thực hiện.
- L: Mức lương ngày(giờ)

$$\text{Lương ngày} = \text{lương tháng} / 22$$

$$\text{Lương giờ} = \text{lương ngày} / 8$$

**+ Hình thức trả lương theo sản phẩm**

Với hình thức này thì nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả công việc mà họ đạt được.

Công thức tính:

$$\text{Lsp} = \text{Ntt} * \text{Đg}$$

Trong đó:

- Lsp: Lương được trả theo sản phẩm.
- Ntt: Số sản phẩm hoàn thành đảm bảo chất lượng.
- Đg: Đơn giá tiền lương sản phẩm.

## **1.7. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

### **1.7.1. Khái niệm sử dụng lao động**

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội, là chỉ tiêu kinh tế - xã hội tổng hợp để lựa chọn trong các phương án đưa ra phương án hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

### **1.7.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

#### **1.7.2.1. Hiệu suất sử dụng lao động**

Công thức tính: đơn vị tính (Đồng/ người)

|                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
|                             | Tổng doanh thu   |
| Hiệu suất sử dụng lao động= | _____            |
|                             | Tổng số lao động |

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

#### **1.7.2.2. Năng suất lao động bình quân**

Công thức tính: đơn vị tính (Đồng/ người)

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

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

### 1.7.2.3. Tỷ suất lợi nhuận lao động

Công thức tính: đơn vị tính (Đồng/ người)

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

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

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

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

- Doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực ở hiện tại cũng như tương lai.
- Giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị, từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Tạo cho người lao động có việc làm, thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.
- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa những người làm việc trong doanh nghiệp, tạo được bầu không khí thoải mái đó cũng là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

### **1.8. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp**

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

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

Đối với bản thân người lao động: hiệu quả lao động là nhân tố chính thức đẩy tinh thần người lao động phát huy tối đa mọi khả năng của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động.

### **1.9. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.

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

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

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

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

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

Do hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì phải xem xét, giải quyết trên nhiều lĩnh vực khác nhau: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu nhân lực ở hiện tại và dự đoán trong tương lai ( cả về mặt số lượng và chất lượng), nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính... một cách hợp lý.



**PHẦN 2:****THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG  
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU- CHI NHÁNH HẢI PHÒNG****2.1. Khái quát về ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu- Chi nhánh Hải Phòng****2.1.1. Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển****2.1.1.1. Giới thiệu chung**

- Tên công ty: Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu
- Tên giao dịch quốc tế: Asia Commercial Bank ( Tên viết tắt: ACB)
- Tên tổ chức phát hành: Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu
  - o Trụ sở chính: Số 442, Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 3, Tp. Hồ Chí Minh
  - o Số điện thoại: (08) 9290 999 Fax: (08) 839 9885
- Vốn điều lệ là: 2.530.106.520.000 vnd
- Ngành nghề hoạt động: Tài chính và ngân hàng
- Mạng lưới chi nhánh: 186 chi nhánh và phòng giao dịch
  - Tại TP Hồ Chí Minh: 1 Sở giao dịch, 30 chi nhánh và 71 phòng giao dịch.
  - Tại khu vực phía Bắc (Hà Nội, Hải Phòng, Hưng Yên, Bắc Ninh, Quảng Ninh, Vĩnh Phúc): 2 Sở giao dịch (Hải Phòng, Hà Nội), 7 chi nhánh và 30 phòng giao dịch.
  - Tại khu vực miền Trung (Thanh Hóa, Đà Nẵng, Daklak, Gia Lai, Khánh Hòa, Ninh Thuận, Hội An, Huế): 7 chi nhánh và 12 phòng giao dịch.
  - Tại khu vực miền Tây (Long An, Tiền Giang, Vĩnh Long, Cần Thơ, Đồng Tháp, An Giang, Kiên Giang và Cà Mau): 6 chi nhánh, 6 phòng giao dịch (Ninh Kiều, Thốt Nốt, An Thới).
  - Tại khu vực miền Đông (Đồng Nai, Tây Ninh, Bình Dương, Vũng Tàu): 3 chi nhánh và 11 phòng giao dịch.

*Lĩnh vực kinh doanh:*

✓ Huy động vốn (nhận tiền gửi của khách hàng, bằng tiền VND, ngoại tệ và vàng).

✓ Sử dụng vốn (cung cấp tín dụng, đầu tư, hùn vốn liên doanh) bằng đồng Việt Nam, 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, bảo hiểm nhân thọ qua ngân hàng.

✓ Kinh doanh ngoại tệ và vàng.

Phát hành và thanh toán thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ.

- Pháp lệnh về ngân hàng nhà nước và ngân hàng thương mại, hợp tác xã tín dụng và công ty tài chính được ban hành vào tháng 5 năm 1990 đã tạo được một khung pháp lý cho hoạt động thương mại tại Việt Nam. Trong bối cảnh đó ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (ACB) đã được thành lập theo giấy phép số 0032/NH-GP do ngân hàng nhà nước Việt Nam cấp ngày 24/4/1993. Giấy phép số 553 GP-UB do ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh cấp ngày 13/5/1993. Ngày 4/6/1993 Ngân hàng ACB chính thức đi vào hoạt động. Năm 2003, thành lập Chi nhánh tại Hải Phòng

- Ngay từ ngày đầu hoạt động, không chỉ Ngân hàng ACB cả nước mà đối với cả Chi nhánh Hải Phòng đã xác định tầm nhìn là trở thành ngân hàng thương mại cổ phần bán lẻ hàng đầu Việt Nam. Trong bối cảnh kinh tế xã hội Việt Nam vào thời điểm đó “Ngân hàng bán lẻ với khách hàng mục tiêu là cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ” là một định hướng rất mới đối với ngân hàng Việt Nam, nhất là một ngân hàng mới thành lập như ACB.

**2.1.1.2.. Quá trình hình thành và phát triển**

• 15/10/1997: ACB phát hành thẻ tín dụng quốc tế ACB-Visa.

• Năm 1997 – Tiếp cận nghiệp vụ ngân hàng hiện đại: Công tác chuẩn bị nhằm nhanh chóng đáp ứng các chuẩn mực quốc tế trong hoạt động ngân hàng đã

được bắt đầu tại ACB, dưới hình thức của một chương trình đào tạo nghiệp vụ ngân hàng toàn diện kéo dài hai năm. Thông qua chương trình đào tạo này, ACB nắm bắt một cách hệ thống các nguyên tắc vận hành một ngân hàng hiện đại, các chuẩn mực trong quản lý rủi ro, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ, và nghiên cứu điều chỉnh trong điều kiện Việt Nam để áp dụng trong thực tiễn hoạt động ngân hàng.

- Thành lập Hội đồng ALCO: ACB là ngân hàng đầu tiên của Việt Nam thành lập Hội đồng Quản lý tài sản Nợ - Có (ALCO). ALCO đã đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động an toàn và hiệu quả của ACB.

- Mở siêu thị địa ốc: ACB là ngân hàng tiên phong trong cung cấp các dịch vụ địa ốc cho khách hàng tại Việt Nam. Hoạt động này đã góp phần giúp thị trường địa ốc ngày càng minh bạch và được khách hàng ủng hộ. ACB trở thành ngân hàng cho vay mua nhà mạnh nhất Việt Nam.

- Năm 1999: ACB bắt đầu triển khai chương trình hiện đại hóa công nghệ thông tin ngân hàng (TCBS) nhằm trực tuyến hóa và tin học hóa hoạt động của ACB.

- Năm 2000 – Tái cấu trúc: Với những bước chuẩn bị từ năm 1997, đến năm 2000, ACB đã chính thức tiến hành tái cấu trúc (2000-2004) như là một bộ phận của chiến lược phát triển trong nửa đầu thập niên 2000. Cơ cấu tổ chức được thay đổi theo định hướng kinh doanh và hỗ trợ. Các khối kinh doanh gồm có Khối khách hàng cá nhân, Khối khách hàng doanh nghiệp, Khối ngân quỹ. Các đơn vị hỗ trợ gồm có Khối công nghệ thông tin, Khối giám sát điều hành, Khối phát triển kinh doanh, Khối quản trị nguồn lực và một số phòng ban. Hoạt động kinh doanh của Hội sở được chuyển giao cho Sở Giao dịch. Tổng Giám đốc trực tiếp chỉ đạo Ban Chiến lược, Ban kiểm tra – kiểm soát nội bộ, Ban Chính sách và quản lý rủi ro tín dụng. Cơ cấu tổ chức mới sau khi tái cấu trúc nhằm đảm bảo tính chỉ đạo xuyên suốt toàn hệ thống. Sản phẩm được quản lý theo định hướng khách hàng và được thiết kế phù hợp với từng phân đoạn khách hàng. Phát triển kinh doanh và quản lý rủi ro được quan tâm đúng mức. Các kênh phân phối

tập trung phân phối sản phẩm dịch vụ cho khách hàng mục tiêu.

- 29/06/2000 – Tham gia thị trường vốn: Thành lập ACBS. Với sự ra đời của công ty chứng khoán, ACB có thêm công cụ đầu tư hiệu quả trên thị trường vốn tuy mới phát triển nhưng được đánh giá là đầy tiềm năng. Rủi ro của hoạt động đầu tư được tách khỏi hoạt động ngân hàng thương mại.

- 02/01/2002 – Hiện đại hóa ngân hàng: ACB chính thức vận hành TCBS.

- 06/01/2003 – Chất lượng quản lý: Đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 trong các lĩnh vực (i) huy động vốn, (ii) cho vay ngắn hạn và trung dài hạn, (iii) thanh toán quốc tế và (iv) cung ứng nguồn lực tại Hội sở.

- 14/11/2003 – Thẻ ghi nợ: ACB là ngân hàng thương mại cổ phần đầu tiên tại Việt Nam phát hành thẻ ghi nợ quốc tế ACB-Visa Electron.

- Trong năm 2003, các sản phẩm ngân hàng điện tử phone banking, mobile banking, home banking và Internet banking được đưa vào hoạt động trên cơ sở tiện ích của TCBS.

- 10/12/2006 – Công nghệ sản phẩm cao: Đưa sản phẩm quyền chọn vàng, quyền chọn mua bán ngoại tệ, ACB trở thành một trong các ngân hàng đầu tiên của Việt Nam được cung cấp các sản phẩm phát sinh cho khách hàng.

- 17/06/2005 – Đối tác chiến lược: Ngân hàng Standard Chartered (SCB) và ACB ký kết thoả thuận hỗ trợ kỹ thuật. Cũng từ thời điểm này, SCB trở thành cổ đông chiến lược của ACB. Hai bên cam kết dựa trên thế mạnh của mỗi bên để khai thác thị trường bán lẻ đầy tiềm năng của Việt Nam.

### ***Chi nhánh Hải Phòng***

- Tên chi nhánh: Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu- chi nhánh Hải Phòng.

- Địa chỉ: 69, Điện Biên Phủ, Q. Hồng Bàng, TP.Hải Phòng.

- Điện thoại: 031.3823392

- Fax: 031.3823267

Chi nhánh Hải phòng nằm trong trung tâm thành phố, là một chi nhánh trực thuộc Ngân hàng thương mại và cổ phần Á Châu. Vì Hải Phòng là một thành phố lớn, có nhiều công ty và các tổ chức kinh tế nên nhu cầu dùng vốn của các doanh nghiệp cũng từ đó mà nhiều hơn. Ngân Hàng Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng đã thu hút được nhiều nguồn vốn từ các kênh khác nhau, như tiền gửi tiết kiệm, kỳ phiếu tiền gửi của các tổ chức kinh tế... đã giúp cho người dân và các doanh nghiệp có vốn để đầu tư sản xuất kinh doanh.

