

**BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**



**NCS: NGUYỄN ĐỨC TUẤN**

**ĐỀ TÀI**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI  
CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU  
CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 9340404

**Người hướng dẫn khoa học 1: PGS.TS. Lê Thanh Hà**

**Người hướng dẫn khoa học 2: PGS.TS. Phạm Công Đoàn**

**Hà Nội, 7/2023**

## MỤC LỤC

### MỤC LỤC

### DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

### DANH MỤC BẢNG BIỂU

### DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

MỞ ĐẦU .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu .....	1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu .....	6
2.1. Mục đích nghiên cứu .....	6
2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu .....	6
3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu .....	6
3.1. Đối tượng nghiên cứu .....	6
3.2. Phạm vi nghiên cứu .....	6
4. Câu hỏi nghiên cứu .....	7
5. Phương pháp nghiên cứu .....	7
5.1. Nguồn dữ liệu .....	7
5.2. Phương pháp nghiên cứu .....	8
5.3. Quy trình nghiên cứu .....	9
6. Các kết quả nghiên cứu đạt được .....	9
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC NGÂN HÀNG ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CMCN 4.0 .....	11
1.1. Khái quát về cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) .....	11
1.2. Tổng quan nghiên cứu về tác động của cuộc CMCN 4.0 đến nguồn Nhân lực ngành tài chính ngân hàng thương mại .....	12
1.3. Tổng quan nghiên cứu về tác động của cuộc CMCN 4.0 đến đào tạo nguồn nhân lực .....	19

1.4. Tổng quan nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại trong CMCN 4.0.....	29
1.5. Khoảng trống trong nghiên cứu .....	35
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI ĐÁP ỨNG YÊU CẦU .....	37
cách mạng công nghiệp 4.0 .....	37
2.1. Một số khái niệm liên quan đến đề tài .....	37
2.1.1. Nguồn nhân lực, nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại .....	37
2.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng thương mại .....	43
2.1.3. Đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu Cách mạng Công nghiệp 4.0 .....	44
2.2. Yêu cầu đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0.....	46
2.2.1. Yêu cầu sử dụng thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 ứng dụng vào hoạt động đào tạo. ....	46
2.2.2. Yêu cầu đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động.....	52
2.3. Nội dung hình thức và phương pháp đào tạo.....	54
2.3.1. Nội dung đào tạo .....	54
2.3.2. Hình thức đào tạo .....	59
2.3.3 Phương pháp đào tạo.....	61
2.4. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại.....	62
2.4.1. Xác định nhu cầu và xây dựng kế hoạch đào tạo.....	62
2.4.2. Tổ chức hoạt động đào tạo .....	65
2.4.3. Đánh giá kết quả đào tạo .....	66
2.4.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo .....	66
2.5 Một số yếu tố liên quan.....	68

2.5.1. Giảng viên và đội ngũ quản lý đào tạo .....	68
2.5.2. Tổ chức bộ máy quản lý và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo .....	70
2.5.3 Khả năng tài chính của NHTM dành cho đào tạo.....	71
<b>CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CMCN 4.0.....</b>	<b>72</b>
3.1. Khái quát về nguồn nhân lực Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. ....	72
3.1.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.....	72
3.1.2. Mục tiêu chiến lược đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 của ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam .....	73
3.1.3. Khái quát nguồn nhân lực và mục tiêu chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu của cách mạng công nghiệp 4.0 .....	74
3.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam .....	76
3.2.1. Thực trạng tổ chức bộ máy, nhân lực quản lý đào tạo và chương trình đào tạo của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam .....	77
3.2.2. Đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu cách mạng công nghiệp 4.0..	80
3.2.3. Thực trạng quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam .....	94
3.2.4. Một số yếu tố liên quan.....	104
3.3. Kết quả khảo sát, phỏng vấn về đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp và mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam .....	1048

3.3.1. Kết quả khảo sát, phỏng vấn về đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam .....	108
3.3.2. Kết quả khảo sát, phỏng vấn về mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam .....	112
3.4. Đánh giá chung về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam về những vấn đề đặt ra trong việc đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0.....	117
3.4.1. Đánh giá chung về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong việc đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 ..	117
3.4.2. Những vấn đề đặt ra cần hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu cách mạng công nghiệp 4.0. ....	132
<b>CHƯƠNG 4 : GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CMCN 4.0 .....</b>	<b>134</b>
4.1. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu cách mạng công nghiệp 4.0.....	134
4.2. Định hướng và mục tiêu hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0. ....	136
4.3. Một số giải pháp chủ yếu hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0.....	139
4.3.1. Giải pháp ứng dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo .....	139
4.3.2. Giải pháp về tổ chức bộ máy, nhân sự quản lý đào tạo và tổ chức hoạt động đào tạo .....	140
4.3.3. Giải pháp về chương trình đào tạo .....	141
4.3.4. Giải pháp về nội dung đào tạo .....	142
4.3.5. Giải pháp về hình thức đào tạo .....	146

4.3.6. Giải pháp về phương pháp đào tạo .....	147
4.3.7. Giải pháp về quy trình đào tạo .....	148
4.3.8. Một số giải pháp khác .....	151
4.4. Đề xuất, kiến nghị .....	154

#### DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Giải thích từ ngữ</b>
AI	Artificial intelligence (Trí tuệ nhân tạo)
ADDIE	Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation
BLĐ	Ban Lãnh đạo
BGD	Ban Giám đốc
CMCN 4.0	Cách mạng công nghiệp 4.0
CP	Chính Phủ
CT	Chỉ thị
NH	Ngân hàng
TMCP	Thương mại cổ phần
TCTD	Tổ chức tín dụng
CNTT	Công nghệ thông tin
Trung tâm CNTT	Trung tâm Công nghệ thông tin
IoT	Internet of things ( Internet kết nối vạn vật)
IDG Vietnam	International Data Group (Tổ chức đầu tư mạo hiểm)
NNHVN	Ngành ngân hàng Việt Nam
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NHTG	Ngân hàng Thế giới
NHTM	Ngân hàng thương mại
KH	Kế hoạch
TW	Trung Ương
TTg	Thủ tướng
NQ	Nghị Quyết
PSD2	Payment Service Directive 2 (Dịch vụ thanh toán thứ hai)
GDNN	Giáo dục nghề nghiệp
TCTD	Tổ chức tín dụng
Techcombank	Ngân hàng thương mại cổ phần kỹ thương

BIDV	Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam
VCB, VIETCOMBANK	Ngân hàng Thương mại Cổ Phần Ngoại Thương Việt Nam
VPBank	Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng
TPBank	Ngân hàng thương mại cổ phần Tiên Phong
STEM	Science, Technology, Engineering và Mathematics.(Khoa học, Công nghệ, Kỹ thuật, Toán học)
NNL	Nguồn nhân lực
NCS	Nghiên cứu sinh
WTO	<i>World Trade Organization</i> – (Tổ chức Thương mại Thế giới)
TĐT	Trường đào tạo Vietcombank
TRM	Traning Road Mad - Bản đồ đào tạo
BĐĐT	Bản đồ đào tạo
CĐR	Chuẩn đầu ra
CTĐT	Chương trình đào tạo
KNL	Khung năng lực
TTTTTM	Trung tâm tài trợ thương mại
PTCTĐT	Phát triển chương trình đào tạo
NHTHKT	Ngân hàng thực hành khảo thí
P.KTTV	Phòng Kế toán tài vụ
GVNB	Giảng viên nội bộ
GVTN	Giảng viên thuê ngoài
LMS	Learning Management System
SF	Success factor
R&D	Research and Development
HR	Human Resources



## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 1: Các cuộc CMCN

Bảng 2: Bảng hỏi phỏng vấn các nhà khoa học, chuyên gia đào tạo

Bảng 3: Danh sách phỏng vấn các nhà khoa học, chuyên gia đào tạo

Bảng 4: Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực Vietcombank đến năm 2025

Bảng 5: Kết quả hoạt động đào tạo

Bảng 6: Đào tạo theo các khối nghiệp vụ

Bảng 7: Nội dung đào tạo bao gồm Kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp

Bảng 8: Nội dung đào tạo chi tiết kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp

Bảng 9: Nội dung đào tạo liên quan đến chuyển đổi số

Bảng 10: Nội dung đào tạo chi tiết liên quan đến chuyển đổi số

Bảng 11: Đào tạo theo các hình thức

Bảng 12: Kết quả kiểm tra sau khóa học

Bảng 13: Kết quả Thi tay nghề theo nghiệp vụ

Bảng 14: Điểm đánh giá hoạt động đào tạo

Bảng 15: Chi phí đào tạo hàng năm

Bảng 16: Câu hỏi thực hiện khảo sát học viên

Bảng 17: Kết quả khảo sát mục tiêu đào tạo

Bảng 18: Kết quả khảo sát chương trình đào tạo

Bảng 19: Kết quả khảo sát giảng viên

Bảng 20: Kết quả khảo sát hình thức đào tạo

Bảng 21: Kết quả khảo sát công tác tổ chức cho lớp học

Bảng 22: Kết quả khảo sát khả năng học tập cá nhân

Bảng 23: Câu hỏi thực hiện khảo sát người quản lý

Bảng 24: Kết quả khảo sát người quản lý

Bảng 25: Bảng khảo sát, phỏng vấn cán bộ làm công tác đào tạo tại Trường Đào tạo & Phát triển nguồn nhân lực Vietcombank

Bảng 26: Yêu cầu 1: Cần sử dụng internet vạn vật nhằm lưu và phát các thông tin về đào tạo, nội dung đào tạo qua mạng internet để phục vụ nghiên cứu, giảng dạy và học tập; kiểm soát hành vi học tập của người học

Bảng 27: Yêu cầu 2: Cần sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo để tạo ra những cỗ máy phục vụ nghiên cứu, học tập và giảng dạy, nhằm đạt mục tiêu như thu thập và xử lý thông tin về đào tạo, đưa ra các lập luận và phán đoán, tự sửa lỗi, đề xuất chiến lược học tập hợp lý v.v...

Bảng 28: Yêu cầu 3: Cần sử dụng Blockchain trong việc ghi và chia sẻ dữ liệu đào tạo an toàn, hiệu quả

Bảng 29: Yêu cầu 4: Cần thiết lập hệ thống dữ liệu lớn nhằm lưu giữ thông tin của người học và các chuyên gia làm công tác đào tạo, qua đó giúp đơn vị làm công tác đào tạo nắm được hành vi, xu hướng, nhu cầu ... của cả người dạy và người học. Từ đó giúp cơ sở đào tạo có chiến lược và kế hoạch đào tạo phù hợp

Bảng 30: Yêu cầu 5: Phải sử dụng điện toán đám mây trên các nền tảng thích hợp (chẳng hạn Office 365, Facebook, Youtube,...) nhằm lưu trữ, phân loại và sắp xếp dữ liệu đào tạo trên hệ thống của cơ sở đào tạo

Bảng 31: Bảng khảo sát cán bộ làm tại Vietcombank

Bảng 32: Kết quả khảo sát cán bộ làm tại Vietcombank

Bảng 33: Kế hoạch lao động Vietcombank

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ**

Hình 1: Quy trình nghiên cứu

Hình 2: Mô hình tổ chức Trường Đào tạo Vietcombank

Hình 3: Bảng mô tả công việc

Hình 4: Mô hình quy trình quản lý đào tạo tại Vietcombank

Hình 5: Các cấp độ nhu cầu đào tạo

Hình 6: Quy trình triển khai đào tạo tập trung hoặc trực tuyến

Hình 7: Quy trình triển khai đào tạo đối với đào tạo E-learning

Hình 8: Quy trình xây dựng CTĐT dựa theo chuẩn đầu ra

Hình 9: Quy trình liên kết mục tiêu, CDR của khóa/nội dung đào tạo với CDR của CTĐT

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Trong mọi giai đoạn và thời kỳ phát triển của xã hội, con người luôn là yếu tố then chốt, đóng vai trò quyết định đến sự phát triển của lực lượng sản xuất. Đặc biệt, với sự thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế, xã hội và mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay thì nguồn nhân lực lại càng trở nên quan trọng, là trụ cột cho việc tạo ra năng lực cạnh tranh vượt trội của tổ chức.

Để có được nguồn nhân lực có chất lượng thì cần phải đào tạo và đào tạo liên tục, vai trò của đào tạo trong doanh nghiệp được thể hiện: (i) Đào tạo để nâng cao năng lực nhân viên, khắc phục điểm yếu, thiếu để đáp ứng yêu cầu công việc, đào tạo 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, có thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai. (ii) Do sự thay đổi, tiến bộ của khoa học công nghệ, tiến bộ về quản lý nên cần đào tạo để cập nhật kiến thức, kỹ năng; (iii) Đào tạo để nâng cao năng lực cạnh tranh của nguồn nhân lực, đây là yếu tố quan trọng nhất để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đào tạo nguồn nhân lực là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh, thể hiện qua việc giúp doanh nghiệp nâng cao sức lao động, hiệu quả thực hiện công việc, nâng cao chất lượng thực hiện công việc, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức, tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp.

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) đã bắt đầu từ những năm 2000, đặc trưng bởi sự hợp nhất, không có ranh giới giữa các lĩnh vực công nghệ, vật lý, kỹ thuật số và sinh học. Đây là xu hướng kết hợp giữa các hệ thống ảo và thực thể, vạn vật kết nối Internet (IoT) và các hệ thống kết nối Internet (IoS).

Tốc độ phát triển của những đột phá trong cách mạng công nghiệp lần thứ tư này là không có tiền lệ trong lịch sử. Nếu như các cuộc cách mạng công nghiệp trước đây diễn ra với tốc độ theo cấp số cộng thì tốc độ phát triển của cách mạng

công nghiệp lần thứ tư này là theo cấp số nhân. Thời gian từ khi các ý tưởng về công nghệ và đổi mới sáng tạo được phôi thai, hiện thực hóa các ý tưởng đó trong các phòng thí nghiệm và thương mại hóa ở qui mô lớn các sản phẩm và quy trình mới được tạo ra trên phạm vi toàn cầu được rút ngắn đáng kể. Những đột phá công nghệ diễn ra trong nhiều lĩnh vực với tốc độ rất nhanh và tương tác thúc đẩy nhau đang tạo ra một thế giới được số hóa, tự động hóa và ngày càng trở nên hiệu quả và thông minh hơn.

Tiền bộ khoa học của CMCN 4.0 đang được ứng dụng mạnh mẽ vào các hoạt động thực tế của các doanh nghiệp nói chung và trong tài chính ngân hàng nói riêng, đòi hỏi phải đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp để đảm bảo đủ kiến thức, kỹ năng và phẩm chất nghề nghiệp có thể hoàn thành nhiệm vụ trong bối cảnh mới, dựa trên việc ứng dụng công nghệ của CMCN 4.0 trong hoạt động đào tạo.

Tài chính - ngân hàng hiện là một trong những lĩnh vực được đánh giá ở mức cao về ứng dụng công nghệ thông tin và chịu nhiều tác động của làn sóng Cách mạng công nghiệp 4.0, NHNN Việt Nam đã xây dựng chiến lược hoạt động và chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành ngân hàng từ năm 2020 đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030, ban hành văn bản chính sách định hướng hoạt động chuyển đổi số, các NHTM đã có những biến chuyển trong cấu trúc tổ chức, phương thức hoạt động, quản trị rủi ro, cung ứng sản phẩm dịch vụ nhằm thích ứng với thời đại kỹ nguyên số.

Hơn nữa CMCN 4.0 với những công nghệ mới, làm thay đổi nền tảng sản xuất, phát sinh thêm nhiều ngành nghề mới điều này đặt ra những yêu cầu mới về năng lực của nguồn nhân lực, với các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp bao gồm:

Kiến thức gồm trình độ nghiệp vụ ngân hàng, trình độ công nghệ thông tin (thức về dữ liệu lớn (Big Data), quản lý dữ liệu (SQL, VBA), khai thác dữ liệu nhiều chiều (Data mining), đám mây lưu trữ (Cloud)), trình độ chuyên môn kết hợp phát triển các dịch vụ kinh doanh mới như thương mại điện tử.

Kỹ năng gồm kỹ năng tư duy sáng tạo, tư duy phản biện, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng về vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung

ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT, kỹ năng quản lý rủi ro, kỹ năng ra quyết định dựa trên dữ liệu, kỹ năng thiết kế sản phẩm lấy khách hàng làm trung tâm.

Phẩm chất nghề nghiệp bao gồm chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh, ý thức bảo mật thông tin của nhân viên trong quá trình thực hiện nhằm giữ uy tín, an toàn cho ngân hàng một cách tuyệt đối.

Thách thức này không chỉ đặt ra với ngành ngân hàng nói chung mà còn đặt ra đối với từng ngân hàng nói riêng, thay đổi thế nào để bắt kịp với những hệ quả của CMCN 4.0 là bài toán các ngân hàng đang phải tìm hướng giải quyết.

Theo (Lee và Pfeiffer 2019), sẽ có hai thay đổi chính trong công việc (i) Thay đổi nội dung của quy trình làm việc, tổ chức công việc và các yếu tố khác khi áp dụng công nghệ, (ii) Thay đổi cấu trúc vi mô của công việc và quy trình làm việc dẫn đến một số ngành nghề biến mất và một số nghề nghiệp mới xuất hiện.

Dạng thay đổi đầu tiên là nâng cao nhu cầu năng lực mới và thúc đẩy điều chỉnh và cập nhật các bằng cấp mới trong khi dạng thay đổi thứ hai thường dẫn đến sự xuất hiện hoặc biến mất của các bằng cấp. Cả hai dạng thay đổi đều thúc đẩy sự thay đổi khác nhau trong cấu trúc trình độ (Tütlys và Spöttl 2020).

Hướng phát triển này cho thấy sẽ không có việc số hóa toàn diện xuyên suốt mọi thứ và thay thế con người. Do đó, cần phải khẩn trương làm rõ người lao động lành nghề phải có trình độ như thế nào và quy trình làm việc trong các doanh nghiệp có thể đóng những vai trò gì trong tương lai.

Đó là lý do tại sao trọng tâm của cuộc thảo luận về Công nghiệp 4.0 nên xoay quanh việc phát triển năng lực, khả năng đạt được bằng cấp, cũng như thay đổi yêu cầu năng lực của các chuyên gia. Cho dù, phát triển công nghệ, một yếu tố quan trọng trong bối cảnh Công nghiệp 4.0, nhưng con người vẫn là trụ cột để thực hiện thành công. (Hirsch-Kreinsen và Itterman 2019 ; Bayme vbm 2016 ).

Trong nghiên cứu của Fabrizio Campelli (2020) “Để chuyển đổi ngân hàng, chúng ta cần chuyển đổi cách làm việc” nghiên cứu chỉ ra để ngân hàng thay đổi cách làm việc, thì cần có mô hình tổ chức mới, hai yếu tố quyết định sự thành công

của ngân hàng là nhân viên giỏi và công nghệ. (i) ngân hàng cần những cán bộ có chất lượng và những nhà lãnh đạo toàn cầu, cho phép ngân hàng để thực hiện các biện pháp phát triển phù hợp, sự thành công của ngân hàng đi kèm với chất lượng nguồn nhân lực, (ii) công nghệ đã và đang tồn tại trong một thời gian, ngân hàng cần xác định và tận dụng các cơ hội mà công nghệ mang lại để giải phóng con người, tách ra khỏi việc hành chính, tạo ra một môi trường làm việc tập trung vào tăng trưởng và thúc đẩy tiến trình, dành nhiều thời gian hơn để nhân viên ngân hàng gặp mặt, tư vấn cho khách hàng.

Trong nghiên cứu của Võ Thị Phương (2019) “Triển vọng nguồn nhân lực ngành ngân hàng trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0”, nghiên cứu của Đỗ Lê (2017) “Nhân lực ngân hàng trước cách mạng công nghiệp 4.0”, Minh Khôi (2018), “Nhà băng “khát” nhân sự thời 4.0” đã chỉ ra (i) tác động của CMCN 4.0 đến lĩnh vực ngân hàng chính là xu hướng ngân hàng số ngày càng phát triển do đó rất cần nguồn lao động công nghệ thông tin (CNTT) để đáp ứng được xu hướng công nghệ số (Brett King, 2017), (ii) chất lượng nguồn nhân lực không chỉ là trình độ nghiệp vụ ngân hàng mà đi liền với đó là kỹ năng vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT.

Tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam, với mục tiêu chiến lược đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 là: Đứng đầu về ngân hàng số; Đứng đầu về trải nghiệm khách hàng; Với mục tiêu chiến lược phát triển nguồn nhân lực của VCB đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 là: Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng hàng đầu trong ngành ngân hàng; Là tổ chức học tập và sáng tạo với các phong trào thi đua sôi nổi học tập, đổi mới sáng tạo, nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ; Vì vậy, hoạt động đào tạo luôn nhận được sự quan tâm chỉ đạo sát sao của Ban Lãnh đạo trong mọi hoạt động và nhận được sự ủng hộ, hỗ trợ của các phòng/ban của TSC và các chi nhánh trong toàn hệ thống.

So với yêu cầu CMCN 4.0, trong những năm qua công tác đào tạo dù đã có nhiều chuyển biến, có sự tăng trưởng về quy mô, số lượng học viên, có sự thay đổi

về nội dung đào tạo, lựa chọn giảng viên chất lượng, đổi mới về hình thức đào tạo, ứng dụng công nghệ, nâng cao cơ sở vật chất, thay đổi quy trình tổ chức triển khai đào tạo tại các khâu nghiên cứu nhu cầu đơn vị, xây dựng bài giảng, tổ chức lớp học, đánh giá sau khóa học. Nhưng hoạt động đào tạo chưa đáp ứng hết nhu cầu đào tạo, chương trình đào tạo chưa gắn liền với vị trí công việc, chưa thực hiện đánh giá được hiệu quả đào tạo, mới chỉ áp dụng một phần công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo.

Hoạt động đào tạo tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam đang phải đối mặt với thách thức chưa từng có (i) làm thế nào để phát triển kỹ năng cho người lao động thích ứng với việc làm chưa từng có trong hiện tại (phát sinh từ chương trình chuyển đổi số), (ii) phát triển kiến thức kỹ năng cho người lao động ở những việc làm ứng dụng công nghệ mới chưa từng áp dụng tại ngân hàng, (iii) khoảng cách trình độ cán bộ, chậm thay đổi nhận thức và thói quen, (iv) tình hình kinh tế tồn tại nhiều bất định, bất ngờ, bất an, diễn biến nhanh, khó lường, khó dự đoán, khó dự báo.

Những thách thức này không được giải quyết sẽ dẫn đến hệ quả nặng nề cho ngân hàng khi số lượng lớn lao động không có kiến thức, kỹ năng phù hợp bị đào thải, đặc biệt là những lao động giản đơn, người lao động trực tiếp không có khả năng thích ứng với công nghệ mới.

Đây là thách thức lớn đối với NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam và Khối nhân sự để đảm bảo nguồn nhân lực có chất lượng, thích ứng với công nghệ mới đảm bảo việc làm bền vững cho người lao động trong ngân hàng. Với những mảng thời sự và cấp thiết như trên, tác giả lựa chọn đề tài “***Đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0***” để tiến hành nghiên cứu, trên hai khía cạnh (i) Cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu công việc trong thời đại CMCN 4.0 bao gồm đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho cán bộ, (ii) Hiện đại hoá công tác đào tạo, ứng dụng công nghệ 4.0 vào quá trình đào tạo để nâng cao hiệu quả đào tạo, tác giả đã tiến hành khảo sát tại TSC và các chi nhánh nhằm đánh giá thực trạng kiến thức, kỹ



năng của người lao động và mức độ đáp ứng của người lao động theo yêu cầu của công việc khi thay đổi công nghệ, những vấn đề đặt ra đối với đào tạo cho người lao động thích ứng với thay đổi công nghệ, đồng thời tiến hành khảo sát việc sử dụng thành tựu công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp (i) đào tạo cho người lao động thích ứng với sự thay đổi công nghệ trong bối cảnh chuyển đổi số, (ii) ứng dụng công nghệ trong việc hoạt động đào tạo.

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

### **2.1. Mục đích nghiên cứu**

Xây dựng khung lý luận đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 và đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam, từ đó luận án đề xuất giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 ở NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam giai đoạn từ 2023-2030.

### **2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa, làm rõ, bổ sung lý luận, xác lập khung lý luận về đào tạo nguồn nhân lực, hình thức, phương pháp, nội dung đào tạo, tổ chức quy trình đào tạo nguồn nhân lực của NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0;
- Đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 ở NH TMCP Ngoại thương Việt Nam;
- Đề xuất một số giải pháp chủ yếu có ý nghĩa lý luận, thực tiễn hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 cho NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam trong thời gian tới.

## **3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

- Nghiên cứu lý luận và thực tiễn đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 ở ngân hàng thương mại.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Về nội dung: Luận án nghiên cứu hoàn thiện lý luận và thực tiễn đào tạo NNL đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 ở NHTM, trong đó tập trung vào các nội dung,

hình thức, phương pháp đào tạo nhân viên NHTM, các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần thiết trong đào tạo nhân viên NHTM. Tổ chức quy trình đào tạo và những yêu cầu về nguồn lực, trang thiết bị cho đào tạo, đội ngũ giảng viên, tài chính. Việc ứng dụng công nghệ 4.0 trong đào tạo.

- Về không gian nghiên cứu: Nghiên cứu tại trụ sở chính và các chi nhánh của NH TMCP Ngoại thương Việt Nam;

- Về thời gian: Dữ liệu, tài liệu về đào tạo nhân viên và các vấn đề liên quan giai đoạn từ 2018-2023, giải pháp đề xuất cho giai đoạn từ 2023 đến 2030 và những năm tiếp theo.

#### **4. Câu hỏi nghiên cứu**

- Cơ sở khoa học nào về đào tạo nhân lực NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0?

- Thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực ở NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 hiện nay? Ưu điểm và nhược điểm và nguyên nhân?

- Các giải pháp nào để hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 trong thời gian tới?

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

##### **5.1.Nguồn dữ liệu**

Để đạt được mục đích nghiên cứu, NCS sử dụng hai nguồn dữ liệu chủ yếu:

##### **a. Dữ liệu thứ cấp**

- Tham khảo tài liệu sách, báo, công trình nghiên cứu khoa học về chủ đề nguồn nhân lực ngành ngân hàng, đào tạo nguồn nhân lực nói chung, đào tạo nguồn nhân lực tại NHTM nói riêng trong CMCN 4.0;

- Sử dụng các báo cáo ngành ngân hàng, báo cáo kết quả hoạt động của các NHTM.

##### **b. Dữ liệu sơ cấp**

- Thực hiện khảo sát về hoạt động đào tạo nhân viên tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam;

- Thực hiện phỏng vấn các nhà khoa học tại một số Trường Đại học, chuyên gia đào tạo về yêu cầu sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo hiện nay;
- Thực hiện khảo sát về việc mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam.

## **5.2. Phương pháp nghiên cứu**

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng mục đích của nghiên cứu là để NCS tìm hiểu hoạt động đào tạo, mức độ đáp ứng yêu cầu công việc hiện nay, phù hợp với giai đoạn chuyển đổi số của cán bộ NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam. Tác giả chia thành hai phần tiến hành nghiên cứu, khảo sát, phỏng vấn.

**Phần một** là khảo sát về đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp của cán bộ tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam.

**Phần hai** là (i) Xây dựng yêu cầu về việc sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo, tiến hành phỏng vấn các nhà khoa học tại một số Trường Đại học, chuyên gia đào tạo và (ii) Thực hiện khảo sát về việc mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam.

**Tại phần một:** Tác giả đã tiến hành khảo sát tại TSC và các chi nhánh (đối tượng khảo sát là cán bộ nhân viên và quản lý trên toàn hệ thống NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam) nhằm đánh giá thực trạng kiến thức, kỹ năng của người lao động và mức độ đáp ứng của người lao động theo yêu cầu của công việc khi thay đổi công nghệ, những vấn đề đặt ra đối với đào tạo cho người lao động thích ứng với thay đổi công nghệ.

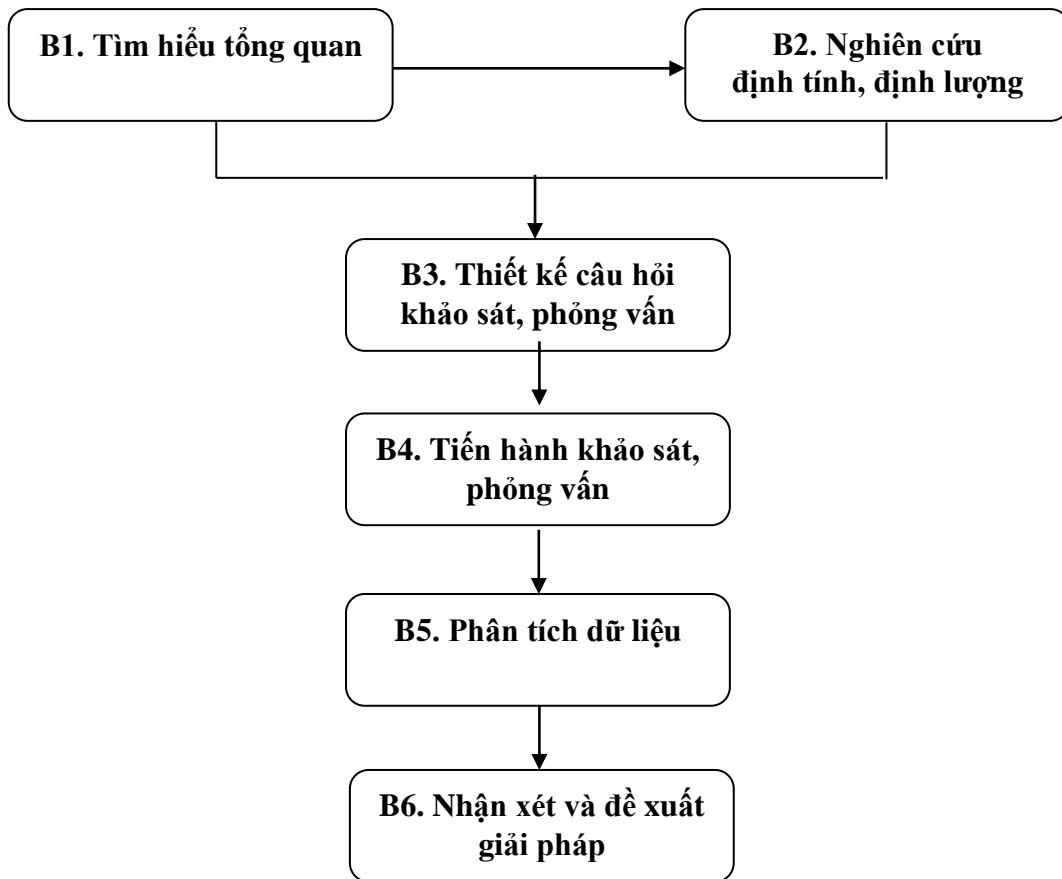
### **Tại phần hai:**

(i) Để củng cố việc sử dụng công nghệ 4.0 vào hoạt động đào tạo là một yêu cầu tất yếu, tác giả đã xây dựng các yêu cầu liên quan đến công nghệ 4.0 như Internet kết nối vạn vật, sử dụng, quản lý dữ liệu lớn, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, bảo mật thông tin. Tác giả đã gửi bảng câu hỏi và phỏng vấn các nhà khoa học tại một số Trường Đại học, chuyên gia đào tạo có kinh nghiệm nhiều năm tại các Trường Đại học Lao động Xã hội, Đại học Thương Mại, Đại học Kinh Tế Quốc dân, Đại học Kinh tế - Đại học Quốc Gia, Học viện ngoại giao, Học viện Ngân hàng, Đại học Ngân hàng TP Hồ Chí Minh.

(ii) Thực hiện phỏng vấn/khảo sát về mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam tác giả đã:

- ✓ Tiến hành khảo sát cán bộ - những học viên đã tham gia các khóa đào tạo do NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam tổ chức tại một số chi nhánh tại ba khu vực Bắc Trung Nam;
- ✓ Phỏng vấn cán bộ làm công tác đào tạo tại Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam – những người xây dựng chương trình và tổ chức triển khai các khóa đào tạo.

### 5.3. Quy trình nghiên cứu



Hình 1: Quy trình nghiên cứu

## 6. Các kết quả nghiên cứu đạt được

**Về lý luận:** Luận án hệ thống hóa, bổ sung mới, làm rõ những vấn đề lý luận đào tạo nguồn nhân lực của NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0.

***Về thực tiễn:***

- Từ các kết quả chính của luận án, tác giả đã vận dụng lý luận và các dữ liệu thu thập đầy đủ, cập nhật, đánh giá đúng thực trạng đào tạo nhân viên của NH TMCP Ngoại thương Việt Nam, chỉ rõ những vấn đề đặt ra cần giải quyết trong đào tạo nguồn nhân lực và nhân viên nói riêng theo yêu cầu của CMCN 4.0.

- Trên cơ sở lý luận, thực tiễn về đào tạo nhân viên của NH TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu của CMCN 4.0 đề xuất các giải pháp chủ yếu hoàn thiện đào tạo nhân viên đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 của NH TMCP Ngoại thương Việt Nam cho giai đoạn đến năm 2030 và những năm tiếp theo.

## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC NGÂN HÀNG ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CMCN 4.0.**

### **1.1. Khái quát về cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0)**

Khoảng 150 năm trở lại đây, các cuộc cách mạng công nghiệp xuất hiện ngày càng nhanh với nhịp độ ngày càng mạnh, làm thay đổi diện mạo thế giới chúng ta đang sống.

Nếu như cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất bắt đầu từ năm 1780 và kéo dài trong 60 năm, nhân loại bắt đầu thay thế lao động chân tay bằng cơ giới hóa, và sử dụng lượng nước, năng lượng hơi nước thay cho sức người và sức vật kéo. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai từ năm 1840 đến Thế chiến lần thứ nhất, xuất hiện động cơ điện và dây chuyền sản xuất hàng loạt, kéo dài chỉ trong vòng 44 năm, thời gian ngắn hơn và tốc độ lan tỏa rộng hơn.

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba đã có thể diễn ra sớm hơn nhưng hai cuộc chiến tranh thế giới (1914-1918 và 1939-1945) làm tốc độ phát triển khoa học công nghệ bị chậm lại do chiến tranh đã tàn phá nhiều công trình sản xuất, cơ sở nghiên cứu, buộc các nước phải dồn nguồn lực để phục hồi, làm suy giảm khả năng đầu tư cho nghiên cứu và phát triển.

Tuy nhiên, bắt đầu từ những năm 60 của thế kỷ trước, khoa học – công nghệ phát triển rất nhanh và cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba bắt đầu diễn ra với nhiều phát minh rất quan trọng trong nhiều lĩnh vực như vật liệu, năng lượng tái tạo, công nghệ vũ trụ, công nghệ sinh học và đặc biệt là công nghệ thông tin. Cuộc cách mạng này diễn ra với tốc độ nhanh hơn, tác động sâu rộng hơn và là tiền đề quan trọng để loài người bước vào cuộc CMCN 4.0.

Với cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba, loài người đã chuyển từ kỷ nguyên công nghệ chế tạo sang kỷ nguyên công nghệ cao do công nghệ thông tin dẫn dắt, từ lao động cơ bắp sang lao động trí tuệ, từ thị trường quốc gia sang thị trường thế giới và khu vực. Và cùng với những tập đoàn kinh tế lớn, siêu quốc gia là xu thế cá thể hóa doanh nghiệp và sự xuất hiện nền kinh tế chia sẻ. Chưa bao giờ các khái niệm: “kết nối”, “công dân toàn cầu”, “quản trị thông minh”, “thành phố

thông minh” lại càng xuất hiện ngày càng nhiều trong ngôn từ của đời sống hiện thực như giai đoạn này.

