

Giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Sacombank Nhà Bè

NGUYỄN VĂN TIẾN
NGUYỄN HỒNG VŨ*

Tóm tắt

Thông qua khảo sát 157 cán bộ, nhân viên, kết hợp với các số liệu thứ cấp từ những báo cáo liên quan, bài viết đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn Thương Tin, Chi nhánh Nhà Bè (Sacombank Nhà Bè). Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác quản trị nguồn nhân lực của Sacombank Nhà Bè, bao gồm: Hoàn thiện chức năng thu hút nguồn nhân lực; Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Hoàn thiện quy trình đào tạo; Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực; Các giải pháp hỗ trợ để hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực.

Từ khóa: nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực, Sacombank Nhà Bè

Summary

Through a survey of 157 officers and employees, combined with secondary data from related reports, this article assesses the human resource management at Sai Gon Thương Tin Commercial Joint Stock Bank, Nha Be Branch (Nha Be Sacombank). On that basis, the authors propose solutions to improve the quality of human resource management of Sacombank Nha Be in term of the following contents: Improve the function of attracting human resources; Complete the training and development of human resources; Complete the training process; Perfect the function of maintaining human resources; Solutions to the improvement of human resource management.

Keywords: human resources, human resource management, Sacombank Nha Be

GIỚI THIỆU

Qua 5 năm thành lập và phát triển (từ năm 2015), Sacombank Nhà Bè đã và đang trở nên vững mạnh và là đối thủ cạnh tranh với nhiều chi nhánh của các ngân hàng khác trên khu vực Nhà Bè, Quận 7, TP. Hồ Chí Minh, như: BIDV, Vietinbank, Vietcombank... Bối cảnh cạnh tranh về nhân sự ngày càng gay gắt trong lĩnh vực ngân hàng hiện nay đòi hỏi Sacombank Nhà Bè cần phải đánh giá thực trạng, để có giải pháp hoàn thiện nguồn nhân lực của mình, qua đó, giúp Chi nhánh nâng cao năng lực cạnh tranh, giữ vững vị thế và phát triển trong thời gian tới.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để phân tích, đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Sacombank

Nhà Bè, nhóm tác giả thực hiện khảo sát người lao động đang làm việc tại Chi nhánh tính đến thời điểm tháng 12/2019 và kết hợp với các số liệu thứ cấp từ những báo cáo liên quan.

Bảng khảo sát được thiết lập trên cơ sở kế thừa kết quả lược khảo các công trình khoa học nghiên cứu đã công bố và tiến hành thảo luận, lấy ý kiến của chuyên gia, nhà quản lý là: Ban giám đốc, cán bộ quản lý cấp phòng để điều chỉnh nội dung cho phù hợp. Bảng câu hỏi khảo sát chính thức được gửi và phỏng vấn trực tiếp toàn bộ 157 cán bộ, nhân viên tại Chi nhánh.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Quy mô, biến động nguồn nhân lực giai đoạn 2017-2019

Đến tháng 12/2019, Sacombank Nhà Bè có tổng số 157 lao động, trong đó lao động nam chiếm tỷ trọng đa số so với nữ. Bảng 1 cho thấy, giai đoạn 2017-2019 số lượng lao động Sacombank Nhà Bè có xu hướng tăng. Cụ thể năm 2018, tăng 16 người, tương ứng 12,5% so

* TS., Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh

** Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tin, Chi nhánh Nhà Bè

Ngày nhận bài: 17/6/2020; Ngày phản biện: 14/8/2020; Ngày duyệt đăng: 21/8/2020

BẢNG 1: QUY MÔ, BIẾN ĐỘNG NGUỒN NHÂN LỰC GIAI ĐOẠN 2017-2019

Đơn vị tính: Người

	Năm			So sánh			
	2017	2018	2019	2018/2017		2019/2018	
				±Δ	%	±Δ	%
Tổng số lao động	128	144	157	16	12,5	13	9,0
Số lao động nghỉ việc	4	6	7	2	50,0	3	16,6