### ***2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh) của ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng***

#### ***2.1.2.1. Các lĩnh vực kinh doanh của Ngân hàng***

- Huy động vốn: Nhận tiền gửi của các tổ chức, cá nhân, và các tổ chức tín dụng dưới hình thức gửi không kỳ hạn, có kỳ hạn và các loại tiền gửi khác bằng Việt nam, Ngoại tệ và vàng.
- Hoạt động tín dụng: Cấp tín dụng bằng đồng Việt Nam, Ngoại tệ cho các tổ chức cá nhân dưới hình thức cho vay, chiết khấu và các giấy tờ có giá khác, bảo lãnh..... và các hình thức khác theo quy định của Ngân Hàng Nhà Nước. Cho các hộ gia đình và các tổ chức kinh tế vay vốn dưới hình thức sau đây: Cho vay ngắn hạn, trung hạn và dài hạn thực hiện các nghiệp vụ bảo lãnh và các hình thức bảo lãnh theo quy định của Ngân Hàng Nhà Nước.
- Các hoạt động khác: Kinh doanh ngoại hối, làm đại lý trong các lĩnh vực liên quan đến hoạt động Ngân hàng, cung ứng bảo hiểm, cho vay ngoại tệ, thanh toán quốc tế và bảo lãnh..... Nhận chuyển tiền trong nước và quốc tế qua hệ thống Ngân hàng.

#### ***2.1.2.2. Nhiệm vụ của chi nhánh***

- ✓ Cung cấp và tăng cường quan hệ hợp tác với các công ty bảo hiểm để phối hợp cung cấp các giải pháp tài chính cho khách hàng.
- ✓ Nghiên cứu thành lập công ty thẻ (phát triển từ trung tâm thẻ hiện nay).

- ✓ Nghiên cứu khả năng thực hiện hoạt động dịch vụ ngân hàng đầu tư.
- ✓ Tuy ACB( chi nhánh) đã khẳng định được mình nhưng luôn nhận thức rằng thách thức vẫn còn phía trước và phải nỗ lực rất nhiều, đẩy nhanh hơn nữa việc thực hiện các chương trình trợ giúp kỹ thuật, các dự án nâng cao năng lực hoạt động, hướng đến áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế để có khả năng cạnh tranh và hội nhập khu vực thành công. Do vậy, từ năm 2005, ACB đã bắt đầu cùng các cổ đông chiến lược xây dựng lại chiến lược mới. Đó là chương trình Chiến lược 5 năm (2006-2011) và tầm nhìn 2011.

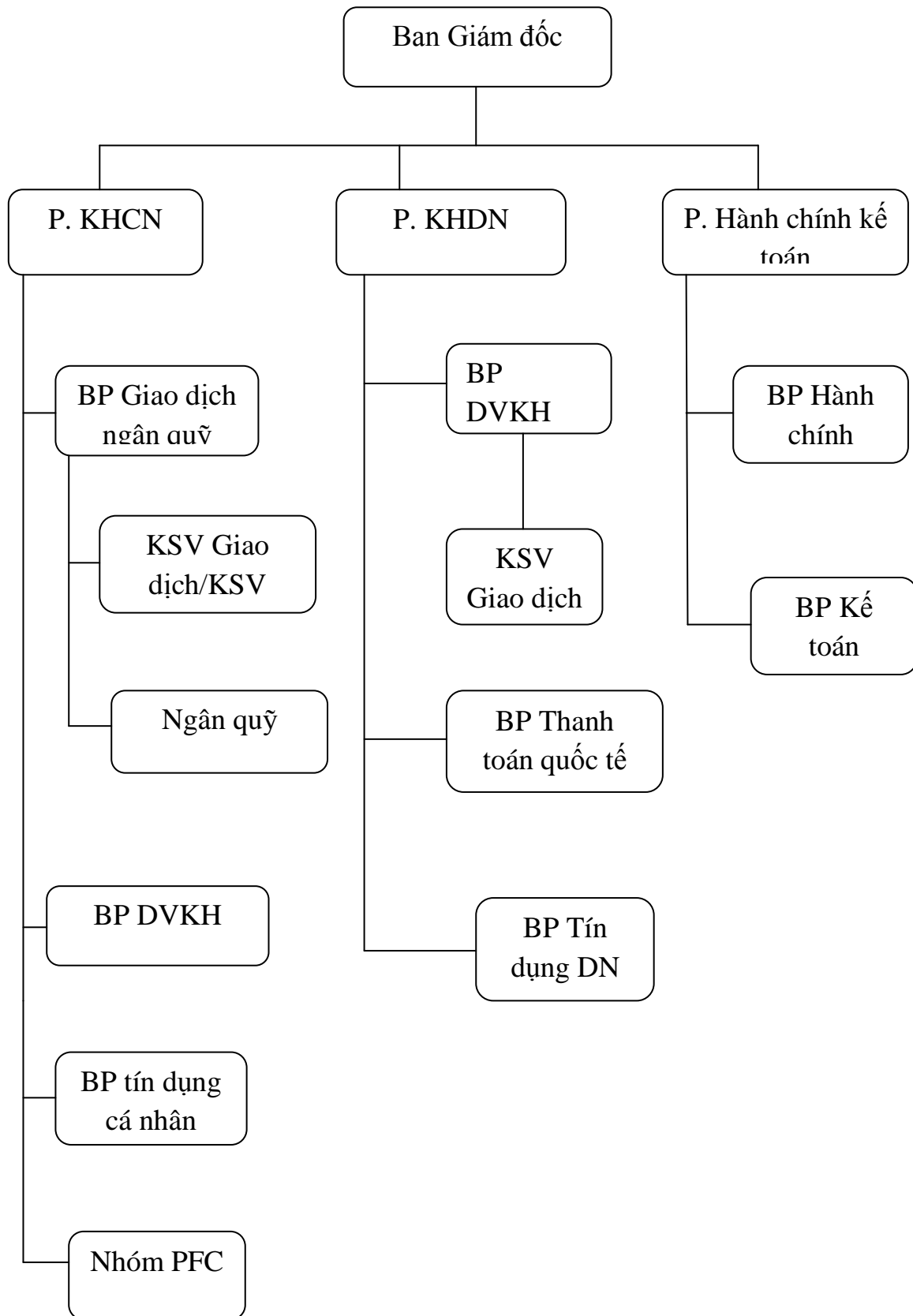
### ***2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng***

Tổ chức bộ máy quản lý là một vấn đề hết sức quan trọng trong quá trình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng. Ngân hàng có đội ngũ cán bộ năng động, có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm lâu năm trong công tác tổ chức sản xuất kinh doanh phù hợp với xu hướng phát triển của nền kinh tế thị trường. Bộ máy quản lý chặt chẽ, có nhiều kinh nghiệm với trình độ chuyên môn cao, tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của Ngân hàng.

Hiện nay, mô hình cơ cấu tổ chức của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu- Chi nhánh Hải Phòng được thực hiện theo cơ cấu trực tuyến - chức năng. Các bộ phận được hình thành theo chức chuyên môn về các lĩnh vực như: tư vấn khách hàng là cá nhân, tư vấn khách hàng là doanh nghiệp, tín dụng, tài chính... qua đó tạo điều kiện phát huy tối đa năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng và đảm bảo quyền chỉ huy của hệ thống trực tuyến qua đó công việc được thực dễ dàng.

Thực hiện theo mô hình cơ cấu tổ chức, quản lý này thì người lãnh đạo được sự quan tâm giúp đỡ của các phòng ban chức năng trong việc tìm ra những giải pháp tốt nhất với những vấn đề phức tạp. Tuy nhiên, quyền quyết định cuối cùng vẫn thuộc về người lãnh đạo cao nhất của Ngân hàng.

Sơ đồ 4: Sơ đồ tổ chức của Ngân hàng Á Châu- chi nhánh Hải Phòng



❖. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận, phòng ban trong cơ cấu tổ chức của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng

- Ban Giám đốc: Gồm một giám đốc, một phó giám đốc.

+ ) Đây là trung tâm quản lý của cả chi nhánh. Hướng dẫn chỉ đạo thực hiện đúng chức năng nhiệm vụ, phạm vi nhiệm vụ của cấp trên giao.

+ ) Quyết định những vấn đề liên quan đến tổ chức, bãi nhiệm kỉ luật và khen thưởng cán bộ công nhân viên của đơn vị.

+ ) Đại diện chi nhánh kí hợp đồng với khách hàng.

+ ) Nơi xét duyệt, thiết lập các chính sách và đề ra chiến lược phát triển kinh doanh, đồng thời chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

+ ) Xử lý hoặc kiến nghị các cấp có thẩm quyền xử lý các tổ chức hoặc cá nhân vi phạm chế độ tiền tệ, tín dụng của chi nhánh.

- Bộ phận KHCCN, bao gồm:

+ ) Bộ phận giao dịch ngân quỹ, có chức năng giao dịch nội tệ, ngoại tệ, vàng đối với khách hàng là cá nhân.

+ ) Bộ phận dịch vụ khách hàng, có chức năng tư vấn cho khách hàng là cá nhân. Giải quyết những vấn đề, những thắc mắc mà khách hàng không hiểu hay chưa hiểu rõ.

+ ) Bộ phận tín dụng cá nhân: Có chức năng cho vay tín dụng đối với những khách hàng là cá nhân

- Phòng khách hàng doanh nghiệp: Có Chức năng tư vấn tài chính cho các tổ chức kinh tế, các công ty có nhu cầu vay vốn.

- Phòng hành chính kế toán: Gồm một trưởng phòng, một phó phòng và các kế toán giao dịch: chuyển tiền , thủ quỹ.

+ ) Bộ phận hành chính: Thực hiện nhiệm vụ soạn thảo các văn bản về nội quy cơ quan, chế độ thời gian làm việc, thực hiện các chế độ an toàn lao động, quy định phân phối quỹ lương, xây dựng chương trình nội dung thi đua nhằm



nâng cao năng suất lao động. Tham mưu cho ban giám đốc trong công tác quy hoạch đào tạo cán bộ của chi nhánh, đề xuất các vấn đề có liên quan đến nhân sự của chi nhánh. Ngoài ra còn thực hiện công tác mua sắm tài sản và công cụ hoạt động kinh doanh của chi nhánh, quản lý tài sản, đảm bảo trang thiết bị, dụng cụ làm việc và chăm lo cho cán bộ công nhân viên.

+) Bộ phận kế toán: Thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến thanh toán thu chi theo yêu cầu của khách hàng, hạch toán chuyển khoản giữa ngân hàng và khách hàng, giữa ngân hàng với nhau. Hàng ngày còn làm nhiệm vụ kết toán các khoản thu chi để xác định lượng vốn hoạt động.

#### ***2.1.4. Hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu- Chi nhánh Hải Phòng***

##### ***2.1.4.1. Sản phẩm dịch vụ của chi nhánh***

- Nhận tiền gửi bằng VND, ngoại tệ, vàng.
- Cho vay phục vụ sản xuất, kinh doanh, và tiêu dùng.
- Dịch vụ thanh toán, chuyển tiền, chuyển tiền nhanh Western Union.
- Thu đổi ngoại tệ.
- Các dịch vụ thẻ quốc tế và thẻ nội địa.
- Các dịch vụ ngân hàng khác...

##### ***Sản phẩm thẻ:***

- Thẻ tín dụng quốc tế
- Thẻ thanh toán và rút tiền nội địa
- Thẻ thanh toán nội địa 365 style
- Thẻ ATM<sup>2+</sup>
- Thẻ tín dụng nội địa

##### ***Thẻ thanh toán và rút tiền toàn cầu:***

- ACB Visa Prepaid/MasterCard Dynamic
- ACB Visa Electron/MasterCard Electronic

- Thẻ ghi nợ quốc tế Vía Debit

*Dịch vụ chấp nhận thanh toán thẻ:*

- Danh sách các đại lý đã triển khai chấp nhận thẻ Banknetvn\_365 Styles
- Dịch vụ chấp nhận thẻ của ACB

*Dịch vụ chuyển tiền*

- Chuyển tiền trong nước
- Chuyển tiền ra nước ngoài
- Nhận tiền chuyển từ trong nước
- Nhận tiền chuyển từ nước ngoài
- Nhận và chi trả kiều hối Western Union
- Chuyển tiền ra nước ngoài qua Western Union.