Giờ đây là làn sóng công nghiệp lần thứ tư với sự phát triển bùng nổ của công nghệ thông tin với dữ liệu lớn (big data), điện toán đám mây (cloud computing), đặc biệt là IoT (internet of things) – vạn vật kết nối, làm cho quá trình chuyển đổi số diễn ra vô cùng mạnh mẽ hình thành “nền kinh tế số”. Có thể khẳng định rằng: Nền kinh tế trong CMCN 4.0 là nền kinh tế số. Sự phát triển của “kinh tế số” và tác động tích hợp giữa các loại hình công nghệ cao sẽ làm thay đổi thế giới từ sản xuất đến các mối quan hệ kinh tế, chính trị, xã hội còn sâu sắc hơn, kỳ ảo hơn nhiều mà chúng ta chưa thể hình dung được.

**Bảng 1: Các cuộc CMCN**

Cách mạng công nghiệp	Phương thức sản xuất	Thiết bị	Ý nghĩa xã hội
Cách mạng cơ khí	Sản xuất cơ khí	Máy móc	Xóa ý thức chiếm hữu nô lệ
Cách mạng điện khí	Sản xuất lớn	Điện, ánh sáng	Phổ biến tiêu dùng hàng hóa
Cách mạng điện tử	Sản xuất tự động	Thiết bị điện tử	Tôn vinh giá trị con người
Cách mạng kết nối	Sản xuất cá nhân hóa	Internet, người máy	Làm chủ tri thức và ý thức

*Nguồn: Việt Nam thời chuyển đổi số, 2019*

## **1.2. Tổng quan nghiên cứu về tác động của cuộc CMCN 4.0 đến nguồn Nhân lực ngành tài chính ngân hàng thương mại**

Cuộc CMCN 4.0 đã và đang diễn ra với tốc độ nhanh, tác động đến mọi mặt trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam. Lĩnh vực tài chính – ngân hàng là một trong các lĩnh vực đón nhận nhiều cơ hội mới cũng như chịu tác động được từ các rủi ro tiềm ẩn của xu hướng này. Đây là lĩnh vực tiên phong trong việc áp dụng các công nghệ mới, đồng thời là lĩnh vực chịu áp lực cạnh tranh cao nếu tụt hậu về mặt công nghệ.

Việc các công nghệ mới đang bắt đầu được áp dụng trong lĩnh vực tài chính-ngân hàng một mặt cho thấy sự theo kịp của lĩnh vực tài chính ngân hàng Việt Nam so với thế giới nhưng mặt khác cũng đang đặt ra những vấn đề về nhân lực cho ngành tài chính – ngân hàng trước những yêu cầu thay đổi hiện nay, việc làm, kiến thức, kỹ năng cần có trong quá trình tiếp cận và vận hành công nghệ mới. Có nhiều nghiên cứu về ảnh hưởng của CMCN 4.0 đến nguồn nhân lực tại ngân hàng, bao gồm:

Nghiên cứu của Kusumawati (2020) “Sự thay đổi vai trò của nhân lực tại ngân hàng trong kỷ nguyên số” nhằm tìm hiểu vị trí giữa nguồn nhân lực với công nghệ kỹ thuật số trong ngành ngân hàng khi công nghệ phát triển như hiện nay. Nghiên cứu xem xét việc thay thế con người bằng máy móc, chi phí bảo trì của công nghệ kỹ thuật số rẻ hơn so với chi phí dành cho nhân lực; cùng với viễn thông, công nghệ số có thể kết nối đến được những vùng sâu vùng xa; và các dịch vụ số luôn sẵn sàng đáp ứng tối ưu nhu cầu của khách hàng (có thể truy cập dịch vụ 365 ngày/năm) mà không có thời gian ngừng hoạt động. Kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò của công nghệ kỹ thuật số chiếm ưu thế so với vai trò của con người trong thế giới ngân hàng. Điều này thể hiện qua dữ liệu về số lượng máy tính dùng trong ngân hàng số ngày càng tăng, sự gia tăng các giao dịch kỹ thuật số, sự phát triển ngày càng tăng của các sản phẩm ngân hàng dựa trên nền tảng ngân hàng điện tử, sự suy giảm về lao động và chi phí hoạt động cùng với sự gia tăng đầu tư vào công nghệ. Yếu tố chi phối nhiều nhất là số lượng giao dịch ngân hàng qua ngân hàng điện tử ngày càng tăng, đặc biệt là giao dịch thương mại điện tử.

Nghiên cứu của Archita Nur Fitriani (2019) “Thực hành tốt nhất về quản lý nhân tài và kỹ năng trong kỷ nguyên công nghiệp 4.0: - Trường hợp của ngành ngân hàng” chỉ ra nhu cầu của người lao động trong ngành ngân hàng đang có sự chuyển đổi. Lao động có kỹ năng công nghệ, tư duy phản biện và lao động sáng tạo là những nhân viên được yêu thích nhất trong ngân hàng hiện nay. Điều này dẫn đến sự xuất hiện khoảng cách lớn - khoảng cách về kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu của đơn vị sử dụng lao động và năng lực của lực lượng lao động. Nghiên cứu đã cho



thấy cần phải xây dựng kỹ năng thực hành tốt nhất về quản lý nhân tài và các kỹ năng trong ngành Ngân hàng. Đây là lĩnh vực đặc biệt quan trọng vì các ngân hàng đã dựa vào công nghệ từ khá lâu để giảm chi phí, tối ưu hóa quy trình và đẩy nhanh thời gian cung cấp sản phẩm và dịch vụ. Các ngân hàng cũng đang đối diện với áp lực hơn từ việc khách hàng ngày càng mong đợi được trải nghiệm các dịch vụ số hóa với mức độ lớn hơn. Vì vậy việc tuyển dụng cán bộ có kiến thức và năng lực là yếu tố quyết định sự thành công của một ngân hàng. Nhận diện và phát triển nhân tài giúp ngân hàng xác định những nhân viên then chốt dẫn dắt sự phát triển của ngân hàng giai đoạn kết hợp hệ thống vật lý và hệ thống số của Công nghiệp 4.0.

Trong nghiên cứu của Esha Mehta (2016), “Hoạt động nguồn nhân lực trong ngân hàng” đã cho thấy hiện nay, sự cạnh tranh trong ngành ngân hàng là rất quyết liệt. Chỉ những ngân hàng có năng lực, thích nghi nhanh mới có thể tồn tại trước những thay đổi nhanh chóng này. Mỗi ngân hàng khi đối mặt với tình huống cạnh tranh đều mong giành chiến thắng, nhưng không dễ dàng như người ta có thể tưởng tượng. Tuy nhiên, điều này có thể thực hiện được khi mọi người làm việc cùng nhau để thực hiện chuyển đổi. Việc chuyển động nhanh chóng và sự phức tạp của các kỹ thuật & kỹ năng mới đã buộc các ngân hàng phải cân nhắc và tự điều chỉnh cho phù hợp với sự thay đổi, yêu cầu nâng cao năng lực gồm kỹ năng, kiến thức và phương pháp giao tiếp giữa các nhân viên ngân hàng để thích nghi, phù hợp với hoàn cảnh thay đổi.

Trong nghiên cứu của Tina Arora (2017) “Hài hòa giữa con người và máy móc trong công nghiệp 4.0 – lĩnh vực ngân hàng” cho thấy những thay đổi trong CMCN 4.0 đã ảnh hưởng đến cuộc sống của chúng ta trong hai thập kỷ qua và sẽ còn tiếp tục ảnh hưởng như vậy, một trong những ngành nghề lâu đời nhất trên thế giới, ngành ngân hàng phải chuẩn bị các điều kiện sẵn sàng đối diện với những thách thức mà kỷ nguyên mới mang lại.

Trong khi máy móc có thể cung cấp tất cả những gì con người có thể làm được, các nhà khoa học cho đến nay vẫn đang nghiên cứu để tìm ra yếu tố quyết định cho sự tồn tại của con người – Yếu tố 'Cảm xúc'. Theo Futurist (2016) chúng ta

an toàn cho đến giai đoạn máy móc đánh bại chúng ta và dự đoán rằng đến năm 2025, robot sẽ trở nên vượt trội về mặt thể chất so với con người, đến năm 2032, robot sẽ trở nên vượt trội hơn nhiều so với con người và vào năm 2035 robot sẽ thay thế con người trong phần lớn lực lượng lao động. Nói như vậy, điều quan trọng là các ngân hàng cần lưu ý rằng họ cần phải liên tục đào tạo đội ngũ nhân lực của mình nhằm nâng cao năng lực cho phép con người luôn tồn tại, làm chủ và vượt trội hơn so với máy móc trong tương lai.

Trong nghiên cứu của Fabrizio Campelli (2020) “Để chuyển đổi ngân hàng, chúng ta cần chuyển đổi cách làm việc” nghiên cứu chỉ ra để ngân hàng thay đổi cách làm việc, thì cần có mô hình tổ chức mới, cần sử dụng, phân tích dữ liệu thông minh hơn để cải thiện việc ra quyết định và nâng cao kỹ năng cho nhân viên trong tương lai. Bên cạnh sự gắn bó và cam kết của người lao động cho cơ quan, hai yếu tố quyết định sự thành công của ngân hàng là nhân viên giỏi và công nghệ. (i) Ngân hàng cần những cán bộ có chất lượng và những nhà lãnh đạo toàn cầu, cho phép ngân hàng để thực hiện các biện pháp phát triển phù hợp, sự thành công của ngân hàng đi kèm với chất lượng nguồn nhân lực, (ii) Công nghệ đã và đang tồn tại trong một thời gian, ngân hàng cần xác định và tận dụng các cơ hội mà công nghệ mang lại để giải phóng con người, tách ra khỏi việc hành chính, tạo ra một môi trường làm việc tập trung vào tăng trưởng và thúc đẩy tiến trình, dành nhiều thời gian hơn để nhân viên ngân hàng gặp mặt, tư vấn cho khách hàng.

Tại Việt Nam theo nghiên cứu của Phạm Thị Lâm Anh (2021) “Tác động của cách mạng công nghiệp 4.0 đến nguồn nhân lực lĩnh vực tài chính - ngân hàng” nghiên cứu đã chỉ ra cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) đã, đang tác động mạnh mẽ ở lĩnh vực tài chính ngân hàng. Cuộc đổ bộ của công nghệ mới vào lĩnh vực tài chính ngân hàng đã tạo ra những đột phá trong lĩnh vực này cả về quy mô và tính hiệu quả. Bên cạnh đó cuộc CMCN 4.0 cũng đang cho thấy những tác động rất lớn đến đội ngũ nhân lực trong lĩnh vực tài chính ngân hàng. Trong khi rất nhiều vị trí việc làm sẽ được thay bằng máy móc thì cũng nhiều công việc mới được tạo ra. Bài viết đánh giá tác động của cuộc CMCN 4.0 đến đội ngũ nhân lực trong

lĩnh vực tài chính – ngân hàng trên thế giới tại các khía cạnh: (i) Số lượng việc làm trong lĩnh vực này sẽ giảm đáng kể trong thời gian tới, (ii) Mặc dù việc ứng dụng công nghệ mới làm số lượng việc làm trong ngành giảm đi cũng như làm cho một số vị trí sẽ biến mất nhưng quá trình này cũng làm xuất hiện những vị trí việc làm mới trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng, (iii) CMCN 4.0 đang làm thay đổi chiến lược tuyển dụng trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

Đồng tình với quan điểm này theo nghiên cứu của Võ Thị Phương (2019) “Triển vọng nguồn nhân lực ngành ngân hàng trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0” Bài viết nghiên cứu về tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đến nguồn lực ngành Ngân hàng, từ đó đưa ra một số gợi ý chính sách nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngân hàng tại Việt Nam trong thời gian tới. Nghiên cứu cho thấy một số tác động của CMCN 4.0 đến công tác phát triển nguồn nhân lực ngân hàng như sau: (i) Tác động đến việc làm, (ii) Tác động đến chế độ đãi ngộ, thu hút nhân tài, (iii) Tác động đến chính sách tuyển dụng, trong đó nhấn mạnh:

(i) Tác động của CMCN 4.0 đến lĩnh vực ngân hàng chính là xu hướng ngân hàng số ngày càng phát triển do đó rất cần nguồn lao động công nghệ thông tin (CNTT) để đáp ứng được xu hướng công nghệ số (Brett King, 2017). Hệ thống ngân hàng truyền thống sẽ dần bị thay thế bởi các ngân hàng hiện đại, sự thu hẹp của các văn phòng giao dịch sẽ làm giảm một số vị trí việc làm tại ngân hàng như: giao dịch viên, bán lẻ, thậm chí, một số nhóm nghề này có khả năng bị thay thế hoàn toàn bởi tự động hóa, robot. Điều này khiến cho nguồn nhân lực trong lĩnh vực ngân hàng bị cắt giảm, khiến tình trạng nghỉ việc, thất nghiệp tăng. (Roland Berger, 2014). Trong lĩnh vực ngân hàng, “máy móc có thể thay thế khoảng 30% công việc hiện có của nhân viên ngân hàng” (Bank Governance Leadership Network, 2018). Một minh chứng cho thấy, vào năm 2000 bàn giao dịch cổ phiếu tiền mặt tại trụ sở Goldman Sachs New York sử dụng 600 giao dịch viên, thì ngày nay chỉ còn lại 2 giao dịch viên, với sự hỗ trợ của 200 kỹ sư máy tính cho các chương trình giao dịch

tự động. Kết quả này cũng cho thấy rằng, công việc kỹ năng thấp và trung bình là những công việc chịu rủi ro bị thay thế nhiều nhất. (Think Tank Vinasa, 2019).

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

(iii) Các ngân hàng cũng cần điều chỉnh chính sách tuyển dụng cho phù hợp; Cần khắt khe hơn về tính cách, đạo đức của ứng viên nhằm bảo mật thông tin ngân hàng một cách tuyệt đối. Các ngân hàng cũng nên ứng dụng các công cụ giúp kiểm định nhân cách của ứng viên trong quá trình tuyển dụng (Brett King, Bank 3.0, 2014).

Theo nghiên cứu Phan Thị Hồng Thảo (2019), “Cách mạng công nghiệp 4.0 và nhân lực ngành ngân hàng”, nghiên cứu đã chỉ ra CMCN 4.0 tác động tới mọi lĩnh vực kinh tế - xã hội của các quốc gia, đối với thị trường lao động, cuộc cách mạng này làm thay đổi nhanh chóng cơ cấu lao động, có thể mang lại bất bình đẳng lớn khi tự động hóa dần thay thế con người. Ở một khía cạnh khác, để có thể vận hành và làm chủ công nghệ, thì yêu cầu về chất lượng nhân lực ngành ngân hàng lại gia tăng. Yêu cầu nhân lực ngành ngân hàng 4.0 không chỉ giỏi về chuyên môn nghiệp vụ mà đòi hỏi có sự am hiểu về công nghệ thông tin và các kỹ năng mềm khác.

Đồng tình với quan điểm này nghiên cứu của Đỗ Lê (2017) “Nhân lực ngân hàng trước cách mạng công nghiệp 4.0”, Minh Khôi (2018), “Nhà băng “khát” nhân sự thời 4.0”, nhận định nhiều năm nay, các ngân hàng vẫn loay hoay với bài toán nhân sự: thừa thì vẫn thừa, mà thiếu vẫn thiếu, nhất là trong bối cảnh Việt Nam đang đứng trước thềm CMCN 4.0. Với CMCN 4.0, chuyên gia cho rằng các ngân hàng sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc bồi dưỡng và đào tạo lại để đội ngũ cán bộ, nhân viên trong ngành ngân hàng có đủ trình độ vận hành, làm chủ công nghệ mới.

Ngoài ra, các ngân hàng Việt Nam sẽ phải chịu áp lực lớn hơn với việc thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, đối mặt với nguy cơ dịch “chảy máu” chuyển nguồn nhân lực chất lượng cao sang các TCTD nước ngoài.

Hơn nữa ngành ngân hàng đang trải qua những thay đổi lớn do những thành tựu công nghệ mang lại. Trong tương lai gần, các ứng dụng công nghệ sẽ thu hẹp khoảng cách giữa ngân hàng và người dùng, mở ra cơ hội tiếp cận số lượng lớn khách hàng tại nhiều vùng sâu, vùng xa, tự động hóa các dịch vụ tín dụng; đặc biệt là các dịch vụ tài chính tiêu dùng cá nhân đem đến sự tiện lợi cho khách hàng, giúp ngân hàng tăng lợi nhuận, tăng cạnh tranh. (Ryan North, 2020). Trong đó, dữ liệu lớn (Big Data) và phân tích hành vi khách hàng sẽ là xu hướng tương lai cho thời đại công nghệ số khi có thể thu thập dữ liệu bên trong và bên ngoài thông qua tổ chức phân tích hành vi khách hàng nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, mang lại giá trị gia tăng, tiết giảm chi phí và hỗ trợ cho các quá trình ra quyết định (Jan Smit, Stephan Kreutzer, Carolin Moeller & Malin Carlberg, 2016).

Chính vì thế, việc đưa công nghệ thông tin, ứng dụng công nghệ vào ngành ngân hàng trong giai đoạn hiện nay là vô cùng quan trọng.

Theo Nguyễn Thị Kim Thanh (2018, Hiệp Hội Quỹ Tín dụng nhân dân) nhận thấy, trên thực tế NHNN cũng như các TCTD đã rất quan tâm, chú trọng tăng cường cả về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực CNTT thông qua các chính sách tuyển dụng, sử dụng, đào tạo và đã đáp ứng cơ bản được nguồn lực CNTT cho hoạt động của ngành Ngân hàng thời gian qua. Tuy nhiên, nguồn nhân lực CNTT chất lượng cao còn ít so với nhu cầu của ngành, nhất là đội ngũ chuyên gia làm công tác an ninh thông tin. Chính sự thiếu hụt này dẫn đến công tác phát triển ứng dụng CNTT cũng như quản lý, kiểm soát an toàn bảo mật không tương xứng với nhu cầu hoạt động của ngân hàng, không đảm bảo an toàn bảo mật, dễ rơi vào tình trạng lúng túng, bị động trước những cuộc tấn công quy mô lớn, có tổ chức của tội phạm công nghệ cao tấn công vào nguồn cơ sở dữ liệu. (Brett King (2018).

***Tóm lại:***

Trong phần này, NCS đã phân tích tổng quan các công trình nghiên cứu về ảnh hưởng của CMCN 4.0 đến nguồn nhân lực ngành ngân hàng, nhìn chung các công trình nghiên cứu trước đây đã chỉ ra:

Trong bối cảnh hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực được xem là vấn đề cốt lõi quyết định sự thành công và phát triển bền vững trước những thay đổi của CMCN 4.0 và quá trình hội nhập của ngành Ngân hàng hiện nay. Yêu cầu chất lượng nguồn nhân lực bao gồm:

(i) Kiến thức gồm trình độ nghiệp vụ ngân hàng, trình độ công nghệ thông tin, trình độ chuyên môn kết hợp phát triển các dịch vụ kinh doanh mới như thương mại điện tử, Esha Mehta (2016), Đỗ Lê (2017) Minh Khôi (2018); Phan Thị Hồng Thảo (2019), Fabrizio Campelli (2020);

(ii) Kỹ năng gồm kỹ năng tư duy sáng tạo, tư duy phản biện, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT, Tina Arora (2017), Archita Nur Fitriani (2019), Kusumawati (2020);

(iii) Phẩm chất gồm chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh, ý thức bảo mật thông tin của nhân viên trong quá trình thực hiện nhằm giữ uy tín, an toàn cho ngân hàng một cách tuyệt đối. Brett King (2018), Võ Thị Phương (2019).

### **1.3. Tổng quan nghiên cứu về tác động của cuộc CMCN 4.0 đến đào tạo nguồn nhân lực**

Lĩnh vực đào tạo có những thay đổi nhanh chóng và rất sâu sắc dưới tác động của cuộc CMCN 4.0. Một trong những chức năng quan trọng nhất của hoạt động đào tạo là chuẩn bị cho người lao động những kiến thức và kỹ năng cần thiết để hòa nhập và làm việc tại cơ quan. Lĩnh vực đào tạo cũng thường là lĩnh vực chậm thay đổi. Trong bối cảnh CMCN 4.0, cơ cấu nghề nghiệp của thị trường lao động thay đổi rất nhanh. Nhiều nghề mới nảy sinh, nhiều nghề cũ biến mất hoặc phải thay đổi rất nhiều. Người ta ước tính khoảng 65% trẻ em nhập học tiểu học ngày hôm nay khi lớn lên sẽ làm nghề mà ngày hôm nay còn chưa xuất hiện (World

Economic Forum 2017). Tự động hóa sẽ tác động sâu sắc đến lực lượng lao động, làm giảm số lượng việc làm, đặc biệt đối với lao động trình độ thấp và trung bình bởi sự thay thế của máy móc. (Manpower Group, 2017).

Trong nghiên cứu của Georg Spoettl and Vidmantas Tütlys (2020) “Giáo dục và đào tạo trong CMCN 4.0” đã chỉ ra CMCN 4.0 đó là một sự thay đổi tổng thể mô hình, tổ chức và quy trình làm việc, cùng với quá trình tự động hóa liên tục và kiểm soát sản xuất theo thời gian thực, tùy thuộc vào mức độ triển khai của công nghệ 4.0 tại các doanh nghiệp, giáo dục và đào tạo nghề cho lực lượng lao động sẽ có sự liên quan chặt chẽ. Hệ thống dạy nghề phải đáp ứng các yêu cầu của công nghệ mới, phải tập trung vào phát triển chương trình giảng dạy, đào tạo giáo viên và đào tạo người lao động có tay nghề cao.

Trong nghiên cứu của [Lars Windelband \(2020\)](#), “CMCN 4.0 ảnh hưởng đến kỹ năng nghề nghiệp”, cho thấy mặc dù có nhiều sự đồng tình rằng cuộc CMCN 4.0 sẽ có tác động đáng kể đến giáo dục và đào tạo, tuy nhiên mức độ ảnh hưởng như thế nào, đến đâu vẫn đang được thảo luận tại các hội thảo giáo dục, đào tạo. Việc nghiên cứu tác động của cuộc CMCN 4.0 đối với yêu cầu giáo dục và đào tạo nghề bước đầu được nhận được quan tâm đặc biệt vì tầm quan trọng của lĩnh vực giáo dục trong chiến lược phát triển công nghiệp và việc làm. (Lee và Pfeiffer 2019), sẽ có hai thay đổi chính trong công việc (i) Thay đổi nội dung của quy trình làm việc, tổ chức công việc và các yếu tố khác khi áp dụng công nghệ, (ii) Thay đổi cấu trúc vi mô của công việc và quy trình làm việc dẫn đến một số ngành nghề biến mất và một số nghề nghiệp mới xuất hiện.

Dạng thay đổi đầu tiên là nâng cao nhu cầu năng lực mới và thúc đẩy điều chỉnh và cập nhật các bằng cấp mới trong khi dạng thay đổi thứ hai thường dẫn đến sự xuất hiện hoặc biến mất của các bằng cấp. Cả hai dạng thay đổi đều thúc đẩy sự thay đổi khác nhau trong cấu trúc trình độ (Tütlys và Spöttl 2020).

Hướng phát triển này cho thấy sẽ không có việc số hóa toàn diện xuyên suốt mọi thứ và thay thế con người. Do đó, cần phải khẩn trương làm rõ người lao động

lành nghề phải có trình độ như thế nào và quy trình làm việc trong các doanh nghiệp có thể đóng những vai trò gì trong tương lai.

Đó là lý do tại sao trọng tâm của cuộc thảo luận về Công nghiệp 4.0 nên xoay quanh việc phát triển năng lực, khả năng đạt được bằng cấp, cũng như thay đổi yêu cầu năng lực của các chuyên gia. Cho dù, phát triển công nghệ, một yếu tố quan trọng trong bối cảnh Công nghiệp 4.0, nhưng con người vẫn là trụ cột để thực hiện thành công. (Hirsch-Kreinsen và Itterman 2019 ; Bayme vbm 2016 ).

Quan điểm này cũng nhận được sự đồng tình của các nghiên cứu trước đây. Sự liên kết giữa môi trường vật lý và môi trường ảo trong CPS làm phát sinh các quy trình sản xuất năng động mới mà trước đây không khả thi. Đây có thể được coi là sự kết hợp giữa các hiện tượng vật lý và ảo (Monostori và cộng sự 2016) Công nghiệp 4.0 dựa trên Internet of Things (Abicht và Spöttl 2012 ; Spöttl và Windelband 2017 ). Do đó, các vật thể hàng ngày trong môi trường vật chất của chúng ta được kết nối với thế giới kỹ thuật số (Hirsch-Kreinsen 2015 ; Windelband và Spöttl 2013 ). Đó là lý do tại sao Công nghiệp 4.0 có thể được coi là cơ sở vững chắc của Internet vạn vật thông qua CPS. Tuy nhiên, Công nghiệp 4.0 tuân theo một khái niệm toàn diện hơn về tính liên kết với mục đích đánh giá và đan xen tất cả các bước của quá trình tạo ra giá trị. 'Trí thông minh của sự liên kết' dự kiến sẽ bao trùm toàn bộ hoạt động, theo đó các máy móc thông minh được cho là tự tổ chức các quy trình sản xuất (Bauernhansel, Ten Hompel và Vogel-Henser, 2014 ; Brynjolfsson và McAfee 2014 ) thậm chí đến mức phải giải quyết các khâu liên quan đến hậu cần. Trong Công nghiệp 4.0, con người giữ vị trí trung tâm trong việc chỉ đạo và quản lý các quy trình. Đây là một nhiệm vụ quan trọng đối với nhân loại: “Định hình cuộc CMCN 4.0 để đảm bảo rằng đó là sự trao quyền và lấy con người làm trung tâm, thay vì chia rẽ và phi nhân hóa, không phải là nhiệm vụ của bất kỳ bên liên quan hoặc lĩnh vực nào hoặc đối với bất kỳ khu vực, ngành công nghiệp hoặc nền văn hóa nào.” (Schwab 2017). Những thay đổi trong thế giới việc làm có tác động sâu sắc đến nhu cầu đào tạo. Ba danh mục là cốt lõi của những thay đổi này: (i) Công nghệ, (ii) Tổ chức công việc, (iii) Các khía cạnh xã hội và đạo đức. Chúng



tạo nên sự chuyển đổi tại nơi làm việc. Một tổ chức tương lai là một tổ chức trong đó nhân viên sẽ không còn dựa vào đào tạo kỹ năng đơn giản, và sự phát triển liên tục như một phần không thể thiếu của công việc sẽ đòi hỏi đào tạo tại chỗ cũng như đào tạo lại theo nhu cầu (Kalio 2019).

Trong nghiên cứu của Asian development bank (2021), “Lợi ích của công nghiệp 4.0 qua phát triển kỹ năng trong các ngành tăng trưởng cao ở Đông Nam Á – Campuchia, Indonesia, Philippines và Việt Nam” cho thấy (i) Sự thiếu hụt các kỹ năng ở mức độ thành thạo cần được giải quyết trong tất cả các ngành, (ii) Các cơ sở đào tạo ở cả bốn quốc gia cần chuẩn bị cho những thách thức của CMCN 4.0, (iii) Việc cung cấp các khóa học và đào tạo đã bắt đầu thay đổi nhưng cần phải chuyển đổi thêm.

*(i) Đối với sự thiếu hụt các kỹ năng ở mức độ thành thạo cần được giải quyết trong tất cả các ngành, nghiên cứu chỉ ra:*

(a) Trong khi chuẩn bị lực lượng lao động cho CMCN 4.0, điều quan trọng là phải đánh giá được tình trạng thiếu kỹ năng và sự thiếu sự chuẩn bị cho lực lượng lao động cho nơi làm việc. Mặc dù có sự tham gia chặt chẽ với ngành nghề, nhưng vẫn còn sự không phù hợp trong nhận thức về việc chuẩn bị kỹ năng giữa nhà tuyển dụng và cơ sở đào tạo. Tỷ lệ lớn các nhà tuyển dụng ở các quốc gia khác cũng được báo cáo tương tự rằng họ không tìm được sinh viên tốt nghiệp được chuẩn bị đầy đủ cho các vị trí đầu vào.

(b) Người sử dụng lao động trong các ngành công nghiệp được khảo sát nhấn mạnh tầm quan trọng của đào tạo phát triển kỹ năng. Các ngành này dự kiến cần các chương trình đào tạo để đào tạo nâng cao kỹ năng cho gần 169 triệu lao động từ giờ đến năm 2030. Mặc dù đào tạo tại chỗ sẽ rất quan trọng để phát triển kỹ năng trong tất cả các ngành, tuy nhiên các cơ sở giáo dục và đào tạo vẫn cần chuẩn bị tốt hơn cho sinh viên tốt nghiệp cho các vị trí tuyển dụng.

*(ii) Đối với các cơ sở đào tạo ở cả bốn quốc gia cần chuẩn bị cho những thách thức của CMCN 4.0, nghiên cứu chỉ ra:*

(a) Hầu hết các cơ sở đào tạo đều cho biết có mức độ gắn kết cao với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, một số cơ sở đang có theo kịp với tốc độ thay đổi về nhu cầu kỹ năng. Gần một nửa số cơ sở đào tạo được khảo sát xem xét và cập nhật chương trình giảng dạy của họ hàng năm, chỉ có khoảng một nửa cung cấp thông tin về các điều kiện thị trường việc làm đến học viên.

(b) Hơn một nửa số cơ sở đào tạo báo cáo rằng họ đã có các chương trình ứng dụng cho các kỹ năng CMCN 4.0, có kế hoạch phát triển hoặc mở rộng các chương trình vào năm 2025. Mặc dù đây là một xu hướng đáng khích lệ, nhưng điều quan trọng là phải đánh giá chất lượng của việc đào tạo đó, cũng như mức độ phù hợp của đào tạo đối với nhu cầu người sử dụng lao động. Có 63% –90% cơ sở đào tạo được khảo sát ở bốn quốc gia cho biết rằng họ cần thêm tài chính và hỗ trợ kỹ thuật để phát triển kỹ năng cho CMCN 4.0.

*(iii) Đối với việc cung cấp các khóa học và đào tạo đã bắt đầu thay đổi nhưng cần phải chuyển đổi thêm, nghiên cứu chỉ ra:*

(a) Các cơ sở đào tạo đã có sự chuyển đổi để đồng hóa nhiều hơn với công nghệ, đặc biệt là kỹ thuật số đào tạo. Hơn một nửa số cơ sở đào tạo được khảo sát sử dụng các chương trình số, hơn 70% trong số họ sử dụng các công cụ học trực tuyến, mặc dù Việt Nam còn chậm với chỉ 45% các tổ chức báo cáo sử dụng công nghệ này. Việc triển khai nâng cao công nghệ vẫn còn hạn chế, tuy nhiên, chỉ có 4% –19% cơ sở đào tạo trong bốn quốc gia đã áp dụng nền tảng học tập ảo. Chất lượng của những công cụ mới này chưa được xác định chắc chắn, cũng như chưa có các tiêu chuẩn trong việc sử dụng chúng.

(b) Các cơ sở đào tạo tập trung mạnh vào người hướng dẫn và việc đánh giá giáo viên, nhưng việc tiếp xúc của giảng viên với nơi làm việc bị hạn chế. Trong khi hơn 80% cơ sở đào tạo được khảo sát báo cáo tiến hành đánh giá kết quả hoạt động hàng năm hoặc nửa năm một lần, tuy nhiên ít tổ chức đảm bảo việc giáo viên dành thời gian đến cơ sở để tiếp thu kiến thức thực tế và kỹ thuật mới.

Nhiều nước đang tiến hành mạnh mẽ cải cách hoạt động đào tạo nhằm đáp ứng tốt những thay đổi chóng mặt về khoa học và công nghệ do cuộc CMCN 4.0 đem lại.

Singapore đang áp dụng có kết quả tốt mô hình đào tạo và nâng cao kỹ năng toàn diện cho người lớn có tên là Skills Future do một Phó Thủ tướng lãnh đạo, mô hình này có trọng tâm: (i) Giúp các cá nhân có những lựa chọn sáng suốt được thông tin đầy đủ trong đào tạo và nghề nghiệp; (ii) Phát triển tích hợp, chất lượng cao hệ thống giáo dục và đào tạo đáp ứng sự phát triển liên tục của nhu cầu nền công nghiệp; (iii) Thúc đẩy con đường sự nghiệp được chủ thuê lao động công nhận dựa trên kỹ năng và sự điều luyện; và (iv) Bồi dưỡng một nền văn hóa khuyến khích học tập suốt đời (World Economic Forum 2017).

Phần Lan có mô hình giáo dục nền tảng để sẵn sàng cho tương lai (future – ready foundational education), hiện được coi là mô hình thành công nhất thế giới. Mô hình đào tạo này tập trung vào các điểm cốt lõi: (i) Nhấn mạnh đáng kể vào giáo dục giáo viên, được coi là một nghề ưu tú với tiêu chuẩn nhập học cao; (ii) Tương ứng với đào tạo giáo viên là cách tiếp cận khai sáng đối với chương trình giảng dạy được chuẩn hóa, dựa trên sự tin tưởng có tính hệ thống trong giảng dạy chất lượng cao. (iii) Sự nhấn mạnh đặc biệt đối với tính bao trùm và tính đa dạng trong giáo dục tiểu học, tích hợp trẻ em có khó khăn trong học tập từ sớm. (iv) Thường xuyên cập nhật chương trình giảng dạy quốc gia 10 năm một lần để cung cấp một khung giáo dục tổng thể, đi kèm với mức độ tự do mà các trường có thể tùy chỉnh cho phù hợp; (v) San bằng mức độ chất lượng giữa các trường học, xóa bỏ việc nhấn mạnh tầm quan trọng của các trường thử nghiệm và trường chuyên lớp chọn (World Economic Forum 2017).

Trong nghiên cứu của Nguyễn Hồng Minh (2016) “Cuộc CMCN 4.0 và những vấn đề đặt ra đối với hệ thống giáo dục nghề nghiệp Việt Nam” chỉ ra cuộc cách mạng này đã và sẽ hình thành những công nghệ giúp xóa nhòa ranh giới giữa các lĩnh vực vật lý, số hóa và sinh học cả trong đời sống, sản xuất, cũng như trong lĩnh vực Giáo dục nghề nghiệp (GDNN), hệ thống GDNN sẽ bị tác động mạnh mẽ

và toàn diện, danh mục ngành nghề đào tạo sẽ phải điều chỉnh, cập nhật liên tục vì các ranh giới giữa các lĩnh vực rất mỏng manh. Sẽ là sự liên kết của các lĩnh vực lý - sinh; cơ - điện tử - sinh, hình thành những nghề đào tạo mới, đặc biệt là những nghề liên quan đến sự tương tác giữa con người và máy (ví dụ, nghề trợ lý ảo, phục vụ ảo, thư ký ảo)... Những khái niệm phòng học ảo, thầy giáo ảo, thiết bị ảo sẽ trở thành xu hướng trong hoạt động đào tạo nghề nghiệp trong thời gian tới. Do đó đặt ra nhiều vấn đề đối với giáo dục Việt Nam, đó là: (i) Để đáp ứng được nhu cầu nhân lực có chất lượng cao và đa dạng ngành nghề, lĩnh vực của nền kinh tế 4.0, các cơ sở giáo dục nghề nghiệp GDNN phải đổi mới mạnh mẽ từ hoạt động đào tạo đến quản trị nhà trường để tạo ra những “sản phẩm”- người lao động tương lai có năng lực làm việc trong môi trường sáng tạo và cạnh tranh. Tuy nhiên, hiện nay “sức ỳ” của nhiều năm đào tạo theo hướng cung với những chương trình đào tạo cứng và phương pháp đào tạo lạc hậu là lực cản của sự đổi mới này. Trong khi cuộc CMCN 4.0 đang và sẽ tác động mạnh mẽ đến thị trường lao động thì các cơ sở (GDNN), nơi cung cấp nhân lực kỹ thuật chủ yếu cho nền kinh tế vẫn đào tạo theo cách đã cũ. Kiến thức và kỹ năng của người học chưa đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế 3.0 hiện tại, có thể sẽ hoàn toàn không hữu dụng với nền kinh tế 4.0 hoặc đang dễ dàng bị robot thay thế trong tương lai gần. (ii) Để đáp ứng nhân lực cho nền kinh tế sáng tạo, đòi hỏi phải thay đổi các hoạt động đào tạo, nhất là phương thức và phương pháp đào tạo với sự ứng dụng mạnh mẽ của CNTT. Tuy nhiên, hiện nay các điều kiện đảm bảo cho sự thay đổi này vẫn còn hạn chế. Hiện nay, ở đa số các cơ sở GDNN, sự đổi mới phương thức và phương pháp dạy và học còn khá chậm trễ; hạ tầng CNTT còn lạc hậu (ngoại trừ một số cơ sở được đầu tư thành trường chất lượng cao) và không đồng bộ.