Nguồn: Báo cáo tổng kết nguồn nhân lực năm 2019 của Sacombank Nhà Bè

BẢNG 2: ĐÁNH GIÁ NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Nội dung	Mức độ đồng ý					Trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Hoạch định nguồn nhân lực							
Công tác hoạch định nguồn nhân lực có mục tiêu dài hạn	4	17	42	63	31	3,64	1,001
Ngân hàng chủ động nguồn nhân lực đủ đáp ứng với yêu cầu công việc	8	16	28	73	32	3,67	1,071
Công tác hoạch định được lãnh đạo ngân hàng quan tâm đúng mức	15	64	33	24	21	2,82	1,206

BẢNG 3: ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI CHỨC NĂNG TUYỂN DỤNG LAO ĐỘNG

Nội dung	Mức độ đồng ý					Trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Tuyển dụng							
Thông tin tuyển dụng thông báo rộng rãi	0	1	49	69	38	3,92	0,759
Quá trình tuyển dụng công khai, minh bạch	0	0	53	67	37	3,90	0,753

BẢNG 4: ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI CHỨC NĂNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

Nội dung	Mức độ đồng ý					Trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Đào tạo nguồn nhân lực							
Công tác đào tạo của Ngân hàng có tính chuyên sâu, thực tế	0	3	52	89	13	3,71	0,641
Chính sách đào tạo Ngân hàng là công bằng	17	40	56	3	41	3,07	1,326
Anh/chị quan tâm đến đào tạo trong công việc	31	42	40	22	22	2,76	1,308
Kiến thức đào tạo giúp ích cho công việc của anh/chị	9	12	57	70	9	3,37	0,922
Anh/chị có kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc	0	2	44	66	45	3,98	0,788

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả

với năm 2017; năm 2019, tăng 13 người, tương ứng 9% so với năm 2018. Tuy nhiên, số lượng lao động nghỉ việc cũng tăng qua các năm, cụ thể như năm 2017 số lượng lao động nghỉ việc là 4 nhân sự, năm 2018 là 6 nhân sự và năm 2019 có 7 nhân sự nghỉ việc.

Bảng 1 cho thấy, biến động nguồn nhân lực tại Sacombank Nhà Bè là không lớn, hoàn toàn nằm trong tầm kiểm soát, do Ngân hàng luôn duy trì một lực lượng lao động chủ chốt, có trình độ chuyên môn cao và có kinh nghiệm lâu năm trong ngành, cùng với sự linh hoạt trong công việc kinh doanh, chăm sóc dịch vụ khách hàng... Số lượng lao động nghỉ việc trong giai đoạn này không lớn và đều được bổ sung, tăng cường kịp thời từ số lao động tuyển mới. Do vậy, các hoạt động kinh doanh của Chi nhánh vẫn phát triển và được đảm bảo duy trì tốt trong suốt giai đoạn này.

Độ tuổi, cơ cấu và trình độ nguồn nhân lực tại Sacombank Nhà Bè

Theo cơ cấu độ tuổi, đến năm 2019, nguồn nhân lực của Sacombank Nhà Bè được duy trì tương đối phù hợp với ngành nghề kinh doanh, lao động nam chiếm tỷ lệ cao hơn so với lao động nữ. Lao động ở độ tuổi 25-34 tuổi là chủ yếu và là nhóm tuổi duy nhất tăng dần từ năm 2017 đến 2019, hiện tại có 93 người, điều này cho thấy, cơ cấu độ tuổi nhân lực của ngân hàng khá hợp lý, vừa thể hiện sức trẻ, nhưng cũng có thâm niên công tác và kinh nghiệm.

Số lao động của Chi nhánh có trình độ đại học và trên đại học luôn giữ tỷ trọng khoảng 60%, tuy nhiên số lượng tuyệt đối lao động ở các cấp trình độ đại học - trên đại học, trình độ cao đẳng - trung cấp và phổ thông trung học tăng đều hàng năm. Điều này cho thấy, Chi nhánh chưa chú trọng nhiều đến công tác tuyển dụng nhân lực có trình độ cao, được xem là một trong những hạn chế cần hoàn thiện.

Đánh giá chức năng thu hút nguồn nhân lực

Bảng 2 cho thấy, phần lớn nhân viên đồng ý và hoàn toàn đồng ý về hoạch định nguồn nhân lực có mục tiêu dài hạn với giá trị trung bình là 3,64; Chi nhánh chủ động nguồn nhân lực đủ đáp ứng với yêu cầu công việc với giá trị trung bình là 3,67.