*Các sản phẩm cho vay:*

◇.Cho vay tài sản có đảm bảo:

- Vay đầu tư vàng
- Vay trả góp mua nhà ở, nền nhà
- Vay trả góp XD, sửa chữa nhà
- Vay mua biệt thự Riviera thế chấp bằng chính biệt thự mua
- Vay trả góp sinh hoạt tiêu dùng
- Vay trả góp phục vụ sản xuất kinh doanh làm dịch vụ
- Hỗ trợ tài chính du học
- Vay đầu tư kinh doanh chứng khoán
- Vay phát triển kinh tế nông nghiệp
- Phát hành thư bảo lãnh trong nước

*Các dịch vụ khác:*

- Dịch vụ giữ hộ vàng
- Dịch vụ thu đổi ngoại tệ

- Dịch vụ thanh toán mua bán bất động sản
- Dịch vụ Bankdraft đa ngoại tệ
- Dịch vụ thu hộ tiền điện tại ACB

Trung tâm dịch vụ khách hàng 247

• miễn phí chuyển khoản trong hệ thống cùng Internet Banking và Home Banking

- Dịch vụ quản lý tài khoản tiền nhà đầu tư tại các công ty chứng khoán
- Séc du lịch American Express
- Dịch vụ tư vấn tài chính
- Trung tâm dịch vụ khách hàng

*Ngoài ra còn có các dịch vụ khác như:*

- Gửi tiền thanh toán
- Gửi tiền tiết kiệm

### ***2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng***

Việt Nam là một quốc gia nằm trong khu vực kinh tế phát triển năng động nhất hiện nay do đó có rất nhiều tiềm năng cũng như cơ hội đầu tư phát triển kinh doanh cho các doanh nghiệp nhưng đồng thời cũng phải đối mặt với rất nhiều những thách thức lớn. Đứng trước những cơ hội và thách thức như vậy đòi hỏi các doanh nghiệp phải có đủ sức mạnh, năng lực để đón nhận những cơ hội và đối đầu với những thách thức đó. Muốn giành được thế chủ động thì doanh nghiệp phải nắm rõ được những thuận lợi và khó khăn của mình.

#### ***2.1.5.1. Những thuận lợi của Ngân hàng***

Quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới tạo nhiều cơ hội cho Ngân hàng phát triển thu hút nhiều khách hàng mới

Được sự quan tâm, giúp đỡ của chính quyền địa phương, HĐND, UBND Thành phố về mọi mặt là một trong những tiền đề quan trọng mang đến nhiều

điều kiện thuận lợi cho Ngân hàng phát triển tiềm năng vốn có của mình một cách hiệu quả nhất.

Đội ngũ nhân viên có trình độ năng lực cao. Kinh nghiệm lâu năm, năng động, sáng tạo trong nhiều lĩnh vực đặc biệt có nhiều kinh nghiệm về quản lý và dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Chi nhánh đã thành lập thêm những phòng giao dịch, và lắp đặt các máy ATM được đặt trong các quận huyện trong thành phố sẽ thuận tiện cho việc giao dịch của khách hàng.

Là một trong những thành phố lớn của cả nước, tập trung nhiều những tổ chức kinh tế, những hộ gia đình có nhu cầu tự doanh. Vì vậy nên nhu cầu sử dụng vốn cũng từ đó mà nhiều hơn. Thêm vào đó giao thông thuận lợi (đường bộ, đường thủy) giúp cho việc giao dịch với các cá nhân tổ chức nước ngoài được thuận lợi hơn.

#### **2.1.5.2. Những khó khăn của Ngân hàng**

Do từ đầu năm 2008 đến nay diễn biến kinh tế vĩ mô trong và ngoài nước có rất nhiều bất lợi cho hoạt động ngân hàng. Đặc biệt là lạm phát tăng cao nhất trong 15 năm qua. Chỉ số giá tiêu dùng (CPI) 6 tháng đầu năm 2008 tăng lên 18,44%. Chính sách tiền tệ thắt chặt, lãi suất huy động vốn đồng Việt Nam lên tới 18-19%/năm, USD lên tới 7,0 – 8,0%/năm và lãi suất cho vay tăng cao tới 21%/năm. Nó đã có ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả vật tư hàng hóa, các thực phẩm thiết yếu, giá vàng và tỷ giá ngoại hối tăng cao và không ổn định. Đã ảnh hưởng trực tiếp đến sản xuất hàng hóa, tác động không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Vì vậy mà hoạt động tín dụng của Ngân hàng Á Châu- Chi nhánh Hải Phòng bị kiềm chế.

Do tỷ giá giữa đồng Việt Nam và đô la Mỹ biến động mạnh và diễn biến phức tạp. Giá vàng thế giới và trong nước tăng cao nhất từ trước tới nay (lên 19,35 triệu đồng/lượng). Thị trường chứng khoán sụt giảm mạnh. Đặc biệt trong một số thời điểm thanh khoản của một số NHTM cổ phần căng thẳng, vốn khả

dụng thiếu, lãi suất trên thị trường liên ngân hàng bình quân trên 20%/năm, cá biệt có một số thời điểm lên tới 30% thậm chí hơn 40%/năm. Cho nên việc huy động vốn trong công chúng và các nhà đầu tư cũng từ đó mà khó khăn hơn.

Công tác đầu tư tín dụng vẫn phải chịu ảnh hưởng về rủi ro trong sản xuất kinh doanh của các hộ gia đình và các doanh nghiệp.

Tồn tại những khoản nợ khó đòi từ những khách hàng là cá nhân hay các tổ chức kinh tế.

## **2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng**

### **2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong Ngân hàng**

#### *2.2.1.1. Mục đích*

- Kiểm tra tình hình thực hiện các chính sách theo pháp luật của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng đối với người lao động.

- Nghiên cứu kết cấu lao động của Ngân hàng thể hiện qua các mặt như cơ cấu lao động, trình độ, lứa tuổi, giới tính...

- Đánh giá tình hình sử dụng lao động, các hình thức tổ chức lao động đã phù hợp với Ngân hàng hay chưa.

- Đưa ra các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động nhằm đạt được chất lượng tốt, năng suất cao để nâng cao năng suất cho người lao động.

#### *2.2.1.2. Ý nghĩa*

Nhân sự là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào và là cơ sở quyết định sự tồn tại và phát triển của chính doanh nghiệp đó. Do đó, việc nghiên cứu và tìm hiểu về tình hình sử dụng lao động giúp cho Ngân hàng thấy được những điểm mạnh để phát huy và những điểm yếu cần phải sử dụng, bổ sung. Từ việc nghiên cứu đó giúp Ngân hàng đưa ra các biện pháp để sử dụng lao động một cách hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc.

## 2.2.2. Đặc điểm lao động của Ngân hàng

### 2.2.2.1. Đánh giá chung

Ngay từ những ngày đầu mới thành lập Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh đã xác định tầm nhìn và chiến lược của mình. Từ đó xác định nhu cầu tuyển dụng thêm nhân viên vào những bộ phận thích hợp. Hòa bình cùng với công cuộc đổi mới của Đảng và Nhà nước, Chi nhánh không ngừng nỗ lực xây dựng và phát triển. Cùng với nhu cầu trao đổi thông thương trong nước và thế giới ngày càng tăng thì cũng là lúc ngành ngân hàng phát huy được những thế mạnh của mình. Hệ thống ngân hàng ngày càng phát triển. Theo xu hướng phát triển đó Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng không ngừng thay đổi tổ chức lại cơ cấu, đầu tư trang thiết bị ngày càng cao, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đồng thời Ngân hàng rất chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng để bắt nhịp với xu hướng phát triển của nền kinh tế.

Là chi nhánh cấp 2 đặt trên địa bàn của một thành phố lớn với nền kinh tế phát triển trong đó có cả nông nghiệp và công nghiệp. Vì nhu cầu dùng vốn của người dân cũng như các tổ chức kinh tế là tương đối lớn( nhất là các tổ chức kinh tế). Vì vậy đòi hỏi Ngân hàng Á Châu - Chi nhánh Hải Phòng phải có nguồn nhân lực hợp lý để đáp ứng và phục vụ khách hàng của mình một cách tốt nhất.

Tính đến nay tổng số lượng cán bộ nhân viên của ACB – Chi nhánh Hải Phòng là 55 người, phân loại theo tiêu chí sau:

- +) Theo giới tính: Nam 18 người( Chiếm 32.73% tổng số)  
Nữ 37 người( Chiếm 67.27% tổng số)
- +) Theo độ tuổi: Tuổi từ 18-30 có 27 người ( Chiếm 49.2% tổng số)  
Tuổi từ 30-45 có 23 người ( Chiếm 41.8% tổng số)  
Tuổi từ 45-60 có 5 người ( Chiếm 10% tổng số)
- +) Theo trình độ học vấn: Sau đại học: 7 người ( Chiếm 12.7% tổng số)

Đại học: 45 người( Chiếm 81.8% tổng số)

Trên đại học:3 người ( Chiếm 5.5% tổng số)

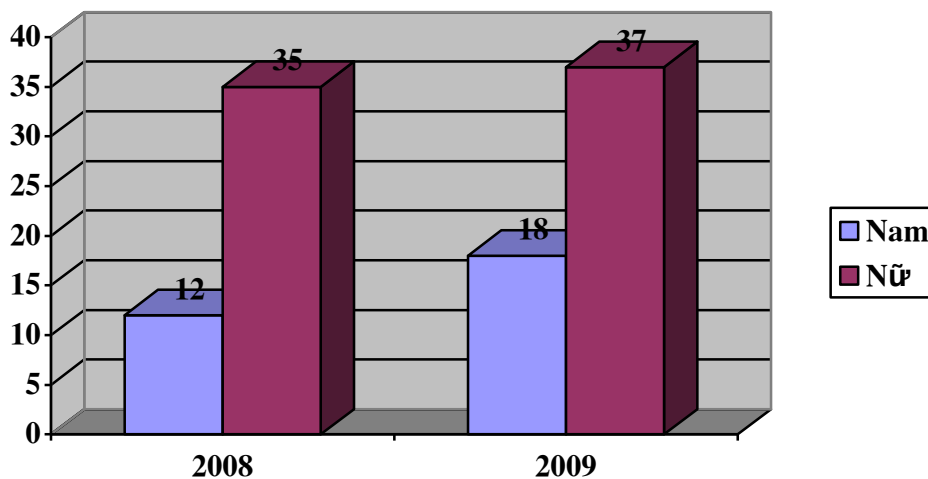
2.2.2.2. Cơ cấu lao động của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu - Chi nhánh Hải Phòng

**Bảng 2: Phân loại cơ cấu lao động của Ngân hàng qua các năm**

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính:

Đơn vị tính: Người

| Năm chỉ tiêu | 2008     |             | 2009     |             |
|--------------|----------|-------------|----------|-------------|
|              | Số người | Tỷ trọng(%) | Số người | Tỷ trọng(%) |
| Nam          | 12       | 25.53       | 18       | 32.73       |
| Nữ           | 35       | 74.47       | 37       | 67.27       |
| Tổng         | 47       | 100         | 55       | 100         |



Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính

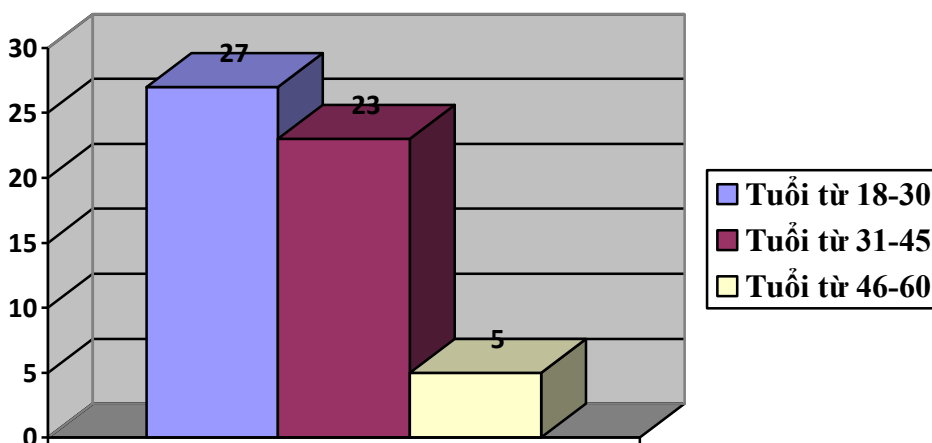
Qua sơ đồ trên ta thấy số lượng lao động trong Chi nhánh năm 2009 tăng lên đáng kể so với năm 2008. Năm 2008 số lao động nam có 12 người chiếm 25,53% trong tổng số lao động, lao động nữ chiếm 74.47%. Năm 2009 lao động nam tăng lên 18 người, chiếm 32.73% trong tổng số lao động, nữ chiếm 67.27%

trong tổng số lao động. Sở dĩ lao động nữ chiếm tỷ lệ lớn hơn lao động nam là do đặc thù kinh doanh trong lĩnh vực Ngân hàng phải sử dụng nhiều kỹ năng giao tiếp, vì vậy nên đòi hỏi nhân viên phải khéo léo. Lao động nam chủ yếu làm bảo vệ và làm trong bộ phận IT( bộ phận kỹ thuật).

*Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi*

*Đơn vị tính: Người*

| Chia theo nhóm tuổi lao động | Số lượng(Người) | Tỷ lệ(%) |
|------------------------------|-----------------|----------|
| Tuổi từ 18-30                | 27              | 49.2     |
| Tuổi từ 31-45                | 23              | 41.8     |
| Tuổi từ 46-60                | 5               | 10       |
| Tổng số                      | 55              | 100      |



**Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Qua biểu đồ trên ta thấy số lượng lao động trong độ tuổi từ 18 đến 30 là cao nhất, chiếm tới 49,2%, ở độ tuổi từ 31 đến 45 chiếm 41.8%, độ tuổi từ 46-60 chiếm 10%. Điều đó chứng tỏ cơ cấu lao động trong Ngân hàng là cơ cấu lao động trẻ. Đây cũng có thể coi là một lợi thế đối với Ngân hàng. Ngân hàng đã đào tạo được đội ngũ cán bộ công nhân viên với nhiều kinh nghiệm trong công việc, Ngân hàng cần có các biện pháp khen thưởng để động viên người lao động

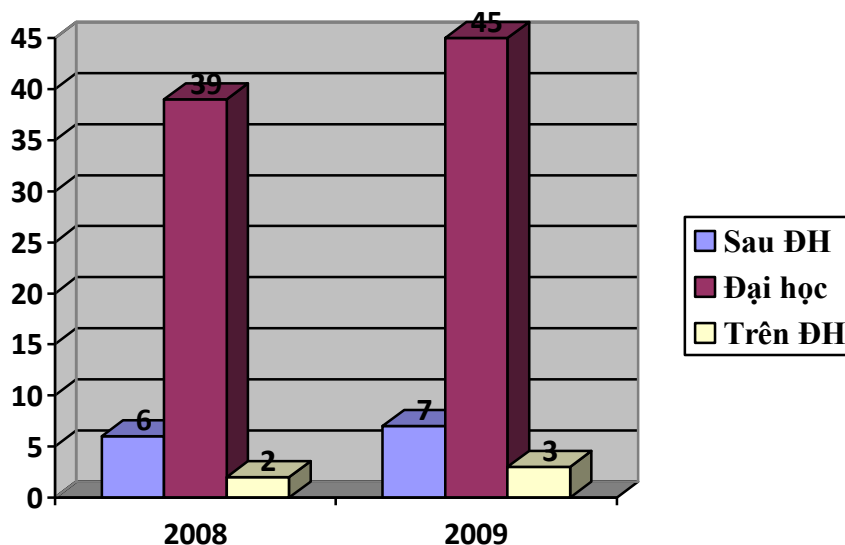


làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, Ngân hàng cũng cần chú ý tới lực lượng lao động trẻ, cần tuyển dụng thêm lớp trẻ năng động, sáng tạo để kịp thời, để giúp Ngân hàng phát triển tốt hơn.

*Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn.*

*Đơn vị tính: Người*

| Trình độ học vấn | Năm 2008 |             | Năm 2009 |             |
|------------------|----------|-------------|----------|-------------|
|                  | Số người | Tỷ trọng(%) | Số người | Tỷ trọng(%) |
| Sau đại học      | 6        | 12.8        | 7        | 12.7        |
| Đại học          | 39       | 83          | 45       | 81.8        |
| Trên đại học     | 2        | 4.2         | 3        | 5.5         |
| Tổng số          | 47       | 100         | 55       | 100         |



Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn.

Qua biểu đồ trên ta thấy lực lượng lao động trong Ngân hàng phần lớn đều có trình độ cao, chủ yếu là đại học. Năm 2008, trình độ trên ĐH chiếm 5.4%, trình độ đại học chiếm 78.2%, sau đại học chiếm 16.4%. Năm 2009 số nhân viên có trình độ đại học tăng hơn rõ rệt so với năm 2008 là 6 người, sau đại học tăng thêm 1 người, trên đại học tăng thêm 1 người. Điều này cho thấy Ngân hàng luôn

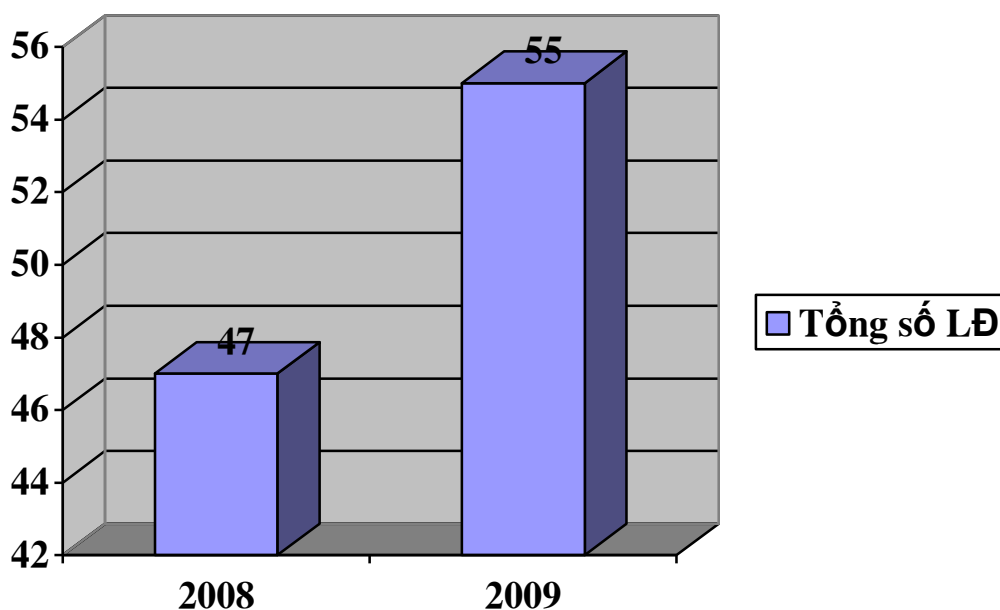
cần những người có trình độ, chuyên môn có khả năng đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của công việc.

2.2.2.3. Tình hình sử dụng lao động của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng

**Bảng 3: Tình hình tăng giảm lao động qua các năm**

| Chỉ tiêu   | 2008 | 2009 | Chênh lệch |              |
|------------|------|------|------------|--------------|
|            |      |      | Tuyệt đối  | Tương đối(%) |
| Tổng số LĐ | 47   | 55   | 8          | 17.1         |

( Nguồn: Phòng tài chính- Ngân hàng thương mại ở phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng)



Biểu đồ 3.4: Biểu đồ lao động tăng giảm qua các năm

Tổng số lao động trong Ngân hàng ACB cả nước là 6.813 người trong đó, ở thời điểm hiện tại (năm 2009) chi nhánh Hải Phòng có 55 người, năm 2008 có 47 người. Xét về số tuyệt đối năm 2009 số nhân viên tăng so với năm 2008 là 8 người. Xét về mặt tương đối năm 2009 số lao động tăng so với năm 2008 là 17.1%. Trong hai năm cho thấy tình hình kinh doanh của chi nhánh rất khả quan.

Để phát huy tối đa năng lực của người lao động thì việc sắp xếp, bố trí và sử dụng lao động theo đúng chuyên môn nghiệp vụ là một việc làm hết sức cần thiết. Việc sắp xếp lao động theo chuyên môn nghiệp vụ ở Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng được bố trí theo bảng sau:

**Bảng 4: Tình hình sắp xếp lao động theo các phòng ban, đơn vị tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng**

| STT | Phòng ban  | Số lượng  | Tỷ lệ (%)  |
|-----|--|-----------|------------|
| 1   | Ban giám đốc                                     | 2         | 3.6        |
| 2   | Bộ phận hành chính                               | 1         | 1.8        |
| 3   | Phòng ngân quỹ                                   | 4         | 7.4        |
| 4   | Quầy giao dịch                                   | 8         | 14.5       |
| 5   | Bộ phận dịch vụ và chăm sóc khách hàng cá nhân   | 8         | 14.5       |
| 6   | Bộ phận vụ chăm sóc khách hàng doanh nghiệp      | 7         | 12.8       |
| 7   | Bộ phận tín dụng cá nhân                         | 2         | 3.6        |
| 8   | Phòng quản lý các dự án công nghệ thông tin( IT) | 4         | 7.4        |
| 9   | Phòng hỗ trợ và phát triển chi nhánh             | 2         | 3.6        |
| 10  | Bộ phận kế toán                                  | 4         | 7.4        |
| 11  | Ban kiểm toán                                    | 3         | 5.5        |
| 12  | Ban nguồn vốn                                    | 4         | 7.4        |
| 13  | Phòng bảo vệ                                     | 5         | 9.1        |
|     | <b>Tổng số</b>                                   | <b>55</b> | <b>100</b> |

Qua số liệu thống kê ở bảng trên cho thấy:

Ban giám đốc gồm 2 người chiếm tỷ lệ 3.6% trong đó có một người làm giám đốc chịu trách nhiệm cao nhất trong Chi nhánh, chịu trách nhiệm trước pháp luật của Nhà nước về quá trình kinh doanh của chi nhánh, một phó giám đốc chịu trách nhiệm tư vấn trợ giúp cho giám đốc ở mỗi lĩnh vực thuộc chuyên môn đảm nhiệm.

Phòng tài chính gồm 1 người chiếm 1.8% trong tổng số lao động. Thực hiện nhiệm vụ soạn thảo các văn bản về nội quy cơ quan, chế độ thời gian làm việc, thực hiện các chế độ an toàn lao động, quy định phân phối quỹ lương, xây dựng chương trình nội dung thi đua nhằm nâng cao năng suất lao động. Tham mưu cho ban giám đốc trong công tác quy hoạch đào tạo cán bộ của chi nhánh, đề xuất các vấn đề có liên quan đến nhân sự của chi nhánh. Ngoài ra còn thực hiện công tác mua sắm tài sản và công cụ hoạt động kinh doanh của chi nhánh, quản lý tài sản, đảm bảo trang thiết bị, dụng cụ làm việc và chăm lo cho cán bộ công nhân viên.

Phòng ngân quỹ gồm 4 người chiếm 7.4% trong tổng số lao động. Có chức năng giao dịch nội tệ, ngoại tệ, vàng đối với khách hàng. Quầy giao dịch gồm 8 người chiếm 14.5% trong tổng số lao động của Chi nhánh.

Bộ phận dịch vụ chăm sóc khách hàng cá nhân gồm 8 người chiếm 14.5% trong tổng số lao động. Có chức năng tư vấn cho khách hàng là cá nhân. Giải quyết những vấn đề, những thắc mắc mà khách hàng không hiểu hay chưa hiểu rõ.

Bộ phận dịch vụ chăm sóc khách hàng doanh nghiệp gồm 7 người chiếm 12.8% trong tổng số lao động. Có Chức năng tư vấn tài chính cho các tổ chức kinh tế, các công ty có nhu cầu sử dụng vốn.

Bộ phận tín dụng cá nhân gồm 2 người chiếm 3.6% trong tổng số lao động. Có chức năng cho vay tín dụng đối với những khách hàng là cá nhân hay doanh nghiệp.

Phòng quản lý các dự án công nghệ thông tin (IT) gồm 4 người chiếm 7.4% trong tổng số lao động. Có chức năng giải quyết các vấn đề về kỹ thuật hay các thông tin trong nội bộ Chi nhánh.

Phòng hỗ trợ và phát triển Chi nhánh gồm 2 người chiếm 3.6% trong tổng số lao động. Có chức năng hoạch định các chiến lược, các biện pháp để phát triển Chi nhánh.

Bộ phận kế toán gồm 4 người chiếm 7.4% trong tổng số lao động. Có chức năng thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến thanh toán thu chi theo yêu cầu của khách hàng, hạch toán chuyên khoản giữa ngân hàng và khách hàng, giữa ngân hàng với nhau. Hàng ngày còn làm nhiệm vụ kết toán các khoản thu chi để xác định lượng vốn hoạt động.

Ban kiểm toán gồm 3 người chiếm 5.5% trong tổng số lao động của Chi nhánh. Có chức năng kiểm tra, tính toán lại các nghiệp vụ kế toán của Ngân hàng.