Đồng tình với quan điểm này trong nghiên cứu Trần Mạnh Hùng (2019) “Tác động của cuộc cách mạng 4.0 tới giáo dục của Việt Nam” chỉ ra ảnh hưởng cuộc cách mạng 4.0 tới giáo dục là rất lớn, vừa tạo ra cơ hội nhưng cũng đặt ra những thách thức ngày càng nhiều hơn cho các cơ sở giáo dục. Cơ hội và thách thức đối với các cơ sở giáo dục trước sự tác động của cuộc cách mạng 4.0 luôn có sự đan

xen lẫn nhau. Cụ thể là: (i) Tạo ra nhu cầu đào tạo cao cho các cơ sở giáo dục, CMCN 4.0 không chỉ tạo ra cơ hội đào tạo những người mới chưa qua đào tạo, còn đòi hỏi ngay cả những người đã đi làm, từ công nhân đến kỹ sư đều phải thay đổi, cập nhật về kiến thức, kỹ năng ở mức độ cao hơn. Theo mục tiêu của Chính phủ, năm 2020, nước ta sẽ có khoảng một triệu doanh nghiệp, tức là cũng cần một triệu cán bộ công nghệ thông tin. Tuy nhiên, hiện nay chúng ta mới có ba trăm nghìn cán bộ công nghệ thông tin, nên chỉ riêng nhu cầu đào tạo mới của ngành này để cung cấp cho xã hội một lực lượng lao động làm chủ công nghệ thông tin đã là cơ hội lớn cho các trường đào tạo. (ii) Làm thay đổi mọi hoạt động trong các cơ sở đào tạo. Để đáp ứng đủ nhân lực cho nền kinh tế sáng tạo, đòi hỏi phải thay đổi các hoạt động đào tạo, nhất là ngành nghề đào tạo, hình thức và phương pháp đào tạo với sự ứng dụng mạnh mẽ của công nghệ thông tin. Theo đó, các phương thức giảng dạy cũ không còn phù hợp với nhu cầu của xã hội. Với sự vận dụng những thành tựu của cách mạng 4.0 thì người học ở bất cứ đâu đều có thể truy cập vào thư viện của nhà trường để tự học, tự nghiên cứu.

Cùng nhận định như vậy trong nghiên cứu của Lê Hồng Khanh (2019), “Tác động của CMCN 4.0 đến đào tạo nguồn nhân lực cho lĩnh vực văn hóa nghệ thuật ở Việt Nam hiện nay” cho thấy: (i) Cần đổi mới đào tạo và nghiên cứu trong các cơ sở đào tạo nhằm thích ứng với CMCN 4.0. Để làm được điều này, các trường cần đổi mới phương pháp dạy - học, phương pháp đánh giá kết quả của người học theo hướng khơi gợi tính tích cực, chủ động của sinh viên, song song với việc mở các mã ngành mới mà xã hội có nhu cầu xã hội cao, các cơ sở đào tạo này cũng cần đa dạng hóa và triển khai hình thức đào tạo trực tuyến để nâng cao trình độ và có sức thu hút người học, (ii) Các cơ sở đào tạo nên đổi mới, nâng cao chất lượng đào tạo văn hóa nghệ thuật theo khung chuẩn quốc gia và khu vực. Để đáp ứng nhu cầu hội nhập quốc tế thì tư duy đào tạo của các cơ sở đào tạo phải khác trước. Đào tạo phải gắn liền với nhu cầu thực tiễn của cuộc sống ở trong nước, trong khu vực và trên thế giới, (iii) Cần hiện đại hóa cơ sở vật chất và tạo môi trường học thuận lợi để ươm mầm tài năng cho lĩnh vực văn hóa nghệ thuật, (iv) Các cơ sở đào tạo cần tăng

cường liên kết đào tạo với các tổ chức đoàn thể, các đơn vị biểu diễn và thậm chí cả các doanh nghiệp có nhu cầu đào tạo và sử dụng nguồn lực chất lượng cao về văn hóa nghệ thuật.

Phù hợp với quan điểm này, trong nghiên cứu của Dương Trung Kiên (2021), “Đào tạo nguồn nhân lực ngành năng lượng đáp ứng nhu cầu CMCN 4.0” chỉ ra mỗi cơ sở đào tạo cũng cần có những sự thay đổi để có thể đào tạo ra nguồn nhân lực đáp ứng thời đại CMCN 4.0, một số thay đổi trong đào tạo bao gồm: (i) Hiện đại hoá công tác đào tạo, ứng dụng công nghệ 4.0 vào quá trình đào tạo để nâng cao hiệu quả đào tạo và đồng thời giúp sinh viên, học viên tiếp cận công nghệ ngay từ trong quá trình học tại trường, (ii) Cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại cơ sở đào tạo để có thể đáp ứng cho công tác đào tạo trong thời đại CMCN 4.0. Công việc này có thể thực hiện thông qua việc đẩy mạnh các hoạt động hợp tác, nghiên cứu trong lĩnh vực công nghệ; Tăng cường các hoạt động liên kết đào tạo, (iii) Hiện đại hoá công tác đào tạo thí nghiệm, thực hành bằng liên kết với các hãng, xây dựng phòng thí nghiệm ảo...giúp công tác đào tạo gắn với thực tế phát triển của khoa học công nghệ, (iv) Tăng cường liên kết doanh nghiệp để nhận biết các yêu cầu về nguồn nhân lực trong thời đại CMCN 4.0 của doanh nghiệp, từ đó cải tiến chương trình đào tạo, cập nhật các nội dung cho phù hợp với yêu cầu doanh nghiệp.

***Tóm lại:***

Trong phần này, NCS đã phân tích tổng quan các công trình nghiên cứu về ảnh hưởng của cuộc CMCN 4.0 đến đào tạo nguồn nhân nhân, nhìn chung các công trình nghiên cứu trước đây đã chỉ ra: CMCN 4.0 đã ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động đào tạo, không chỉ nội dung đào tạo, mà còn là phương pháp, hình thức, phạm vi đào tạo ở trong và ngoài trường học, trong đó:

Cần đổi mới đào tạo và nghiên cứu trong các cơ sở đào tạo theo hướng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, nhằm thích ứng với CMCN 4.0. Chương trình giảng dạy cần được chuẩn hóa, chương trình đào tạo cần theo kịp xu hướng thay đổi của xã hội, để cập nhật các kiến thức, kỹ năng cần có cho nguồn nhân lực trong thời đại CMCN 4.0, từ đó cải tiến chương trình, nội dung đào tạo cho phù hợp với

yêu cầu thực tế. Georg Spoettl and Vidmantas Tūtlys (2020), Lars Windelband (2020), Dương Trung Kiên (2021), Nguyễn Hồng Minh (2016);

Cần thay đổi phương pháp dạy học, phát huy vai trò của người dạy, giáo viên, CMCN 4.0 tạo ra nhiều lĩnh vực mới, kiến thức mới do đó đòi hỏi giáo viên phải liên tục học hỏi, cập nhật về kiến thức, kỹ năng ở mức độ cao hơn, giảng viên cần tăng cường đi thực tế để bổ sung kiến thức, kinh nghiệm thực tế., cần thay đổi phương pháp đánh giá kết quả của người học theo hướng khơi gợi tính tích cực, chủ động của người học. Với sự vận dụng những thành tựu của cách mạng 4.0 thì người học ở bất cứ đâu đều có thể truy cập vào thư viện của nhà trường để tự học, tự nghiên cứu. Think Tank Vinasa (2019), Trần Mạnh Hùng (2019);

Cơ sở đào tạo cần hiện đại hóa cơ sở vật chất và tạo môi trường học thuận lợi để ươm mầm tài năng, phát triển các ngành mới mà xã hội có nhu cầu xã hội cao, các cơ sở đào tạo này cũng cần tiếp thu làm chủ và khai thác vận hành hiệu quả những tiến bộ công nghệ của cuộc CMCN 4.0, tăng cường ứng dụng mạnh mẽ CNTT vào công tác quản trị, đa dạng hóa và triển khai hình thức đào tạo trực tuyến để nâng cao trình độ và có sức thu hút người học. Asian development bank (2021); Lê Hồng Khanh, (2019).

Các cơ sở đào tạo cần đổi mới tăng cường liên kết với các tổ chức đoàn thể, các doanh nghiệp có nhu cầu đào tạo và sử dụng nguồn lực chất lượng cao. Có kết nối giữa đào tạo và ứng dụng, việc xây dựng chính sách, chương trình đào tạo, đào tạo lại, nâng cao trình độ, kỹ năng tay nghề, chuyển đổi nghề nghiệp cho nhóm lao động có kỹ năng thấp là một yêu cầu thiết yếu, hơn nữa tạo điều kiện cho họ tự học tập nâng cao trình độ; điều chỉnh, bổ sung quy hoạch mạng lưới các cơ sở dạy nghề gắn với các ngành, các vùng kinh tế trọng điểm. Đồng thời, có cơ chế phù hợp khuyến khích các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế dành kinh phí và thời gian thích đáng cho đào tạo, đào tạo lại lao động. Nguyễn Hồng Minh (2016), World Economic Forum 2017.

#### **1.4. Tổng quan nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại trong CMCN 4.0**

CMCN 4.0 đã có ảnh hưởng và làm thay đổi hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng, hiện nay có một số nghiên cứu khóa học và thực tiễn về vấn đề này, bao gồm:

Nghiên cứu của McKinsey (2021) “Xây dựng lực lượng lao động cho tương lai như thế nào trong ngành ngân hàng” cho thấy việc triển khai đào tạo, đào tạo lại sẽ tiết kiệm 20% hiệu quả chi phí so với “tuyển dụng và sa thải nhân viên trong ngân hàng”, điều này vừa làm tăng uy tín của ngân hàng trong việc đầu tư vào nhân viên giúp họ nâng cao giá trị và giảm số lượng nhân viên mới, tuy nhiên đây là quá trình phức tạp và kéo dài, đòi hỏi nhiều sự chuẩn bị và sẽ phát huy hiệu quả trong trung hạn, dài hạn, việc này tại các tổ chức tài chính lớn sẽ diễn ra chậm hơn.

Nghiên cứu đã thực hiện phỏng vấn lãnh đạo các ngân hàng lớn tại Châu Âu, Mỹ kết quả là có năm bài học để thành công: (i) Chủ động nâng cao kỹ năng dựa trên nhu cầu chiến lược và xu hướng ngành, (ii) Bổ sung kỹ năng cho nhân viên để đào tạo lại hiệu quả, (iii) Cơ sở hạ tầng cho việc học tập cần mở rộng, (iv) Xây dựng một nền văn hóa học tập, (v) Bắt đầu với khả năng lãnh đạo và đảm bảo đủ các nhà phát triển tài năng, trong đó:

(i) Chủ động nâng cao kỹ năng dựa trên nhu cầu chiến lược và xu hướng ngành: Ngân hàng cần dựa vào dự báo về những thay đổi về định hướng mục tiêu của ngành để biết được ngân hàng cần tập trung vào những nhiệm vụ then chốt nào, yêu cầu công việc để xác định được kiến thức, kỹ năng nào cần đào tạo và phạm vi đào tạo đến đâu. Các ngân hàng đạt được hiệu quả trong công tác đào tạo sẽ là yếu tố cần thiết hướng đến mục tiêu học tập gắn liền với chiến lược kinh doanh.

(ii) Bổ sung kỹ năng cho nhân viên để đào tạo lại được hiệu quả: Ngân hàng cần phân tích các kỹ năng cần bổ sung trước khi thực hiện đào tạo. Việc xác định được điểm cốt yếu, chỉ rõ kỹ năng phù hợp nhất để đạt được mục tiêu sẽ giảm thiểu nhu cầu đào tạo lại và cho phép đào tạo lại nhanh chóng, tập trung vào các kỹ năng còn thiếu. Theo Maarten van Beek (2020, giám đốc nhân sự tại ING) cho biết:



“Điều rất quan trọng là phải nhìn vào những gì mọi người thực sự làm và không chỉ tập trung vào bản mô tả công việc và chức năng nhiệm vụ”.

(iii) Cơ sở hạ tầng cho việc học tập cần mở rộng : Nhiều ngân hàng nhấn mạnh sự cần thiết phải đầu tư vào cơ sở hạ tầng và hệ thống lớn, tại đó sẽ gồm các tài liệu cần thiết để đào tạo như sổ tay các kỹ năng, danh sách các nhân viên xuất sắc để khuyến khích việc đào tạo lại, thư viện cung cấp tài liệu đào tạo tại chỗ, đào tạo trực tuyến. Hiện nay nhiều ngân hàng châu Âu đang phát triển chương trình, công cụ để tìm nhân viên phù hợp cho một nhiệm vụ cụ thể. Chương trình này cho phép ngân hàng lựa chọn nhân viên theo nhiều tiêu chí khác nhau, bao gồm kỹ năng, nền tảng, học vấn và kinh nghiệm. Dựa trên các yêu cầu của nhiệm vụ mới, các nhà quản lý hoặc bộ phận nhân sự có thể sử dụng công cụ này để chọn các học viên theo mục tiêu và tiến hành đào tạo họ.

(iv) Đầu tư vào một nền văn hóa học tập: Nghiên cứu chỉ ra vai trò quan trọng của văn hóa khi triển khai đào tạo cho nhân viên. Cần có một nền văn hóa đồng nhất để đào tạo được nhanh và hiệu quả. Vì trước sức ép của CMCN 4.0, cuộc khủng hoảng COVID-19, các ngân hàng đã phải nhanh chóng tổ chức lại lực lượng lao động của mình. Điều này khiến nhân viên không có nhiều thời gian để làm quen với cách làm việc mới, trước khi họ cần phải làm việc hiệu quả.

(v) Bắt đầu với khả năng lãnh đạo và đảm bảo đủ bộ phận triển tài năng:

Những sáng kiến, đổi mới đòi hỏi có sự lãnh đạo cam kết để thành công. Lực lượng lao động của tương lai sẽ cần những nhà lãnh đạo có trình độ, những người tạo ra môi trường phát triển tích cực và hữu ích, thay vì chỉ đơn giản là nói cho mọi người biết phải làm gì và người lãnh đạo cần gửi thông điệp tới nhân viên một cách rõ ràng và minh bạch về các chương trình thay đổi của ngân hàng, hành động quyết liệt, có kết quả.

Hơn nữa để thực hiện thành công chiến lược của ngân hàng, điều các nhà lãnh đạo thực sự quan tâm là việc phát triển nhân tài, lộ trình học tập và các chương trình học tập cần có trong hoạt động kinh doanh. Vì vậy, điều quan trọng là phải có “bộ phận phát triển tài năng”, những người có thể xác định, đánh giá và đào tạo

nhân viên khi cần thiết. Đây có thể là các đối tác kinh doanh nhân sự, các nhà lãnh đạo chức năng hoặc các nhà quản lý cấp trung. “Bộ phận phát triển tài năng” giúp các nhà lãnh đạo chuyển định hướng của ngân hàng thành các yêu cầu cho nhân tài. Họ cũng có thể giúp xác định đúng người cho nhu cầu trong tương lai và với sự hỗ trợ từ các chuyên gia học tập và huấn luyện, có thể giúp họ đạt được điều đó.

Cùng quan điểm này theo nghiên cứu của Jack Hubbard (2020), “Tương lai của đào tạo trong ngân hàng” chỉ ra trong vòng năm năm tới, nhân viên ngân hàng sẽ được học kiến thức, quy trình và kỹ năng theo những cách rất khác so với hiện tại. Hệ sinh thái tương lai có thể chỉ được nhận biết một cách mơ hồ như một sự kế thừa của các mô hình hiện tại, vẫn chủ yếu dựa trên các mô hình được phát triển vào cuối thế kỷ 19. Sự thay đổi này sẽ xảy ra do những thay đổi trong định nghĩa về công việc và việc làm, kinh tế, phong cách học tập, triết lý giáo dục, mạng nội bộ và băng thông Internet, phần mềm và nhu cầu của khách hàng. Nghiên cứu chỉ ra sự thay đổi trong đào tạo bao gồm: (i) Nội dung và phạm vi đào tạo sẽ thay đổi (ii) Việc cung cấp đào tạo sẽ chuyển hướng, nhiều hơn sang hướng “khi cần thiết” - vừa đúng lúc, vừa đủ, phù hợp với tôi, kết hợp với nhiệm vụ công việc, (iii) Nhu cầu huấn luyện, đào tạo sẽ phát triển nhiều hơn. Trong đó:

(i) Nội dung và phạm vi đào tạo sẽ thay đổi: Máy móc trí tuệ nhân tạo đang dần thay thế con người, điều này cho thấy nhân viên ngân hàng cần có những kỹ năng, năng lực và kiến thức nào để thực hiện tốt công việc của mình, làm thế nào tốt nhất để giúp nhân viên ngân hàng phát triển các kỹ năng và kiến thức cần thiết để bổ sung cho phần mềm đang sử dụng. Điều này sẽ đúng với tất cả các ngành, nghề kinh doanh trong ngân hàng thương mại, không có trường hợp ngoại lệ.

(ii) Việc cung cấp đào tạo sẽ chuyển hướng, nhiều hơn sang hướng “khi cần thiết - vừa đúng lúc, vừa đủ, phù hợp với tôi, kết hợp với nhiệm vụ công việc”: Hiện nay có nhiều người quen với việc học những gì khi cần, thường xuyên thông qua các ứng dụng trên điện thoại hoặc máy tính bảng hoặc “các khóa học ngắn hạn” trực tuyến (ví dụ như Học viện Kahn), vì vậy việc phân phối đào tạo sẽ thay đổi. Ngày càng có nhiều nhân viên ngân hàng đi theo 'lộ trình học tập', đó là sự kết hợp giữa

học tập, thực hành và trải nghiệm ứng dụng. Nhân viên sẽ tham gia đào tạo các khóa học được quy định cần có tại vị trí công việc của họ qua các thiết bị điện tử và kết hợp ứng dụng kiến thức, kỹ năng vừa học vào thực hiện các nhiệm vụ công việc.

(iii) Nhu cầu huấn luyện, đào tạo sẽ phát triển nhiều hơn: Nhiều ngân hàng đang quan tâm và tập trung vào vào sự phát triển của nhân viên bởi theo các quy định giám sát ngành ngân hàng, các cơ quan quản lý sẽ ngày càng yêu cầu các ngân hàng chứng minh rằng nhân viên thành thạo các kỹ năng cá nhân và kỹ năng sử dụng phần mềm cần thiết cho công việc. Những yêu cầu này sẽ thúc đẩy tăng cường đào tạo và huấn luyện cũng như tăng cường việc đánh giá và cấp chứng nhận hoàn thành chương trình học của nhân viên.

Nghiên cứu của Archita Nur Fitriana (2019) “Thực hành tốt nhất về quản lý nhân tài và kỹ năng trong kỷ nguyên công nghiệp 4.0: trong ngành ngân hàng” cho thấy có hai bước chính ngân hàng cần thực hiện trong thời kỳ CMCN 4.0 là (i) Quản lý nhân tài và (ii) Kỹ năng trong cuộc CMCN 4.0.

(i) Quản lý nhân tài nên bắt đầu với chiến lược kinh doanh và điều gì là tài năng đối với một doanh nghiệp. Nhân viên là nguồn tài sản tiềm năng, có ảnh hưởng đến tổ chức bởi vì nhân viên điều hành doanh nghiệp. Ngoài ra, ngược lại, điều hành doanh nghiệp có nghĩa là điều hành nhân viên trong chiến lược cạnh tranh. Cách thức để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp là điều kiện tiên quyết để thực hiện chiến lược. Ngân hàng hiểu rằng chính nhân viên là người điều hành hoạt động kinh doanh và là người hiểu được tường tận cách thức thực hiện. Vì vậy, ngân hàng cần huấn luyện cho nhân viên gồm cán bộ lâu năm và cán bộ mới tuyển để nắm vững mục tiêu, quy trình hoạt động phát triển, văn hóa của doanh nghiệp.

(ii) Điều quan trọng là phải nâng cao và duy trì các kỹ năng của nhân viên mới và hiện tại thông qua đào tạo, phát triển nghề nghiệp. Việc tuyển dụng và lựa chọn nhân viên nhằm tìm kiếm những nhân viên tài năng vào một vị trí thích hợp thì ngân hàng cần có một chương trình đào tạo hiệu quả để qua đó nhận diện, hướng dẫn và bồi dưỡng tài năng – những người sẽ dẫn dắt sự phát triển của ngân hàng trong tương lai.

Theo nghiên cứu của Burhan Mahmoud Awad Alomari<sup>1</sup> (2017) “Tầm quan trọng của đào tạo và tác động của đào tạo đối với hiệu suất của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng (Abu Dhabi - UAE) để nâng cao hiệu quả công việc” đã chỉ rõ hoạt động đào tạo và nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ hỗ trợ nhau thể hiện qua:

(i) Hoạt động đào tạo luôn xác định mục tiêu rõ ràng cho từng chương trình đào tạo, thông qua mục tiêu cuối cùng về nguồn nhân lực, sự tiến bộ của nhân viên, ngân hàng sẽ phân tích, xử lý và xác định chất lượng của các chương trình đào tạo.

(ii) Hoạt động đào tạo luôn gắn chặt với việc triển khai đào tạo, ngân hàng quản lý việc thực hiện các chương trình đào tạo dựa trên các cách thức đào tạo đã được xác định ban đầu nhằm nâng cao hiệu quả của nhân viên ngân hàng thông qua các chương trình đào tạo cần thiết.

(iii) Hoạt động đào tạo luôn gắn chặt với việc đánh giá đào tạo và theo dõi hiệu quả công việc của cán bộ trong các nghiệp vụ ngân hàng. Ngân hàng luôn đưa ra các tiêu chuẩn để đo lường hiệu quả đào tạo thông qua kết quả công việc của từng nhân viên tại các bộ phận chuyên môn khác nhau. Đào tạo định kỳ có một vai trò quan trọng để phát triển khả năng và kỹ năng của người lao động. Các chương trình đào tạo là một phần thiết yếu của tổ chức nhằm tăng sự hiểu biết và hài lòng trong công việc cho nhân viên ngân hàng và kết hợp với các thiết bị học tập được phép sử dụng trong quá trình học tập, bộ phận nhân sự của ngân hàng sẽ phát hiện ra những khó khăn, sai lầm mà nhân viên hay mắc phải.

Cùng với quan điểm này trong nghiên cứu của Frank Nana Kweku Otoo (2019), "Thực tiễn phát triển nguồn nhân lực (HRD) và hiệu quả của ngành ngân hàng: Vai trò trung gian của năng lực nhân viên", nghiên cứu năng lực của nhân viên trong mối quan hệ giữa hoạt động phát triển nguồn nhân lực (HRD) và hiệu quả của tổ chức ngân hàng. Kết quả chỉ ra rằng một số hoạt động của phát triển nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả của tổ chức thông qua năng lực của nhân viên. Nghiên cứu còn nhấn mạnh rằng chính năng lực của nhân viên là sự kết nối giữa hoạt động phát triển nguồn nhân lực và hiệu quả của tổ chức và năng lực nhân viên có được dựa trên hoạt động đào tạo, hơn nữa ý nghĩa của đào tạo và phát triển

trong việc nâng cao năng lực của nhân viên và phát triển tổ chức đã được một số tác giả tán thành (Chang và cộng sự, 2011; Swanson, 2001; Youndt và Snell, 2004). Salas và Cannon-Bowers (2001) cho rằng đào tạo và phát triển sẽ nâng cao kỹ năng và năng lực của nhân viên, từ đó tăng năng suất và hiệu suất của họ. Quan điểm này dường như được ủng hộ bởi Zumrah (2013) người khẳng định rằng nhân viên tham gia đào tạo áp dụng những điều mới đã học về kỹ năng, kiến thức và thái độ thì trong công việc hàng ngày của họ sẽ có kết quả tốt hơn. Tương tự, một số tác giả khác cho rằng đào tạo là dịp để nhân viên nâng cao ý thức của họ về hiệu quả công việc (Bartlett, 2001; Clardy, 2008; Gubbins và cộng sự, 2006). Các tác giả bổ sung thêm rằng các phương pháp, hoạt động hỗ trợ nhân viên đào tạo là một tín hiệu rõ ràng cho thấy sự quan tâm của người quản lý đến nhân viên thúc giục nhân viên nâng cao kiến thức, kỹ năng và khả năng của họ.

***Tóm lại:***

Trong phần này, NCS đã phân tích tổng quan các công trình nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực của ngành ngân hàng trong CMCN 4.0 , nhìn chung các công trình nghiên cứu trước đây đã chỉ ra:

Chương trình đào tạo cần dựa trên nhu cầu chiến lược và xu hướng ngành, đẩy mạnh các khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ theo định hướng chiến lược chuyển đổi số; rà soát, đổi mới chương trình đào tạo theo hướng bổ sung nội dung đào tạo nghiệp vụ ngân hàng gắn với hoạt động chuyển đổi số; Cần tập trung vào những nhiệm vụ then chốt nào, yêu cầu công việc để xác định được kiến thức, kỹ năng nào cần đào tạo và phạm vi đào tạo đến đâu. McKinsey (2021).

Hình thức đào tạo phải đa dạng, tăng cường sử dụng thiết bị CNTT trong việc triển khai học tập, vì nhu cầu huấn luyện đào tạo sẽ phát triển nhiều hơn, gắn với hoạt động công việc và thường xuyên thông qua các các thiết bị di động, điện thoại hoặc máy tính bảng hoặc “các khóa học ngắn hạn” trực tuyến. Jack Hubbard (2020).

Hoạt động đào tạo luôn phải gắn chặt với việc đánh giá đào tạo và theo dõi hiệu quả công việc của cán bộ trong các nghiệp vụ ngân hàng, đào tạo có tác động

đến tiến bộ của nhân viên, nâng cao năng lực và hiệu suất của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng từ đó góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh. Tập trung nhận diện, phát hiện cán bộ tiềm năng qua đào tạo để qua đào tạo bồi dưỡng thành lực lượng dẫn dắt sự phát triển của ngân hàng. Frank Nana Kweku Otoo (2019), Burhan Mahmoud Awad Alomari1 (2017); Zumrah (2013); (Chang và cộng sự, 2011; Swanson, 2001; Youndt và Snell, 2004).

Cơ sở hạ tầng cho việc học tập cần mở rộng, cần có hệ sinh thái phù hợp, cung cấp tài liệu đào tạo tại chỗ, đào tạo trực tuyến, không chỉ là trình độ nghiệp vụ ngân hàng mà đi liền với đó là kỹ năng vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT McKinsey (2021).

### **1.5. Khoảng trống trong nghiên cứu**

Từ tổng quan tình hình nghiên cứu trên, tác giả nhận thấy hiện nay có nhiều bài viết, công trình, luận án trong và ngoài nước nghiên cứu về CMCN 4.0, quá trình hình thành, ảnh hưởng của CMCN 4.0 đến hoạt động ngân hàng, nguồn nhân lực ngân hàng hay đào tạo nguồn nhân lực, các công trình khoa học đã khái quát hoá và phát triển những vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực nói chung hay nguồn nhân lực ngành ngân hàng nói riêng, thấy được điểm mạnh và điểm yếu của nguồn nhân lực đang sử dụng, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng trong thời kỳ mới nền kinh tế tri thức hay trong một ngành nghề, một địa phương.

Tuy nhiên, về lý luận dưới góc nhìn của khoa học quản trị nhân lực cần làm rõ hơn những khái niệm, nội dung và công cụ quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0, phân tích làm rõ nội hàm của các quan niệm, nội dung, hình thức, phương pháp, quy trình cùng các nhân tố tác động đến đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại.

Hơn nữa, về thực tiễn theo yêu cầu của CMCN 4.0 thì hình thức đào tạo cần tăng cường ứng dụng mạnh mẽ CNTT đa dạng hóa và triển khai hình thức đào tạo trực tuyến để nâng cao trình độ và có sức thu hút người học.

Cần thay đổi phương pháp dạy học, lấy người học là trung tâm, giảng viên là người dẫn dắt, khơi gợi tính tích cực, chủ động của người học. Với sự vận dụng những thành tựu của CMCN 4.0 thì người học ở bất cứ đâu đều có thể truy cập vào thư viện của nhà trường, tài liệu để tự học, tự nghiên cứu.

Về quy trình đào tạo cần ứng dụng mạnh mẽ công nghệ của 4.0 (Internet vạn vật, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo) để thay đổi quy trình thực hiện, tiết kiệm thời gian, tối ưu hóa nguồn lực, thực hiện quản trị dữ liệu đào tạo theo cách thống nhất, liên kết, chặt chẽ khoa học.

Cơ sở đào tạo cần hiện đại hóa cơ sở vật chất và tạo môi trường học thuận lợi để ươm mầm tài năng, phát triển các ngành mới mà xã hội có nhu cầu xã hội cao, các cơ sở đào tạo này cũng cần tiếp thu làm chủ và khai thác vận hành hiệu quả những tiến bộ công nghệ của cuộc CMCN 4.0.

Nội dung đào tạo cần tăng cường đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp của nguồn nhân lực NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0. Chủ động cập nhật kiến thức, nâng cao kỹ năng dựa trên nhu cầu chiến lược và xu hướng ngành, bổ sung kỹ năng cho nhân viên để đào tạo lại được hiệu quả.

Đến nay, vấn đề nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại nói chung và NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 vẫn chưa được đề tài nào đề cập, phân tích chuyên sâu và do đó cần được tiếp tục làm rõ. Đã có một số nghiên cứu nổi bật về vị trí, vai trò, sự cần thiết của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong các ngành nghề nói chung, lĩnh vực ngân hàng nói riêng, nhưng phân tích, đánh giá chuyên sâu về đào tạo nguồn nhân lực tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam trong thời kỳ CMCN 4.0 vẫn là một vấn đề mới.

Vì vậy tác giả nhận thấy đây là khoảng trống để tập trung nghiên cứu Đào tạo nguồn nhân lực của NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0.

Bám sát chủ trương, kế hoạch thực hiện đào tạo nguồn nhân lực ở NH TMCP Ngoại Thương để đánh giá đúng thực trạng, chỉ ra nguyên nhân của những thành tựu và hạn chế đó cùng những vấn đề cần đặt ra mà NH TMCP Ngoại Thương cần giải quyết. Từ đó có những giải pháp thích hợp, hiệu quả để hoàn thiện đào tạo nhân lực tại ngân hàng này đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0.

## **CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0**

### **2.1. Một số khái niệm liên quan đến đề tài**

#### **2.1.1. Nguồn nhân lực, nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại**

##### **2.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực hay nguồn lực con người là khái niệm mà trong đó con người được xem như một nguồn lực cho sự phát triển, trên cơ sở tìm hiểu các nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả thấy khái niệm về nguồn nhân lực khá đa dạng và rất phức tạp được tiếp cận dưới những góc độ khác nhau, tùy theo đối tượng và mục đích của các nhà nghiên cứu.

Theo Liên Hợp quốc thì “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”. Ngân hàng thế giới cho rằng: nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân. Như vậy, ở đây nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên. (Nguyễn Sinh Cúc, 2014).

Theo Tổ chức Lao động quốc tế, nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động. Nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động. (Nguyễn Sinh Cúc, 2014).



Các khái niệm trên phần nào phản ánh nội hàm của khái niệm “Nguồn nhân lực” theo các góc nghiên cứu khác nhau. Trong đó, khía cạnh “khả năng sáng tạo” như được nhìn nhận như một đặc trưng riêng và chỉ có ở nguồn lực con người. Đó chính là điểm mấu chốt biểu hiện tiềm năng vô hạn của nguồn nhân lực; cũng như thuyết phục chúng ta rằng đầu tư phát triển nguồn nhân lực là hướng đi đúng đắn nhất (đặc biệt trong bối cảnh các nguồn lực khác khó khăn hay ngày càng cạn kiệt như hiện nay).

Mặc dù vậy, các khái niệm đã nêu chủ yếu tập trung mô tả nguồn nhân lực trong giới hạn của xã hội, hay của một cộng đồng. Đề tài đặt trọng tâm nghiên cứu vào vấn đề nguồn nhân lực trong một tổ chức, doanh nghiệp.

Trong quá trình sản xuất, kinh doanh, bên cạnh các yếu tố đầu vào cơ bản là vốn và cơ sở vật chất kỹ thuật thì nhân lực là nguồn lực có vai trò hết sức quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức, doanh nghiệp. Hiện nay có nhiều cách tiếp cận khác nhau về nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp.

Trong phạm vi của tổ chức, nhân lực trong tổ chức chính là một bộ phận của nguồn nhân lực xã hội. Nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, nhân viên trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối, kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên .

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012): “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực”.

Theo Trần Kim Dung (2011) Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định của doanh nghiệp.

Các quan điểm trên đây vẫn chưa nêu rõ ưu điểm nổi trội của nguồn nhân lực so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp.

Theo Đỗ Văn Phúc (2010): Nguồn nhân lực của doanh nghiệp là đầu vào độc lập. Đầu vào quyết định chất lượng, chi phí, thời hạn của các đầu vào khác, quyết định chất lượng, chi phí, thời hạn của các sản phẩm trung gian, sản phẩm bộ phận và sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp. Điều này hoàn toàn được khẳng định bởi vì tất cả các hoạt động của doanh nghiệp do con người thực hiện và quay lại phục vụ cho con người. Vì vậy, dù khoa học kỹ thuật tiến bộ nhanh chóng, các máy móc, thiết bị hiện đại ra đời nhưng vẫn cần đến con người điều khiển và vận hành, nếu không có yếu tố con người thì các yếu tố khác đều vô nghĩa.

Theo Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016): Nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ những người làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp được trả công, khai thác và sử dụng có hiệu quả nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức doanh nghiệp. Từ khái niệm trên có thể thấy:

*Thứ nhất*, nhân lực của tổ chức doanh nghiệp bao gồm toàn bộ những con người làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp đó, được tổ chức, doanh nghiệp quản lý, sử dụng và trả công.

*Thứ hai*, nhân lực là một nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức doanh nghiệp cần được đầu tư, khai thác sử dụng hiệu quả. Trước đây yếu tố con người trong tổ chức/doanh nghiệp chưa được xem là một nguồn lực, là một tài sản, nó được coi là một khoản chi phí nhiều hơn là một sự đầu tư, tổ chức/doanh nghiệp cũng chưa quan tâm, khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn lực này. Hiện nay vị trí và vai trò của nhân lực ngày càng được khẳng định rõ vì nhân lực chính là chủ thể thực hiện toàn bộ các hoạt động trong tổ chức/doanh nghiệp, đặc biệt là sáng tạo vận hành sử dụng có hiệu quả tất cả các nguồn lực khác.

*Thứ ba*, nguồn lực của mỗi con người bao gồm cả thể lực và trí lực. Thể lực là sức khỏe của cơ thể con người ví dụ như chiều cao, cân nặng, sức bền... Trí lực là năng lực trí tuệ của con người ví dụ như học vấn, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp và ý thức của con người.

*Thứ tư*, khi xem xét nguồn lực này, tổ chức doanh nghiệp cần quan tâm đến các khía cạnh về số lượng, quy mô của nhân lực là bao nhiêu, chất lượng, năng lực như thế nào với cơ cấu ra sao.

Số lượng/quy mô nhân lực thể hiện mức độ nhiều ít, rộng lớn của lao động trong tổ chức doanh nghiệp. Tổ chức doanh nghiệp luôn mong muốn có thể sử dụng số lượng nhân lực ở mức tối thiểu.