Tuy nhiên, công tác hoạch định chưa được Ban lãnh đạo quan tâm đúng mức, với giá trị trung bình là 2,82.

Bảng 3 cho thấy, phần lớn người lao động đồng ý và hoàn toàn đồng ý thông tin tuyển dụng được thông báo rộng rãi và được quy trình tuyển dụng công khai, minh bạch.

Đánh giá công tác đào tạo và phát triển

Bảng 4 cho thấy, các nội dung của công tác đào tạo của Chi nhánh được đánh giá với giá trị trung bình đạt mức trên 3, tuy nhiên cán bộ, nhân viên chưa quan tâm nhiều đến quá trình đào tạo trong công việc (giá trị trung bình 2,76).

Bảng 5 cho thấy, cán bộ nhân viên đều đánh giá cao chức năng phát triển nguồn nhân lực, cụ thể: Cơ hội thăng tiến có giá trị trung bình là 3,64; Chính sách thăng tiến của Ngân hàng công bằng chiếm là 3,79; Công việc hiện tại có cơ hội thăng tiến là 4,01 và Người quản lý công việc hiểu và biết rõ điều kiện thăng tiến có giá trị trung bình là 4,20.

Đánh giá công tác duy trì nguồn nhân lực

Bảng 6 cho thấy, phần lớn cán bộ nhân viên đánh giá chức năng thực hiện công việc, với giá trị trung bình đều trên 3,0; điều này đã giúp ích cho việc nâng cao hiệu quả công việc trong thực tế của Chi nhánh.

Kết quả khảo sát Bảng 7 cho thấy, người lao động trong Chi nhánh khá hài lòng với chính sách phúc lợi, trả lương, khen thưởng, với giá trị trung bình trên 3,2 và mức lương thường hiện tại được đánh giá là tương xứng với kết quả công việc được giao. Mặc dù vậy, Chi nhánh cũng cần có các tiêu chí rõ ràng trong chi trả lương và nỗ lực phát triển công việc hơn nữa nhằm gia tăng thu nhập cho người lao động.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo, đồng nghiệp được đánh giá với giá trị trung bình từ 3,45 đến 3,99 (Bảng 8), cho thấy mối quan hệ hiện nay giữa nhân viên và lãnh đạo tại đơn vị khá tốt. Tuy nhiên, tiêu chí "Anh/chị có thoải mái phát biểu, đưa ra chính kiến của mình trong công việc không" chỉ có giá trị trung bình là 2,11, phản ánh vấn đề các cá nhân còn e ngại, chưa tham gia đóng góp những ý kiến giúp cải tiến công việc, chưa phát huy tinh thần tự phê bình và phê bình trong tập thể.

ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN

Qua phân tích, đánh giá thực trạng thực hiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Sacombank Nhà Bè, để hoàn thiện công tác này, theo chúng tôi, cần thực hiện những nhóm giải pháp sau:

Thứ nhất, hoàn thiện chức năng thu hút nguồn nhân lực

- Hoạch định nguồn nhân lực phải căn cứ vào kế hoạch cải cách và phát triển Sacombank Nhà Bè giai đoạn 2020-2025; đồng thời, xác định nhu cầu lao động hàng năm phù hợp với yêu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ, chất lượng nguồn nhân lực; chú ý đến cơ cấu độ tuổi để cân đối với số lao động đến tuổi nghỉ hưu đảm bảo ổn định nguồn nhân lực cho phát triển Sacombank Nhà Bè đến năm 2025.

- Hoàn thiện công tác tuyển dụng: Cần củng cố công khai quy trình tuyển dụng tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tuyển dụng nhanh chóng, khoa học. Phải xác định rõ, cụ thể trách nhiệm, nhiệm vụ, điều kiện tiến hành, quyền hạn của mỗi vị trí ứng tuyển nhằm đảm bảo người trúng tuyển thực hiện tốt công việc với những kỹ năng, phẩm chất phải

BẢNG 5: ĐÁNH GIÁ NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI CHỨC NĂNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Nội dung	Mức độ đồng ý					Trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Phát triển nguồn nhân lực							
Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	8	7	48	65	29	3,64	1,001
Chính sách thăng tiến của Ngân hàng có công bằng	2	8	45	68	34	3,79	0,885
Anh/chị hiểu và biết rõ điều kiện thăng tiến	0	16	15	47	79	4,20	0,985
Vị trí công việc của anh/chị hiện tại có cơ hội thăng tiến	0	4	56	31	66	4,01	0,940