Ban nguồn vốn gồm 4 người chiếm 7.4% trong tổng số lao động. Có chức năng huy động vốn và cung cấp vốn cho Chi nhánh.

Phòng bảo vệ gồm 5 người chiếm 9.1% trong tổng số lao động của Chi nhánh.

Nhìn chung, việc sắp xếp các phòng ban nêu trên tương đối hợp lý theo đúng khả năng chuyên môn của mỗi nhân viên trong Chi nhánh. Hầu hết đó là những người đã qua đào tạo, có thâm niên công tác giàu kinh nghiệm, có nhiều sáng kiến trong công việc.

### ***2.2.3. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng***

#### ***2.2.3.1. Hiệu quả sử dụng lao động***

***Bảng 5: Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động trong Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng***

Đơn vị tính: Triệu đồng

| Chỉ tiêu            | Đơn vị tính | Giá trị    |            | Chênh lệch |      |
|---------------------|-------------|------------|------------|------------|------|
|                     |             | 2008       | 2009       | Tuyệt đối  | %    |
| Tổng doanh thu      | Tr.đồng     | 1.915.594  | 2.527.501  | 611.907    | 31.9 |
| Tổng chi phí        | Tr.đồng     | 187.405    | 308.191    | 120.786    | 64.5 |
| Tổng lợi nhuận      | Tr.đồng     | 1.728.189  | 2.219.310  | 491.121    | 28.4 |
| Tổng LN sau thuế    | Tr.đồng     | 1.244.296  | 1.597.903  | 353.607    | 28.4 |
| Tổng số lao động    | Người       | 47         | 55         | 8          | 17   |
| Hiệu suất lao động  | Tr.đ/người  | 40.757.319 | 45.954.563 | 5.197.244  | 12.8 |
| Sức sinh lời của LD | Tr.đ/người  | 26.474.382 | 29.052.781 | 2.578.399  | 9.7  |

(Nguồn: phòng tài chính- Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng)

\* Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

$$\text{Hiệu suất lao động năm 2008} = \frac{1.915.594}{47} = 40.757.319 \text{ Tr.đồng}$$

$$\text{Hiệu suất lao động năm 2009} = \frac{2.527.501}{55} = 45.954.563 \text{ Tr. đồng}$$

Hiệu suất lao động năm 2008 là 40.757.319 Tr.đồng/ người, năm 2009 là 45.954.563 Tr. đồng/ người. Năm 2009 tăng tuyệt đối so với năm 2008 là 5.197.244 Tr.đồng tương ứng với mức tăng tương đối là 12.8% . Điều này cho thấy hiệu suất lao động của Chi nhánh có xu hướng tăng lên, chứng tỏ hoạt động kinh doanh có hiệu quả tốt hơn. Để có được kết quả này toàn bộ cán bộ nhân viên

của Chi nhánh đã có sự nỗ lực không ngừng trong công tác quản lý và điều hành công việc.

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

$$\text{Sức sinh lời của lao động năm 2008} = \frac{1.244.296}{47} = 26.474.382 \text{ Tr. đồng}$$

$$\text{Sức sinh lời của lao động năm 2009} = \frac{1.597.903}{55} = 29.052.781 \text{ Tr.đồng}$$

Sức sinh lời của lao động năm 2008 là 26.474.382 Tr.đồng/ người, năm 2009 là 29.052.781 Tr. đồng/ người. Năm 2009 tăng tuyệt đối so với năm 2008 là 2.578.399 Tr.đồng/ người tương ứng với mức tăng tương đối là 9.7% . Sức sinh lời lao động được tính dựa trên lợi nhuận sau thuế mà Chi nhánh đã đạt được. Điều này cho thấy kết quả kinh doanh của Chi nhánh trong 2 năm 2008 - 2009 rất khả quan. Chi nhánh cần phải phát huy.

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

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

Ngoài ra, còn một số nguyên nhân khác như chất lượng lao động, công tác hiệp tác và định mức lao động... mà Ngân hàng cần phải tìm hiểu và đưa ra biện pháp khắc phục nhằm đem lại hiệu quả kinh doanh cao cho Chi nhánh.

### 2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng

### **2.3.1. Phân tích công việc**

Do đặc thù kinh doanh riêng của ngành Ngân hàng nên Chi nhánh cần xây dựng chế độ tuyển dụng thích hợp đáp ứng được yêu cầu cao trong công việc. Từ đó mới đảm bảo được việc thu được kết quả cao nhằm đạt được mục đích tối ưu trong Ngân hàng.

Ngân hàng đã thực hiện chặt chẽ công tác phân tích công việc thông qua bản mô tả công việc và bản phân tích công việc để giúp cho người lao động thực hiện tốt hơn công việc được giao, hiểu được nhiệm vụ cần thực hiện trong suốt quá trình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được tiến hành dựa theo yêu cầu của mỗi vị trí, tính chất công việc, được thay đổi thường xuyên theo điều kiện thực tế nhằm đảm bảo lợi ích kinh tế. Điều này giúp cho công tác hoạch định, tuyển dụng cũng như công tác quản lý tại Chi nhánh được linh hoạt và hiệu quả hơn.

### **2.3.2. Hoạch định nguồn nhân lực**

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

Căn cứ vào nhu cầu thực tế của các phòng, ban, đơn vị kinh doanh và kế hoạch công việc được giao thì trưởng mỗi phòng ban lập ra một bản danh sách cụ thể những yêu cầu cần thiết của mình để đáp ứng được yêu cầu công việc. Bản kế hoạch này được trình lên trưởng phòng nhân sự xem xét về tính hợp lý rồi trình lên ban giám đốc phê duyệt căn cứ vào kế hoạch kinh doanh cụ thể của Chi nhánh trước mắt và lâu dài.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng nhân sự tiến hành qua các bước sau:

- Bước 1: Dự báo nhu cầu và khả năng hiện có trong chi nhánh về nguồn nhân lực



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

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

- Bước 3: Phòng nhân sự dựa trên cơ sở bản báo cáo đã được phê duyệt, tổ chức phối hợp với các nhà quản trị ở mỗi lĩnh vực khác nhau để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng, sa thải hoặc đào tạo nhân viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất phức tạp của từng công việc khác nhau.

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

Việc hoạch định nguồn nhân lực trong Chi nhánh đã tuân theo những bước cơ bản trên, tuy nhiên các bước này cũng thay đổi thường xuyên đáp ứng được xu hướng phát triển kinh tế hiện nay.

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

### ***2.3.3. Tuyển dụng lao động***

Việc tuyển dụng lao động hàng năm căn cứ vào kế hoạch kinh doanh của Chi nhánh, từ đó xây dựng lên bản kế hoạch lao động một cách chi tiết và cụ thể

đôi với từng phòng, ban. Kế hoạch làm việc do Giám đốc chi nhánh phê duyệt theo phương án kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng.

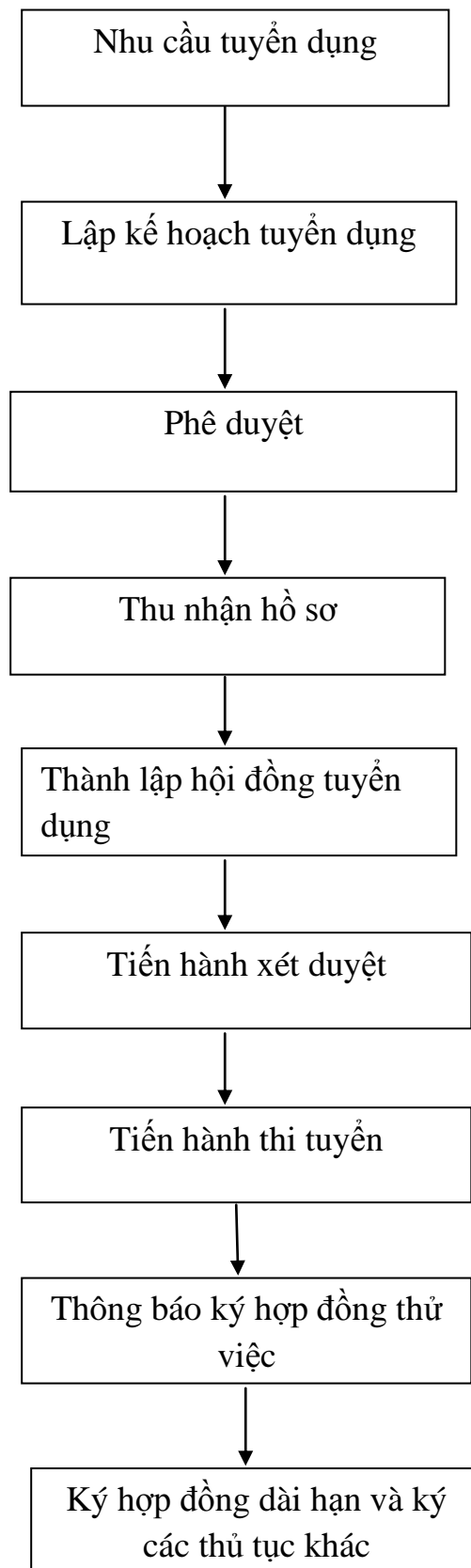
Vì số lượng nhân viên trong chi nhánh còn rất hạn chế nên việc tuyển dụng thêm nhân viên của Ngân hàng là rất cần thiết. Việc tuyển dụng thêm nhân viên được diễn ra cả trong nội bộ và ở ngoài

Trình độ chuyên môn các ứng viên khi tham gia quá trình tuyển dụng của Ngân hàng thường ở hai cấp độ chủ yếu sau:

- Ứng viên đã có kinh nghiệm
- Ứng viên vừa tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung cấp

Với sự mở rộng quy mô kinh doanh, năm 2009 Chi nhánh đã tuyển thêm 8 nhân viên có trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp để bổ xung vào đội ngũ lao động, quản lý của Chi nhánh. Sau khi tiếp nhận hồ sơ, Ngân hàng tiến hành xem xét, phân loại hồ sơ dựa trên tiêu chuẩn cơ bản đưa ra. Những ứng viên có hồ sơ được lựa chọn sẽ thông qua một vòng phỏng vấn. Trong quá trình phỏng vấn, Ngân hàng sẽ đưa ra những câu hỏi và những bài kiểm tra nhỏ về chuyên môn nghiệp vụ để chọn ra những ứng viên tốt nhất.

Những ứng viên này sẽ được Ngân hàng ký hợp đồng thử việc và tiến hành thử việc trong thời gian nhất định, tùy thuộc vào từng vị trí tuyển dụng. Sau thời gian thử việc, căn cứ vào báo cáo kết quả thử việc, cũng như yêu cầu của từng vị trí, Ngân hàng sẽ thông báo kết quả tuyển dụng cho ứng viên. Những ứng viên nào có kết quả tốt và đạt được những yêu cầu cơ bản của vị trí tuyển dụng sẽ được ký hợp đồng lao động chính thức với Ngân hàng.

**Sơ đồ 5: Quy trình tuyển dụng của Ngân hàng ACB – Chi nhánh Hải Phòng**

Quy trình tuyển dụng nhân viên trong chi nhánh được thực hiện qua các bước:

*\*.Nhu cầu tuyển dụng:*

Hàng năm căn cứ vào kế hoạch hoạt động kinh doanh, nguồn nhân lực hiện có, trưởng các phòng nghiệp vụ cân đối nguồn nhân lực của mình có đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra không, nếu thiếu đề xuất tuyển dụng thêm nhân viên theo phiếu yêu cầu tuyển dụng rồi gửi lên trưởng bộ phận phụ trách về nhân sự.

*\*.Lập kế hoạch tuyển dụng:*

Căn cứ vào đề xuất các phòng ban, đơn vị thì bộ phận nhân sự và bộ phận lao động tiền lương phối hợp với lãnh đạo chi nhánh tổ chức rà soát lại toàn bộ lao động, trên cơ sở đó lập danh sách các lĩnh vực cần bổ xung thêm lao động.

Cán bộ phụ trách tuyển dụng căn cứ vào số lượng tuyển dụng làm văn bản trình Giám đốc số lượng cần bổ xung sau đó thông báo cho các đơn vị, phòng, ban.