Chất lượng nhân lực là mức độ đáp ứng, thỏa mãn nhu cầu sử dụng nhân lực của tổ chức doanh nghiệp. Để đội ngũ nhân lực đảm bảo chất lượng, tổ chức doanh nghiệp cần xác định rõ những yêu cầu về năng lực đối với nhân lực ở từng vị trí, chức danh công việc. Năng lực của nhân lực được thể hiện ở trình độ học vấn, giáo dục, chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng, phẩm chất, thái độ, thể chất, tình trạng sức khỏe.

Năng lực của người lao động chính là một yếu tố thuộc năng lực cốt lõi của tổ chức/doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi có thể hiểu là khả năng làm tốt nhất theo một phương thức nào đó. Nói cách khác năng lực cốt lõi tạo nên sức mạnh, năng lực kinh doanh và cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi là một lợi thế cạnh tranh mang tính chất nền tảng vì nó rất khó bị các đối thủ sao chép.

Từ phân tích trên đây, ta thấy nguồn nhân lực được tiếp cận theo hai góc độ

*Góc độ cá nhân*: Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, nằm trong mỗi con người và được thực hiện qua các yếu tố thể lực, trí lực và tâm lực, trong đó trí lực và tâm lực được thực hiện qua kiến thức, khả năng và phẩm chất nghề nghiệp ở mỗi con người gắn với chuyên môn, nghề nghiệp nhất định.

*Góc độ xã hội*: Nguồn nhân lực được thể hiện qua các yếu tố số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực của một tổ chức, một ngành, địa phương hay nền kinh tế.

Tổng hợp các khái niệm nguồn nhân lực đã nghiên cứu trong chuyên đề có thể hiểu: *Nguồn nhân lực của một tổ chức là toàn bộ người lao động làm việc trong tổ chức có khả năng lao động được biểu hiện qua các yếu tố như thể lực, trí lực, phẩm chất nghề nghiệp được tổ chức quản lý, sử dụng có hiệu quả để phát triển tổ chức theo mục tiêu đã định.*

### **2.1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại**

#### **a. Khái niệm ngân hàng, ngân hàng thương mại**

Có nhiều khái niệm khác nhau về ngân hàng cũng như ngân hàng thương mại. Ở góc độ pháp luật khái niệm ngân hàng thương mại hiểu theo quy định tại điều 4 của Luật các tổ chức tín dụng (2010), cụ thể như sau:

*“Ngân hàng là loại hình tổ chức tín dụng có thể thực hiện tất cả các quy định theo quy định của Luật các tổ chức tín dụng”.*

Theo tính chất và mục tiêu hoạt động, các loại ngân hàng bao gồm ngân hàng thương mại, ngân hàng chính sách và ngân hàng hợp tác xã.

*Ngân hàng thương mại là loại hình ngân hàng được thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác theo quy định của Luật các tổ chức tín dụng nhằm mục tiêu lợi nhuận.*

Có thể hiểu ngân hàng thương mại là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chính là kinh doanh tiền tệ. Nó được xem là một tổ chức kinh tế đặc biệt với mức độ rủi ro cao, cùng sức ảnh hưởng dây truyền tới sức khỏe nhiều doanh nghiệp cũng như tới sức khỏe nền kinh tế. Do đó, hoạt động ngân hàng luôn chịu sự giám sát chặt chẽ nhất từ các thiết chế quản lý. Đồng thời tự bản thân nó cũng đòi hỏi những bộ máy tổ chức quản lý vận hành hiệu quả nhất và liên tục được hoàn thiện. Nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại, vì vậy cần đáp ứng được những tiêu chuẩn nhất định.

#### **b. Khái niệm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại**

Từ thuật ngữ “ngân hàng thương mại” và khái niệm nguồn nhân lực kể trên, ta có thể hiểu về “nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại” như sau:

*“Nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại là toàn bộ người lao động làm việc trong ngân hàng đó theo một cơ cấu xác định có khả năng lao động và tiềm năng sáng tạo, được thể hiện qua các yếu tố thể lực, trí lực và phẩm chất nghề nghiệp, được tổ chức quản lý và sử dụng nhằm phát triển ngân hàng thương mại theo mục tiêu đã định”.*

Tuy nhiên, như đã phân tích ngân hàng thương mại không được xếp vào nhóm doanh nghiệp thuần túy. Đó là tổ chức tài chính chịu trách nhiệm với những nguồn lực tài chính lớn trong nền kinh tế, để hoạt động hiệu quả nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại sẽ phải bảo đảm được những yếu tố đặc thù, phải tính đến đặc điểm của ngân hàng thương mại và hoạt động của nó.

Theo Tô Ngọc Hưng (2011) “Nguồn nhân lực chất lượng cao cho hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam”: Nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngân hàng thương mại được hiểu là lực lượng làm việc, sẽ làm việc tại ngân hàng thương mại đáp ứng với mục tiêu đã đặt ra của ngân hàng thương mại về trình độ (kiến thức/kỹ năng), vị trí, lĩnh vực, kinh nghiệm công tác ở mức độ cao phức tạp phù hợp với yêu cầu phát triển của ngân hàng thương mại, xã hội, nền kinh tế trong từng giai đoạn.

Đây là khái niệm về nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngân hàng thương mại, nhưng nó gợi mở rằng nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại lấy từ nguồn nhân lực chất lượng cao làm nòng cốt. Và không chỉ chú trọng đến lực lượng đang làm việc, mà cả lực lượng sẽ làm việc. Có nghĩa là cần một tầm nhìn dài hạn hơn về vấn đề nguồn nhân lực để đảm bảo tốt tính kế thừa và hoạt động liên tục của ngân hàng. Bởi doanh nghiệp thông thường có thể tạm ngừng hoạt động, nhưng hiếm thấy ngân hàng thương mại nào được phép như vậy.

Mặt khác, vì ngân hàng thương mại là tổ chức có ảnh hưởng tương đối lớn trong xã hội và nền kinh tế. Do đó, nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại không chỉ phục vụ từng sứ mệnh của tổ chức, mà cần có trách nhiệm với lợi ích quốc gia, biết nỗ lực vì sự thịnh vượng chung của xã hội.

Kết hợp với các nội dung, có thể hiểu nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại:

*Nguồn nhân lực của một ngân hàng thương mại là toàn bộ người lao động có khả năng lao động được thể hiện qua các yếu tố như thể lực, trí lực (kiến thức, kỹ năng), phẩm chất nghề nghiệp với mức độ đòi hỏi cao, phức tạp được tổ chức quản lý, sử dụng có hiệu quả nhằm thực thi hoạt động của ngân hàng thương mại để đáp ứng mục tiêu đặt ra của ngân hàng trong từng giai đoạn phát triển.*

### **2.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng thương mại**

Các khái niệm đào tạo đều đề cập đến một quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới, và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là đào tạo được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào, quan điểm của họ đối với công việc, và mối quan hệ của họ trong công việc.

Tuy nhiên trong thực tế lại có nhiều quan điểm khác nhau về đào tạo, theo Cherrington, “Đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể”. (nguồn Trần Kim Dung (2011)). Theo Nguyễn Ngọc Quân và cộng sự (2012): “Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn”.

Theo Carel và cộng sự (nguồn Trần Kim Dung (2011)) có hai loại đào tạo, đào tạo chung và đào tạo chuyên. Đào tạo chung được áp dụng để nhân viên có được những kỹ năng có thể sử dụng ở mọi nơi. Đào tạo chuyên được áp dụng cho nhân viên có được các thông tin và kỹ năng chuyên biệt, áp dụng cho công việc của mình tại nơi làm việc. Như vậy theo Carel và cộng sự, khái niệm đào tạo được sử dụng trong trường hợp các nhân viên (không phải là quản trị gia) học tập, lĩnh hội được các kiến thức, kỹ năng, kỹ thuật. Các chương trình đào tạo chỉ chú trọng lên một số vấn đề hoặc các kỹ năng kỹ thuật thuần túy.

Wayne (nguồn Trần Kim Dung (2011)) không tán thành với quan điểm truyền thống, coi đào tạo được dành cho những nhân viên cấp dưới, còn phát triển để cho các nhân viên cấp cao và sự khác biệt cơ bản giữa đào tạo và phát triển thể hiện ở chỗ đào tạo chú trọng vào các kỹ năng tay chân, còn phát triển chú trọng vào kỹ năng giao tiếp, ra quyết định. Theo Wayne, khái niệm đào tạo và phát triển sẽ được dùng thay đổi cho nhau và đều bao gồm các chương trình hoạch định nhằm hoàn thiện việc thực hiện công việc ở các cấp: cá nhân, nhóm, doanh nghiệp.

Đồng tình với quan điểm này, theo Cenzo và Robbins (nguồn Trần Kim Dung (2011)) điểm tương đồng giữa đào tạo và phát triển là chúng đều có các phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng, thực hành. Tuy nhiên đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp. Khi một người được thăng tiến lên những chức vụ mới, họ cần có những kiến thức, kỹ năng mới theo yêu cầu mới của công việc. Công tác phát triển nhân viên sẽ giúp cho các cá nhân chuẩn bị sẵn các kiến thức, kỹ năng cần thiết đó.

Hiện nay, trong phạm vi quản lý và phát triển nhân lực, mọi người nhận ra rằng hai hoạt động này có liên quan mật thiết với nhau, đào tạo nhân lực được xem là một phần và là điều kiện tiên quyết của phát triển nhân lực (Luu Trọng Tuấn, 2013).

Xuất phát từ quan niệm về đào tạo nguồn nhân lực, từ những đặc điểm của nguồn nhân lực trong ngành ngân hàng, luận án trình bày lại khái niệm như sau:

*“Đào tạo nhân lực ngân hàng thương mại là quá trình thực hiện các hoạt động nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động trong ngân hàng thương mại nhằm đáp ứng yêu cầu hoàn thành tốt nhiệm vụ công việc được giao hiện tại và trong tương lai”.*

Các hoạt động đào tạo nhân lực gồm: (i) Nghiên cứu nhu cầu và xác định mục tiêu đào tạo. (ii) Xây dựng chương trình, nội dung đào tạo, lựa chọn hình thức, phương pháp đào tạo phù hợp. (iii) Triển khai thực hiện quy trình đào tạo. (iv) Tổ chức quản lý đào tạo và đánh giá kết quả, hiệu quả đào tạo.

### **2.1.3. Đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu Cách mạng Công nghiệp 4.0**

#### **2.1.3.1. Cách mạng Công nghiệp 4.0**

Khái niệm *Cách mạng công nghiệp lần thứ tư* được giới thiệu lần đầu tiên bởi một nhóm nhà khoa học người Đức đang phát triển một chiến lược kỹ thuật cao

cho Chính phủ Đức năm 2011, có thể coi Đức chính là nước khởi nguồn cho cuộc cách mạng này. Klaus Schwab, chủ tịch điều hành Diễn đàn Kinh tế thế giới, đã giới thiệu khái niệm này cho nhiều người hơn tại một bài báo năm 2015 được xuất bản tại báo *Foreign Affairs*, "*Làm chủ cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư*" là chủ đề năm 2016 của Cuộc họp thường niên diễn đàn kinh tế thế giới, ở Davos-Klosters, Thụy Sĩ. Ngày 10/10/2016, Diễn đàn Kinh tế Thế giới tuyên bố mở trung tâm Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư ở San Francisco. Cũng trong năm 2016 Schwab xuất bản sách về Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

Schwab gộp chung những kỹ thuật thế hệ thứ tư bao gồm phần cứng, phần mềm và sinh học (hệ thống cyber-physical), và nhấn mạnh những tiến bộ trong truyền thông và kết nối. Schwab cho rằng kỷ nguyên này được đánh dấu bởi những đột phá trong những kỹ thuật nổi bật trong những lĩnh vực như robotics, trí tuệ nhân tạo, công nghệ nano, máy tính lượng tử, công nghệ sinh học, Internet Vạn Vật, điện toán phân tán, công nghệ không dây thế hệ thứ năm, in 3D, và phương tiện vận tải không người lái.

Cách mạng công nghiệp lần thứ tư được gọi là Công nghiệp 4.0. Công nghiệp 4.0 tập trung vào công nghệ kỹ thuật số từ những thập kỷ gần đây lên một cấp độ hoàn toàn mới với sự trợ giúp của kết nối thông qua Internet vạn vật, truy cập dữ liệu thời gian thực và giới thiệu các hệ thống vật lý không gian mạng.

Cách mạng Công nghiệp 4.0 (hay Cách mạng Công nghiệp lần thứ Tư) là sự ra đời của một loạt các công nghệ mới, kết hợp tất cả các kiến thức trong lĩnh vực vật lý, kỹ thuật số, sinh học và ảnh hưởng đến tất cả các lĩnh vực, nền kinh tế, các ngành kinh tế và ngành công nghiệp.

Trung tâm đến cuộc cách mạng này đang nổi lên những đột phá công nghệ trong các lĩnh vực như trí tuệ nhân tạo (AI), robot, Internet vạn vật (IoT), Công nghệ sinh học, xe tự lái, công nghệ in 3D, và công nghệ nano.

Trong đó, những yếu tố cốt lõi của Kỹ thuật số sẽ là: Trí tuệ nhân tạo (AI), Vạn vật kết nối – Internet of Things (IoT) và dữ liệu lớn (Big Data). (<https://itgtechnology.vn/>, 2020).



### **2.1.3.2 Đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu Cách mạng Công nghệ 4.0**

Trọng tâm của cuộc thảo luận về Công nghiệp 4.0 xoay quanh việc phát triển năng lực, khả năng đạt được bằng cấp, cũng như thay đổi yêu cầu năng lực của các chuyên gia. Cho dù, phát triển công nghệ, một yếu tố quan trọng trong bối cảnh Công nghiệp 4.0, nhưng con người vẫn là trụ cột để thực hiện thành công. (Hirsch-Kreinsen và Itterman 2019 ; Bayme vbm 2016 ).

Xuất phát từ quan niệm về đào tạo nguồn nhân lực, đặc điểm của nguồn nhân lực trong ngành ngân hàng, công nghệ sử dụng trong CMCN 4.0, các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất của nhân lực ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0, luận án trình bày khái niệm như sau:

*Đào tạo nguồn nhân lực NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 là quá trình sử dụng thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 ứng dụng vào hoạt động đào tạo và thực hiện các hoạt động cung cấp kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 cho người lao động NHTM, đảm bảo họ hoàn thành tốt nhiệm vụ công việc được giao hiện tại và trong tương lai.*

Để đáp ứng đào tạo nguồn nhân lực NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 cần hai yêu cầu là:

- (i) Sử dụng thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 ứng dụng vào hoạt động đào tạo;
- (ii) Đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động.

## **2.2. Yêu cầu đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0**

### **2.2.1. Yêu cầu sử dụng thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 ứng dụng vào hoạt động đào tạo.**

CMCN 4.0 đang nảy nở từ cuộc cách mạng lần ba, nó kết hợp các công nghệ lại với nhau, làm mờ ranh giới giữa vật lý, kỹ thuật số và sinh học. CMCN 4.0 tạo điều kiện thuận lợi cho việc tạo ra các nhà máy thông minh, sự phát triển của

internet vạn vật giúp tạo ra bản sao ảo của thế giới vật lý, cho phép mọi người ở khắp nơi trên thế giới kết nối với nhau thông qua mạng internet dịch vụ qua các thiết bị di động ở mọi lúc, mọi nơi. Dưới sự phát triển bùng nổ của thời đại Internet, công nghệ 4.0 trong thời đại này đã tạo ra những phát minh thay đổi hoàn toàn cách các doanh nghiệp vận hành thông qua các công nghệ.

- **Big Data (Dữ liệu lớn)** cho phép con người có thể thu thập, chứa đựng được một lượng dữ liệu khổng lồ. Đối với marketing trong doanh nghiệp, người ta có thể thu thập được một lượng lớn thông tin bao gồm thông tin cá nhân của từng khách hàng. Điều này giúp doanh nghiệp nhận ra các xu hướng, nhu cầu, mong muốn của người tiêu dùng một cách hiệu quả, từ đó giúp doanh nghiệp có thể tạo ra những chiến lược đúng đắn và hiệu quả trong mỗi giai đoạn.

- **Internet of Things (vạn vật kết nối)** là sự kết hợp của internet, công nghệ vi cơ điện tử và công nghệ không dây. Internet giúp kết nối các thiết bị hỗ trợ từ công việc tới cuộc sống thường nhật (điện thoại, máy tính, tivi, lò vi sóng thông minh, xe ô tô tự lái,...) với con người, thu thập và truyền dữ liệu trong thời gian thực qua một mạng internet duy nhất.

- **Cloud (Đám mây lưu trữ)** cho phép người dùng có thể sử dụng các dịch vụ lưu trữ thông tin nhờ vào các nhà cung cấp chẳng hạn như Facebook, Office 365, Youtube. Mọi dữ liệu để được lưu trữ, tổ chức và sắp xếp trên hệ thống của các nhà cung cấp dịch vụ. Các doanh nghiệp có thể thực hiện các chiến lược tiếp thị tự động hóa dựa trên nền tảng công nghệ này nhằm tiết kiệm chi phí và tối ưu nguồn lực cho doanh nghiệp.

- **Artificial Intelligence(Trí tuệ nhân tạo - AI)** là một lĩnh vực của khoa học máy tính, tạo ra những cỗ máy thông minh hoạt động và phản ứng như con người, đặc biệt trong các lĩnh vực nhận dạng giọng nói, học tập, lập kế hoạch và giải quyết vấn đề.

- **In 3D** còn được gọi là sản xuất phụ gia, cho phép tạo ra các mô hình 3D vật lý của các đối tượng. In 3D được sử dụng trong phát triển sản phẩm để giảm

thời gian tung ra thị trường, rút ngắn chu kỳ phát triển sản phẩm và tạo ra các hệ thống sản xuất và tồn kho linh hoạt hơn với chi phí thấp hơn.

- **Data mining** biến dữ liệu thô thành cái nhìn sâu sắc để đưa ra quyết định kinh doanh tốt hơn. Các công ty tiếp tục đầu tư vào phân tích để tiếp cận gần hơn với khách hàng của họ và xác định các cơ hội thị trường.

- **Augmented Reality (AR)** là sự kết hợp màn hình, âm thanh, văn bản và hiệu ứng do máy tính tạo ra với trải nghiệm thế giới thực của người dùng, mang đến một cái nhìn thống nhất nhưng nâng cao về thế giới.

- **Cloud computing (Điện toán đám mây)** là việc sử dụng các dịch vụ như nền tảng phát triển phần mềm, máy chủ, lưu trữ và phần mềm qua internet, thường được gọi là đám mây. Chi phí thấp hơn liên quan đến việc áp dụng đám mây không có máy chủ, xuất phát từ khả năng của nhà cung cấp để tập hợp tài nguyên giữa các khách hàng, đã dẫn đến một số công ty đóng cửa các trung tâm dữ liệu độc quyền.

- **Tự động quy trình robotic (RPA)** là quá trình tự động hóa các hoạt động kinh doanh thông thường với các robot phần mềm được đào tạo bởi AI, có thể thực hiện các nhiệm vụ một cách tự động. Những robot này có thể thay thế con người cho các nhiệm vụ phổ biến như xử lý giao dịch, quản lý công nghệ thông tin và công việc trợ lý.

Trong những năm gần đây, công nghệ đã làm cho việc vươn ra thế giới trở nên tương đối ít tốn kém và hiệu quả hơn về mặt thời gian. Tốc độ và khả năng tiếp cận của công nghệ là chưa từng có và rất phổ quát, giúp mở ra rất nhiều cách thức để bồi dưỡng và cá thể hóa việc học tập của người học, vượt xa các sự kiện. (Armand Doucet và đồng nghiệp, 2020).

Hoạt động đào tạo đã và đang đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy, học và quản lý giáo dục, đạt được những kết quả đáng khích lệ, Theo Nguyễn Văn Phúc (2017) việc ứng dụng CNTT là 1 trong 9 nhiệm vụ trọng tâm của toàn ngành giáo dục đào tạo trong giai đoạn 2016-2020 và hướng tới 2025. Đặc biệt từ đầu năm 2020 đến nay, diễn biến đại dịch Covid 19 đã gây ra những thách thức với quy mô và phạm vi chưa từng có, đặt ra những thách thức mới, đòi hỏi phải nhanh

chóng thích ứng với hoàn cảnh hiện nay, hoạt động đào tạo cần có sự thay đổi linh hoạt để phù hợp với tình hình thực tế mà vẫn đảm bảo hiệu quả đào tạo.

Công nghệ là một chất xúc tác trong sự phạm, muốn người học sẵn sàng đáp ứng những thách thức tương lai trong một thế giới thay đổi nhanh chóng, giảng viên phải được chuẩn bị để sử dụng công nghệ thật tốt, công nghệ giáo dục có thể mang lại lợi ích rất lớn cho các bên nếu được sử dụng một cách chính xác. (Armand Doucet và đồng nghiệp, 2020).

Cần tăng cường ứng dụng mạnh mẽ công nghệ mới vào công tác quản trị đào tạo, đa dạng hóa và triển khai hình thức đào tạo trực tuyến để nâng cao trình độ và có sức thu hút người học, đẩy mạnh số hóa bài giảng, quản lý dữ liệu lớn bao gồm (tài liệu, giảng viên học viên,...), thay đổi quy trình triển khai khóa học từ hình thức văn bản giấy sang hình thức trực tuyến online tại các khâu đăng ký khóa học, công tác kiểm tra và đánh giá khóa học, phát triển thư viện điện tử, với sự vận dụng những thành tựu của cách mạng 4.0 thì người học ở bất cứ đâu đều có thể truy cập vào thư viện của nhà trường để tự học, tự nghiên cứu Asian development bank (2021), McKinsey (2021), Dương Trung Kiên (2021), Lê Hồng Khanh, (2019);

Như vậy, đã có nhiều bài viết về sự cần thiết vị trí, vai trò của việc ứng dụng công nghệ 4.0 vào hoạt động đào tạo nhưng phân tích, đánh giá chuyên sâu về việc ứng dụng công nghệ 4.0 vào đào tạo nguồn nhân lực trong thời kỳ CMCN 4.0 vẫn là một vấn đề mới. Vì vậy tác giả đã thực hiện xây dựng các yêu cầu về việc ứng dụng công nghệ 4.0 vào hoạt động đào tạo và phỏng vấn các nhà khoa học, chuyên gia đào tạo, có kinh nghiệm công tác nhiều năm tại các Trường Đại học Lao động Xã hội, Đại học Thương Mại, Đại học Kinh Tế Quốc dân, Đại học Kinh tế - Đại học Quốc Gia, Học viện ngoại giao, Học viện Ngân hàng, Đại học Ngân hàng TP Hồ Chí Minh. Câu hỏi xung quanh công nghệ nổi trội của CMCN 4.0 hiện nay là Internet kết nối vạn vật, trí tuệ nhân tạo, bảo mật thông tin, dữ liệu lớn.

***Yêu cầu về Internet kết nối vạn vật:*** Cần sử dụng internet vạn vật nhằm lưu và phát các thông tin về đào tạo, nội dung đào tạo qua mạng internet để phục vụ

nghiên cứu, giảng dạy và học tập; kiểm soát hành vi học tập của người học. Yêu cầu này ứng dụng vào hoạt động đào tạo thể hiện qua:

*Số hóa tài liệu:* Trước kia, tài liệu học tập tồn tại dưới dạng sách giấy hoặc tiên tiến hơn là các slide bài giảng đơn giản. Hiện tại, tài liệu học tập có thể được lưu trữ thông qua điện toán đám mây hoặc biên soạn dưới dạng nội dung cho website để người học không chỉ trải nghiệm thuận tiện qua việc đọc mà còn tương tác nhiều hơn với tri thức và sự tương tác này có thể thực hiện ở mọi lúc, mọi nơi. Hình thức chuyển đổi này không làm thay đổi bản chất của mô hình hay tổng thể quy trình vận hành, mà góp phần tiết kiệm thời gian, gia tăng khả năng tiếp cận cho người dùng.

*Yêu cầu về trí tuệ nhân tạo:* Cần sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo để tạo ra những cỗ máy phục vụ nghiên cứu, học tập và giảng dạy, nhằm đạt mục tiêu như thu thập và xử lý thông tin về đào tạo, đưa ra các lập luận và phán đoán, tự sửa lỗi, đề xuất chiến lược học tập hợp lý v.v... Yêu cầu này ứng dụng vào hoạt động đào tạo thể hiện qua:

*Số hóa nền tảng giảng dạy:* Các hệ thống quản lý học tập tạo điều kiện cho học viên có không gian học tập, thảo luận, thi cử, hay tích hợp các nền tảng nội dung để gia tăng chất lượng giáo dục cho các đơn vị. Ở mức độ chuyển đổi này, người học không chỉ học trực tiếp với giáo viên như mô hình truyền thống mà còn có thể tự học qua các ứng dụng phần mềm, giúp thời lượng và chất lượng học tập được nâng cao. Đồng thời, sự tiện lợi của nền tảng công nghệ cũng góp phần hỗ trợ, giảm bớt các gánh nặng cho giáo viên trong các tác vụ hành chính để có thể tập trung hơn vào củng cố chuyên môn và chất lượng giảng dạy.

*Cá nhân hóa trải nghiệm:* Các nền tảng học trực tuyến, ngoài việc tổng hợp và lưu trữ tiến trình học tập, còn có thể xử lý, phân tích các dữ liệu trên, hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao, cá nhân hóa trải nghiệm học cho khách hàng. Chẳng hạn, khi học viên thực hành làm bài tập trên nền tảng số, hệ thống có thể đọc và đánh giá các kết quả của người đó và đề xuất những bài tập tương tự để củng cố sự rèn luyện ở những nội dung đạt kết quả chưa cao. Thông qua đó, mỗi cá nhân người học sẽ

được sắp xếp một lộ trình học tập khác nhau để cải thiện những lỗ hổng kiến thức và đem lại kết quả học tập tích cực.

***Yêu cầu về bảo mật thông tin:*** Cần sử dụng Blockchain trong việc ghi và chia sẻ dữ liệu đào tạo an toàn, hiệu quả.

***Yêu cầu về dữ liệu lớn:*** Cần thiết lập hệ thống dữ liệu lớn nhằm lưu giữ thông tin của người học và các chuyên gia làm công tác đào tạo, qua đó giúp đơn vị làm công tác đào tạo nắm được hành vi, xu hướng, nhu cầu ... của cả người dạy và người học. Từ đó giúp cơ sở đào tạo có chiến lược và kế hoạch đào tạo phù hợp.

Phải sử dụng điện toán đám mây trên các nền tảng thích hợp (chẳng hạn Office 365, Facebook, Youtube,...) nhằm lưu trữ, phân loại và sắp xếp dữ liệu đào tạo trên hệ thống của cơ sở đào tạo. Yêu cầu này ứng dụng vào hoạt động đào tạo thể hiện qua:

***Tích hợp hệ thống quản lý:*** Đây là mức độ chuyển dịch bao gồm mọi thủ tục, quy trình vận hành mô hình, lớp học như sắp xếp lịch học, quản lý học viên, các thủ tục hành chính. Các quy trình vận hành vốn phải thực hiện từng bước, đi qua các bộ phận, đối tượng liên quan, sẽ được rút ngắn khi được chia sẻ trong một hệ thống bao quát toàn thể, giúp thông tin được cập nhật nhanh chóng và xuyên suốt hơn. Hiện nay các ứng dụng quản lý riêng biệt cho ngành giáo dục đã có thể hỗ trợ doanh nghiệp trong việc đồng bộ, tự động hóa các hoạt động vận hành lớp học, khóa học.

Tác giả đã sử dụng Bảng hỏi phỏng vấn các nhà khoa học, chuyên gia đào tạo (Bảng 2 theo phụ lục đính kèm). Tổng số lượng được phỏng vấn là 34 nhà khoa học, chuyên gia đào tạo tại các Trường Đào học và đơn vị đào tạo (Bảng 3: Danh sách phỏng vấn các nhà khoa học, chuyên gia đào tạo theo phụ lục đính kèm)

Kết quả là 100% các nhà khoa học, chuyên gia đào tạo đều trả lời đồng ý và nhấn mạnh việc sử dụng công nghệ 4.0 (Internet kết nối vạn vật, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo, bảo mật thông tin) trong hoạt động đào tạo cần phải có để tiết kiệm thời gian, tối ưu hóa nguồn lực.

Như vậy việc ứng dụng công nghệ 4.0 vào hoạt động đào tạo là yêu cầu cấp thiết để đáp ứng được hoạt động đào tạo hiện nay và trong tương lai.

### **2.2.2. Yêu cầu đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động**

Bản chất của nền kinh tế trong CMCN 4.0 là nền kinh tế số hay nền kinh tế dựa trên ứng dụng các công nghệ số, nền kinh tế phát triển dựa trên nền tảng tri thức, ở đó vai trò của tri thức được coi là tài nguyên cho sự phát triển của nền kinh tế, đòi hỏi nguồn nhân lực số phải là nguồn nhân lực được đào tạo bài bản, chắc về chuyên môn, vững về phẩm chất nghề nghiệp, có năng lực làm chủ công nghệ, có tính sáng tạo và khả năng thích ứng nhanh với sự biến đổi của công nghệ trong nền kinh tế.

Những thay đổi trong thế giới việc làm có tác động sâu sắc đến nhu cầu đào tạo. Ba danh mục là cốt lõi của những thay đổi này: (i) Công nghệ, (ii) Tổ chức công việc, (iii) Các khía cạnh xã hội và đạo đức. Chúng tạo nên sự chuyển đổi tại nơi làm việc. Một tổ chức tương lai là một tổ chức trong đó nhân viên sẽ không còn dựa vào kỹ năng đơn giản, sự phát triển liên tục là một phần không thể thiếu của công việc sẽ đòi hỏi đào tạo tại chỗ cũng như đào tạo lại theo nhu cầu (Kalio 2019).

Sự cạnh tranh nguồn nhân lực trong ngành ngân hàng hiện nay rất quyết liệt, chỉ những ngân hàng có năng lực, thích nghi nhanh mới có thể tồn tại trước những thay đổi nhanh chóng này. Esha Mehta (2016). Nguồn nhân lực có kỹ năng công nghệ, tư duy phản biện và lao động sáng tạo là những nhân viên được yêu thích nhất trong ngân hàng hiện nay. Archita Nur Fitriani (2019). Chính vì vậy chương trình đào tạo cần theo kịp xu hướng thay đổi của xã hội, để cập nhật các kiến thức, kỹ năng cần có cho nguồn nhân lực trong thời đại CMCN 4.0, từ đó cải tiến chương trình, nội dung đào tạo cho phù hợp với yêu cầu thực tế. Georg Spoettl and Vidmantas Tūtlys (2020), Lars Windelband (2020).

Trong vòng năm năm tới, nhân viên ngân hàng sẽ được học kiến thức, quy trình và kỹ năng theo những cách rất khác so với hiện tại, việc cung cấp đào tạo sẽ chuyển hướng, nhiều hơn sang hướng “khi cần thiết” - vừa đúng lúc, vừa đủ, phù hợp với từng cá nhân, kết hợp với nhiệm vụ công việc, Nhu cầu huấn luyện, đào tạo sẽ phát triển nhiều hơn. Jack Hubbard (2020). Có thể thấy đặc trưng của nguồn

nhân lực trong CMCN 4.0 được thể hiện trên các phương diện như: (i) Có năng lực làm chủ các thiết bị công nghệ số trong quá trình tương tác của các hoạt động kinh tế; (ii) Có khả năng thích ứng trong thời gian nhanh nhất với môi trường lao động và với tiến bộ khoa học công nghệ mới; (iii) Có tác phong kỷ luật và đạo đức trong công việc; (iv) Có khả năng tư duy đột phá trong công việc, hay còn gọi là tính sáng tạo. Đây được xem như điều kiện cần, đủ và là tiêu chí đặc trưng của nguồn nhân lực số. Tuy nhiên, để đáp ứng các điều kiện trên, đòi hỏi nguồn nhân lực số phải được đào tạo một cách bài bản và liên tục được đào tạo bổ sung/cập nhật mới.

Trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, NHNN có định hướng đối với các NHTM hướng tới mục tiêu có thể: Phát triển các mô hình ngân hàng số, gia tăng tiện ích, trải nghiệm khách hàng và thực hiện mục tiêu tài chính toàn diện, phát triển bền vững trên cơ sở thúc đẩy ứng dụng công nghệ mới, tiên tiến trong quản trị điều hành và cung ứng sản phẩm, dịch vụ theo hướng tự động hóa quy trình, tối ưu hóa hoạt động nghiệp vụ. (NHNN, 2018)

Vì vậy, khi hoạt động ngân hàng thay đổi trong thời đại chuyển đổi số, người lao động cần có những kiến thức mới, kỹ năng lao động mới và phẩm chất nghề nghiệp. Phải nâng cao và duy trì các kỹ năng của nhân viên mới và hiện tại thông qua đào tạo, phát triển nghề nghiệp.– những người sẽ dẫn dắt sự phát triển của ngân hàng trong tương lai, do đó chương trình đào tạo cần hiệu quả để qua đó nhận diện, hướng dẫn và bồi dưỡng tài năng.

Tuy nhiên công nghệ sẽ thay đổi, nghề nghiệp sẽ thay đổi, nhưng thay đổi đến đâu, thay đổi như thế nào, những ngành nghề mới nào sẽ xuất hiện vẫn là những điều chưa xác định. Vì vậy chuẩn bị kiến thức, kỹ năng lao động nào và chuẩn bị thế nào còn phải suy nghĩ và bàn luận. Do những thay đổi của ngành nghề tương lai chưa hoàn toàn xác định, cần chú trọng vào những kiến thức, kỹ năng nền tảng để làm việc gì ở đâu cũng đều sẵn sàng và có thể dùng được, chú trọng rèn luyện khả năng tự học, khả năng thích nghi và thay đổi.(Think Tank 2019). (Armand Doucet và đồng nghiệp, 2020).



## 2.3. Nội dung, hình thức và phương pháp đào tạo

### 2.3.1. Nội dung đào tạo

Nội dung đào tạo trong lĩnh vực ngân hàng rất phong phú, trong CMCN 4.0 về chương trình đào tạo trong ngân hàng nên được thiết kế theo hướng mở và linh hoạt, tăng tính ứng dụng gắn với hoạt động chuyển đổi số và được nhóm lại theo 05 lĩnh vực sau, bao gồm (i) kiến thức về vận hành công nghệ số (ii) kiến thức chuyên môn, (iii) kỹ năng, (iv) kiến thức chung, (v) phẩm chất nghề nghiệp.

**Về kiến thức** bao gồm, (i) kiến thức về vận hành công nghệ số, (ii) kiến thức chuyên môn nghề nghiệp, (iii) kiến thức chung, (iv) ngoại ngữ.

(i) Kiến thức về vận hành công nghệ số bao gồm:

Kiến thức về công nghệ mới, bao gồm công nghệ số chú trọng đào tạo kiến thức về dữ liệu lớn (Big Data), quản lý dữ liệu (SQL, VBA), khai thác dữ liệu nhiều chiều (Data mining), đám mây lưu trữ (Cloud), tăng cường hàm lượng tri thức về khoa học công nghệ, công nghệ số trong đó công nghệ số liên quan đến các ứng dụng trong lĩnh vực ngân hàng, bao gồm các công nghệ về xử lý dữ liệu, vạn vật kết nối (Internet of Things), trí tuệ nhân tạo (AI), điện toán đám mây (Cloud computing), blockchain...(Lê Thanh Tâm, 2018), (Nguyễn Phương Liên, 2019), Think Tank (2019).