BẢNG 6: ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI CHỨC NĂNG THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Nội dung	Mức độ đồng ý					Trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Đánh giá thực hiện công việc							
Anh/chị hài lòng với chính sách đánh giá công việc của Ngân hàng	4	5	29	33	86	4,22	1,023
Anh/chị hiểu rõ chính sách đánh giá thực hiện công việc	5	7	54	37	54	3,82	1,061
Đánh giá thực hiện công việc của Ngân hàng là công bằng	1	8	57	48	43	3,79	0,927
Việc đánh giá thực hiện giúp ích cho bạn nâng cao hiệu quả công việc	5	21	105	15	11	3,04	0,800

BẢNG 7: ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI CHÍNH SÁCH TRẢ LƯƠNG, THƯỞNG

Nội dung	Mức độ đồng ý					Trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Trả công lao động							
Tiền lương anh/chị được trả tương xứng với kết quả làm việc	2	33	42	49	31	3,47	1,072
Chính sách lương thưởng ngân hàng có công bằng	1	16	95	32	13	3,25	0,775
Anh/chị hài lòng với mức lương hiện tại	2	9	86	26	34	3,52	0,938
Thu nhập của anh/chị có đủ chi phí sinh hoạt tối thiểu	0	8	47	57	45	3,89	0,884
Ban lãnh đạo ngân hàng luôn quan tâm, chăm lo đến đời sống nhân viên	1	6	54	60	36	3,79	0,863
Ngân hàng thực hiện nghĩa vụ đóng bảo hiểm và các quyền lợi khác của nhân viên theo đúng quy định pháp luật	0	11	53	46	47	3,82	0,944

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả

có để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Các cán bộ quản lý liên quan phải tham gia quá trình phân tích công việc, thiết lập bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc làm cơ sở cho việc tuyển dụng.

Thứ hai, hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Xác định nhu cầu và thực hiện đào tạo: Sacombank cần thành lập phòng đào tạo với đội ngũ giảng viên chuyên trách để đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên, đặc biệt là lao động mới tuyển dụng.

- Việc thực hiện đánh giá sau đào tạo cần được thực hiện định kỳ hàng quý, nhằm đánh giá nhân viên vận dụng kiến thức để thực hiện công việc có thái độ tích cực hơn sau khóa đào tạo hay không? Việc đánh giá này cũng nên đưa vào bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên như là một chỉ tiêu đánh giá. Nếu nhân viên nào không hoàn thành các khóa học và không đáp ứng đầy đủ các chứng chỉ khóa học cho

BẢNG 8: KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ LÃNH ĐẠO, ĐỒNG NGHIỆP

Nội dung	Mức độ đồng ý					Trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Trà công lao động							
Lãnh đạo hòa nhã, gần gũi, thân thiện với nhân viên	8	3	68	58	20	3.50	0.924
Lãnh đạo quan tâm tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên	7	9	48	65	28	3.62	0.990
Anh/chị thoải mái phát biểu, đưa ra chính kiến của mình trong công việc	54	61	23	9	10	2.11	1.136
Anh/chị thường được đồng nghiệp giúp đỡ trong công việc	5	13	42	79	18	3.59	0.913
Anh/chị và đồng nghiệp thường phối hợp làm việc	1	6	55	50	45	3.84	0.909
Quan hệ giữa anh/chị và cấp trên rất thân thiện, gần gũi và đoàn kết	11	2	83	27	34	3.45	1.065
Anh/chị thường được cấp trên hướng dẫn, chỉ bảo công việc	0	9	47	75	26	3.75	0.798
Anh/chị được học hỏi và nâng cao năng lực chuyên môn lên khi được phối hợp làm việc với đồng nghiệp	0	2	40	72	43	3.99	0.764
Anh/chị được tôn trọng và tin cậy trong công việc	2	19	34	67	35	3.73	0.985

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả

công việc sẽ bị hạ bậc lương hoặc chuyển sang làm công việc khác có mức lương thấp hơn, nhằm nâng cao trách nhiệm cho mỗi cá nhân.