*\*.Thông báo tuyển dụng, tiến hành thu nhận hồ sơ*

Kế hoạch tuyển dụng sau khi đã được Giám đốc phê duyệt thì trưởng phòng nhân sự thông báo về số lượng tuyển, ngành nghề và vị trí công việc tuyển dụng. Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thông báo tuyển dụng dưới các hình thức khác nhau như: dán thông báo trước cổng Ngân hàng, thông báo trên báo, đài. Tivi, internet...trước 20 ngày rồi mới tiếp nhận hồ sơ.

Hồ sơ bao gồm:

- Sơ yếu lý lịch;
- Đơn xin việc( viết tay hoặc đánh máy);
- Giấy khám sức khỏe;
- Bản sao giấy khai sinh;

- Các văn bản, chứng chỉ liên quan phù thuộc vào yêu cầu và tính chất từng công việc.

*\*.Thành lập hội đồng tuyển dụng:*

Hết thời hạn nộp hồ sơ thì bộ phận nhân sự tiến hành lập danh sách những thành viên trong hội đồng tuyển dụng, và tiến hành họp hội đồng để phục vụ cho công tác tuyển dụng lao động một cách có hiệu quả nhất.

Thành phần hội đồng tuyển dụng bao gồm: Giám đốc, phó giám đốc, người phụ trách bộ phận nhân sự, trưởng các phòng nghiệp vụ có liên quan.

*\*.Tiến hành xét tuyển:*

Sau khi đã tiếp nhận các hồ sơ xin việc thì hội đồng tuyển dụng tiến hành phân loại hồ sơ. Những hồ sơ nào đáp ứng đủ các tiêu chí mà Ngân hàng đề ra và có thành tích nổi bật sẽ được tiếp tục nhận vào vòng tiếp theo, những hồ sơ không đạt sẽ bị loại bỏ.

*\*.Tiến hành thi tuyển:*

Với những hồ sơ đã được lựa chọn ở vòng xét tuyển thì các ứng viên đó sẽ được gọi đến để thi chuyên môn hoặc phỏng vấn tùy theo yêu cầu của mỗi vị trí công việc và các hình thức thi tuyển khác nhau. 30 ngày sau khi thi tuyển những ứng viên trúng tuyển sẽ được gọi đến để ký hợp đồng thử việc.

Thành phần Hội đồng thi tuyển:

- Cán bộ kiểm tra về chuyên môn, nghiệp vụ của lĩnh vực cần tuyển chọn.
- Cán bộ kiểm tra về tin học.
- Cán bộ kiểm tra về ngoại ngữ.

*\*.Thông báo ký hợp đồng thử việc*

Thời gian thử việc từ 2 – 3 tháng; người trúng tuyển được bố trí về bộ phận đã được dự kiến sẽ tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn, nghiệp vụ, thực hiện các nội quy, quy chế của Ngân hàng.

Hết thời gian thử việc thì nhân viên tập sự phải tự viết bản báo cáo và có ý kiến nhận xét của bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn. Việc nhận xét phải có các nội dung sau:

- Thực hiện nhiệm vụ nghiệp vụ được giao;
- Việc thực hiện các nội quy, quy chế của Ngân hàng;
- Tinh thần học tập và ý thức trách nhiệm đối với công việc được phân công;
- Giữ bí mật kinh doanh trong Ngân hàng;
- Có ý thức và đạo đức nghề nghiệp.

*\*.Ký hợp đồng dài hạn và ký các thủ tục khác*

Hết thời gian thử việc thì mới ký hợp đồng chính thức và hoàn thiện nốt thủ tục, hồ sơ theo yêu cầu của công việc. Mức lương chính thức thực hiện hợp đồng lao động được hưởng theo quy chế trả lương của Ngân hàng và tuân thủ theo đúng quy chế trả lương theo quy định của pháp luật. Các hình thức ký kết hợp đồng lao động:

- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn.
- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn từ 3 – 5 năm.

*\*Nguồn tuyển dụng của Ngân hàng*

❖ *Tuyển dụng nội bộ:*

Ngân hàng Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng luôn ưu tiên đến các đối tượng là con em trong ngành, nhân viên trong Chi nhánh, lựa chọn những người có năng lực trình độ chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành phù hợp với loại hình hoạt động của Ngân hàng. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên.

❖ *Tuyển dụng bên ngoài:*

Với hình thức tuyển dụng này, Ngân hàng cũng ưu tiên cho con em của cán bộ công nhân viên( đã qua thi tuyển) nhưng không đáp ứng được yêu cầu thi tuyển. Ngoài ra, căn cứ vào nhu cầu thực tế của từng bộ phận Chi nhánh tiến hành đăng tuyển nhân viên theo những chuyên môn cần thiết.

Trên thực tế thì việc tuyển dụng nhân viên dưới hình thức tuyển nội bộ chiếm đa số số lượng nhân viên được tuyển dụng hàng năm, còn hình thức tuyển bên ngoài là rất ít. Do đó, nguồn nhân lực được tuyển vào còn tồn tại một số hạn chế về chất lượng do nguồn tuyển bị thu hẹp phạm vi tuyển dụng.

**Bảng 6: Tình hình tuyển dụng lao động qua các năm**

| Chỉ tiêu            | Năm 2008 | Năm 2009 | Chênh lệch |              |
|---------------------|----------|----------|------------|--------------|
|                     |          |          | Tuyệt đối  | Tương đối(%) |
| 1. Tổng số LĐ       | 47       | 55       | 8          | 17           |
| 2. Số LĐ tuyển dụng | 6        | 8        | 2          | 33.3         |
| - Tuyển nội bộ      | 4        | 5        | 1          | 25           |
| - Tuyển bên ngoài   | 2        | 3        | 1          | 50           |

( Nguồn: Phòng nhân sự - Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng)

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

#### **2.3.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong Chi nhánh**

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

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

- Các chương trình học tập đều xuất phát từ nhu cầu cụ thể. Chi nhánh khuyến khích nhân viên chủ động trong học tập và phát triển nghề nghiệp của bản thân. Phòng Phát triển Nguồn nhân lực và Trung tâm Đào tạo đóng vai trò hỗ trợ và hướng dẫn việc học tập và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

- Ngân hàng đã đa dạng hóa phương thức đào tạo nhằm tạo cho nhân viên nhiều cơ hội học tập và phát triển. Các phương thức học tập cho nhân viên gồm có: Học trên lớp, học tập ngay trong công việc, học tập từ các nguồn khác, tự học trên trang web (E-learning).

- Nhân viên quản lý, điều hành của Chi nhánh cũng được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị marketing, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, v.v. Ngân hàng cũng khuyến khích và thúc đẩy sự chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các thành viên trong Ngân hàng trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập để chuẩn bị tạo nền tảng cho sự phát triển liên tục và bền vững.

- Về chủ trương, tất cả các nhân viên trong hệ thống ACB của Chi nhánh đều có cơ hội tham dự các lớp huấn luyện đào tạo nghiệp vụ theo nhu cầu công



việc bên trong và bên ngoài ngân hàng, được Ngân hàng tài trợ mọi chi phí.

◆ Đối với nhân viên mới tuyển dụng, Chi nhánh sẽ tổ chức các khóa đào tạo liên quan như:

- + Khóa học về Hội nhập môi trường làm việc
- + Khóa học về các sản phẩm của ACB
- + Các khóa nghiệp vụ và hướng dẫn sử dụng phần mềm TCBS liên quan đến chức danh nhân viên (tín dụng, giao dịch, thanh toán quốc tế, v.v..)

◆ Đối với cán bộ quản lý, Chi nhánh thường xuyên tổ chức các khóa học như sau:

- + Khóa bồi dưỡng kiến thức quản lý Chi nhánh
- + Các khóa học về kỹ năng liên quan (kỹ năng bán hàng, kỹ năng đàm phán, kỹ năng giải quyết vấn đề, v.v.)
- + Các khóa học nâng cao và cập nhật, bổ sung kiến thức về nghiệp vụ: tín dụng nâng cao, phục vụ khách hàng chuyên nghiệp, v.v.
- + Ngoài ra, với sự hỗ trợ của các cô đồng nước ngoài, chi nhánh cũng đã tổ chức các khóa học trong nước đồng thời cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo tại nước ngoài để nâng cao kiến thức.
- + Năm 2008, ACB đã tổ chức được 373 khóa đào tạo cho 19.086 lượt cán bộ và nhân viên. 6 tháng đầu năm 2009, ACB đã tổ chức 209 khóa đào tạo cho 7.800 lượt CB- NV , tổ chức 02 kỳ thi kiểm tra nghiệp vụ nhân viên: Kỳ thi kiểm tra kiến thức nhân viên và hội thi nhân viên giỏi nghiệp vụ 2009.

Sau các khóa đào tạo, nhân viên trong Chi nhánh sẽ được thi để lấy chứng chỉ và được lưu vào hồ sơ cá nhân. Đây cũng là một hình thức khuyến khích nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của mình.

Như vậy, Ngân hàng rất quan tâm đến lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy đã thực sự quan tâm đến vấn đề đào tạo nhưng mới chỉ đào tạo được số ít nhân viên nên chưa thực sự đáp ứng hết yêu cầu của công việc. Vì vậy, Ngân hàng cần tăng cường đầu tư

công tác đào tạo để có được một đội ngũ nhân viên có trình độ cao nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

### **2.3.5. Chính sách đãi ngộ**

Tiền lương là một bộ phận rất quan trọng trong hoạt động quản lý, đặc biệt là hoạt động quản lý nguồn nhân lực, xây dựng một quy chế trả lương hợp lý chính là nguồn động lực kích thích tinh thần làm việc và cống hiến của mỗi cán bộ, công nhân viên. Ngân hàng trả lương cho người lao động căn cứ theo nghị định số 205/2004/NĐ-CP ra ngày 14/12/2004 của Chính phủ

#### **2.3.5.1. Chế độ khen thưởng:**

Chế độ khen thưởng cho cán bộ công nhân viên ở chi nhánh Hải phòng: Chế độ khen thưởng cho nhân viên của Ngân hàng ACB nói chung và của Chi nhánh Hải Phòng nói riêng gắn liền với kết quả hoạt động kinh doanh và chất lượng dịch vụ của mỗi nhân viên thực hiện cho khách hàng. Về quy định chung, Chi nhánh có các chế độ cơ bản như sau:

Một năm, nhân viên được hưởng tối thiểu 13 tháng lương. Ngoài ra nhân viên còn được hưởng thêm lương, thưởng cho các đơn vị, cá nhân tiêu biểu trong năm, thưởng sáng kiến, thưởng trong các dịp lễ tết của quốc gia và kỷ niệm thành lập Ngân hàng.

#### **2.3.5.2. Chế độ phụ cấp bảo hiểm xã hội:**

- Về chế độ phụ cấp, bảo hiểm xã hội: Tất cả nhân viên chính thức của chi nhánh đều được hưởng các trợ cấp xã hội phù hợp với Luật Lao động. Bên cạnh đó, nhân viên của Ngân hàng còn nhận được các phụ cấp theo chế độ như phụ cấp độc hại, phụ cấp rủi ro tiền mặt, phụ cấp chuyên môn, v.v...

- Các chính sách khác và hoạt động đoàn thể: Ngoài việc thực hiện chính sách phúc lợi cho người lao động theo quy định của pháp luật, Chi nhánh còn áp dụng các chương trình phúc lợi hữu ích cho nhân viên: Thưởng nhân dịp các ngày lễ lớn (tết Nguyên đán, 30/4, 1/5, 2/9, Kỷ niệm ngày thành lập ngân hàng), bảo hiểm tai nạn, chương trình chăm sóc sức khỏe toàn diện “ACB- Care”, CLB

sức khỏe, hỗ trợ bữa ăn sáng, ăn trưa, cấp phát trang phục làm việc, nón bảo hiểm, nghỉ mát hàng năm cho nhân viên, mua nhà trả góp, cho nhân viên vay vốn với lãi suất ưu đãi.

#### 2.3.5.4. Các chế độ khác:

- Tại Chi nhánh, các tổ chức như công đoàn, đoàn thanh niên và các tổ chức xã hội được tổ chức và hoạt động theo quy định của pháp luật. Chi nhánh thường xuyên tổ chức các hoạt động sinh hoạt đoàn thể nhằm tạo không khí vui tươi, thân thiện cho nhân viên.