Kiến thức về quản lý và ứng dụng dữ liệu: Dữ liệu sẽ thay đổi bản chất của toàn bộ các dịch vụ tài chính ngân hàng. Khoa học phân tích và quản lý dữ liệu trong lĩnh vực ngân hàng, ứng dụng công nghệ điện toán ngày càng có nhiều thuận lợi, nhờ việc xây dựng được những trung tâm dữ liệu lớn (Nguyễn Phương Liên, 2019). Các ngân hàng tương lai với mô hình định hướng dữ liệu sẽ xây dựng nên góc nhìn toàn cảnh 360 độ về khách hàng để tăng cường khả năng cung cấp dịch vụ cũng như tuân thủ pháp lý của mình;

Kiến thức ứng dụng trí tuệ nhân tạo vào phục vụ khách hàng trong ngân hàng số, nghiên cứu, ứng dụng tự động hóa quy trình bằng rôbot;

Kiến thức kết hợp chuyên môn với công nghệ trong việc tạo ra các sản phẩm dịch vụ ngân hàng (Fintech) bao gồm: Ví điện tử, chuyển tiền ngang cấp, dịch vụ

cung cấp thông tin tài chính, cho vay ngang hàng, gọi vốn cộng đồng, tiền thuật toán Bitcoin, công nghệ Fintech trong thanh toán...

(ii) Kiến thức chuyên môn nghề nghiệp là sự am hiểu nghiệp vụ ngân hàng, các kiến thức trong các lĩnh vực hoạt động then chốt của NHTM (tín dụng, kế toán, thanh toán quốc tế,..), quyết định đến hiệu quả hoạt động và sự an toàn của tổ chức như năng lực phân tích báo cáo tài chính cơ bản, chuyên sâu, thẩm định tài sản bảo đảm, khách hàng, kiểm soát và kiểm toán nội bộ, giám sát an toàn hệ thống và thanh toán, phân tích và thẩm định dự án đầu tư.

Kiến thức quản trị ngân hàng hiện đại trong thời kỳ CMCN 4.0 bao gồm quản trị rủi ro, quản trị nhân sự, quản trị tài chính, đầu tư quốc tế, thanh toán quốc tế, năng lực nghiên cứu, dự báo, xây dựng chiến lược, định hướng phát triển hệ thống ngân hàng, tái cơ cấu ngân hàng, quản trị ngân hàng hiện đại. (Lê Thanh Tâm, 2018).

(iii) Kiến thức chung thể hiện sự hiểu biết của người lao động về chủ trương, đường lối chung, luật và các văn bản pháp quy liên quan, những kiến thức tự nhiên, tình hình chính trị, kinh tế, xã hội trong nước và quốc tế, tình hình hoạt động của ngành, kiến thức kinh tế ngành, sự hiểu biết này được cung cấp thông qua hệ thống giáo dục đào tạo chính quy, không chính quy, quá trình tự học suốt đời của người lao động. (Nguyễn Chí Thành, 2005).

(iv) Bên cạnh đó trình độ ngoại ngữ ngày càng được nhiều Ngân hàng quan tâm, có ngân hàng coi đây là tiêu chí tuyển chọn hàng đầu. (NHNN, 2020).

**Về kỹ năng:** Kỹ năng là khả năng thực hiện có kết quả một hành động nhất định trên cơ sở tri thức có được, kỹ năng là tri thức trong hành động (Nguyễn Văn Dũng, 2005).

Khi thế giới tiếp tục trở nên toàn cầu hóa và kết nối với nhau nhiều hơn, khả năng am hiểu các quan điểm đa dạng và làm việc với những người có thể giới quan khác biệt sẽ trở nên ngày càng quan trọng. Máy móc và máy tính sẽ cộng tác theo những cách chưa từng có trong tương lai gần, vì vậy chúng ta cần đảm bảo rằng học viên đang phát triển các kỹ năng cần thiết để cộng tác trong các mạng lưới con

người. Học viên cần những kỹ năng tốt để chuẩn bị cho công việc tương lai. (Armand Doucet và đồng nghiệp, 2020).

Hơn nữa, trong nền giáo dục cũ nhấn mạnh đào tạo các kỹ năng cụ thể thì trong nền giáo dục mới lại nhấn mạnh quá trình lĩnh hội các kỹ năng cần có. Điều này hoàn toàn có thể hiểu được nếu xét từ góc độ thay đổi công nghệ nhanh trong nền kinh tế số, yếu tố làm cho mọi kỹ năng được đào tạo cụ thể sẽ nhanh chóng trở nên cũ và bị thải loại. Trong điều kiện đó, cái mà người lao động cần là đào tạo kỹ năng để tiếp cận nhanh nhất các kỹ năng mới, công nghệ mới khi cần thiết. Cần phải đào tạo kỹ năng mới và cần truyền đạt để học viên thấm nhuần giá trị của việc học tập suốt đời, một điều cần thiết cho việc định hướng bản thân trong CMCN 4.0. (Armand Doucet và đồng nghiệp, 2020).

Theo Nguyễn Thị Thanh Bình, (2019) có thể chia thành hai nhóm kỹ năng bao gồm một nhóm là các kỹ năng mới trong 4.0 và một nhóm kỹ năng cũ nhưng có tầm quan trọng gia tăng trong thời gian tới. Cụ thể, nhóm kỹ năng mới bao gồm: quản trị thông tin, quản trị quan hệ, quản trị cộng đồng, sử dụng công nghệ hỗ trợ, tiếp cận hệ sinh thái và tư duy kinh tế chia sẻ. Nhóm kỹ năng có tầm quan trọng gia tăng đó là đổi mới sáng tạo, phối hợp làm việc, quản trị bản thân, lập kế hoạch, tư duy khách hàng.

Theo Think Tank (2019) có thể chia thành kỹ năng cơ bản (hai nhóm kỹ năng chuyên môn và xử lý công việc) và kỹ năng đa nhiệm (năm nhóm kỹ năng về xã hội, hệ thống, kỹ thuật, giải quyết vấn đề phức tạp và quản lý nguồn lực), trong đó kỹ năng giải quyết vấn đề phức tạp, tư duy phản biện và tính sáng tạo là kỹ năng hàng đầu cần có trong CMCN 4.0.

Sáng tạo là linh hồn trong CMCN 4.0 vì thế người lao động phải có năng lực sáng tạo, có khả năng áp dụng các thành quả của khoa học để sáng chế ra những kỹ thuật, công nghệ tiên tiến, có năng lực thu thập và xử lý thông tin trong điều kiện bùng nổ thông tin, có sự nhạy bén thích nghi nhanh và thực sự làm chủ khoa học kỹ thuật, công nghệ hiện đại (Phạm Tiến Đạt, 2012). Đồng thời người lao động phải có khả năng chuyên kiến thức thành kỹ năng lao động nghề nghiệp tức là phải có kỹ

năng lao động giỏi thể hiện qua trình độ tay nghề, mức độ thành thạo chuyên môn nghề nghiệp. Ngoài ra, người lao động phải có năng lực hoạt động thực tiễn tốt, khả năng xử lý tình huống, năng lực tham gia hoạch định chính sách và tổ chức thực hiện, biết và dám chấp nhận cạnh tranh.

Theo Học viện Tài chính Ngân hàng Singapore (IBF), có 6 kỹ năng cần thiết đối với nhân viên ngân hàng trong bối cảnh ngân hàng số gồm: (i) Kỹ năng truyền thông tương lai, (ii) Kỹ năng nhận thức về công nghệ, (iii) Tư duy nhanh nhẹn và kỹ năng thích ứng, (iv) Kỹ năng quản lý rủi ro, (v) Kỹ năng ra quyết định dựa trên dữ liệu, (vi) Kỹ năng thiết kế sản phẩm lấy khách hàng làm trung tâm.

Tóm lại, kỹ năng trong ngành ngân hàng ngoài kỹ năng cứng như xử lý các nghiệp vụ ngân hàng mà còn bao hàm cả kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng phân tích tổng hợp, khả năng tư duy tốt, tính chuyên nghiệp, tính nguyên tắc, kỷ luật và tổ chức lao động, tính tập thể, khả năng làm việc độc lập nhạy bén, sáng tạo, năng động do xuất phát từ đặc điểm của kinh doanh hàng hoá đặc thù là tiền tệ.

**Về phẩm chất nghề nghiệp:** Xuất phát từ đặc thù của ngành ngân hàng mà yêu cầu về đạo đức nghề nghiệp phải đặt ngang hàng với trình độ chuyên môn. Đạo đức nghề nghiệp là yêu cầu bắt buộc của mỗi cán bộ trong lĩnh vực ngân hàng, người làm ngân hàng cần phải ý thức rõ được đặc thù nghề nghiệp của nghề ngân hàng, để hiểu và tuân thủ những yêu cầu, quy định khắt khe của ngành, trong đó rất quan trọng là những chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp. Đào Minh Phúc (2021). Người làm ngân hàng phải tuân theo những yêu cầu và chuẩn mực khắt khe về kiến thức, kinh nghiệm, đạo đức. Nguyễn Chí Thành, (2021).

Để nêu cao những phẩm chất đạo đức nghề nghiệp của cán bộ ngân hàng, xây dựng hình ảnh đẹp của ngân hàng đối với xã hội, đáp ứng tốt yêu cầu phát triển của ngành Ngân hàng, Hiệp hội Ngân hàng (2019) đã ban hành Bộ Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và quy tắc ứng xử của cán bộ ngân hàng nhằm kiểm soát và ngăn ngừa, giảm thiểu các vụ việc vi phạm, nâng cao ý thức nghề nghiệp cán bộ ngân hàng.

*Bộ Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của cán bộ ngân hàng: gồm 06 chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp chính sau:*

- Tính tuân thủ: Cán bộ ngân hàng phải tôn trọng, tuân thủ pháp luật, quy định, quy trình nghiệp vụ của ngành và nội bộ ngân hàng; không vi phạm pháp luật hoặc đồng lõa, tiếp tay cho hành vi vi phạm pháp luật.
- Sự cẩn trọng: Cán bộ ngân hàng phải cẩn thận, kỹ lưỡng, cân nhắc thấu đáo, lường đoán kỹ mọi rủi ro, thận trọng trong giao tiếp và giữ kỷ luật phát ngôn; không chủ quan, liêu lĩnh, dễ dãi, cả tin; đề cao tinh thần tự chịu trách nhiệm, tránh xảy ra sai sót, sơ suất trong quá trình giải quyết công việc.
- Sự liêm chính: Cán bộ ngân hàng phải luôn tu dưỡng, rèn luyện, xây dựng bản lĩnh nghề nghiệp, giữ gìn sự liêm chính, minh bạch trong các mối quan hệ, trung thực, thẳng thắn, nghiêm túc; có tinh thần trách nhiệm, tránh lãng phí, không tham ô, lợi dụng hoặc tiếp tay cho hành vi tham ô, vụ lợi.
- Sự tận tâm và chuyên cần: Cán bộ ngân hàng phải tận tâm và chu đáo, sẵn sàng nhận và hoàn thành nhiệm vụ với nỗ lực cao; thường xuyên học hỏi, tích lũy kinh nghiệm, nâng cao kiến thức, rèn luyện chuyên môn nghiệp vụ; không làm việc tắc trách, thiếu tập trung, thiếu tinh thần trách nhiệm.
- Tính chủ động, sáng tạo và thích ứng: Cán bộ ngân hàng phải rèn luyện tính tự giác, chủ động tìm tòi, sáng tạo để nâng cao năng suất chất lượng hiệu quả công việc; thích ứng cao trước sự thay đổi của môi trường và yêu cầu mới; cải tiến phương pháp làm việc, nâng cao kỹ năng mềm; không ỉ lại, dựa dẫm, đẩy việc cho người người, không bảo thủ, cứng nhắc, cản trở đổi mới, sáng tạo.
- Ý thức bảo mật thông tin: Cán bộ ngân hàng tuân thủ nghiêm quy định của pháp luật và của tổ chức về bảo mật an toàn thông tin, không đưa thông tin sai lệch, thiếu chính xác, mang tính chủ quan cá nhân gây tổn hại đến tổ chức và ngành, gây hoang mang lo ngại, ảnh hưởng đến lòng tin của khách hàng; Lưu trữ, bảo quản hồ sơ, tài liệu theo đúng quy định; Không tùy tiện, sơ hở trong trao đổi thông tin.

### 2.3.2. Hình thức đào tạo

Hình thức đào tạo là cách thức tổ chức các chương trình học nhằm đào tạo và củng cố kiến thức cho người học, trang bị cho họ những kiến thức và trình độ chuyên môn nhất định liên quan tới chuyên ngành đang theo học. (Nguyễn Văn Dương, 2022)

Có rất nhiều hình thức đào tạo khác nhau trong môi trường giáo dục, tùy thuộc vào nhu cầu và khả năng tài chính của người học để lựa chọn hình thức đào tạo sao cho phù hợp. Đồng thời mỗi hình thức đào tạo khác nhau cũng đem lại những lợi ích khác nhau. Hiện nay giáo dục nước ta tồn tại cấp bậc đào tạo chủ yếu là hình thức chính quy, vừa làm vừa học, đào tạo từ xa. Việc chuyển đổi giữa các hình thức đào tạo được thực hiện theo nguyên tắc liên thông, Trong thực tế có nhiều tiêu thức phân loại đào tạo khác nhau:

- ✓ Theo mục đích của nội dung đào tạo, có các hình thức đào tạo: đào tạo hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, đào tạo và phát triển các năng lực quản trị,...
- ✓ Theo đối tượng học viên, có các hình thức đào tạo: đào tạo mới và đào tạo lại.
- ✓ Theo cách thức tổ chức, có các hình thức: đào tạo chính quy, vừa làm vừa học, đào tạo từ xa, kèm cặp tại chỗ.
- ✓ Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo: Có đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc.

Đối với các lớp do doanh nghiệp, ngân hàng tự tổ chức bao gồm các hình thức: Đào tạo tập trung trên lớp, Đào tạo trên nền tảng trực tuyến (Đào tạo online), Đào tạo E-learning, đào tạo kết hợp (Blended Training).

Đối với các lớp không phải do doanh nghiệp, ngân hàng tự tổ chức thì ngân hàng sẽ cử cán bộ đi học bên ngoài bao gồm hình thức học chính quy hoặc vừa học vừa làm.

### ***\*Đào tạo tập trung trên lớp***

Đây là hình thức tổ chức đào tạo có sự giao tiếp trực tiếp giữa giảng viên và người học. Hình thức đào tạo này thường được sử dụng tại doanh nghiệp cho các chương trình thực hành có yêu cầu kỹ thuật, trực quan, do yêu cầu đặc biệt của giảng viên. Tổ chức đào tạo tập trung ngoài việc tiếp nhận kiến thức, thông tin một cách trực tiếp, còn tạo cơ hội giao lưu, xây dựng các mối quan hệ, chia sẻ kinh nghiệm trong lớp học. Đây là điều kiện quan trọng giúp người học tạo lập networking công việc và xã hội, rất có ích cho quá trình phát triển nghề nghiệp của các thành viên.

### ***\*Đào tạo trên nền tảng trực tuyến (Đào tạo online)***

Hình thức đào tạo offline cũng có thể mở rộng áp dụng trên các nền tảng trực tuyến như MST, Zoom, Bluezin...khi quy mô lớp đông, không có điều kiện tập trung về một địa điểm. Hình thức này đặc biệt hữu ích và được sử dụng phổ biến trong giai đoạn đại dịch Covid-19 vừa qua. Việc sử dụng các nền tảng online để giảng dạy đòi hỏi kỹ thuật khai thác và xây dựng kịch bản giáo án chuyên nghiệp.

### ***\*Đào tạo E-learning***

Đây là hình thức đào tạo dựa trên phần mềm thiết kế riêng cho yêu cầu tổ chức đào tạo và học tập. Nó có các tính năng cung cấp các khóa đào tạo trên cơ sở bài giảng được số hóa (theo các hình thức phù hợp với nội dung cần truyền tải), cơ sở học liệu, nhóm chat, thư viện điện tử...Người học có thể chủ động thiết kế chương trình, thời gian học thích hợp với điều kiện cụ thể của cá nhân thông qua tài khoản riêng. Hệ thống sẽ tự đánh giá sau khi kết thúc khóa học và hoàn thành bài kiểm tra. Toàn bộ lịch sử đào tạo và kết quả đào tạo của mỗi cá nhân được ghi nhận và được tích hợp vào hệ thống quản trị nhân sự của doanh nghiệp. Đây là hình thức đào tạo phổ biến hiện nay trong đào tạo nội bộ của doanh nghiệp.

### ***\*Đào tạo kết hợp (Blended Training):***

Căn cứ trên nhu cầu, mục tiêu và đặc điểm của các chương trình đào tạo có thể kết hợp các hình thức đào tạo tập trung, đào tạo online, đào tạo Elearning để đạt hiệu quả cao nhất.

***\*Cử cán bộ đi học***

Các doanh nghiệp cử người lao động đến học tập tại các trường dạy nghề hoặc quản lý do các bộ, ngành hoặc trung ương tổ chức, người lao động có thể tách rời đơn vị một thời gian để tham gia học tập hoặc kết hợp vừa học tập vừa làm việc.

**2.3.3. Phương pháp đào tạo**

Phương pháp đào tạo là cách thức truyền tải nội dung đào tạo đến người học nhằm đạt được mục tiêu đào tạo. Nội dung đào tạo trả lời cho câu hỏi đào tạo cái gì, còn phương pháp đào tạo trả lời cho câu hỏi đào tạo như thế nào. Có rất nhiều phương pháp đào tạo khác nhau và việc lựa chọn phương pháp đào tạo hợp lý có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo và việc tiếp thu của học viên.

***\*Các phương pháp đào tạo phổ biến trên lớp học***

(i)Giảng bài/ Thuyết trình: Giảng viên trình bày một nội dung cụ thể cho nhóm đông, thường trong lớp học; (ii)Minh họa: Được sử dụng để cung cấp cơ hội học tập, khám phá mới từ những góc độ khác nhau với sự hỗ trợ của các công cụ nhìn thấy.(iii)Bài tập: Giảng viên đề nghị học viên làm bài tập để xác định coi học viên đã hiểu đúng bài giảng hay không.(iv)Động não: Phương pháp kích thích tất cả mọi người tích cực tham gia phát biểu ý kiến và có các suy nghĩ sáng tạo, các ý tưởng mới. (v) Thảo luận nhóm: Học viên làm việc trong các nhóm trên lớp theo yêu cầu của giảng viên để phát triển kỹ năng, trình bày trên lớp trong vai trò của nhân vật được chỉ định. (vi) Phân tích tình huống: Phương pháp này thường áp dụng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị, mỗi học viên sẽ tự phân tích tình huống, trình bày suy nghĩ và cách thức giải quyết vấn đề với các học viên khác trong nhóm hoặc trong lớp.

***\*Các phương pháp đào tạo phổ biến tại nơi làm việc***

Đào tạo tại nơi làm việc là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Nhóm này bao gồm những cách thức như:



(i) Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc: Là phương pháp đào tạo chính thức hoặc không chính thức cho phép một nhân viên mới học cách thực hiện công việc của người có kinh nghiệm hoặc cấp dưới thực hiện công việc theo cách hướng dẫn của cấp trên; (ii) Cố vấn/tư vấn: Sử dụng cố vấn, tư vấn để được trao đổi, huấn luyện và bồi dưỡng để phát triển nghề nghiệp, sự phát triển con người hiệu quả. Những cố vấn, tư vấn thường thực hiện nhiều vai trò khác nhau: Huấn luyện, đỡ đầu cho sự thăng tiến, giao các nhiệm vụ đặt ra thách thức; (iii) Huấn luyện: Thường được coi là trách nhiệm của cấp trên trực tiếp nhằm giúp cấp dưới có năng lực cần thiết thực hiện công việc; (iv) Thực tập: Là phương thức đào tạo cho các sinh viên tốt nghiệp đến thực tập làm việc tại doanh nghiệp để hoàn thiện đề tài tốt nghiệp. (v) Luân phiên, thay đổi công việc: Học viên được luân phiên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, được học cách thực hiện những công việc có thể hoàn toàn khác nhau về nội dung và phương pháp. Khi đó, học viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

**\*Phương pháp tự đào tạo:** Nhân viên tự nâng cao kiến thức, kỹ năng thông qua các hoạt động học tập dưới nhiều hình thức như tham gia các khóa học, chủ động tự tìm hiểu nghiên cứu tài liệu, sách dạy kiến thức nghề nghiệp, sách dạy kỹ năng.

## **2.4. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại**

### **2.4.1. Xác định nhu cầu và xây dựng kế hoạch đào tạo**

#### **2.4.1.1. Xác định nhu cầu đào tạo**

Xác định nhu cầu đào tạo là giai đoạn đầu tiên trong quy trình đào tạo, giai đoạn này được thực hiện nhằm trả lời câu hỏi: (i) Trong thời gian tới đối tượng nào cần đào tạo và phát triển (ii) Lý do cần đào tạo và phát triển (iii) Các kỹ năng, thái độ, phẩm chất nghề nghiệp cần bổ sung đối với các đối tượng đó?

Theo tác giả Raymond A Noe xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phân tích thông tin về mục tiêu của ngân hàng, người lao động và mục tiêu của họ nhằm làm rõ đối tượng, nội dung và phương pháp đào tạo nhằm cải thiện khả năng thực hiện công việc. Để xác định chính xác, khách quan nhu cầu đào tạo và

phát triển nhân lực cần tiến hành các hoạt động: (i) phân tích tổ chức ngân hàng (ii) phân tích nhiệm vụ (iii) phân tích con người

Phân tích tổ chức ngân hàng bản chất là phân tích nhu cầu của tổ chức ngân hàng nói chung đối với hoạt động đào tạo và phát triển của ngân hàng đó. Kết quả của phân tích sẽ đặt ra yêu cầu đối với hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực của ngân hàng. Một số nội dung mà phân tích ngân hàng tập trung để phân tích bao gồm: Môi trường kinh doanh, chiến lược kinh doanh, công nghệ và đổi mới công nghệ, văn hóa ngân hàng.

Phân tích nhiệm vụ còn được gọi là phân tích tác nghiệp, là quá trình xác định kiến thức, kỹ năng, thái độ và phẩm chất nghề nghiệp kỳ vọng để nhân lực thực hiện tốt công việc được giao. Hoạt động này chú trọng vào phân tích quy trình nghiệp vụ và tiêu chuẩn công việc nghĩa là xác định xem nhân lực cần làm gì và có những năng lực gì để thực hiện tốt công việc. Loại phân tích này rất hữu hiệu khi xác định nhu cầu đào tạo nhân lực mới hoặc các công việc mới được thực hiện lần đầu đối với nhân lực.

Phân tích con người còn được gọi là phân tích nhân lực là hoạt động được tiến hành đối với từng nhân lực về thực trạng năng lực làm việc, các đặc tính cá nhân của họ. Phân tích nhân lực hướng tới đánh giá năng lực đáp ứng yêu cầu công việc và nguyện vọng cá nhân của từng người lao động. Cụ thể, qua các thông tin thu thập được liên quan đến một nhân viên, ngân hàng xác định được những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất nghề nghiệp, thái độ làm việc của họ, so sánh với các tiêu chuẩn công việc mà họ đang và sẽ đảm nhiệm. Từ đó, rút ra kết luận về nhu cầu đào tạo đối với họ, như họ cần phải đào tạo, hoặc được đào tạo hay không. Việc phân tích nhân lực luôn đòi hỏi phải đánh giá đúng, khách quan và quan tâm tới đặc điểm cá nhân, nguyện vọng, mong muốn của nhân lực.

Các phương pháp được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực bao gồm: Phương pháp trực tiếp (dựa vào các căn cứ xác định nhu cầu sau đó phân tích tổng hợp thành nhu cầu), phương pháp quan sát (trực tiếp quan sát thao tác, hành động của nhân viên để xác định nhu cầu), phương pháp bảng hỏi (sử dụng

phiếu điều tra nhằm mục đích tìm hiểu và đánh giá kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của các nhân lực ngân hàng về những vấn đề liên quan đến công việc, về quan điểm, cảm nhận của họ đối với các khóa đào tạo đã tham gia và nhu cầu mong muốn cần được đào tạo trong tương lai) và phương pháp phỏng vấn, phương pháp nghiên cứu các tài liệu kỹ thuật, brainstorming.

#### **2.4.1.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo**

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo là quá trình xác định mục tiêu và các biện pháp nhằm thực hiện mục tiêu đào tạo. Đây là hoạt động nhằm cụ thể hóa nhu cầu đào tạo của ngân hàng, cũng như cụ thể hóa các chính sách, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực đã được hoạch định, tạo cơ sở để tiến hành triển khai và đánh giá kết quả công tác này trong thực tế.

Kế hoạch đào tạo của doanh nghiệp cần đầy đủ các nội dung cần thiết dựa trên những căn cứ khoa học, thực tiễn và đáp ứng nguyên tắc đề ra. Căn cứ bao gồm: Nhu cầu đào tạo, Chính sách, kế hoạch đào tạo, ngân sách tổ chức, cơ sở vật chất kỹ thuật, đối tượng được đào tạo, tính chất công việc, báo cáo đánh giá thực hiện công việc.

Các sản phẩm cụ thể của việc xây dựng kế hoạch đào tạo bao gồm: (i) chương trình đào tạo; (ii) các kế hoạch đào tạo.

*Khi xây dựng kế hoạch đào tạo cần thực hiện các hoạt động:*

Xác định mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực: Mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực cần rõ ràng, khả thi và đo lường được. Mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực bao gồm: bao nhiêu nhân lực hay bao nhiêu lớp học, khóa học đào tạo và phát triển nhân lực được thực hiện nhằm định hướng nghề nghiệp cho nhân lực mới.

Xác định đối tượng đào tạo và phát triển nhân lực: Lựa chọn người học có khả năng tiếp thu và thực hiện tốt công việc sau khi học, đồng thời xác định xem việc đầu tư mang lại lợi ích cao cho ngân hàng hay không.

Xác định nội dung đào tạo và phát triển nhân lực; Các nội dung của chương trình đào tạo gắn liền với mục tiêu đào tạo. Khi đào tạo xong thì người lao động

phải thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Các nội dung đào tạo phổ biến bao gồm chuyên môn kỹ thuật, văn hóa ngân hàng, phương pháp công tác.

Lựa chọn hình thức, phương pháp đào tạo: Với mỗi nội dung và đối tượng đào tạo khác nhau có thể sử dụng các hình thức, phương pháp khác nhau. Khi xây dựng kế hoạch cần có sự cân nhắc tới phương pháp tối ưu dựa trên mục đích và đặc trưng của nội dung đào tạo và đối tượng tham gia học tập.

Xác định thời gian và địa điểm đào tạo: Thời gian và địa điểm đào tạo được xác định dựa trên những yêu cầu của công tác đào tạo, yêu cầu của ngân hàng đối với người lao động và nguyện vọng của người lao động.

Xác định các chi phí cho thực hiện chương trình và kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực, chi phí đào tạo và phát triển nhân lực bao gồm: Tiền công giảng viên, chi phí cơ sở vật chất, chi phí văn phòng phẩm, chi phí trả cho đối tác, chi phí hỗ trợ người lao động.

#### **2.4.2. Tổ chức hoạt động đào tạo**

Trong quy trình đào tạo và phát triển nhân lực, giai đoạn tổ chức triển khai đào tạo và phát triển nhân lực được coi là giai đoạn rất quan trọng. Vì triển khai đào tạo và phát triển nhân lực có ý nghĩa quyết định đến việc triển khai mục tiêu của công tác này trong ngân hàng. Bên cạnh đó, dù kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực được xây dựng rất tốt cũng không thể mang lại thành công như mong muốn nếu không được triển khai tốt trong thực tế.

Khi đề cập tới triển khai đào tạo và phát triển nhân lực, nội dung này bao gồm: Triển khai đào tạo và phát triển nhân lực bên trong tổ chức ngân hàng và triển khai tổ chức đào tạo và phát triển bên ngoài tổ chức ngân hàng.

Triển khai đào tạo bên trong: Các hoạt động tổ chức doanh nghiệp cần thực hiện bao gồm: lập danh sách đối tượng được đào tạo, mời giảng viên, thông báo danh sách, tập trung đối tượng được đào tạo và phát triển, chuẩn bị các tài liệu, cơ sở vật chất, tiến hành đào tạo và phát triển, thực hiện chính sách đãi ngộ cho các đối tượng liên quan.

Triển khai đào tạo bên ngoài: Lúc này các hoạt động tổ chức ngân hàng cần thực hiện bao gồm: lựa chọn đối tác, ký kết hợp đồng với đối tác, theo dõi tiến độ thực hiện quá trình đào tạo và phát triển nhân lực.

### **2.4.3. Đánh giá kết quả đào tạo**

Đánh giá kết quả đào tạo nội bộ là một bước quan trọng trong kế hoạch đào tạo nội bộ của ngân hàng, nhằm kiểm tra kiến thức, kỹ năng, mà học viên đã tiếp thu được trong thời gian tham gia khóa học để từ đó ngân hàng có thể biết được hiệu quả của chương trình, rút ra những đánh giá, sau đó xây dựng những chương trình học phù hợp với chuyên môn và yêu cầu của nhân viên. (Hiếu Nguyễn, 2022)

Theo các nguyên cứu của Nguyễn Thị Minh Nhân, Mai Thanh Lan, Kaufman, Anderson về đánh giá kết quả đào tạo thì có bốn cách đánh giá kết quả đào tạo (i) Đánh giá dựa trên phản hồi của học viên sau khóa học, (ii) Đánh giá kiến thức thông qua bài kiểm tra, phỏng vấn cho điểm, (iii) Đánh giá sự thay đổi kỹ năng, năng lực thông qua hành vi của học viên, (iv) Đánh giá hiệu quả đào tạo dựa trên sự thay đổi kết quả, hiệu quả lao động.

### **2.4.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo**

Đánh giá hiệu quả đào tạo là việc so sánh kết quả sau đào tạo với kỳ vọng của các cấp lãnh đạo. Mức độ khó khăn của đánh giá đào tạo tăng dần khi dùng các số đo về phản ứng, học hỏi, hành vi và kết quả. ... Đánh giá hiệu quả đào tạo dựa trên sự thay đổi Kết quả công việc của học viên: Đây là vấn đề quan trọng nhất.

Có một số phương pháp đánh giá đào tạo để đo lường hiệu quả đào tạo của doanh nghiệp, chẳng hạn như khảo sát, câu hỏi sau đào tạo, nghiên cứu điển hình của người tham gia và kỳ thi cấp chứng chỉ chính thức. Hiện nay có năm phương pháp đã được chứng minh hàng đầu mà doanh nghiệp có thể sử dụng để đo lường hiệu quả đào tạo.

(i) Mô hình phân loại Kirkpatrick: Được phát triển và thiết kế bởi Don Kirkpatrick, khuôn khổ cung cấp một chiến lược bốn cấp toàn diện để đánh giá hiệu quả của bất kỳ khóa học hoặc chương trình đào tạo nào.

(ii) Mô hình Phillips ROI rất giống với mô hình Kirkpatrick trong cách tiếp

cận, mô hình Phillips ROI có thêm một bước, đó là đánh giá lợi tức đầu tư (ROI) của chương trình bằng cách đo lường sự khác biệt giữa chi phí đào tạo và kết quả đào tạo.

(iii) Đánh giá tổng kết và hình thành: Đánh giá kỹ lưỡng có thể cung cấp cho doanh nghiệp cái nhìn sâu sắc nhất về những mặt hạn chế trong quá trình đào tạo. Vì vậy, điều quan trọng là phải biết cách đánh giá một chương trình đào tạo cả khi nó đang được phát triển (đánh giá hình thức) và sau khi nó đã được chuyển giao. (đánh giá tổng kết).

(iv) Năm cấp độ đánh giá của Kaufman: Đánh giá mức độ học tập của Kaufman là một trong những loại phương pháp đánh giá đào tạo phổ biến khác được xây dựng dựa trên hoặc phản ứng với mô hình của Kirkpatrick. Các cấp độ và cân nhắc của phương pháp này như sau: Đầu vào , Quy trình , Kết quả ở cấp độ vi mô , Kết quả ở cấp độ vĩ mô , Mức độ ảnh hưởng lớn .

Trong đó phương pháp phân loại Kirkpatrick với bốn cấp độ hiện đang được phổ biến và nhiều doanh nghiệp sử dụng, cụ thể:

**Cấp độ 1 – Phản ứng**, cho biết học viên có trải nghiệm tích cực hay tiêu cực đối với chương trình đào tạo. Họ cảm thấy như thế nào về nội dung, giảng viên, môi trường học tập, các hoạt động trong lớp học, v.v.

Những dữ liệu này vẫn cần thiết đối với một chương trình đào tạo bởi vì khi nhìn nhận một chương trình đào tạo như một sản phẩm thì việc biết các “khách hàng” có trải nghiệm vui hay không vui đối với sản phẩm là điều tất yếu. Nó có thể hoạt động tốt nhưng nó có hiệu quả hay không và ở những điểm nào thì cách đánh giá ở cấp độ này sẽ có thể giúp doanh nghiệp nhận ra. Đặc biệt, ở các chương trình trực tuyến, e-learning, trải nghiệm của học viên với hệ thống học tập (LMS) và các yếu tố thiết kế là điều quan sẽ gây ảnh hưởng đến trải nghiệm học tập của họ. Tất cả những yếu tố này đối với trực tuyến, e-learning mà nói, có thể được xem là môi trường học tập. Doanh nghiệp có thể khảo sát ý kiến (qualitative data) và đánh giá theo thang điểm (quantitative data) của học viên về những yếu tố sau: Giảng viên,

Nội dung học, Hoạt động trước, trong và sau lớp học, Môi trường học tập (phòng, trang thiết bị, kỹ thuật, v.v)

**Ở cấp độ 2 – Học tập**, cho biết học viên có thật sự hiểu và thực hiện được những kiến thức được giảng dạy trong chương trình hay không. Họ có biểu hiện được thông qua việc thể hiện sự khác biệt trong Kiến thức - Hành vi - Kỹ năng hay chưa? Ví dụ như nếu doanh nghiệp dạy cho học viên cách tổ chức họp hiệu quả hơn, thì học viên có nhớ quy trình tổ chức họp, có viết được thư mời họp hay lịch trình họp không và có tổ chức họp trong đúng thời gian quy định chưa? Ở cấp độ 2, dựa vào các mục tiêu đào tạo để đánh giá. Doanh nghiệp có thể sử dụng các bài kiểm tra trước, trong và sau đào tạo để có sự so sánh tốt hơn.

**Ở cấp độ 3 – Hành vi**, cho biết việc học của họ có gây ảnh hưởng đến công việc hàng ngày hay không. Có thể họ làm bài kiểm tra tốt (cấp độ 2) nhưng lại không ứng dụng được vào công việc thực tế. Để đánh giá được mức độ này, doanh nghiệp có thể quan sát họ trực tiếp khi làm việc và thu thập lại dữ liệu về tần suất áp dụng, cách áp dụng và tỉ lệ thành công. Các quản lý và đồng nghiệp cũng có thể đánh giá thêm để có cái nhìn tổng quan. Ở cấp độ này, dữ liệu định lượng và định tính đều có thể thu thập được.

**Ở cấp độ 4 – Kết quả**, cho biết học viên có đạt được kết quả sau đào tạo như mong đợi hay không. Lúc này sử dụng Training Outcomes để đánh giá. Các kết quả này có sự liên hệ đến với độ hoạt động hiệu quả của tổ chức. Ví dụ như thời gian xử lý công việc có giảm được ít nhất 15% hay không. Các vấn đề thường được đánh giá bao gồm: Chất lượng công việc; Chi phí; Thời gian; Mức độ hài lòng của khách hàng; Mức độ hài lòng với công việc của nhân viên; Mức độ sáng tạo, nghi việc, ...

## **2.5. Một số yếu tố liên quan**

### **2.5.1. Giảng viên và đội ngũ quản lý đào tạo**

#### **a. Đội ngũ giảng viên**

Giảng viên có vai trò quan trọng trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Với những điều kiện như nhau, cơ sở đào tạo nào có được đội ngũ giảng viên có năng lực giảng dạy tốt thì công tác đào tạo, bồi dưỡng ở đó sẽ đạt kết quả tốt hơn.

Do đó, không thể phủ nhận vai trò có tính chất quyết định của đội ngũ giảng viên đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng.