Thứ ba, hoàn thiện quy trình đào tạo

Sacombank cần có một cuộc tổng rà soát lại trình độ nghiệp vụ cho toàn thể nhân viên nhằm đánh giá lại. Dựa vào những bài kiểm tra nghiệp vụ cho từng vị trí công việc, phân loại nhân viên, sau đó có những lớp đào tạo chuyên sâu nghiệp vụ nhằm đảm bảo toàn bộ nhân viên có thể nắm được một cách đồng bộ các quy trình, quy định đang còn hiệu lực.

Thứ tư, giải pháp hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực

Sacombank trong thời gian tới, cần phải có công cụ hiệu quả, có thể lượng hóa được nhằm đánh giá công bằng và chính xác. Cụ thể, cần phải xây dựng bằng giao việc cho từng vị trí; đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ dựa trên tỷ lệ hoàn thành của từng nhân viên đối với bằng giao chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh đã giao từ đầu năm.

Kết quả khảo sát cho thấy, mức lương của người lao động tại Sacombank Nhà Bè ở mức trung bình so với các đơn vị cùng ngành, của đội ngũ lãnh đạo còn thấp. Đây là một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng bất ổn định về mặt tư tưởng của người lao động trong các năm vừa qua.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Sacombank Nhà Bè (2019). Báo cáo tổng kết nguồn nhân lực năm 2019
2. Trần Kim Dung (2006). Quản trị nguồn nhân lực. Nxb Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh
3. Đồng Thị Thanh Phương, Nguyễn Thị Ngọc An (2008). Quản trị nguồn nhân lực (Human Resource management), Nxb Thống kê
4. Nguyễn Thị Hiền Nhiên (2017). Giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại BIDV Tây Nam, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Trà Vinh
5. Preece, A. J. (2004). Human Resource Management in a Business Context. Cengage Learning Business Press

Để giữ vững nhịp độ phát triển, giữ chân người lao động giỏi, có kinh nghiệm, thì Sacombank cần quan tâm đến chế độ tiền lương. Đồng thời, Ngân hàng cần có chính sách quan tâm đến nhân viên có thâm niên làm việc, thời gian cống hiến lâu dài với đơn vị; cần có hình thức thưởng thường xuyên căn cứ vào kết quả thực hiện công việc để thúc đẩy người lao động hoàn thành vượt chỉ tiêu công việc được giao.

Ban lãnh đạo Chi nhánh cần quan tâm tạo ra một môi trường và điều kiện làm việc tốt, thuận lợi cho cán bộ, công nhân viên, đồng thời kích thích và thu hút cũng như giữ chân người lao động giỏi. Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tạo ra bầu không khí dân chủ, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau. Phát huy vai trò tổ chức công, có kế hoạch cụ thể cho việc thăm hỏi nhân viên, như: ốm đau, hiếu, hỷ, tổ chức văn nghệ, thể thao, tặng quà sinh nhật... tạo sự đoàn kết tốt trong nội bộ.

Thứ năm, các giải pháp hỗ trợ để hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực

Chi nhánh cần có những kênh thu thập ý kiến đóng góp của nhân viên hiệu quả, bằng các hình thức qua email, hộp thư kín nhằm đảm bảo bí mật. Từ đó giúp nhân viên có thể tự tin và không cảm thấy dè dặt khi đóng góp ý kiến. Từ các kênh thông tin này, Chi nhánh sẽ hiểu rõ hơn tâm tư nguyện vọng của nhân viên, phát hiện ra những việc cần phải hoàn thiện, góp phần tạo mối quan hệ gần gũi giữa Chi nhánh với nhân viên hơn nữa.

Lãnh đạo Chi nhánh phải luôn gương mẫu, tránh sự thiên vị, trung thực, công bằng trong quan hệ và đánh giá nhận xét cán bộ, nhân viên. Xây dựng văn hóa ứng xử trong nội bộ. Bên cạnh đó, cần xây dựng kế hoạch hoạt động phong trào hằng năm, như: hội diễn văn nghệ, thể dục thể thao... tạo ra không khí sôi nổi để người lao động giao lưu học hỏi, gắn kết với tập thể, thi đua thực hiện tốt nhiệm vụ. □