- Tại chi nhánh, đặc biệt chú trọng tổ chức các chương trình hoạt động nhân đạo xã hội, .v.v..., qua đó nhằm xây dựng tinh thần trách nhiệm vì cộng đồng của nhân viên Chi nhánh Hải Phòng.

#### 2.3.5.5. Phương pháp trả lương:

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

#### **Bảng 7: Bảng hệ số lương công việc của Ngân hàng**

| STT | Chỉ tiêu     | Hệ số     |
|-----|--------------|-----------|
| 1   | Giám đốc     | 8.6 – 8.8 |
| 2   | Phó giám đốc | 8.3 – 8.5 |
| 3   | Trưởng phòng | 7.3 – 7.5 |
| 4   | Nhân viên    | 6.0 – 6.2 |
| 5   | Bảo vệ       | 5.0 – 5.3 |

(Nguồn: Phòng nhân sự\_ Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng)

- Cách tính lương theo thời gian của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu như sau:

Tiền lương = ( hệ số lương\* mức lương tối thiểu+ hệ số trách nhiệm\* mức lương

tối thiểu)+ các khoản khác

Quy định hệ số trách nhiệm như sau:

**Bảng 8: Hệ số trách nhiệm của Chi nhánh**

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

(Nguồn: Phòng nhân sự\_ Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng)

Ví dụ: Chị Nguyễn Thị Thanh Thủy nhân viên phòng dịch vụ khách hàng cá nhân, với hệ số lương do Ngân hàng quy định là 6.0, hệ số trách nhiệm là 0.3, mức lương cơ bản là 810.000 đồng/tháng, và các khoản phụ cấp, các khoản tiền thưởng đạt được trong tháng là 3650.000 đồng. Vậy tiền lương trung bình một tháng là:

$$TL = (6.0 \cdot 810000 + 0.3 \cdot 650000) + 3650000 = 7.745.000 \text{ đồng/ tháng}$$

Tiền lương và thu nhập hàng tháng của nhân viên được thanh toán vào đầu tháng( vào mùng 5 hàng tháng).

Trên cơ sở quy định của pháp luật thì hàng tháng Ngân hàng phải chịu trách nhiệm đóng bảo hiểm cho người lao động. Tỷ lệ đóng bảo hiểm là 15% trên tổng quỹ lương( trong đó người lao động phải tự đóng 5% trên tổng số lương mà họ được nhận).

Ngoài các khoản tiền lương được hưởng ra thì hàng tháng nhân viên còn được hưởng các khoản phụ cấp: phụ cấp đi lại, phụ cấp ăn ca, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp thâm niên.

Để khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên thì Ngân hàng cũng đưa ra các quy định để xây dựng mức thưởng cho phù hợp với kết quả công việc mà họ đạt được dựa trên thành tích kinh doanh hàng tháng của Ngân hàng.

Ngân hàng đã xây dựng một số khoản thưởng cố định sau:

- Thưởng ngày tết Nguyên Đán: từ 30.000.000 – 70.000.000 ( tùy theo thâm niên làm việc của mỗi nhân viên).
- Thưởng tết dương lịch: 10.000.000 – 40.000.000 ( tùy theo thâm niên làm việc của mỗi nhân viên).
- Thưởng ngày lễ 30/04 và 01/05: một chuyến du lịch trong nước hoặc ngoài nước tùy vào ngân sách của Chi nhánh.

Bên cạnh các hình thức thưởng thì Chi nhánh cũng đưa ra những cách thức phạt khác nhau như: phạt cảnh cáo, chuyển công việc hoặc hình thức phạt nặng nhất là sa thải( áp dụng với những trường hợp làm mất uy tín với Ngân hàng).

## **2.4. Đánh giá chung về tình hình quản lý nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng**

### **2.4.1. Ưu điểm**

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

Về trình độ chuyên môn: trong những năm qua, Chi nhánh luôn quan tâm bồi dưỡng, đào tạo không ngừng nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho các cán bộ công nhân viên.

Đội ngũ nhân viên của Chi nhánh có tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức kỷ luật tốt.

Công tác phân công lao động được thực hiện khá hợp lý, phù hợp với đặc điểm công việc.

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

#### **2.4.2. Nhược điểm**

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 những tồn tại cần khắc phục để công tác hoạch định đạt được những hiệu quả cao hơn nữa, tránh việc hoạch định thừa so với thực tế. Điều này dễ gây lãng phí chi phí của Ngân hàng và làm việc dễ bị chông chéo.

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

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

**PHẦN 3:****MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG VÀ QUẢN LÝ  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á  
CHÂU – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG****3.1. Phương hướng và nhiệm vụ trong những năm tới của Ngân hàng Á  
Châu – Chi nhánh Hải Phòng**

Phát huy thành tích đã đạt được, khắc phục những tồn tại, toàn thể nhân viên Ngân hàng Á Châu – chi nhánh Hải Phòng quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ mục tiêu chính trị đặc biệt là nhiệm vụ kinh doanh đạt được 50 tỷ đồng doanh thu trong năm 2010, đảm bảo công việc ổn định cho người lao động trong chi nhánh, nâng cao đời sống cán bộ công nhân viên.

Tiếp tục xây dựng, ban hành quy chế mới phù hợp với yêu cầu kinh doanh của Ngân hàng. Đồng thời kiện toàn lại bộ máy tổ chức giúp cho cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt và hoạt động có hiệu quả hơn.

Tăng cường công tác đào tạo công nhân viên, đồng thời đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại đáp ứng được nhu cầu nhiệm vụ kinh doanh trong thời gian tới và nhu cầu phát triển của nền kinh tế.

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

Chú ý tới chất lượng công tác tuyển dụng và đào tạo cán bộ. Đồng thời khắc phục một số yếu kém còn tồn tại trong thời gian qua.

Đảm bảo an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn trong quá trình kinh doanh, tạo điều kiện cho người lao động có việc làm và thu nhập ổn định nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Ngành tài chính của Việt Nam hiện nay đang bùng nổ và trở thành một lực lượng then chốt trong sự nghiệp phát triển kinh tế quốc gia, và ACB – ngân hàng thương mại cổ phần lớn nhất về tổng tài sản và vốn hóa thị trường – đang ở tuyến đầu trong khu vực năng động này. Trong đó Chi nhánh tập trung vào thị trường bán lẻ và doanh nghiệp vừa và nhỏ, phát triển kinh doanh dựa trên một lượng đông đảo những doanh nhân quy mô nhỏ mà hiện nay đang đua nở trên thị trường Việt Nam.

### **3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng**

Qua quá trình thực tế tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng nhận thấy công tác quản lý và sử dụng nhân lực đã có những cải tiến mới song còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh của Ngân hàng trong thời gian tới thực sự cần thiết.

#### **3.2.1. Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực**

##### *\* Căn cứ của biện pháp*

Chất lượng nguồn nhân lực luôn là bài toán cần phải giải trong quá trình phát triển nguồn nhân lực tại Chi nhánh. Tuyển dụng là công tác cần phải được chú trọng, nó là khởi nguồn cho sự phát triển nguồn nhân lực.

Căn cứ trên những tồn tại trong quy trình tuyển dụng của Chi nhánh và công tác bố trí nhân viên sau tuyển dụng.

Tuyển dụng là một trong những bước quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại cũng như lâu dài của Ngân hàng. Hiện nay số lượng lao động được tuyển dụng chủ yếu từ nguồn nội bộ, đó là con em nhân viên cán bộ trong Ngân hàng đã và đang làm việc trong Ngân hàng. Ngoài ra, Ngân hàng còn tiếp nhận tuyển dụng những sinh viên đã và đang thực tập trong Ngân hàng. Và tất cả những người này phải trải qua một kỳ thi ( quá trình tuyển dụng). Số lượng



tuyển dụng trong 2 năm gần đây là: năm 2008 tuyển dụng 4 người, trong đó có 3 người từ nguồn nội bộ, năm 2009 tuyển 4 người trong đó có 2 người là từ nguồn nội bộ Tỷ lệ chênh lệch giữa tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài là không chênh lệch lắm.

*\*Mục tiêu của biện pháp*

- Nhằm giải quyết những nhược điểm trong công tác tuyển dụng của Chi nhánh. Từ đó là cơ sở phát triển nguồn nhân lực của Chi nhánh.

- Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng.

- Nhằm tạo điều kiện phát triển nhân cách, văn hóa cá nhân trong đơn vị.

- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao.

Đáp ứng được yêu cầu phức tạp của công việc.

- Đa dạng hóa nguồn tuyển mộ để thu hút được nhiều ứng viên, tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất phù hợp với điều kiện làm việc với cường độ phục vụ cao của Ngân hàng.

*\* Nội dung của biện pháp*

- Bố trí sử dụng nhân lực hợp lý trong Chi nhánh: nhằm phát huy năng lực của từng cán bộ, viên chức đáp ứng các mục tiêu của Chi nhánh. Việc bố trí sử dụng nhân lực phải đảm bảo đúng tiêu chuẩn, chức danh công việc và sở trường của họ. Đảm bảo tính phù hợp với trình độ, năng lực với đòi hỏi công việc. Muốn làm được như vậy thì cần phải: làm tốt công tác tổ chức, phân công và hợp tác lao động thỏa mãn các yêu cầu về kỹ thuật – kinh tế - tâm sinh lý – xã hội tại nơi làm việc; cải thiện điều kiện lao động áp dụng kỹ thuật công nghệ mới, có chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý.

- Xây dựng chính sách tuyển dụng hấp dẫn, hiệu quả

- Phương pháp tuyển dụng nhằm tuyển được những lao động làm việc có hiệu quả: phương pháp thước đo tư duy, phương pháp trắc nghiệm thông minh.

- Liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp tiến hành tuyển mộ những ứng viên ngay khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường (năm học cuối cùng của mỗi bậc đào tạo). Vì đây là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Với nguồn lực này thì các ứng viên còn giữ thói quen học tập, có khả năng tiếp thu nhanh, có nhiều sáng kiến, sức trẻ và lòng nhiệt huyết cống hiến cho sự nghiệp phát triển bền vững của Ngân hàng.

- Ngoài ra, Ngân hàng có thể đăng tuyển với những ứng viên ứng cử ở các nguồn khác nhau như: ứng viên tự nộp đơn xin việc, người có nhu cầu làm việc mà chưa tìm được việc... tất cả những nguồn này tạo thành một nguồn tổng thể, phong phú giúp cho Ngân hàng có nhiều cơ hội tuyển chọn được các ứng viên phù hợp.

**Bảng 9: Chi phí đào tạo của Chi nhánh năm 2009**

| <b>Giai đoạn</b> | <b>số lượng (người)</b> | <b>Đào tạo tại chỗ (người)</b> | <b>Cử đi đào tạo(người)</b> | <b>Thời gian</b> | <b>Tổng chi phí(đồng)</b> |
|------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|---------------------------|
| <b>Quý 1</b>     | 6                       | 3                              | 3                           | 1 tuần           | 18.000.000                |
| <b>Quý 2</b>     | 4                       | 2                              | 2                           | 1 tuần           | 14.900.000                |
| <b>Quý 3</b>     | 3                       | 1                              | 2                           | 2 tuần           | 17.500.000                |
| <b>Quý 4</b>     | 3                       | 2                              | 1                           | 1 tuần           | 9.580.000                 |
| <b>Tổng</b>      | 16                      | 7                              | 8                           | 5 tuần           | 59.980.000                |

(Nguồn: Phòng tài chính\_ Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng)

Trong năm 2009, Nhân viên trong Chi nhánh chỉ đi đào tạo trong nước, tổng chi phí cho việc đào tạo là 59.980.000 đồng. Số lượng nhân viên mới được tuyển dụng vào, Chi nhánh đã cho đi đào tạo toàn bộ vào quý 1 năm 2009, trong

đó đào tạo tại chỗ 3 người, cử đi đào tạo tại trụ sở chính 3 người, thời gian cho việc đào tạo là 1 tuần, tổng chi phí cho việc đào tạo vào quý 1 là 18.000.000 đồng. Quý 2, số nhân viên được đi đào tạo là 4 người, trong đó 2 nhân viên được đào tạo tại chỗ, 2 nhân viên được cử đi đào tạo, thời gian đào tạo là 1 tuần, tổng chi phí cho việc đào tạo quý 2 là 14.900.000 đồng. Quý 3, số nhân viên được đi đào tạo là 3 người, trong đó 1 nhân viên được đào tạo tại chỗ, 2 nhân viên được cử đi đào tạo, thời gian đào tạo là 2 tuần, tổng chi phí cho việc đào tạo quý 3 là 17.500.000 đồng. Quý 4, số nhân viên được đi đào tạo là 3 người, trong đó 2 nhân viên được đào tạo tại chỗ, 1 nhân viên được cử đi đào tạo, thời gian đào tạo là 1 tuần, tổng chi phí cho việc đào tạo quý 4 là 9.580.000 đồng.