Theo TS. Tony Pont (chuyên gia đào tạo người Anh), giảng viên phải là người chịu trách nhiệm về toàn bộ quá trình đào tạo và là người có vai trò động viên, khuyến khích, định hướng nhu cầu đào tạo của người học cũng như các vai trò quan trọng khác như sau:

Một là, vai trò của người xây dựng chương trình, tài liệu và đánh giá. Giảng viên là người tham gia vào quá trình xây dựng chương trình, tài liệu cho các khoá đào tạo và thực hiện công tác đánh giá trực tiếp, trung thực, khách quan dựa trên phương pháp đánh giá khoa học, hiện đại.

Hai là, vai trò của người “truyền thụ, giảng giải”. Đó là vai trò của người giới thiệu, trình bày, thực hiện các hoạt động ở trên lớp hay ở ngoài phòng học để hoàn thành các công việc nghề nghiệp của mình. Đây là vai trò chính để xác định họ là giảng viên, người truyền đạt, cung cấp kiến thức, kỹ năng, thông tin đến học viên.

Ba là, vai trò người điều phối, hướng dẫn, thúc đẩy quá trình đào tạo bồi dưỡng, giảng viên thực hiện công tác điều phối chung làm cho quá trình đào tạo được vận hành tốt, bảo đảm sự cân bằng chung của quá trình này.

Giảng viên bao gồm giảng viên nội bộ tại doanh nghiệp và giảng viên bên ngoài doanh nghiệp.

### **b. Đội ngũ quản lý đào tạo**

Đội ngũ quản lý đào tạo đóng vai trò quan trọng trong công tác tổ chức triển khai đào tạo, Đội ngũ quản lý đào tạo với nhiệm vụ (i) tổ chức triển khai các chương trình đào tạo, (ii) theo dõi, quản lý, đánh giá chất lượng chương trình đào tạo, (iii) quản lý học viên, kết quả học tập và cấp chứng chỉ đào tạo; thống kê, thông báo kết quả học tập của học viên đến các đơn vị, cá nhân có liên quan, (iv) thực hiện quản lý, đánh giá và đề xuất cải tiến, nâng cao chất lượng của hoạt động đào tạo, (v) nghiên cứu, đề xuất giải pháp hiện đại hóa công tác tổ chức, quản lý, đánh giá hiệu quả đào tạo.

Do đó đội ngũ quản lý đào tạo sẽ góp phần quan trọng trong việc tổ chức triển khai và tham mưu cho lãnh đạo trong việc nâng cao chất lượng của hoạt động đào tạo, các ý kiến của họ về văn bằng, chứng chỉ, về nguồn lực, về liên kết, hợp tác



đào tạo cũng như các dữ liệu liên quan tới học viên, giảng viên, sẽ là đầu vào cần thiết giúp chương trình đào tạo thiết thực và khả thi.

### **2.5.2. Tổ chức bộ máy quản lý và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo**

Tổ chức bộ máy quản lý đào tạo trong doanh nghiệp dựa trên những chức năng, nhiệm vụ đã được doanh nghiệp quy định về lực lượng, bố trí về cơ cấu, xây dựng mô hình và làm cho toàn bộ hệ thống quản lý đào tạo của doanh nghiệp hoạt động như một chỉnh thể có hiệu lực nhất.

Cơ cấu tổ chức quản lý đào tạo là sự phân chia tổng thể của một tổ chức đào tạo thành những bộ phận nhỏ theo những tiêu thức chất lượng khác nhau, những bộ phận đó thực hiện những chức năng riêng biệt nhưng có quan hệ chặt chẽ với nhau nhằm thực hiện mục tiêu chung của tổ chức quản lý đào tạo, thường bao gồm bộ phận phát triển chương trình đào tạo, quản lý đào tạo, khảo thí, quản lý nghiên cứu khoa học, hành chính nhân sự, kế toán.

Sau khi xác định bộ máy tổ chức quản lý đào tạo, cơ cấu tổ chức quản lý đào tạo, mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, hình thức đào tạo thì công tác triển khai đào tạo cần xác định thời gian và địa điểm tổ chức, thời gian và địa điểm được xác định dựa trên những yêu cầu của công tác đào tạo và phát triển nhân lực, yêu cầu của ngân hàng đối với người lao động và nguyện vọng của người lao động.

Về yêu cầu của công tác đào tạo: Việc triển khai công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi những phương tiện hỗ trợ nhất định. Yêu cầu về công cụ bao gồm (i) phòng học chuyên dụng, (ii) bàn ghế, đồ dùng cơ bản, (iii) phương tiện nghe nhìn tương tác trong dạy học, (iv) phương tiện rèn luyện kỹ năng, (v) thiết bị kiểm tra đánh giá kết quả, (vi) thiết bị quản lý đào tạo.

Về yêu cầu của ngân hàng đối với người lao động: Cần xác định thời gian và địa điểm phù hợp để người lao động cống hiến tốt nhất cho tổ chức.

Về nguyện vọng của người lao động: Sau khi xác định được thời gian phù hợp để tiến hành đào tạo và phát triển thì vấn đề thứ hai ngân hàng cần lựa chọn địa điểm thuận lợi nhất cho người lao động để họ có thể học tập tốt cũng như có thể đảm bảo được những công việc khác. (Nguyễn Thị Minh Nhân, Mai Thanh Lan, 2016).

Vì vậy để đảm bảo hoạt động đào tạo được triển khai có chất lượng, thì ngân hàng cần phải đảm bảo đầy đủ cơ sở vật chất, nguồn lực thực hiện.

### **2.5.3. Khả năng tài chính của NHTM dành cho đào tạo**

Tài chính dành cho đào tạo bao gồm việc xác định các chi phí cho thực hiện chương trình và kế hoạch đào tạo, phát triển nhân lực.

Tiền công giảng viên: Tiền công giảng viên là số tiền mà tổ chức ngân hàng trả cho người tham gia đào tạo nhân lực.

Chi phí cơ sở vật chất: Trường hợp đào tạo bên trong cơ sở vật chất tổ chức ngân hàng sẵn có thì chi phí này là các loại chi phí bảo dưỡng, bảo trì cơ sở vật chất, chi phí khấu hao tài sản cố định, chi phí điện nước, chi phí vệ sinh bảo vệ cơ sở vật chất dành cho công tác đào tạo của tổ chức ngân hàng. Trường hợp thuê cơ sở vật chất bên ngoài thì đây là số tiền mà tổ chức ngân hàng phải trả để thuê địa điểm cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo.

Chi phí văn phòng phẩm, dụng cụ phục vụ đào tạo: Sách vở, băng đĩa, phần mềm, dụng cụ mô phỏng...

Chi phí trả cho đối tác: Trong trường hợp đào tạo bên ngoài, các đối tác chịu trách nhiệm về cơ sở vật chất, giảng viên theo hợp đồng đã ký với doanh nghiệp. Đây là khoản chi phí tổ chức/doanh nghiệp phải thanh toán theo hợp đồng.

Chi phí hỗ trợ người lao động: Tùy theo vào chính sách đào tạo của ngân hàng, người lao động sẽ được hưởng nguyên lương khi nghỉ việc để tham gia khóa đào tạo. hoặc có chính sách hỗ trợ chi phí cho người lao động, chi phí có thể tính theo buổi tham gia, hoặc toàn khóa học cho một nhân viên tham gia đào tạo. Ngoài ra khi tổ chức ngân hàng khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo, sẽ có những chính sách động viên kèm theo đó là các chi phí hỗ trợ như: sau đào tạo đạt chứng chỉ loại xuất sắc, giỏi, khá kèm theo các phần thưởng tương xứng bằng tiền mặt. Các chi phí hỗ trợ ăn uống cho các nhân viên tham gia đào tạo sau các buổi làm việc...

### **CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CMCN 4.0**

#### **3.1. Khái quát về nguồn nhân lực Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.**

##### **3.1.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam**

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trước đây, nay là Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/4/1963 với tổ chức tiền thân là Cục Ngoại hối (trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam).

Là ngân hàng thương mại nhà nước đầu tiên được Chính phủ lựa chọn thực hiện thí điểm cổ phần hoá, Vietcombank (VCB) chính thức hoạt động với tư cách là một ngân hàng thương mại cổ phần vào ngày 02/06/2008 sau khi thực hiện thành công kế hoạch cổ phần hóa thông qua việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Ngày 30/6/2009, cổ phiếu Vietcombank (mã chứng khoán VCB) chính thức được niêm yết tại Sở Giao dịch chứng khoán TP.HCM.

Từ một ngân hàng chuyên doanh phục vụ kinh tế đối ngoại, VCB ngày nay đã trở thành một ngân hàng đa năng, hoạt động đa lĩnh vực, cung cấp cho khách hàng đầy đủ các dịch vụ tài chính hàng đầu trong lĩnh vực thương mại quốc tế; trong các hoạt động truyền thống như kinh doanh vốn, huy động vốn, tín dụng, tài trợ dự án... cũng như mảng dịch vụ ngân hàng hiện đại: kinh doanh ngoại tệ và các công vụ phái sinh, dịch vụ thẻ, ngân hàng điện tử...

Sở hữu hạ tầng kỹ thuật ngân hàng hiện đại với việc chuyển đổi thành công hệ thống ngân hàng lõi (Core Banking) vào đầu năm 2020, VCB có nhiều lợi thế trong ứng dụng công nghệ tiên tiến vào xử lý tự động các dịch vụ ngân hàng, phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng điện tử dựa trên nền tảng công nghệ cao. Không gian giao dịch công nghệ số cùng các dịch vụ ngân hàng số đa tiện ích cung cấp cho khách hàng cá nhân, doanh nghiệp như: VCB Digibank, VCB Pay, VCB - iB@nking, VCB CashUp, VCB DigiBiz... đã, đang và sẽ tiếp tục thu hút đông đảo

khách hàng bằng sự tiện lợi, nhanh chóng, an toàn, hiệu quả, tạo thói quen thanh toán không dùng tiền mặt cho đông đảo khách hàng.

Sau hơn nửa thế kỷ hoạt động trên thị trường, VCB hiện là một trong những ngân hàng thương mại lớn nhất Việt Nam. VCB hiện có hơn 600 chi nhánh/phòng giao dịch/văn phòng đại diện/Đơn vị thành viên trong và ngoài nước gồm: Trụ sở chính tại Hà Nội; 121 Chi nhánh; 484 phòng giao dịch; 04 Công ty con ở trong nước (Công ty cho thuê tài chính, Công ty chứng khoán, Công ty kiều hối, Công ty cao ốc Vietcombank 198); 03 Công ty con ở nước ngoài (Công ty Vinafico Hongkong, Công ty chuyển tiền Vietcombank tại Mỹ, Ngân hàng con tại Lào); 01 Văn phòng đại diện tại TP. HCM; 01 Văn phòng đại diện tại Singapore, 01 Văn phòng đại diện tại Mỹ ; 03 Đơn vị sự nghiệp: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; 01 Trung tâm xử lý tiền mặt tại Hà Nội và 01 Trung tâm xử lý tiền mặt tại Tp. Hồ Chí Minh; 03 Công ty liên doanh, liên kết. Về nhân sự, VCB hiện có gần 22.000 cán bộ nhân viên.

Bên cạnh đó, VCB còn phát triển một hệ thống Autobank với hơn 2.500 máy ATM và trên 60.000 đơn vị chấp nhận thanh toán thẻ trên toàn quốc. Hoạt động ngân hàng còn được hỗ trợ bởi mạng lưới 1.173 ngân hàng đại lý tại 95 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới...

Với bề dày hoạt động và đội ngũ cán bộ có năng lực, nhạy bén với môi trường kinh doanh hiện đại, mang tính hội nhập cao, VCB luôn là sự lựa chọn hàng đầu của các tập đoàn, các doanh nghiệp lớn và của đông đảo khách hàng cá nhân.

### **3.1.2. Mục tiêu chiến lược đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 của của ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam**

- Tầm nhìn và sứ mệnh: Ngân hàng số 1 tại Việt Nam, một trong 100 ngân hàng lớn nhất khu vực Châu Á, một trong 300 tập đoàn tài chính ngân hàng lớn nhất thế giới, một trong 1000 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất toàn cầu có đóng góp lớn vào sự phát triển của Việt Nam.

- Bốn trụ cột kinh doanh: Bán lẻ - Dịch vụ - Kinh doanh vốn - Ngân hàng đầu tư.

- Tầm nhìn đến năm 2030: Trong giai đoạn tiếp theo, VCB phát triển với định hướng trở thành Tập đoàn tài chính ngân hàng số 1 tại Việt Nam, khẳng định

vị thế một trong 50 ngân hàng lớn nhất khu vực Châu Á – Thái Bình Dương, một trong 300 tập đoàn tài chính ngân hàng lớn nhất thế giới, một trong 700 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất toàn cầu và đóng góp lớn vào sự thịnh vượng của Việt Nam.

Để hiện thực hóa tầm nhìn và sứ mệnh này, các mục tiêu chiến lược bao gồm:

(i) Khẳng định vị thế số 1 về quy mô lợi nhuận, quy mô và tỷ trọng thu thập phi tín dụng trong các ngân hàng tại Việt Nam với cơ cấu lợi nhuận tương đương các ngân hàng hàng đầu thế giới; (ii) Số 1 về bán lẻ và ngân hàng đầu tư tại Việt Nam, (iii) Đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực và môi trường làm việc tại Việt Nam; (iv) Quản trị rủi ro theo các thông lệ quốc tế tốt nhất.

### **3.1.3. Khái quát nguồn nhân lực và mục tiêu chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu của cách mạng công nghiệp 4.0**

Theo đề án phát triển nguồn nhân lực Vietcombank đến năm 2015 xác định Nguồn nhân lực luôn được VCB xác định là một trong những nhân tố chủ chốt, quyết định trong hoạt động của Ngân hàng. Là một trong sáu mục tiêu chiến lược của VCB, mục tiêu chiến lược về Quản trị và phát triển nguồn nhân lực đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 của VCB là ngân hàng đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực và môi trường làm việc tại Việt Nam.

**Bảng 4: Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực Vietcombank đến năm 2025**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	18,016	20,180	25,044	29,336	34,294	40,039	46,748	54,817
Lao động bình quân (không bao gồm người quản lý)	Người	16,374	18,339	19,623	20,996	22,466	24,039	25,721	27,522
Năng suất lao động	Tỷ đồng/ người/năm	1.510	1.527	1.715	1.848	1.990	2.142	2.307	2.495

*Nguồn VCB, 2019*

Để đạt được các mục tiêu chiến lược về Quản trị và phát triển nguồn nhân lực của VCB đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030, đòi hỏi phải thực hiện đồng bộ các nhiệm vụ và giải pháp thông qua công tác tuyển dụng, thu hút nhân tài; kiện toàn mô hình tổ chức; hoàn thiện cơ chế, chính sách về tổ chức và nhân sự trong đó có chế độ lương thưởng, phúc lợi và chế độ đãi ngộ cho người lao động; đổi mới mạnh mẽ công tác đào tạo và nghiên cứu khoa học; phát triển đội ngũ lãnh đạo giỏi, có tầm nhìn và khả năng gắn kết; phát triển văn hóa doanh nghiệp tiến tới quản trị nguồn nhân lực theo thông lệ và tiêu chuẩn quốc tế.

Theo công văn số 338 NQ/ĐU ngày 1.7.2021 của Vietcombank v/v **Xây dựng, phát triển nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0**, nêu rõ:

*Mục tiêu tổng quát*

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao để đáp ứng yêu cầu phát triển, đổi mới, sáng tạo của nền kinh tế số, góp phần đưa Vietcombank trở thành ngân hàng đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực.

*Mục tiêu cụ thể*

(i) Là tổ chức học tập và sáng tạo với các phong trào thi đua sôi nổi học tập, đổi mới, sáng tạo, nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ. (ii) Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng hàng đầu trong ngành ngân hàng có số lượng và cơ cấu hợp lý, thích ứng mạnh mẽ với lộ trình chuyển đổi số tại VCB. (iii) Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý kế cận có chất lượng cao, có bản lĩnh chính trị vững vàng, có phẩm chất đạo đức trong sáng, có năng lực thực tiễn, tư duy đổi mới, có tầm nhìn chiến lược, nhạy bén trong kinh doanh, phản ứng đáp ứng được nhu cầu tăng số lượng cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp trung từ 10-15%.

*Về quy mô và cơ cấu lao động*

Tính đến 31/12/2022, tổng số lao động của VCB là: 21.850 người ; trong đó Tiến sĩ: 18 người, chiếm 0,0823%; Thạc sĩ: 4.526 người, chiếm 20,686%; Đại học: 13.835 người, chiếm 63,31%; Cao đẳng: 2.175 người, chiếm 9,95%; Trung cấp: 752

người, chiếm 3,44%; Số còn lại (sơ cấp hoặc chưa qua đào tạo): 544 người, chiếm 2,48%.

Quy mô lao động của VCB tăng từ 16,374 người năm 2018 và 18,339 người tại 30/12/2019 và 22.466 người tại 31/12/2022. Tốc độ tăng trưởng lao động hàng năm khoảng 1.9%/năm.

Theo mục tiêu đề án đặt ra, VCB đã thực hiện phân bổ cơ cấu lao động theo hướng chú trọng lao động bán hàng, hạn chế lao động có tính chất giản đơn. Cụ thể: Số lao động tăng chủ yếu cho công tác bán hàng (lao động tuyển dụng cho công tác bán hàng chiếm trên 75% tổng số lao động tuyển dụng, năm 2022 tỷ lệ này là 78%). Tỷ lệ lao động bán hàng duy trì mức 50% - 60% tổng số lao động.

*Về năng suất, chất lượng lao động:*

VCB có chất lượng nhân sự khá tốt so với các ngân hàng khác trên thị trường với trên 84% cán bộ có trình độ cử nhân, thạc sỹ, tiến sỹ.

Năng suất lao động của VCB liên tục tăng qua các năm và ở mức cao so với các ngân hàng khác. LNTT/người và tỷ lệ tăng trưởng LNTT/người của VCB từ năm 2019 đến 2022 tương ứng là 699 triệu đồng/người, tăng 28%; 1.061 triệu đồng/người, tăng 52%.

### **3.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam**

Hiện nay hoạt động đào tạo toàn hàng được thực hiện bởi 3 đơn vị: Trường Đào tạo (TĐT); Chi nhánh và Ban Tổ chức nhân sự (TCNS) với đối tượng và phạm vi đào tạo khác nhau. Trong đó TĐT là đầu mối quản lý đào tạo toàn hệ thống.

Hàng năm, căn cứ mục tiêu, kế hoạch kinh doanh của ngân hàng, TĐT là đầu mối xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo cho toàn hàng và chủ động tổ chức đào tạo theo CTĐT của TĐT.

Bên cạnh tuân thủ kế hoạch đào tạo của TĐT, các CN cũng chủ động tổ chức đào tạo theo nhu cầu phát sinh của từng CN và báo cáo kế hoạch thực hiện đào tạo hàng năm cho TĐT. Theo quy định trong hướng dẫn Quy chế đào tạo, tổ chức đào tạo tại CN cũng phải tuân thủ các yêu cầu đảm bảo chất lượng chung (về tiêu chuẩn giảng viên, thiết kế bài giảng và đánh giá kết quả đào tạo).

Ban tổ chức nhân sự là đầu mối tổ chức và cử những cán bộ đủ tiêu chuẩn tham gia các khóa đào tạo của cơ sở đào tạo bên ngoài VCB theo yêu cầu tiêu chuẩn hóa cán bộ, hoặc đào tạo bằng cấp quốc gia. Dữ liệu đào tạo này cũng được báo cáo cho TĐT vào cuối năm để quản lý tổng hợp.

### **3.2.1. Thực trạng tổ chức bộ máy, nhân lực quản lý đào tạo và chương trình đào tạo tại TĐT của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam**

#### **3.2.1.1. Thực trạng tổ chức bộ máy, nhân lực quản lý đào tạo**

Hướng đến mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, ngày 25/1/2006 Vietcombank đã thành lập Trung tâm Đào tạo theo Quyết định thành lập số 36/QĐ/HĐQT-TCCB&ĐT của Hội đồng quản trị.

Năm 2019, VCB đã nâng cấp Trung tâm đào tạo thành Trường Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (Trường đào tạo) theo Quyết định số 338/QĐ-VCB-CS&KHNS ngày 14/3/2019 với nhiệm vụ quản lý, tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo và các hoạt động nghiên cứu khoa học trong toàn hệ thống phù hợp với định hướng, mục tiêu phát triển của VCB và hội nhập quốc tế.

Trường Đào tạo (TĐT) đã hoàn thiện cơ cấu tổ chức, chuẩn hóa các vị trí chức năng đặc thù của một tổ chức đào tạo trong doanh nghiệp từ 04 phòng chức năng với giới hạn và chưa chuyên môn hóa trong các hoạt động đào tạo, quản lý và nghiên cứu khoa học, TĐT được cơ cấu thành 06 phòng chức năng với các nhiệm vụ rõ ràng, chuyên nghiệp hóa và đặc thù để phục vụ công tác Quản lý đào tạo và Nghiên cứu khoa học tại VCB:

**Hình 2: Mô hình tổ chức Trường Đào tạo Vietcombank**



*Nguồn VCB, 2023*



### **3.2.1.2. Thực trạng hoạt động đào tạo và bồi dưỡng Nguồn nhân lực tại Vietcombank giai đoạn 2015 -2023**

Nguồn nhân lực luôn là tài sản quý giá nhất và cần được coi trọng của mỗi doanh nghiệp, đối với VCB cũng vậy. Trải qua 60 năm hình thành và phát triển của VCB, yếu tố con người trong mọi thời kỳ luôn được đặt lên hàng đầu, điều này tạo nên sức mạnh giúp VCB vững vàng vượt qua mọi thử thách, giữ vững vị trí Ngân hàng số 1 tại Việt Nam trong nhiều năm qua. Đặc biệt giai đoạn 2015-2023, VCB không ngừng tập trung đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý và các kỹ năng mềm cho đội ngũ CBNV.

Chính vì VCB coi trọng yếu tố con người và công tác phát triển nguồn nhân lực nên việc đầu tư xây dựng một tổ chức đào tạo chuyên nghiệp, hiện đại như hiện nay (TĐT VCB) chính là một trong những giải pháp của chiến lược xây dựng và phát triển nguồn nhân lực VCB lâu dài. Với sứ mệnh tổ chức đào tạo nội bộ cho toàn hệ thống VCB nhằm đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của tổ chức từng thời kỳ, TĐT VCB đang đứng trước thách thức lớn, đòi hỏi có sự chuyển đổi mạnh mẽ, đồng bộ và quyết liệt theo hướng đạt chuẩn về quản lý, về chất lượng đào tạo, về cơ sở vật chất và đặc biệt là hạ tầng công nghệ.

#### **\* Kết quả đào tạo giai đoạn 2015-2023 của VCB**

Tại VCB, các chỉ số thường được quan tâm nhất là số nội dung, số khóa đào tạo, số lượt đào tạo và tỉ suất đào tạo.

Kết quả đào tạo giai đoạn 2015-2023 của VCB đã có bước tăng trưởng vượt bậc về quy mô và chất lượng, đã tổ chức được nhiều khóa đào tạo bồi dưỡng về công tác quản lý cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo và quản lý của các chi nhánh, tổ chức được nhiều khóa đào tạo, bồi dưỡng kỹ thuật nghiệp vụ, kiến thức về sản phẩm dịch vụ, đạo đức kinh doanh cho hàng ngàn lượt cán bộ nhân viên. cụ thể:

**Bảng 5: Kết quả hoạt động đào tạo**  
**Kết quả đào tạo do Vietcombank tổ chức**

<b>Năm</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Tổng số khóa	142	207	248	302	388	258	182	399	171
Tổng số lượt học viên	12.754	21.601	26.571	33.139	46.041	67.988	69.791	106.467	55.649
Tỉ suất đào tạo/cán bộ	0.91	1.53	1.78	2.13	2.44	3.55	3.23	4.42	2.13

*Nguồn VCB, 2023*

**Kết quả đào tạo bên ngoài Vietcombank**

<b>Năm</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Tiến sỹ	2	3		2		2	1		1
Thạc sỹ	60	65	72	78	85	56	35	68	34
Cử nhân	11	13	16	18	12	18	14	12	15
Chứng chỉ	56	75	90	130	140	145	95	168	79

*Nguồn VCB, 2023*

Số liệu trên có thể thấy, giai đoạn từ năm 2015-2023, quy mô đào tạo có sự tăng trưởng lớn về số khóa, số lượt và tỷ suất đào tạo bình quân/cán bộ. Năm 2015, tổng số khóa đào tạo là 142 khóa, đến năm 2019, tổng số khóa đào tạo đã tăng lên 388 khóa, tăng 173%. Mặc dù năm 2020, 2021 do diễn biến phức tạp của đại dịch Covid 19 đã có ảnh hưởng không ít đến sự phát triển kinh tế xã hội và VCB cũng

không ngoại lệ, tuy nhiên, với chiến lược phát triển bền vững, thích ứng mọi hoàn cảnh để phù hợp diễn biến thực tế và bởi đã có sự chuẩn bị về nguồn lực, về hệ thống, về các ứng dụng công nghệ hiện đại, vì vậy, VCB vẫn duy trì được tốc độ tăng trưởng an toàn. Hoạt động đào tạo của năm 2020 có sự thay đổi, số khóa đào tạo giảm 33% so với năm 2019 nhưng số lượt đào tạo vẫn tiếp tục tăng, tỷ suất đào tạo bình quân trên 1 cán bộ từ 0.91 trong năm 2015 đã tăng lên là 3.55 tính đến năm 2020 và tăng lên 3.23 năm 2021. Năm 2022, 2023 tình hình đào tạo trở lại bình thường, nhiều lớp được triển khai với các hình thức đào tạo trực tiếp, Msteam, Elearning,...tỷ suất đào tạo bình quân năm 2022 đạt 4.42.

Ngoài các tiêu chí về số lượt, số khóa và tỉ suất đào tạo, VCB cũng theo dõi số giờ đào tạo trung bình cho 01 cán bộ trên cả hệ thống. Tiêu chí này mặc dù không được công bố chính thức nhưng là một tiêu chí rất giá trị trong việc so sánh quy mô đào tạo giữa các tổ chức khác nhau. Theo đó, tại VCB, ước tính trong năm 2022 mỗi cán bộ trong hệ thống tham dự hơn 48 giờ đào tạo (bao gồm cả đào tạo trực tiếp và qua hệ thống E-learning).

### **3.2.2. Đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu cách mạng công nghiệp 4.0**

#### **3.2.2.1. Ứng dụng công nghệ 4.0 trong đào tạo**

##### ***❖ Đẩy mạnh hoạt động số hóa bài giảng điện tử (BGĐT) để nhanh chóng đáp ứng công tác đào tạo trong tình hình thực tế***

- Cùng với sự bùng nổ CNTT trong các hoạt động kinh doanh của NHTM, hoạt động đào tạo cũng đã và đang chuyển mình, áp dụng nhiều cách thức tiên tiến. Để có những BGĐT vừa đảm bảo nội dung nghiệp vụ/kỹ năng, vừa hấp dẫn, sinh động trong cách thức thể hiện, hình ảnh, nhân vật...kể từ khi chính thức triển khai hoạt động số hóa BGĐT, trong vòng 3 năm, VCB đã có kho bài giảng với số lượng và chất lượng không ngừng tăng lên. Tính đến 6.2023, VCB đã có 76 BGĐT chủ yếu tập trung vào các nội dung về quy định/quy trình/sản phẩm, đào tạo cho nhân viên mới và đào tạo theo bản đồ đào tạo. Bên cạnh đó, nắm bắt xu hướng đào tạo mới - micro learning – phương pháp chia nội dung lớn thành những nội dung ngắn, súc tích, dễ tiếp thu, VCB đã triển khai thành công việc thí điểm số hóa bài giảng

điện tử theo micro-learning: chuỗi các bài giảng điện tử ngắn, tập trung vào một vài khía cạnh cụ thể của chủ đề.

Các BGĐT được cán bộ/lãnh đạo tại TSC/Chi nhánh VCB tham gia học tập và phản hồi ý kiến tích cực, được triển khai đào tạo rộng rãi trong toàn hàng như: An toàn bảo mật hệ thống CNTT, Quy định ứng xử và đạo đức nghề nghiệp của cán bộ nhân viên VCB, Tin học văn phòng, Tiếng Anh chuyên ngành... Đồng thời, cán bộ/lãnh đạo VCB cũng được cung cấp những BGĐT kỹ năng hấp dẫn, dễ hiểu như: Kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng bán hàng... Ngoài ra, VCB đã phối hợp với Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam xây dựng BGĐT “Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và quy tắc ứng xử của cán bộ ngân hàng” để triển khai đào tạo cho toàn bộ cán bộ ngành ngân hàng.

#### ❖ *Ứng dụng công nghệ để đa dạng các hình thức đào tạo*

##### *Hệ thống công nghệ đào tạo Smart Class*

Năm 2015, VCB đã đầu tư hệ thống Smart Class để tận dụng những thành tựu mới trong công nghệ nhằm hỗ trợ tối đa cho công tác đào tạo, mang lại nhiều hứng thú cho học viên. Tuy nhiên, với sự phát triển của internet và các ứng dụng công nghệ, phần mềm Smart Class nhanh chóng trở nên lỗi thời và không được tiếp tục sử dụng.

##### *Cầu truyền hình*

Trước năm 2020, ngoài các khóa học theo hình thức tập trung trên lớp, hình thức cầu truyền hình cũng được sử dụng rộng rãi trong đào tạo, đặc biệt với những khóa đào tạo cần số lượng lớn cán bộ của từng đơn vị tham dự, ví dụ cập nhật sản phẩm, quy trình, quy định. Đa số các CN đều có cầu truyền hình của riêng đơn vị mình (cá biệt một vài CN quy mô nhỏ khi chưa có cầu truyền hình thường tổ chức sử dụng cầu truyền hình của CN khác trên cùng địa bàn) và hệ thống này vận hành khá ổn định với sự hỗ trợ của TTCNTT khi tổ chức đào tạo.

##### *Phần mềm đào tạo trực tuyến*

Từ năm 2020, đại dịch Covid-19 đã khiến các cán bộ trong Ngân hàng được làm quen với ứng dụng mới trong đào tạo: trực tuyến qua các nền tảng công nghệ.

MS Teams là nền tảng được sử dụng nhiều nhất do VCB có mua bản quyền và đăng ký user cho các cán bộ. Ngoài MS Teams, các khóa đào tạo còn sử dụng những nền tảng trực tuyến khác như Zoom, Google Meet... Giống với xu hướng trên toàn thế giới, việc đào tạo trực tuyến ngày càng phổ biến và các công cụ hỗ trợ ngày càng giúp tăng cao hiệu quả đào tạo như sử dụng Mentimeter, Kahoot, Sli.do để gia tăng tương tác giữa giảng viên và học viên, giúp học viên tập trung vào các nội dung đào tạo nhiều hơn.

#### *Hệ thống E-learning*

Hệ thống E-learning (phần mềm Saba) được chính thức đưa vào triển khai từ năm 2019 – năm TĐT VCB chính thức được thành lập trên cơ sở nâng cấp Trung tâm đào tạo VCB trước đây. Hệ thống E-learning giúp phân phối các bài giảng, tài liệu học tập đến đông đảo đội ngũ cán bộ VCB một cách nhanh chóng thuận lợi. Học viên có thể chủ động quyết định được thời gian, địa điểm và tiến độ học tập của mình. Theo thời gian, tỉ trọng và số lượt học viên được đào tạo bằng hệ thống E-learning ngày càng gia tăng bởi những ưu điểm vượt trội của phương pháp này trong việc tiết giảm chi phí đi lại, hậu cần, cũng như khả năng triển khai đào tạo cho một số lượng lớn học viên trong thời gian ngắn.

Từ tháng 05/2020, VCB cũng đã sử dụng Elearning để đào tạo cấp Chứng chỉ hành nghề Nhân viên mới cho cán bộ mới tuyển dụng tại CN của VCB. Theo đó, ngay khi vừa được tuyển vào VCB cán bộ sẽ được cấp tài khoản trên hệ thống E-learning và được tự động gán vào một lộ trình đào tạo phù hợp với vị trí công việc của bản thân. Sau khi hoàn thành các nội dung đào tạo trong lộ trình này, học viên sẽ được cấp Chứng chỉ hành nghề là điều kiện cần để kí Hợp đồng lao động chính thức với VCB. Trước đây, khi chưa có E-learning, mỗi năm VCB thường tổ chức 3-4 lớp đào tạo tập trung đối tượng này, như vậy không tránh khỏi có “độ trễ” nhất định và việc đào tạo những nội dung phù hợp với vị trí công việc cũng không thể chi tiết/sát hợp như hiện nay do bị giới hạn bởi quy mô mở lớp. Với hệ thống E-learning, việc triển khai đào tạo được thực hiện một cách tự động, đồng bộ và tức thời đáp ứng việc trang bị ngay những kiến thức cần thiết cho cán bộ tân tuyển.

❖ ***Ứng dụng công nghệ trong việc đánh giá sau đào tạo***

VCB cũng tăng cường sử dụng công nghệ trong việc đánh giá chất lượng đào tạo và quản lý kết quả sau đào tạo. Hiện nay, toàn bộ các khóa học do VCB tổ chức đều được thực hiện khảo sát thông qua ứng dụng Microsoft-form, kết quả khảo sát được tập hợp nhanh chóng giúp rút ngắn thời gian tổng hợp số liệu và cung cấp thông tin chính xác cho cán bộ quản lý đào tạo.

Bên cạnh đó, trong quá trình triển khai các khóa đào, VCB còn sử dụng các ứng dụng trực tuyến để tương tác với học viên, giúp truyền tải thông tin, kiến thức đến học viên sinh động, tăng cường khả năng tiếp thu và hấp thụ kiến thức, được học viên hưởng ứng, đánh giá tốt và qua đó nâng cao chất lượng đào tạo.

❖ ***Ứng dụng công nghệ trong Quản lý dữ liệu đào tạo***

Trước năm 2015, việc quản lý số liệu đào tạo để phục vụ công tác hoạch định chính sách, xây dựng kế hoạch đào tạo, quản lý học viên vẫn chưa được triển khai một cách bài bản, tập trung. Từ năm 2015, với những chuyển biến nhận thức về tư duy quản trị, công tác đào tạo đã có sự thay đổi rõ rệt. Về công tác quản trị dữ liệu, hệ thống lưu trữ số liệu để phục vụ công tác lập kế hoạch, báo cáo thống kê, báo cáo quản trị được chính xác và kịp thời đã được xây dựng và từng bước hoàn thiện. Hệ thống tự xây dựng trên Excel còn khá thủ công nhưng đã phần nào hỗ trợ được công tác quản trị hiệu quả, đặt nền móng đầu tiên cho việc ứng dụng đa dạng hơn sự tân tiến của công nghệ trong công tác triển khai và quản lý đào tạo.

Từ năm 2021, hoạt động quản lý đào tạo được hiện đại hóa thông qua việc triển khai hệ thống quản lý đào tạo (LMS - Learning Management System), nhằm quản lý lộ trình đào tạo chi tiết của từng cá nhân. Hệ thống quản lý học tập LMS sẽ quản lý chi tiết hoạt động của người học, thống kê và xuất báo cáo tự động hoàn toàn, ghi nhận được tiến độ học tập của từng cán bộ. *Hơn nữa quản lý đào tạo bằng công cụ LMS làm thay đổi một số quy trình, thủ tục đăng ký, ghi nhận kết quả thủ công hiện nay tại VCB, giúp tiết kiệm thời gian, hiệu quả về chi phí, thuận tiện trong việc theo dõi, quản lý và là bước phát triển căn bản trong việc quản lý đào tạo của VCB.*

Hệ thống LMS là một phần trong dự án HRM mới được triển khai và đưa vào sử dụng từ tháng 9.2021, là hệ thống quản trị học tập hiện đại được các đơn vị đào tạo trên thế giới sử dụng trong quản trị đào tạo. Hệ thống LMS cùng với hệ thống Saba đào tạo Elearning giúp VCB hoàn thiện công tác quản trị đào tạo, tăng cường sử dụng công nghệ trong công tác quản lý, xây dựng và khai thác số liệu đào tạo hiệu quả. Từ Quý 1 năm 2022, việc triển khai đăng ký toàn bộ các lớp học do VCB tổ chức đã được thực hiện đồng bộ thông qua hệ thống LMS. Theo đó, kết quả học tập, khảo thí của cán bộ tại VCB khi tham gia các khóa đào tạo do VCB tổ chức sẽ được lưu trữ và quản lý tập trung. Người dùng được quyền truy cập dữ liệu theo phân cấp thông qua hệ thống LMS mới.

### **3.2.2.2. Đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho cán bộ**

#### **3.2.2.2.1 Xây dựng hệ thống văn bản, chính sách đào tạo**

Bên cạnh việc triển khai các nhiệm vụ theo Đề án Quản trị và phát triển nguồn nhân lực đến năm 2025 được Ban Lãnh đạo phê duyệt, VCB tiếp tục thực hiện rà soát và xây dựng chiến lược đào tạo đến năm 2025 và tầm nhìn đến 2030 để phù hợp với chiến lược tổng thể của ngân hàng nói chung và đề án phát triển nguồn nhân lực nói riêng. Một số văn bản quy định về hoạt động đào tạo được VCB chủ động rà soát, đề xuất điều chỉnh cho phù hợp hơn với tình hình thực tế, từng bước phối hợp với các đơn vị xây dựng, bổ sung và hoàn thiện, trong đó có Quy chế giảng viên nội bộ & Quy chế tổ chức, đánh giá và sử dụng kết quả thi tay nghề trong hệ thống VCB. Đây là những văn bản quan trọng, tạo cơ chế cho việc xây dựng, phát triển, nâng cao tiềm năng đóng góp của đội ngũ giảng viên nội bộ vào công tác đào tạo, phát triển nhân sự của VCB cũng như thống nhất cơ chế tổ chức, đánh giá và sử dụng kết quả thi tay nghề tại VCB, đảm bảo tính công khai, minh bạch. Trên cơ sở Quy chế đào tạo đã được HĐQT phê duyệt ban hành tháng 7/2020, VCB xây dựng “Hướng dẫn thực hiện một số nội dung của Quy chế đào tạo VCB”. Đây cũng sẽ là cơ sở quan trọng để triển khai hoạt động đào tạo một cách bài bản, hệ thống, hiệu quả trong thời gian tới.

Bên cạnh những văn bản, chính sách áp dụng trên phạm vi toàn hệ thống, VCB nỗ lực chuẩn hóa quy trình nội bộ tại TĐT, trong đó có việc xây dựng, rà soát các quy trình lõi như quy trình xây dựng và phát triển bài giảng mới, quy trình số hóa bài giảng e-learning, quy trình triển khai đào tạo, quy trình quản lý dữ liệu đào tạo... nhằm chuyên nghiệp hóa công tác triển khai đào tạo, nâng cao chất lượng đào tạo và thúc đẩy hiệu quả phối hợp giữa các đơn vị.

Hoạt động đào tạo tại VCB dần được chuẩn hóa qua các quy chế, hướng dẫn và các quy trình nội bộ. Khung pháp lý hiện hành cho hoạt động đào tạo tại VCB bao gồm:

❖ ***Phạm vi áp dụng toàn hệ thống VCB:***

(i) Quy chế Đào tạo (ban hành theo Quyết định số 1086/QĐ-VCB-CS&KHNS ngày 21/07/2020 của Hội đồng quản trị Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam),) và Hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo (đã được phê duyệt trong năm 2022) (ii) Quy chế quản lý giảng viên trong hệ thống VCB (ban hành theo Quyết định số 226/QĐ-VCB-CS&KHNS của HĐQT ngày 08/03/2022), (iii) Quy chế tổ chức, đánh giá và sử dụng kết quả thi tay nghề trong hệ thống VCB (ban hành theo Quyết định số 222/QĐ-VCB-CS&KHNS của HĐQT ngày 08/03/2022).

❖ ***Phạm vi áp dụng nội bộ TĐT:***

(i) Quy trình tổ chức triển khai đào tạo theo các hình thức: trực tuyến, trên lớp, E learning; (ii) Quy trình xây dựng và phát triển bài giảng; (iii) Quy trình số hóa bài giảng; (iv) Hướng dẫn về hồ sơ thanh toán kinh phí đào tạo tại TĐT.

Các quy định này thể hiện quan điểm của Ban Lãnh đạo đối với tầm quan trọng của đào tạo nội bộ, xác định rõ quyền lợi, nghĩa vụ và cơ chế đãi ngộ đối với người tham gia hoạt động đào tạo, đồng thời là cơ sở quan trọng để VCB triển khai hoạt động đào tạo một cách bài bản, hệ thống, hiệu quả trong thời gian tới.

❖ ***Đào tạo cấp chứng chỉ hành nghề và đào tạo theo Bản đồ đào tạo***

Nằm trong chiến lược xây dựng các mục tiêu trọng yếu của công tác quản lý đào tạo, VCB đã hoàn thành việc xây dựng Bản đồ đào tạo (TRM) cho các vị trí



công việc theo mã JD của cán bộ/lãnh đạo tại Chi nhánh trên toàn hệ thống và đưa vào quản lý trên hệ thống Learning management system (LMS) trong tháng 5/2020.

Xây dựng bản đồ đào tạo bao gồm 38 nhóm JD tại chi nhánh với 02 lộ trình đầu tiên 0-12 tháng và 12-60 tháng, và các chương trình đào tạo liên quan (bao gồm cả đào tạo trực tiếp và đào tạo Elearning) với các nội dung bao gồm các khóa học Nền tảng – Nghiệp vụ - Lãnh đạo, quản lý.

Việc xây dựng và triển khai thực hiện đào tạo theo đúng TRM nhằm chuẩn hóa hoạt động đào tạo, đưa lộ trình đào tạo chung của VCB đi đúng định hướng phát triển của Ngân hàng. Căn cứ TRM, các cán bộ sẽ được sắp xếp để đào tạo theo các nhóm chương trình chuyên biệt, đáp ứng yêu cầu cần thiết của công việc thông qua nhiều hình thức đào tạo đa dạng từ tập trung đến cầu truyền hình, trực tuyến (MS-team, Zoom), E-learning hoặc Virtual Class ... Theo kế hoạch, từ năm 2020 VCB đã triển khai đào tạo theo TRM cho các vị trí công việc tại chi nhánh (được tuyển dụng năm 2019) và hoàn thiện lộ trình đào tạo cho các giai đoạn 0-12 tháng, 12-60 tháng.

Việc triển khai công tác đào tạo cấp chứng chỉ hành nghề cho cán bộ thử việc, các cán bộ khi được tuyển vào VCB sẽ tham gia chương trình Đào tạo cấp chứng chỉ nhân viên mới với hình thức đào tạo E-learning. Học viên được gán vào lộ trình đào tạo phù hợp với vị trí công việc và được tham gia học tập trong vòng 6 tuần. Chứng chỉ hành nghề do TĐT VCB cấp sẽ là căn cứ để cán bộ thử việc tại Chi nhánh được ký hợp đồng lao động chính thức. Khóa đào tạo cấp chứng chỉ đầu tiên đã thực hiện vào tháng 5/2020 theo đó chứng chỉ hành nghề đầu tiên sẽ được cấp vào tháng 7/2020. Đây là lần đầu tiên VCB đào tạo cấp chứng chỉ hành nghề cho cán bộ thử việc tại Chi nhánh, đánh dấu một bước chuyển biến mới trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại VCB.

Chương trình đào tạo cấp chứng chỉ hành nghề dành cho cán bộ mới tuyển dụng (có thử việc) tại Chi nhánh bắt đầu từ tháng 5/2020 và chương trình đào tạo tổng quan cho cán bộ được tuyển dụng (không có thử việc) từ 2021-30/12/2022 đào tạo được 1.838 lượt học viên.

### 3.2.2.2 Chương trình đào tạo

Sản phẩm của một chương trình đào tạo khung hoàn chỉnh bao gồm: i/ mục tiêu đào tạo, chuẩn đầu ra của chương trình; ii/ Danh mục đào tạo cụ thể; iii/Hình thức đào tạo; iv/ Phương pháp đào tạo. Về cơ bản, hiện nay việc thiết kế chương trình đào tạo đã tuân thủ các nội dung này.

Trong quá trình triển khai xây dựng chương trình đào tạo, việc gán các chương trình đào tạo cho từng vị trí đảm bảo các nguyên tắc: i/ Cần có chương trình đào tạo lõi cho các vị trí (chương trình đở móng) mang tính bắt buộc và 100% đối tượng này phải được đào tạo; ii/ Chương trình đào tạo được cấu trúc căn cứ vào các tiêu chuẩn khung năng lực: kiến thức, kỹ năng và thái độ-hành vi; iii/ Danh mục khóa học có thể được điều chỉnh linh hoạt dựa vào kết quả TNA hàng năm, đảm bảo thích ứng với chiến lược của VCB và sự thay đổi môi trường kinh doanh; iv/ Các chương trình lõi cho các chức danh nghề nghiệp đặc thù, chức danh quản lý lãnh đạo cũng là một phần trong hệ thống đào tạo này và v/ do yêu cầu phủ 100% đối tượng đào tạo nên cần sử dụng phối hợp các hình thức đào tạo.

Ví dụ: Chương trình đào tạo nhân viên mới gồm các nội dung bao gồm: (i)Giới thiệu mạng lưới, mô hình tổ chức tại VCB, (ii)Tổng quan các sản phẩm dịch vụ VCB, (iii)Sổ tay văn hóa VCB, (iv)Tổng quan về quản lý rủi ro hoạt động, (v) Đào tạo an toàn bảo mật hệ thống CNTT, (vi) Phòng chống rửa tiền, (vii) Kiến thức pháp luật cơ bản dành cho cán bộ ngân hàng, (viii) Văn minh công sở.

Do dự án Khung năng lực của VCB hiện mới chỉ đang trong giai đoạn chuẩn bị lựa chọn đơn vị tư vấn, VCB đã quyết định sử dụng Bản mô tả công việc (JDs) để thay thế Khung năng lực trong việc xây dựng chương trình đào tạo theo bản đồ đào tạo. Việc sử dụng JDs để thay thế cho Khung năng lực ở thời điểm hiện tại là phương án khả thi và đáp ứng được những yêu cầu của việc xây dựng đào tạo theo bản đồ đào tạo bởi vì: JDs mô tả rõ chức năng nhiệm vụ mà vị trí công việc đó cần hoàn thành; JDs yêu cầu cụ thể kỹ năng, khả năng, phẩm chất của cá nhân tại vị trí công việc; JDs yêu cầu trình độ, kinh nghiệm, kiến thức cá nhân cần có để đảm nhiệm công việc.

**Hình 3: Bảng mô tả công việc**

Jobholder Profile - Chuyên viên quản lý đào tạo		Vietcombank	
<b>Yêu cầu về trình độ và kinh nghiệm làm việc</b> <b>Yêu cầu bắt buộc</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Trình độ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tốt nghiệp đại học chuyên ngành kinh tế tài chính hoặc chuyên ngành kế toán kinh tế</li> <li>Trình độ ngoại ngữ: Tiếng Anh chứng chỉ C (hoặc tương đương) trở lên, giao tiếp và đọc hiểu được các tài liệu quan đến công việc phụ trợ</li> <li>Trình độ tin học: Tin học văn phòng chứng chỉ Đ (hoặc tương đương) trở lên, sử dụng các phần mềm tin học văn phòng thành thạo, đặc biệt sử dụng kỹ năng quản lý tài vụ</li> </ul> </li> <li><b>Kinh nghiệm:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tối thiểu 12 năm kinh nghiệm công tác trong lĩnh vực quản lý nhân sự tại Ngân hàng và các tổ chức tài chính, đặc biệt có kinh nghiệm trong mảng nhân sự đào tạo</li> </ul> </li> <li><b>Kiến thức:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hiểu biết về các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng</li> </ul> </li> </ol>		<b>Yêu cầu về kỹ năng và Phẩm chất cá nhân</b> <b>Yêu cầu bắt buộc</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Kỹ năng</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kỹ năng tổng hợp thông tin, phân tích thông tin</li> <li>Có kỹ năng làm việc độc lập và làm việc theo nhóm</li> <li>Có khả năng giao tiếp và truyền đạt thông tin</li> </ul> </li> <li><b>Khả năng</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Phân tích đánh giá nhân viên</li> <li>Tư duy logic</li> </ul> </li> <li><b>Phẩm chất cá nhân</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuân thủ kỷ luật</li> <li>Tận tâm trách nhiệm</li> <li>Trung thực, cẩn trọng</li> <li>Hăng động, sáng tạo</li> <li>Không suy bì với đồng nghiệp</li> </ul> </li> </ol>	
<b>Các tiêu chí ưu tiên</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Trình độ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trình độ ngoại ngữ từ B trở lên</li> </ul> </li> <li><b>Kinh nghiệm:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Có kinh nghiệm giảng dạy các kỹ năng mềm, chuyên môn nghiệp vụ ngân hàng tài chính</li> </ul> </li> </ol>		<b>Các tiêu chí ưu tiên</b> Sáng tạo, thích làm việc và áp dụng các công nghệ mới	
<b>Chức vụ hiện tại</b> Vị trí và ghi rõ họ tên:		<b>Giám sát trực tiếp</b>	<b>Người giữ vị trí</b>

Nguồn VCB, 2023

**3.2.2.2.3. Nội dung đào tạo**

Công tác nghiên cứu, phát triển chương trình là một trong những nhiệm vụ cốt lõi được VCB chú trọng, tập trung nguồn lực triển khai nhằm phát triển được những bài giảng sát với mục tiêu, chiến lược của VCB, của đơn vị phòng ban nghiệp vụ tại TSC, CN và yêu cầu người học trên học theo mô hình Kiến thức – Kỹ Năng – Phẩm chất nghề nghiệp.

Về danh mục các khóa đào tạo, tại VCB hiện nay đã có tổng số hơn 150 khóa học khác nhau (không bao gồm các khóa đào tạo có tính thời điểm như đào tạo về sản phẩm mới, quy trình mới). Mỗi năm, VCB triển khai khoảng 90-100 nội dung đào tạo với 15-20% trong số đó là nội dung được xây dựng mới hoặc nâng cấp, phát triển trên nền tảng có sẵn. Các nội dung đào tạo được chia theo khối nội dung như khối lãnh đạo quản lý, khối nghiệp vụ riêng (bán buôn, bán lẻ, rủi ro, vốn, tài chính kế toán, kiểm tra kiểm soát, tác nghiệp, công nghệ, hỗ trợ) và khối đào tạo chung.

**Bảng 6: Đào tạo theo các khối nghiệp vụ**

Khối nội dung	2019	2020	2021	2022	2023
LD-Lãnh đạo quản lý	676	316	219	3576	390
CB-Bán buôn	2334	1754	3308	4174	1843
RB-Bán lẻ	12130	18775	21422	33803	9040
RM-Rủi ro	4544	15519	7956	12146	1840
TR	344			1637	
CA-Kiểm tra giám sát	326	261	622	409	
FA-Kế hoán	936	688		1584	158
HR-Nhân sự	423	205	933	18999	766
ORP-Tác nghiệp	1316	6890	5674	5340	7415
SUP-Hỗ trợ	490	10964	7511	3616	234
CM-Đào tạo chung	6575	2589	21211	9677	412
PJ-Dự án, IT	14356	9937	935	11453	954
Khác	1591	2480	6985	53	
Tổng	46041	67988	69791	106467	

*Nguồn VCB, 2023*

Khối bán buôn và khối bán lẻ luôn có số lượt học viên tham gia học đông nhất. Số lượt đào tạo của khối bán buôn theo các năm gần đây là 2.334, 1.754, 3.308, 4.174; Số lượt đào tạo của khối bán lẻ theo các năm 12.130, 18.775, 21.422, 33.803.

**Bảng 7: Nội dung đào tạo bao gồm Kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp**

Năm		2019		2020		2021		2022		2023	
Khía cạnh		Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt
Kiến thức	Nghệ vụ, quy trình	195	23.081	123	22.873	102	23.559	211	65.117	58	25.785
	Sản phẩm	22	7.643	35	15.653	20	19.526	26	19.529	25	9.323
Kỹ năng		118	8.536	52	21.468	55	25.150	158	21.587	52	17.895
Phẩm chất nghề nghiệp		17	1.623	19	3.565	23	29.133	47	21.092	36	2.646

*Nguồn VCB, 2023*

**Bảng 8: Nội dung đào tạo chi tiết kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp theo phụ lục đính kèm**

*Một số nội dung đào tạo mà VCB đã triển khai:*

Đào tạo cho Ban Lãnh đạo, cán bộ quản lý: Tổ chức chương trình đào tạo tại nước ngoài dành cho Ban Lãnh đạo; Đào tạo chức danh giám đốc chi nhánh; Bộ Kỹ năng cho cán bộ quản lý cấp phòng, Bộ Kỹ năng quản lý bán hàng, kèm cặp nhân viên.

Đào tạo nghiệp vụ cho khối khách hàng bán buôn: Đào tạo nghiệp vụ tín dụng cơ bản, phân tích báo cáo tài chính, thẩm định dự án đầu tư, thẩm định giá, kỹ năng đàm phán cho cán bộ KHDN, kỹ năng bán hàng cho cán bộ KHDN, quản lý quan hệ khách hàng, kỹ năng phỏng vấn thông tin khách hàng.

Đào tạo nghiệp vụ cho khối khách hàng bán lẻ: Kỹ năng giao tiếp chuyên nghiệp, kỹ năng bán hàng, kỹ năng quản lý bán hàng, nhận diện tâm lý khách hàng, kỹ năng giao tiếp với khách hàng, kỹ năng chăm sóc khách hàng, phương pháp nhận biết con dấu chữ ký và chứng từ giả mạo...

Với mục tiêu trở thành Ngân hàng đứng đầu về ngân hàng số, danh mục đào tạo cũng được VCB làm mới với nhiều nội dung về chủ đề công nghệ/chuyển đổi số (như Thực hành triển khai dự án theo mô hình Agile/scrum, Công nghệ học máy và trí tuệ nhân tạo trong phát hiện bất thường, Hệ thống ra quyết định với phân tích dự đoán dữ liệu và dữ liệu lớn...) phù hợp từng đối tượng đã góp phần quan trọng trong việc phát triển chuyên môn, kỹ năng, nâng cao nhận thức về xu hướng, văn hóa chuyển đổi số.

**Bảng 9: Nội dung đào tạo liên quan đến chuyển đổi số**

Năm	2019		2020		2021		2022		2023	
	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt
Nội dung liên quan đến chuyển đổi số	14	4.014	18	12.716	16	1.600	33	4.052	17	924

*Nguồn VCB, 2023*

**Bảng 10: Nội dung đào tạo chi tiết liên quan đến chuyển đổi số theo phụ lục đính kèm**

Các nội dung đào tạo khác: Đào tạo quản lý rủi ro hoạt động, kỹ năng làm việc nhóm, an toàn bảo mật thông tin, tuyên truyền sâu rộng về văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp nhằm tạo nên bản sắc văn hoá riêng có của VCB.

Bên cạnh đó, VCB hoàn thành xây dựng và tổ chức đào tạo theo bản đồ đào tạo cho các vị trí tại chi nhánh (trong đó: yêu cầu 100% nhân viên mới thử việc tại chi nhánh phải hoàn thành chương trình đào tạo cấp chứng chỉ hành nghề, đây cũng là một trong những điều kiện bắt buộc để xem xét ký hợp đồng lao động chính thức tại VCB) với các nội dung: Mô hình tổ chức VCB, Văn hóa VCB, Sản phẩm dịch vụ VCB, Kiến thức quy định pháp luật trong ngân hàng, Quản lý rủi ro hoạt động, Phòng Chống rửa tiền Chuẩn mực đạo đức cán bộ ngân hàng.

VCB cũng hoàn thiện quy trình xây dựng các chương trình đào tạo chức danh từ cấp Trưởng phòng chi nhánh đến lãnh đạo cấp cao (C-level). Đặc biệt trong giai đoạn giãn cách, VCB tích cực khai thác hệ thống học liệu mở, liên kết với các đối tác hàng đầu thế giới sử dụng Online training, cải thiện cấu trúc nội dung chương trình đào tạo theo hướng gia tăng hàm lượng công nghệ, thực hành.

#### **3.2.2.2.4. Hình thức đào tạo**

Kể từ năm 2015, VCB bắt đầu đẩy mạnh triển khai đào tạo theo hình thức tập huấn, cầu truyền hình thông qua sử dụng hệ thống đường truyền của Trụ sở chính, bên cạnh hình thức đào tạo tập trung. Đây được coi như việc ứng dụng công nghệ đơn giản nhất phục vụ cho công tác đào tạo, công nghệ đào tạo trực tuyến chưa được cập nhật và ứng dụng phổ biến, chủ yếu đào tạo tập trung, gây áp lực về thời

gian, nguồn lực và hạn chế hiệu quả đào tạo

Năm 2019, lần đầu tiên hệ thống Elearning được đưa vào sử dụng để triển khai đào tạo. Kể từ thời điểm đó đến nay, tại VCB đã bước đầu ghi nhận có các hiệu ứng truyền thông tích cực đến các cán bộ trong toàn hệ thống về học tập chủ động qua hệ thống đào tạo trực tuyến. Các hình thức đào tạo trực tuyến được đưa vào triển khai đã cho thấy hiệu quả vượt trội trong công tác đào tạo đặc biệt là các khóa đào tạo sản phẩm mới, quy trình mới, văn hóa VCB, đào tạo tính tuân thủ, cụ thể bao gồm các khóa đào tạo tổng quan/cấp chứng chỉ hành nghề dành cho nhân viên mới, các khóa đào tạo sản phẩm bảo hiểm của đối tác FWD, khóa đào tạo An toàn bảo mật thông tin dành cho toàn hệ thống. Đặc biệt trong tình hình kinh tế - xã hội liên tục gặp khó khăn do đại dịch Covid-19, lũ lịch sử tại miền Trung, hoạt động đào tạo tại VCB vẫn được duy trì và phát triển, ghi nhận số lượt đào tạo vượt bậc, nhiều nhất trong 02 năm 2020, 2021.

**Bảng 11: Đào tạo theo các hình thức**

Năm	Tập trung		Trực tuyến (MS Teams, Zooms, Cầu truyền hình		Elearning  Số lượt	Tỷ lệ E Learning / tập trung	Tỷ lệ Trực tuyến/ tập trung
	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt			
2015	124	7622	12	5120	40	0.52	67.17
2016	167	8901	25	12510	19	0.21	140.54
2017	217	12864	18	13542	105	0.81	105.27
2018	248	16725	22	15829	490	2.92	94.64
2019	244	12532	41	21710	11668	93.1	173.23
2020	142	7479	113	35354	25052	264.09	352.42
2021	45	1989	135	26809	40891	2055.85	1347.86
2022	264	16801	130	35610	54003	321.42	195.84
2023	125	9406	46	15037	31170	331.38	159.86

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Số lượt đào tạo	46.041	67.988	69.791	106.467	55.649
Số lượt đào tạo Elearning	11.668	25052	40.891	54.003	31.170
Số lượt đào tạo trực tiếp	34.242	42.833	28.798	52.411	24.443
Số lượt đào tạo cử đi học	131	103	102	53	36

*Nguồn VCB, 2023*

Năm 2020, VCB đã thực hiện được 258 khóa đào tạo (không bao gồm các khóa đào tạo thực hiện qua hình thức E-learning) trong đó, số khóa đào tạo qua cầu truyền hình chiếm tỷ trọng 22% tổng số khóa đào tạo, trong khi năm 2019 số khóa đào tạo qua cầu truyền hình chỉ chiếm 10% tổng số khóa. Tiếp đến là hình thức đào tạo trực tuyến hoàn toàn mới - qua các nền tảng như Zoom, Blue Jeans, Ms Team, TUVNord Meeting... được ứng dụng triển khai, chiếm đến 19% tổng số khóa năm 2020.

Năm 2021, do ảnh hưởng của dịch bệnh nên việc đào tạo chủ yếu được thực hiện qua hình thức trực tuyến (cầu truyền hình & kênh trực tuyến khác) và đào tạo qua hình thức E-learning. Theo đó, số lượt đào tạo E-learning đạt 40.891 lượt, chiếm tỷ trọng cao nhất với 58,6% tổng số lượt. Tiếp đến là hình thức trực tuyến đạt 26.809 lượt (trong đó có 15.156 lượt cầu truyền hình và 11.653 lượt qua các kênh trực tuyến khác), chiếm 38,4% tổng số lượt. Hình thức đào tạo tập trung được thực hiện với 1.989 lượt, chiếm 2,85% tổng số lượt.

Năm 2022, 2023 triển khai kết hợp nhiều hình thức đào tạo bao gồm tập trung, trực tuyến (msteam, zoom, cầu truyền hình), Elearning.

### **3.2.2.2.5. Phương pháp đào tạo**

Hiện nay tùy theo mục tiêu, tình hình thực tế, điều kiện cụ thể để tổ chức VCB sẽ lựa chọn hình thức học và phương pháp đào tạo phù hợp cho từng khóa học. Phương pháp đào tạo cho từng nội dung, tương thích với từng hình thức đào tạo và quy mô lớp khá phong phú.



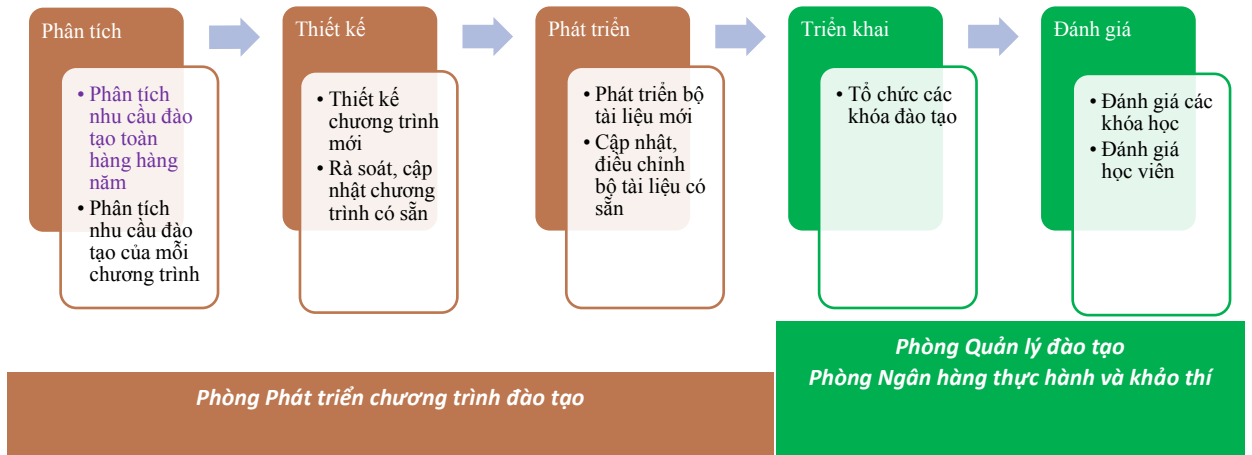
Đối với các khóa học tập trung bên cạnh các khóa đào tạo về giới thiệu phổ biến văn bản chính sách, giới thiệu các sản phẩm dịch vụ mới, các khóa đào tạo kỹ năng luôn thu hút được người học, tại đó về phía giảng viên luôn đóng vai trò người hướng dẫn, dẫn dắt gợi mở vấn đề, khuyến khích tính chủ động của học viên trong quá trình học đưa ra các tình huống để học viên phân tích, hay đưa ra chủ đề để các nhóm học viên thảo luận., về phía học viên được chủ động trao đổi thảo luận các vấn đề trong nhóm và trình bày trước lớp, cách thức này khiến học viên được sáng tạo và thỏa trí trong việc trình bày kiến thức quan điểm của mình, họ sẽ thấy có giá trị khi mình được đóng góp vào thành công của nhóm.

Đối với các khóa học qua msteam, zoom giảng viên và học viên sẽ trao đổi qua việc sử dụng công nghệ, với hình thức học này giảng viên và học viên vẫn trao đổi trực tiếp với nhau mà tiết kiệm được thời gian di chuyển.

Tại nơi làm việc, phương pháp đào tạo phổ biến là chỉ huy dẫn dắt trực tiếp cán bộ hay cầm tay chỉ việc cho cán bộ mới, còn những cán bộ công tác lâu năm, dựa trên năng lực, kinh nghiệm, mức độ trưởng thành của nhân viên, VCB sẽ áp dụng các phương pháp đào tạo huấn luyện, hỗ trợ tư vấn, ủy quyền để hoàn thành công việc.

### **3.2.3. Thực trạng quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam**

Tại VCB, việc xây dựng CTĐT, bước đầu đã tuân thủ mô hình ADDIE, mô hình quản lý đào tạo tại VCB được khái quát như Hình 4, thể hiện cách tiếp cận truyền thống, bắt đầu từ phân tích nhu cầu đào tạo để thiết kế khung chương trình, phát triển học liệu, sau đó triển khai và đánh giá kết quả đào tạo.

**Hình 4: Mô hình quy trình quản lý đào tạo tại Vietcombank**

*Nguồn VCB, 2023*

Trong mô hình quản lý đào tạo này, các nhiệm vụ phân tích nhu cầu đào tạo, thiết kế chương trình và phát triển tài liệu do Phòng Phát triển chương trình đào tạo thực hiện hoặc kiểm soát, với sự hỗ trợ của các đơn vị chuyên môn/giảng viên nội bộ hoặc đối tác/giảng viên thuê ngoài. Nhiệm vụ triển khai đào tạo, đánh giá các khóa học và đánh giá học viên đang được thực hiện bởi Phòng Quản lý đào tạo (đối với các hình thức đào tạo ngoài E-learning) và Phòng Ngân hàng thực hành và khảo thí (đối với hình thức đào tạo E-learning). Đối với việc đánh giá học viên còn có thể có sự tham gia của các giảng viên nội bộ/giảng viên thuê ngoài, người sử dụng lao động, tùy theo từng khóa học.

Như vậy có thể thấy, công tác quản lý đào tạo tại VCB có sự chuyên môn hóa rõ nét, hình thành những chức năng công việc đặc thù, đòi hỏi các đơn vị nội bộ phối hợp chặt chẽ, đồng thời đòi hỏi khai thác hiệu quả năng lực của các đơn vị chuyên môn/giảng viên nội bộ và đối tác/giảng viên thuê ngoài.

Để hiểu rõ hơn về hoạt động quản lý đào tạo tại VCB, các phần tiếp theo sẽ phân tích cụ thể các nhiệm vụ công việc chính trong mô hình trên, cách thức thực hiện tại VCB hiện nay. Ngoài ra, đặc điểm đội ngũ giảng viên cũng sẽ được phân tích bởi đây là một nhân tố đóng vai trò quan trọng trong toàn bộ mô hình nói trên.

#### **\*Phân tích nhu cầu đào tạo**

Tại VCB, việc phân tích nhu cầu đào tạo được thực hiện qua 2 giai đoạn: khi xây dựng danh mục đào tạo hàng năm và khi bắt đầu xây dựng từng chương trình đào

tạo. Dù ở giai đoạn nào, VCB đều đánh giá tổng thể nhu cầu đào tạo ở các cấp độ khác nhau: nhu cầu của tổ chức (VCB và các đơn vị TSC/CN), nhu cầu nghề nghiệp (theo vị trí công việc) và nhu cầu cá nhân nhằm đáp ứng mục tiêu của tổ chức và yêu cầu cải thiện năng lực của mỗi cán bộ nhân viên. Các cấp độ này được tóm lược như

**Hình 5: Các cấp độ nhu cầu đào tạo**



*Nguồn VCB, 2023*

**Giai đoạn phân tích nhu cầu đào tạo hàng năm.** Phân tích, sàng lọc các chương trình đào tạo cần thiết được triển khai trong năm tiếp theo và xác định những nhu cầu cơ bản đối với mỗi chương trình đào tạo: đối tượng đào tạo (mới chỉ khoảng vùng được phạm vi TSC hay CN, cấp bậc của học viên), nội dung chính, hình thức đào tạo, nguồn giảng viên, thời gian dự kiến triển khai, khu vực triển khai. Các phương pháp chính được sử dụng bao gồm:

Phân tích nhu cầu tổ chức: nghiên cứu định hướng kinh doanh, chủ trương của BLD thông qua các hội nghị sơ kết, tổng kết và triển khai hoạt động kinh doanh, cũng như các cuộc họp giao ban, để xác định được các mảng nghiệp vụ và đối tượng học viên cần chú trọng, các năng lực cần ưu tiên phát triển.

Rà soát Bản đồ đào tạo dành cho Chi nhánh: Bản đồ đào tạo dành cho Chi nhánh đã được áp dụng từ năm 2020 như một khung các khóa đào tạo cốt lõi, xây dựng dựa trên các bản mô tả công việc (JDs). Sau khi rà soát Bản đồ đào tạo, phòng PTCTĐT sẽ bổ sung hoặc loại bỏ bớt các khóa đào tạo để tránh trùng lặp, đồng thời điều chỉnh khung nội dung hoặc hình thức đào tạo.

Khảo sát nhu cầu đào tạo đối với toàn bộ các đơn vị trên hệ thống: VCB không trực tiếp thực hiện phân tích nhu cầu đào tạo tại các đơn vị, mà gián tiếp

thông qua các đầu mối tại đơn vị. VCB cung cấp hướng dẫn phân tích nhu cầu đào tạo, các đơn vị phân tích nhu cầu đào tạo và đăng ký các khóa học có nhu cầu được học, riêng với các đơn vị TSC có thể đăng ký các khóa đào tạo cần tổ chức cho CN.

Rà soát kết quả đào tạo: nhằm xác định các chủ đề cần tăng cường/ giảm tải đào tạo, những điểm cần điều chỉnh trong hình thức, phương pháp đào tạo.

**Giai đoạn phân tích nhu cầu đào tạo theo từng chương trình.** Đối với từng chương trình đào tạo mới, việc phân tích nhu cầu đào tạo sâu hơn được tiếp tục thực hiện nhằm đáp ứng mục tiêu của từng chương trình cũng như yêu cầu của học viên. Ở mỗi nội dung/khóa thuộc chương trình, giảng viên cũng sẽ có hoạt động khảo sát nhu cầu đào tạo nhằm xác định cụ thể trình độ cũng như mong muốn của học viên về nội dung, phương pháp giảng.

#### ***\*Thiết kế chương trình***

Bước thiết kế chương trình quyết định các yếu tố bản lề để giảng viên dựa vào đó phát triển học liệu và nội dung giảng. Các yếu tố này bao gồm: mục tiêu đào tạo, khung nội dung chương trình, phương pháp đào tạo, hình thức đào tạo, các điều kiện tham gia đối với học viên (kinh nghiệm, trình độ ngoại ngữ...). Các yếu tố này được thảo luận và thống nhất với đơn vị chuyên môn/giảng viên nội bộ hoặc đối tác/giảng viên thuê ngoài.

Nếu đối chiếu với quy trình thiết kế chương trình theo mô hình ADDIE, ở bước này cần phải xác định chuẩn đầu ra, tức là những yêu cầu đối với học viên sau khi tham gia đào tạo, có thể là những thái độ, kiến thức, kỹ năng cần thiết để làm việc hiệu quả (Raymond A.Noel, 2017). Đây là một yếu tố quan trọng giúp định hình phương pháp đánh giá kết quả đào tạo của chương trình đào tạo và giúp bộ phận đào tạo chứng minh hiệu quả đào tạo, giá trị đóng góp của mình. *Tuy nhiên, hiện tại, ở VCB đang chưa xác định chuẩn đầu ra đối với các chương trình đào tạo.*

#### ***\* Phát triển chương trình***

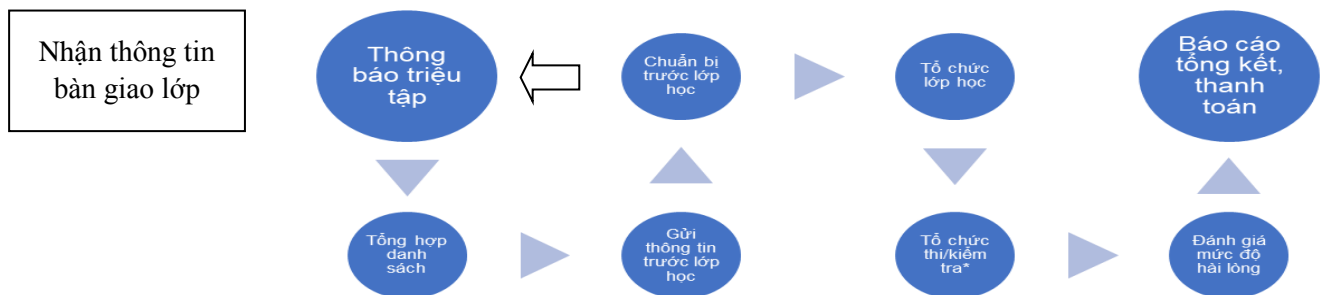
Bộ tài liệu của một chương trình đào tạo thông thường bao gồm: Slides đào tạo, hand-out, tài liệu đọc thêm, các tài liệu số (video, bài giảng E-learning hỗ trợ, nếu có), kế hoạch giảng dạy, bài kiểm tra. Đối với các chương trình E-learning, sản phẩm của bước này là kịch bản chương trình chi tiết và bài giảng được số hóa.