Sau khi thực hiện giải pháp trên Ngân hàng sẽ có được những nhân viên có trình độ chuyên môn cao, đem lại một bầu không khí mới trong tác phong làm việc, năng động hơn, nhiệt tình hơn từ đó tạo ra được không khí thi đua trong lao động giúp cho công việc hoàn thành đạt hiệu quả cao tốt hơn. Hạn chế tình trạng con ông cháu cha không có năng lực, trình độ chuyên môn nhưng vẫn được cân nhắc vào những vị trí quan trọng, chủ chốt trong Ngân hàng làm giảm hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức tuyển dụng này thì Ngân hàng phải xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm giữ chân người tài ở lại cống hiến cho Ngân hàng. Bên cạnh hình thức tuyển mộ bên ngoài này thì Ngân hàng cũng phải lưu tâm đến nguồn tuyển nội bộ, nếu kết hợp tốt hai cách tuyển dụng này sẽ giúp cho cân bằng lợi ích giữa hai bên mang lại hiệu quả kinh tế cao.

### ***3.2.2. Nâng cao công tác đào tạo nguồn nhân lực của Chi nhánh***

#### ***❖ Cơ sở của biện pháp***

Đào tạo nâng cao chất lượng không chỉ quan trọng đối với người lao động mà còn rất quan trọng đối với cán bộ quản lý. Việc đào tạo được tiến hành thường sẽ giúp cho nhân viên không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội.

Đồng thời để đáp ứng với nhu cầu nhân lực có trình độ cao phù hợp với công nghệ mới, để đáp ứng được nhu cầu của công việc thì ngay bây giờ Chi

nhánh phải tiến hành công tác đào tạo và đào tạo lại một số cán bộ, nhân viên tuổi còn trẻ, năng lực còn hạn chế của Chi nhánh.

❖ *Mục tiêu của biện pháp*

- Khắc phục những tồn tại trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của Chi nhánh.
- Là tiền đề cho việc xây dựng chính sách đào tạo dài hạn, phục vụ cho công tác phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, trình độ chuyên môn tốt và cung cấp nguồn cán bộ cho các vị trí chủ chốt trong tương lai.
- Giải pháp được đưa ra nhằm cung cấp cho nhà quản lý nhân lực có được cái nhìn sâu sắc hơn nữa trong công tác quản lý nhân lực, nhìn thấy tầm quan trọng của công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ.

❖ *Nội dung của biện pháp*

+) Đào tạo cán bộ quản lý

Nhân viên quản lý, điều hành của chi nhánh cũng được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị marketing, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, v.v. Ngân hàng cũng khuyến khích và thúc đẩy sự chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các thành viên trong Ngân hàng trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập để chuẩn bị tạo nền tảng cho sự phát triển liên tục và bền vững.

Để thực hiện tốt công tác quản lý, loại công việc phức tạp bậc cao cần đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý đồng bộ cả về số lượng và có trình độ cao. Để làm được điều này Ngân hàng phải làm tốt một số giải pháp sau:

Thứ nhất: Phải tổ chức hệ thống đào tạo rộng lớn, khoa học, đầu tư cho việc đào tạo dưới mọi hình thức. Đào tạo một cách căng thẳng về thời gian theo một cơ cấu kiến thức và cách thức hợp lý. Chi nhánh cần tiến hành cho cán bộ quản lý đi học tại các trung tâm chuyên đào tạo về quản lý chất lượng cao.

Thứ hai: Phải có chương trình, cơ cấu kiến thức đào tạo phù hợp cho từng loại cán bộ quản lý. Theo kinh nghiệm của các tập đoàn kinh tế lớn và các Ngân

hàng lớn trên thế giới, đào tạo bồi dưỡng cán bộ càng cao thì tỷ lệ kiến thức về kinh tế quản lý càng cao.

Thứ ba: Khi đào tạo cán bộ quản lý, cần tuyển chọn những người có trí thông minh, có năng khiếu tư duy phức tạp và tư duy quản lý. Vì quản lý đã trở thành một lĩnh vực chuyên ngành khoa học, trên thực tế nó đã trở thành một nghề. Nghề quản lý có những đặc điểm nổi bật và những đòi hỏi riêng đối với người thực hiện. Do đó, những cán bộ được tuyển chọn để đào tạo trở thành cán bộ quản lý cần có những tiêu chuẩn cơ bản sau:

- Người có xu hướng, định hướng về quyền lực, về quản lý kinh tế.
- Người có năng khiếu bẩm sinh về điều khiển người khác, hợp tác với người khác
- Người có khả năng tư duy tổng hợp, tư duy nhân quả liên hoàn, có khả năng phát hiện nhanh và giải quyết dứt điểm vấn đề trọng yếu. Chi nhánh cần có các biện pháp để phát hiện và lựa chọn những người có phẩm chất và tư duy như vậy để tiến hành đào tạo. Có như vậy việc đào tạo mới có hiệu quả và Ngân hàng mới có được những cán bộ quản lý tài năng.

Thứ tư: Đào tạo cán bộ quản lý phải theo hình thức riêng mang tính đặc thù và thích hợp, cụ thể là:

- Cung cấp các kiến thức cơ bản về kinh tế, về quản lý qua các bài giảng.
- Thảo luận theo các cách khác nhau như : thảo luận theo nhóm, thảo luận theo kiểu “ bàn tròn” , thảo luận theo kiểu “tấn công trí não” . Nhằm giúp cho các học viên có tư duy sắc bén, có cách nhìn vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau. Biết cách lật ngược vấn đề, hiểu vấn đề một cách sâu sắc và toàn diện, từ đó đưa ra cách giải quyết một cách triệt để và hiệu quả.
- Xây dựng, phân tích và xử lý các tình huống điển hình trong quản lý.
- Sử dụng các phương pháp mô phỏng (hài kịch, trò chơi quản lý)

- Đào tạo thông qua việc tập dượt, xây dựng các đề án cải tiến phương thức quản lý.

+) Đào tạo nhân viên

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

- Ở chi nhánh Hải phòng các chương trình học tập đều xuất phát từ nhu cầu cụ thể. Chi nhánh khuyến khích nhân viên chủ động trong học tập và phát triển nghề nghiệp của bản thân. Phòng Phát triển Nguồn nhân lực và Trung tâm Đào tạo đóng vai trò hỗ trợ và hướng dẫn việc học tập và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

- Đa dạng hóa phương thức đào tạo nhằm tạo cho nhân viên nhiều cơ hội học tập và phát triển. Các phương thức học tập cho nhân viên gồm có: Học trên lớp, học tập ngay trong công việc, học tập từ các nguồn khác, tự học trên trang web (E-learning).

- Về chủ trương, tất cả các nhân viên trong hệ thống ACB của chi nhánh đều có cơ hội tham dự các lớp huấn luyện đào tạo nghiệp vụ theo nhu cầu công việc bên trong và bên ngoài ngân hàng, được ngân hàng tài trợ mọi chi phí.

- Đối với nhân viên mới tuyển dụng, chi nhánh sẽ tổ chức các khóa đào tạo liên quan như:

+ Khóa học về Hội nhập môi trường làm việc

+ Khóa học về các sản phẩm của ACB

+ Các khóa nghiệp vụ và hướng dẫn sử dụng phần mềm TCBS liên quan đến chức danh nhân viên (tín dụng, giao dịch, thanh toán quốc tế, v.v.)

### ***3.2.3. Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực trong Chi nhánh***

#### ***\* Căn cứ của biện pháp***

Nâng cao chất lượng công tác đánh giá từ đó làm cơ sở cho việc nâng cao chế độ đãi ngộ cho nhân viên trong Chi nhánh.

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

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

#### ***\*. Mục tiêu của biện pháp***

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

- Hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua, khen thưởng mang tính chủ quan của một bộ phận quản lý trong Ngân hàng gây lãng phí, trả công không xứng đáng với những gì người lao động đã cống hiến.

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

- Nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

#### ***\*. Nội dung thực hiện biện pháp***

- Huấn luyện những người làm công tác đánh giá

- Đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

- Trao đổi với nhân viên về nội dung, phạm vi và kết quả đánh giá



- Hàng tuần mỗi nhân viên phải đăng ký với cấp trên của mình về khối lượng công việc hoàn thành.
- Có ý kiến về những công việc mình được giao: đã hợp lý hay chưa, khối lượng công việc mình phải làm trong khoảng thời gian đó có cân bằng với khối lượng công việc của đồng nghiệp được giao hay không... Những ý kiến đóng góp đó phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan, trung thực để lấy làm chỉ tiêu mốc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.
- Kết quả công việc được cấp trên ghi nhận vào cuối mỗi tuần, lưu lại vào sổ theo dõi để làm cơ sở khen thưởng nhằm khuyến khích, động viên kịp thời tinh thần của nhân viên trong Ngân hàng.

**Bảng 10: Công tác đánh giá kết quả công việc của người lao động**

| STT | Xếp loại   | Quản lý  |         |    | Nhân viên |         |    |
|-----|------------|----------|---------|----|-----------|---------|----|
|     |            | Số lượng | Tổng số | %  | Số lượng  | Tổng số | %  |
| 1   | Xuất sắc   | 4        | 10      | 40 | 12        | 45      | 27 |
| 2   | Khá        | 6        | 10      | 60 | 20        | 45      | 44 |
| 3   | Trung bình | -        | -       | -  | 9         | 45      | 20 |
| 4   | Kém        | -        | -       | -  | 4         | 45      | 9  |

( Nguồn: Phòng nhân sự- Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng)



**Phiếu đánh giá công việc thực hiện trong năm 2009**

Họ và tên:.....

Phòng, ban:.....

Chức vụ:.....

| Xếp loại                      | Điều kiện đánh giá  | Cá nhân tự đánh giá | Ghi chú |
|-------------------------------|---|---------------------|---------|
| Xuất sắc<br>( từ 8 – 10 điểm) | -Hoàn thành tốt công việc được giao, và đảm bảo được chất lượng công việc đó.<br>-Đảm bảo thời gian hoàn thành công việc.<br>-Có nhiều sáng kiến đổi mới trong công việc và chấp hành nghiêm chỉnh nội quy của Ngân hàng. |                     |         |
| Khá<br>( từ 5 – 7 điểm)       | -Hoàn thành công việc theo đúng tiến độ được giao, đảm bảo chất lượng công việc.<br>-Chấp hành tốt nội quy của Ngân hàng.   |                     |         |
| Trung bình ( từ 1 - 4 điểm)   | -Hoàn thành công việc theo đúng tiến độ, nhưng không đảm bảo được chất lượng.<br>-Chưa chấp hành đúng nội quy của Ngân hàng.  |                     |         |
| Kém (0 điểm)                  | -Không hoàn thành công việc theo đúng tiến độ.<br>-Không chấp hành nội quy của Ngân hàng.   |                     |         |

Ý kiến của cấp trên:.....

Nhận xét:.....

Đánh giá:.....

## KẾT LUẬN

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

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

Trong thời gian được thực tập tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng, em đã vận dụng được những kiến thức đã học ở nhà

trường đề 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 nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực với mong muốn công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Chi nhánh được cải thiện hơn nữa.

Một lần nữa, em xin cảm ơn ban lãnh đạo Ngân hàng ACB – 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 TS. Nghiêm Sĩ Thương 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

Đinh Thị Lê

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Trần Kim Dung “ Quản trị nguồn nhân lực” , năm 2005, NXB Thống Kê
2. Nguyễn Hữu Thân “ Quản trị nhân sự” , năm 2005, NXB Thống Kê.
3. Những vấn đề cốt yếu của quản lý, tập II, năm 1992, NXB Khoa học và Kỹ thuật.
4. Tổng hợp từ Internet.
5. Khóa luận tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Dân Lập Hải Phòng khóa 8 và khóa 9.
6. Một số tài liệu liên quan do Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Hải Phòng cung cấp.