Trên thực tế, việc phát triển các tài liệu đào tạo nêu trên được thực hiện bởi đơn vị chuyên môn/giảng viên nội bộ và/hoặc đơn vị thuê ngoài/giảng viên thuê ngoài. Ở bước này, VCB đóng vai trò điều phối, kiểm soát tiến độ và đánh giá tài liệu. Bởi vậy, việc kiểm soát, đảm bảo chất lượng nội dung, tài liệu đào tạo cũng là một thách thức lớn, chịu ảnh hưởng của chất lượng giảng viên nội bộ/giảng viên thuê ngoài. Vì thế việc áp dụng tiêu chuẩn chất lượng đối với đội ngũ giảng viên là rất quan trọng.

### **\*Triển khai đào tạo**

Đối với hoạt động triển khai đào tạo, VCB tuân theo các quy trình riêng cho từng hình thức đào tạo (tập trung/Online/E-learning). Cán bộ phụ trách triển khai đào tạo thường được gọi là “cán bộ quản lý lớp”. Hiện nay, các cán bộ quản lý lớp đã tuân thủ bộ quy trình và mẫu biểu chi tiết cho công tác triển khai đào tạo và quản lý lớp. Các bước cơ bản trong quy trình triển khai đào tạo tại TĐT VCB như sau:

Đối với đào tạo tập trung/ trực tuyến:

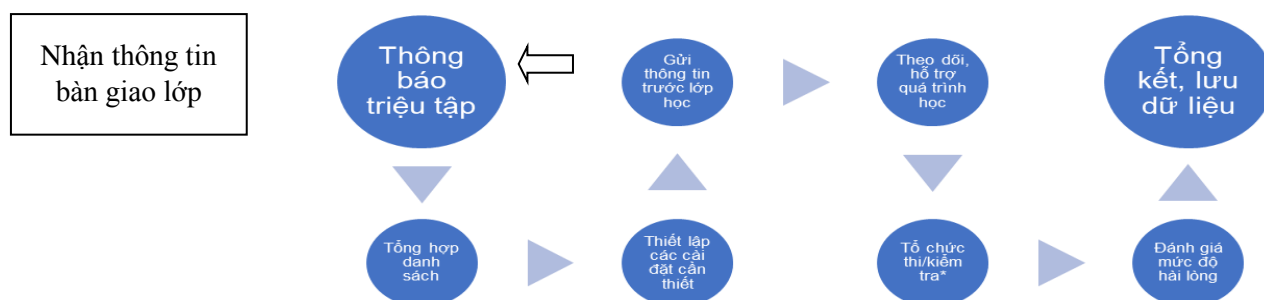


**Hình 6: Quy trình triển khai đào tạo tập trung hoặc trực tuyến**

*(\*)Không bắt buộc áp dụng với 100% các lớp học*

Hiện nay, với sự hỗ trợ của hệ thống LMS và ứng dụng MS Forms, các bước tổng hợp danh sách và tổ chức thi/kiểm tra, đánh giá mức độ hài lòng đều có thể thực hiện trực tuyến, tiết kiệm thời gian tác nghiệp, đồng thời TĐT VCB có thể nhanh chóng thu thập dữ liệu kết quả đào tạo về LMS để quản lý tập trung.

- Đối với đào tạo E-learning:



**Hình 7: Quy trình triển khai đào tạo đối với đào tạo E-learning**

(\*) Không bắt buộc áp dụng với 100% các lớp học

Các khóa đào tạo E-learning hiện nay đang được triển khai trên hệ thống E-learning (Saba), sau đó dữ liệu đào tạo được chiết xuất và quản lý tập trung trên hệ thống LMS.

**\*Đánh giá kết quả đào tạo**

Hiện nay, VCB mới chỉ đánh giá kết quả đào tạo thông qua bài kiểm tra. Một số chương trình đào tạo sẽ có bài tập ứng dụng cuối khóa hoặc bảo vệ cuối khóa. Kết quả bài kiểm tra theo quy định của VCB phải đạt mức tối thiểu 70% trở lên, điểm đào tạo hàng quý sẽ được VCB gửi về các đơn vị với KPI đào tạo cho các phòng ban trung tâm tại TSC chiếm 0.2% trên. KPI đào tạo cho các chi nhánh chiếm 0.5%.

**Bảng 12: Kết quả kiểm tra sau khóa học**

Năm	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tổng số lượt học viên	12.754	21.601	26.571	33.139	46.041	67.898	69.791	106.467	55.649
Số đạt	12.740	21.579	26.546	33.113	45.983	67.888	69.643	106.092	55.426
Số không đạt	14	22	25	26	58	10	148	375	223

Nguồn VCB, 2023

Tỷ lệ cán bộ đạt sau kết quả kiểm tra rất cao, tuy nhiên vẫn có những cán bộ không đạt tại các khóa học, lý do không đạt này xuất phát từ cán bộ chưa tập trung trong quá trình học tập hoặc chưa nắm vững kiến thức sau khóa học.

Bên cạnh đó, VCB còn tổ chức đánh giá thi tay nghề theo khối nghiệp vụ, định kỳ 03 năm/ lần. Công tác khảo thí và thi tay nghề tại VCB ngày càng chuyên nghiệp thông qua việc chuẩn hóa quy trình từ khâu xây dựng, thẩm định, bảo mật ngân hàng đề, giải đáp thắc mắc tới tổ chức các vòng thi tay nghề. Điều thay đổi căn bản là cấu trúc câu hỏi thi tay nghề được xây dựng với chất lượng cao nhằm đánh giá kiến thức, kỹ năng mềm ứng với từng vị trí công việc với mức độ khác nhau.

**Bảng 13: Kết quả Thi tay nghề theo nghiệp vụ**

Năm	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nghiệp vụ	Xây dựng cơ bản	Tín dụng bán buôn	Ngân hàng bán lẻ	Tài chính kế toán	Tài trợ thương mại, Tín dụng bán buôn	Tín dụng bán buôn, Quản lý nợ, Ngân quỹ	Xây dựng cơ bản, Ngân hàng bán lẻ	Quản lý nhân sự, công nghệ thông tin, Tài chính kế toán	Quản lý nợ, Phòng chống rửa tiền
Tổng số lượt học viên tham gia Thi tay nghề	225	1.460	5.248	547	1.679	2.480	6.985	1.645	1.593
Số Đạt	159	1.459	5.226	547	1.679	2.480	6.980	1.645	1.591
Số không đạt	66	1	22	0	0	0	5	0	2

*Nguồn VCB, 2023*

Kết quả thi Tay nghề cho thấy tỷ lệ đạt rất cao, điều này chứng tỏ cán bộ rất nghiêm túc trong quá trình ôn luyện trước khi thi.

**\*Đánh giá hiệu quả đào tạo**

Trong năm 2022, VCB thực hiện nhiệm vụ đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo tổ chức dành cho cán bộ. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo là nhiệm vụ quan trọng được VCB thực hiện song song với nhiệm vụ triển khai đào tạo. Đánh giá hiệu quả đào tạo là việc so sánh kết quả, sự thay đổi và biến chuyển của các đối tượng được

đào tạo tại thời điểm trước đào tạo và sau đào tạo; đồng thời so sánh kết quả đào tạo với kỳ vọng của các bên liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến quá trình đào tạo.

Đối chiếu với 4 cấp độ đánh giá theo mô hình Kirkpatrick, VCB mới chỉ thực hiện đánh giá ở cấp độ 1 (đánh giá phản ứng (reaction) của học viên thể hiện trên Phiếu đánh giá sau khóa học) và cấp độ 2 (đánh giá mức độ tiếp thu (learning) thể hiện qua kết quả kiểm tra/bài tập/bài bảo vệ cuối khóa).

**Đối với đánh giá cấp độ 1:** Thực hiện trên phiếu đánh giá

Với mục tiêu trở thành đối tác tận tâm của khách hàng nội bộ, VCB luôn hướng hoạt động đào tạo ngày một chuyên nghiệp, hiệu quả với dịch vụ vượt trội hơn. Mỗi cán bộ TĐT VCB đều được định hướng để nâng cao nhận thức về vai trò của chất lượng dịch vụ đối với khách hàng nội bộ, từ đó chủ động, tích cực trong công việc để cung cấp các khóa đào tạo hiệu quả nhất đến học viên (*Điểm trung bình học viên đánh giá chất lượng các khóa đào tạo trong giai đoạn 2019-2022 đạt 4.57/5 – Xếp loại: Tốt - theo kết quả tổng hợp Phiếu đánh giá chất lượng sau các khóa học của học viên*).

Việc đánh giá thực hiện trên các khía cạnh: (i) đánh giá giảng viên, (ii) đánh giá nội dung đào tạo, (iii) đánh giá dịch vụ.

**Bảng 14: Điểm đánh giá hoạt động đào tạo**

Năm	2019	2020	2021	2022	2023
Điểm đánh giá tài liệu đào tạo	4.35	4.45	4.61	4.64	4.65
Điểm đánh giá giảng viên	4.42	4.52	4.67	4.69	4.7
Điểm đánh giá dịch vụ hậu cần	4.32	4.47	4.61	4.52	4.59
Điểm đánh giá cán bộ Quản lý lớp	4.62	4.65	4.72	4.81	4.81
Điểm đánh giá khóa học	4.42	4.52	4.65	4.72	4.73

*Nguồn VCB, 2023*

(i) *Đánh giá giảng viên:*

Hiện tại VCB thực hiện đánh giá giảng viên của từng lớp học (đối với tất cả các lớp) và định kỳ hàng năm (đối với các giảng viên nội bộ) để vinh danh giảng viên nội bộ tiêu biểu nhân ngày 20/11.



- Đối với việc đánh giá theo từng lớp học: bao gồm ý kiến đánh giá của học viên (thông qua Phiếu khảo sát chất lượng sau khóa học) và ý kiến đánh giá của cán bộ Quản lý đào tạo (thông qua báo cáo tổng kết khóa học) về kiến thức chuyên môn và kỹ năng trình bày, xử lý tình huống trong lớp.

(ii) *Đánh giá nội dung đào tạo:*

Đánh giá từng lớp học: Tương tự đối với việc đánh giá giảng viên của từng lớp học, việc đánh giá nội dung của từng lớp học được thực hiện bởi cả học viên và cán bộ Quản lý đào tạo.

Đánh giá chương trình đào tạo: VCB thường thực hiện đánh giá chương trình đào tạo khi lập kế hoạch đào tạo năm tiếp theo. Căn cứ trên kết quả đánh giá chương trình đào tạo với các lớp đã triển khai trong một hoặc một vài năm trước đó, VCB sẽ xem xét tiếp tục triển khai, điều chỉnh hay loại bỏ chương trình đó.

(iii) *Đánh giá dịch vụ:* Bao gồm đánh giá thái độ, kỹ năng của cán bộ Quản lý đào tạo và các công tác tổ chức lớp (công tác truyền thông, cơ sở vật chất của lớp học và nơi lưu trú...).

Tương tự đối với việc đánh giá giảng viên của từng lớp học, việc đánh giá dịch vụ hỗ trợ được thực hiện bởi cả học viên và cán bộ Quản lý đào tạo. Học viên thực hiện đánh giá thái độ, kỹ năng của cán bộ Quản lý đào tạo; chất lượng của các dịch vụ hỗ trợ (phòng học, thiết bị giảng dạy, ăn nghỉ, tổ chức lớp học trực tuyến...). Các cán bộ Quản lý đào tạo chỉ đánh giá chất lượng của các dịch vụ hỗ trợ.

**Đối với đánh giá cấp độ 2** - Đánh giá mức độ tiếp thu thể hiện qua kết quả kiểm tra/bài tập/bài bảo vệ cuối khóa.

Công cụ chủ yếu được VCB sử dụng để đánh giá học viên là điểm danh và kiểm tra. Kết quả đào tạo của học viên được ghi nhận thông thường dựa trên 2 yếu tố: thời lượng tham gia khóa học (tham gia từ 75% thời lượng trở lên) và Điểm kiểm tra/ tổng kết cuối khóa (nếu có) tối thiểu bằng mức chuẩn Đạt được quy định tại Quy chế đào tạo của VCB. Đối với hình thức đào tạo qua cầu truyền hình, việc điểm danh tham gia học được ghi nhận theo danh sách đăng ký của các đơn vị, chứ chưa áp dụng công cụ nào để điểm danh chính xác tại từng điểm cầu truyền hình.

Khoảng 60% các khóa đào tạo đều có thực hiện các hình thức đánh giá như bài tập nhóm hay kiểm tra cuối khóa (nguồn VCB 2022). Các câu hỏi kiểm tra có thể ở

dạng câu hỏi lựa chọn hoặc bài tự luận. Bài kiểm tra giúp VCB và giảng viên đánh giá được mức độ thu nhận kiến thức của học viên. Đặc biệt, với những khóa đào tạo chức danh dài ngày, đợt bảo vệ cuối khóa học luôn được tổ chức rất bài bản, trong đó học viên phải nộp bài và trình bày các nội dung bài làm trước Hội đồng giám khảo (thông thường bao gồm đại diện BLĐ hoặc giám đốc một CN tiêu biểu, Giám đốc TĐT và chuyên gia của đối tác đào tạo). Bài bảo vệ cuối khóa luôn yêu cầu học viên phải vận dụng những kiến thức và kỹ năng mình đã học được trong suốt quá trình học để áp dụng vào vấn đề cụ thể tại đơn vị mình.

Như vậy, việc đánh giá học viên mới chỉ dừng lại ở cấp độ đánh giá sự tham gia (điểm danh) và khả năng nắm bắt kiến thức (bài kiểm tra). Đối với các chương trình đào tạo có bài thi tốt nghiệp, bài thi đòi hỏi học viên vận dụng kiến thức đã học để đánh giá thực trạng tại đơn vị và đưa ra kế hoạch hành động. Tuy nhiên, như vậy vẫn chỉ dừng lại ở việc nắm bắt kiến thức mà chưa phản ánh được hiệu quả đạt được trong thực tế công việc nhờ tham gia khóa học.

### **Đối với đánh giá cấp độ 3 – Đánh giá hành vi**

Hướng tới việc đánh giá hiệu quả đào tạo \_ cấp độ 3 trên toàn hệ thống, VCB lựa chọn một số nội dung để thực hiện đánh giá đối với các chi nhánh đáp ứng đủ các điều kiện để thực hiện đánh giá.

Chương trình đào tạo “Kỹ năng bán hàng tư vấn và bán chéo (KHCVN)” là một trong những chương trình đào tạo trọng tâm của VCB trong năm 2022 nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng mềm cho các cán bộ bán hàng (trực tiếp/gián tiếp) của khối Bán lẻ. Đây là chương trình được lựa chọn để thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo cấp độ 3 tại một số chi nhánh.

Nội dung đánh giá sẽ được VCB đánh giá về mức độ thay đổi tư duy nhận thức, hành vi, mức độ thay đổi tác phong của cán bộ trong tư vấn bán hàng sau khi tham gia đào tạo. (khả năng nhận diện tâm lý khách hàng, sự cải thiện về kỹ năng tư vấn bán chéo, kỹ năng xử lý từ chối của khách hàng, kỹ năng chốt đơn hàng).

Để công tác triển khai đánh giá được thành công, TĐT VCB đã truyền thông đến các lãnh đạo/cán bộ tại chi nhánh về chương trình đánh giá cấp độ 3 và cần sự ủng hộ, đồng hành, phối hợp chặt chẽ của chi nhánh trong quá trình thực hiện (trước đào tạo TĐT thực hiện khảo sát trước đào tạo với học viên, trong quá trình đào tạo

học viên lựa chọn một số kỹ năng đã học và ký cam kết sẽ có thay đổi, bản bám kết hành động gửi về TĐT, sau khóa học BGD/lãnh đạo phòng tại chi nhánh phối hợp với TĐT thực hiện theo dõi và báo cáo về kết quả thực hiện hành động so với cam kết đã ký.

Tính đến (30.6.2023) VCB đã triển khai được 12 khóa với 485 học viên tại các chi nhánh trên toàn hệ thống, 90% học viên có sự thay đổi tích cực về nhận thức và hành vi khi giao dịch với khách hàng.

### **3.2.4. Một số yếu tố liên quan**

#### **3.2.4.1. Giảng viên và đội ngũ quản lý đào tạo**

##### **a. Đội ngũ giảng viên**

Đội ngũ giảng viên đóng vai trò quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo. TĐT đang sử dụng cả giảng viên nội bộ và giảng viên thuê ngoài (không xây dựng đội ngũ giảng viên cơ hữu), tùy theo nội dung đào tạo. Hiện nay, các tiêu chuẩn lựa chọn giảng viên tại VCB tuân theo Quy chế quản lý giảng viên ban hành tháng 03/2022.

*Các giảng viên nội bộ:* Trong quy định mới, từ các thành viên BLD tới vị trí quản lý cấp phòng, BGD các CN và các cán bộ nghiệp vụ đủ tiêu chuẩn đều có trách nhiệm tham gia đào tạo với định mức giờ giảng tối thiểu. Việc hình thành các cấp độ giảng viên nội bộ theo quy định: giảng viên cao cấp, trung cấp và cơ bản (điều 4, quy chế quản lý giảng viên trong hệ thống VCB) cho phép người học được tiếp cận với hệ thống kiến thức đồng bộ và toàn diện; từ tầm chiến lược, tới chính sách và nghiệp vụ cụ thể. Việc không xây dựng hệ thống giảng viên cơ hữu là đặc thù riêng của VCB nhằm đảm bảo tính cập nhật, sát thực tế của nội dung giảng cho đào tạo nghề nghiệp.

Hiện nay số lượng GVNB của VCB là khoảng 200 GVNB tham gia khoảng 40-60% tổng số khóa do VCB thực hiện trong năm.

Có một số giảng viên tham gia giảng dạy khá nhiều mỗi năm và duy trì việc giảng dạy qua nhiều năm, tiêu biểu là các giảng viên đến từ các đơn vị Trung tâm quản lý vận hành bán lẻ, Phòng Quản lý rủi ro hoạt động, Phòng Phòng chống rửa tiền, Trung tâm tài trợ thương mại, Trung tâm CNTT, Phòng Phê duyệt tín dụng.

Việc không xây dựng hệ thống giảng viên cơ hữu là đặc thù riêng của VCB nhằm đảm bảo tính cập nhật, sát thực tế của nội dung giảng cho đào tạo nghề nghiệp. Tuy nhiên vai trò huấn luyện (coach), hướng dẫn (mentor) chưa được nhấn mạnh trong đào tạo thực hành tại cơ sở mặc dù hoạt động này diễn ra thường xuyên tại các đơn vị, CN dưới hình thức on job- training.

*Giảng viên bên ngoài* đến từ các trường đại học, các công ty đào tạo hoặc là các giảng viên độc lập được lựa chọn căn cứ vào các tiêu chí như trình độ chuyên môn, kinh nghiệm thực tế và kỹ năng giảng dạy. Các GVTN thường đảm nhiệm các khóa học về kỹ năng, luật, công nghệ, nhân sự... và có khối lượng giảng dạy cao hơn GVNB bởi các khóa thiết kế cho GVTN có thời lượng dài hơn, có khi tới hàng chục ngày (thí dụ khóa đào tạo chức danh Giám đốc CN; trưởng phòng giao dịch...), chia ra nhiều đợt. Hiện nay VCB đã thiết lập được mạng lưới các cộng tác viên lên tới 145 giảng viên. Khi sử dụng nguồn giảng viên và đối tác bên ngoài, VCB có nhiều cơ hội để lựa chọn được giảng viên giỏi, kỹ năng sư phạm chuyên nghiệp, tuy nhiên chi phí sẽ cao hơn và bắt buộc công tác giám sát, đánh giá thực hiện chương trình đào tạo phải chặt chẽ từ khi bắt đầu đến khi kết thúc chương trình đào tạo để đánh giá khóa học có đạt kết quả như mục tiêu đặt ra hay không, từ đó tìm ra mặt mạnh, mặt yếu để tăng cường hoặc khắc phục cho các chương trình đào tạo sau.

### **b. Đội ngũ quản lý đào tạo**

Hiện nay cán bộ làm công tác quản lý đào tạo có 13 cán bộ/65 cán bộ của TĐT VCB, cán bộ quản lý đào tạo có nhiệm vụ:

Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo đã được BLĐ phê duyệt. Theo dõi, quản lý, đánh giá chất lượng, quản lý kết quả học tập, cấp chứng chỉ đào tạo cho học viên sau các khóa đào tạo, báo cáo kết quả học tập của học viên về đơn vị chủ quản và Ban Tổ chức cán bộ, quản lý các hợp đồng đào tạo;

Nghiên cứu, đề xuất giải pháp hiện đại hóa công tác tổ chức, quản lý, đánh giá hiệu quả đào tạo; Phối hợp với phòng Phát triển chương trình đào tạo trong việc đánh giá chất lượng đào tạo của các đối tác đào tạo; Phối hợp với phòng Hành chính tổng hợp trong việc đánh giá chất lượng hậu cần của các đối tác hậu cần; Phối hợp

với các phòng của Trường thực hiện tuyên truyền, quảng bá về hoạt động đào tạo và mở rộng quan hệ hợp tác đào tạo với các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước....

Số lượng cán bộ Phòng QLĐT còn hạn hẹp gồm 03 LDP và 10 cán bộ tham gia trực tiếp đến việc triển khai đào tạo (trong đó 67% là nữ), cán bộ QLĐT đã thực hiện tổng số 258, 182, 388 khóa học 2020,2021,2022 trong đó khoảng 63% khóa học được triển khai ngoài địa bàn Hà Nội và số khóa học diễn ra vào ngày cuối tuần là 137, 102, 225 ngày năm 2020, 2021, 2022 chưa kể thời gian di chuyển. Với khối lượng khóa học lớn, công tác sự vụ chiếm nhiều thời gian, khối lượng hồ sơ thanh quyết toán khóa học lớn, tần suất đi công tác liên tục nhưng các cán bộ QLĐT luôn cố gắng hoàn thành nhiệm vụ.

Trong quá trình triển khai đào tạo, đội ngũ cán bộ quản lý đào tạo đã phát huy tinh thần trách nhiệm cao độ, theo dõi sát sao tiến trình lớp học để có những phản hồi, đề xuất kịp thời nhằm đảm bảo chất lượng đào tạo và sự cải tiến liên tục tại TĐT.

Mỗi cán bộ QLĐT luôn ý thức được vai trò của mình hình ảnh đại diện của TĐT VCB khi tổ chức triển khai lớp học. Chính vì vậy, mỗi cán bộ luôn không ngừng học hỏi để trau dồi thêm kiến thức và các kỹ năng cần thiết. Với nguồn lực của QLĐT còn hạn hẹp, tuy nhiên các cán bộ luôn có tinh thần trách nhiệm, chủ động trong công việc, tự giác học tập để nâng cao trình độ về nghiệp vụ chuyên môn, luôn nỗ lực để hoàn thành tốt nhiệm vụ được phân công.

#### **3.2.4.2. Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo**

Hiện nay VCB tổ chức các khóa học tập trung tại các địa bàn Hà Nội, Đà Nẵng, TP Hồ Chí Minh, Cần Thơ. Do chưa có, chưa hoàn thiện cơ sở tổ chức đào tạo của VCB nên các khóa này VCB đều thuê khách sạn để tổ chức lớp học. Một số khóa học do chi nhánh yêu cầu đào tạo riêng sẽ tổ chức tại trụ sở chi nhánh.

VCB phối hợp với các đơn vị tổ chức lớp học để đảm bảo các điều kiện vật chất đáp ứng yêu cầu làm việc của cán bộ và yêu cầu tổ chức các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học, các hoạt động hỗ trợ kinh doanh của VCB.

Trong điều kiện an toàn phòng chống dịch khóa đào tạo tập trung đã dần được triển khai trở lại, số khóa học được thực hiện đúng theo kế hoạch. Chất lượng dịch vụ hậu cần của TĐT luôn được duy trì với chất lượng cao, điểm đánh giá chất

lượng hậu cần đạt 4,66 /5 (cao hơn mức baseline 4/5).

Bên cạnh đó TĐT VCB được giao quản lý và vận hành cơ sở vật chất Trường Đào tạo VCB tại Khu đô thị Ecopark, xã Cửu Cao, huyện Văn Giang, tỉnh Hưng Yên có diện tích hơn 20.000 m<sup>2</sup>, TĐT tiếp nhận và đưa vào sử dụng, vận hành từ tháng 5/2020. Bao gồm 4 khối nhà và các tiện ích hỗ trợ với mục đích sử dụng là: (i) Văn phòng làm việc của TĐT, ii) Tổ chức đào tạo, hội nghị, hội thảo của VCB.

TĐT tại Ecopark là công trình tiêu biểu của VCB, có giá trị đầu tư lớn nên được BLD VCB hết sức quan tâm và chỉ đạo sát sao ngay từ bước lựa chọn phương án tổ chức và quản lý sử dụng cơ sở vật chất. TĐT đã tổ chức triển khai công tác quản lý tài sản, quản lý vận hành công trình bài bản, đúng tiêu chuẩn, yêu cầu kỹ thuật và đảm bảo an toàn, chất lượng, hiệu quả đúng với công năng thiết kế của TĐT, đáp ứng tốt yêu cầu sử dụng thường xuyên và tổ chức thành công các sự kiện lớn của VCB trong thời gian vừa qua. Trong thời gian tới các khi khu khách sạn tại TĐT hoàn thiện thì các lớp học tập trung (có ăn nghỉ) tại khu vực miền Bắc và miền Trung sẽ được tổ chức tại TĐT.

### 3.2.4.3 Khả năng tài chính của NHTM dành cho đào tạo

Công tác tài chính của VCB đã được xây dựng kế hoạch làm việc cụ thể, khoa học, chuyên nghiệp, P.KTTV thực hiện phân công nhiệm vụ rõ ràng theo hướng chuyên môn hóa giữa các thành viên trong phòng, phối hợp chặt chẽ và kịp thời với các bộ phận liên quan tại TĐT/TSC bảo đảm công tác tài chính được thực hiện thông suốt và bảo đảm đúng quy định. Hoàn thành công tác quyết toán năm tài chính, các số liệu bảo đảm chính xác, khớp đúng và tuân thủ đúng quy định. Phối hợp chặt chẽ với các đầu mối tại TĐT và các Phòng/ bộ phận liên quan tại TSC để xây dựng ngân sách cho hoạt động của Trường Đào tạo trong các năm.

**Bảng 15: Chi phí đào tạo hàng năm**

Năm	2018	2019	2020	2021	2022
Tổng số tiền chi đào tạo (tỷ đồng)	20	30	40	48	60
Số lượng cán bộ	16,374	18,339	19,623	20,996	22,537
Bình quân/cán bộ (triệu đồng)	11.88	16.35	20.38	22.86	22.72

*Nguồn VCB, 2023*

Chi phí đào tạo dành cho cán bộ tăng theo hàng năm, điều này cho thấy sự quan tâm của BLĐ dành cho công tác đào tạo, nâng cao mức độ lành nghề của cán bộ, góp phần vào việc phát triển kinh doanh tại đơn vị có hiệu quả hơn.

### **3.3. Kết quả khảo sát, phỏng vấn về đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp và mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam**

#### **3.3.1. Kết quả khảo sát, phỏng vấn về đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam**

Tác giả đã tiến hành khảo sát về đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp của cán bộ tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam. Đợt khảo sát này trùng với việc Khảo sát hoạt động đào tạo của TĐT VCB sau 3 năm thành lập (2019-2021), tác giả đang công tác tại phòng Quản lý đào tạo, đơn vị được giao nhiệm vụ xây dựng bộ câu hỏi khảo sát, tác giả đã trực tiếp xây dựng các câu hỏi khảo sát.

Hai đối tượng tham gia khảo sát: cán bộ quản lý (với vai trò người sử dụng lao động và các học viên (tất cả cán bộ VCB) đã cho thấy học viên có thay đổi thái độ tích cực và áp dụng được kiến thức, kỹ năng học được vào xử lý công việc sau các khóa học của VCB, hiệu quả công việc của cán bộ được cải thiện, chi tiết như sau

#### **a. Kết quả khảo sát học viên có kết quả như sau**

Tại TSC: Phòng ban Trụ sở chính; Chi Nhánh: Tất cả chi nhánh

Số phiếu phát ra: 17.924; Số phiếu thu về: 3.130

Sử dụng thang điểm từ 1 đến 5.

#### **Bảng 16: Câu hỏi thực hiện khảo sát học viên theo phụ lục đính kèm**

#### **Bảng 17: Kết quả khảo sát mục tiêu đào tạo**

<b>STT</b>	<b>Mục tiêu đào tạo</b>	<b>Điểm</b>
1	Mục tiêu các khóa đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có gắn với mục tiêu phát triển của đơn vị?	3.87
2	Mục tiêu các khóa đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có gắn với mục tiêu phát triển của cá nhân?	3.63
3	Các khóa đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức đáp ứng nhu cầu cho công việc hiện tại và phát triển nghề nghiệp trong tương lai của Anh/Chị không?	3.63

Với mức điểm lần lượt là 3.87 và 3.63 cho thấy các khóa đào tạo do VCB tổ chức có gắn với mục tiêu phát triển của đơn vị, cá nhân, đáp ứng đúng nhu cầu cho công việc.

**Bảng 18: Kết quả khảo sát chương trình đào tạo**

<b>STT</b>	<b>Chương trình đào tạo</b>	<b>Điểm</b>
4	Các chương trình đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có đảm bảo đủ kiến thức, kỹ năng, thái độ với yêu cầu công việc của Anh/Chị?	3.49
5	Các nội dung đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có đảm bảo tính cập nhật, theo xu hướng đáp ứng yêu cầu công việc không?	3.51
6	Các nội dung đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có cân đối giữa lý thuyết và thực hành?	3.37
7	Các nội dung đào tạo do Trường Đào tạo tổ chức có hữu ích, hiệu quả?	3.51
8	Mức độ kiến thức, kỹ năng Anh/chị tiếp thu được áp dụng vào công việc?	4.21
9	Các nội dung đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có hình thức, nội dung và kết cấu tài liệu học tập phù hợp với quy định của VCB?	3.58

Với mức điểm cao nhất là 4.21 cho thấy các kiến thức, kỹ năng được học trên lớp học viên đều áp dụng vào công việc, đảm bảo hữu ích.

**Bảng 19: Kết quả khảo sát giảng viên**

<b>STT</b>	<b>Giảng viên</b>	<b>Điểm</b>
10	Giảng viên có am hiểu chuyên đề đào tạo?	4.05
11	Giảng viên trình bày rõ ràng, dễ hiểu, phù hợp đối tượng người học?	3.57
12	Khả năng bao quát lớp học và điều tiết quá trình giảng dạy?	3.51
13	Khả năng vận dụng công nghệ trong giảng dạy?	3.83



Với mức điểm cao nhất là 4.05, 3.57 cho thấy giảng viên đều am hiểu chuyên đề đào tạo và trình bày rõ ràng dễ hiểu, việc vận dụng công nghệ trong giảng dạy là tốt.

**Bảng 20: Kết quả khảo sát hình thức đào tạo**

STT	Hình thức đào tạo	Điểm
14	Hình thức, thời lượng đào tạo và khai thác hệ thống LMS	3.43
15	Hình thức đào tạo nào Anh/ chị ưa thích nhất? (đánh số từ 1-4 theo thứ tự ưu tiên)	1.Tập trung 2.Elearning 3.Trực tuyến 4.Câu truyền hình

Với kết quả khảo sát cho thấy học viên vẫn lựa chọn hình thức học tập trung là ưu tiên số một, rồi tiếp đến là các hình thức đào tạo Elearning, Trực tuyến, Câu truyền hình.

**Bảng 21: Kết quả khảo sát công tác tổ chức cho lớp học**

STT	Công tác tổ chức	Điểm
16	Chất lượng phòng học và trang thiết bị giảng dạy có đầy đủ, phù hợp không?	3.51
17	Chất lượng bữa ăn trưa, tối, teabreak có phù hợp không?	3.4
18	Năng lực tổ chức của cán bộ Trường Đào tạo?	3.56
19	Cán bộ Trường Đào tạo có hỗ trợ nhiệt tình cho lớp học không?	3.69

Với kết quả khảo sát cho thấy công tác tổ chức lớp học ở mức đầy đủ, năng lực tổ chức của cán bộ tại TĐT VCB đạt mức tốt.

**Bảng 22: Kết quả khảo sát khả năng học tập cá nhân**

	Khảo sát khả năng học tập của cá nhân	
20	Kiến thức, kỹ năng làm việc của anh chị là do tích lũy từ các nguồn đào tạo	1.Chủ động tìm kiếm tài liệu tự học 2. Khóa đào tạo do TĐT và đơn vị tổ chức 3.Học hỏi đồng nghiệp cấp trên 4.Từ nguồn khác

21	Anh chị thường chủ động tìm kiếm tài liệu học tập & phát triển bản thân từ những nguồn nào sau đây:	1. Từ bạn bè đồng nghiệp 2. Từ Intranet, thư viện VCB 3. Từ nguồn thông tin công cộng trên Internet 4. Khai thác hệ thống học liệu mở (các khóa học trên Internet)
----	---	---

Với kết quả khảo sát cho thấy Kiến thức, kỹ năng làm việc của học viên là do tích lũy từ các nguồn đào tạo từ tìm kiếm tài liệu tự học, tiếp theo là các khóa đào tạo do TĐT và đơn vị tổ chức.

**b. Kết quả khảo sát người quản lý có kết quả như sau**

Tại TSC: Ban Lãnh đạo, Trưởng Phòng Ban/ Trung Tâm TSC

Chi Nhánh: Giám đốc các chi nhánh

Số phiếu phát ra: 194; Số phiếu thu về: 66

Sử dụng thang điểm từ 1 đến 5.

**Bảng 23: Câu hỏi thực hiện khảo sát người quản lý theo phụ lục đính kèm**

**Bảng 24: Kết quả khảo sát người quản lý**

STT	Mục tiêu đào tạo	Điểm
1	Sau khóa học, Anh/Chị thấy cán bộ có thay đổi thái độ/hành vi theo hướng tích cực?	3.32
2	Mức độ áp dụng kiến thức/kỹ năng học được của cán bộ vào công việc, xử lý tình huống?	3.7
3	Hiệu quả công việc của cán bộ có được cải thiện sau khóa học?	3.19
4	Cán bộ có truyền đạt kiến thức/kỹ năng học được cho cán bộ khác trong đơn vị?	3.39
5	Tính hữu ích, hiệu quả của chương trình đào tạo	3.89

Với kết quả khảo sát đối với người quản lý về học viên sau khi tham dự các khóa học do VCB tổ chức đều cho thấy học viên sau khi tham dự khóa học đều có thay đổi thái độ, hành vi theo hướng tích cực, có áp dụng kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc và đem lại hiệu quả trong công việc.

Và sau khóa học các học viên có truyền đạt kiến thức, kỹ năng cho cán bộ khác trong đơn vị, phù hợp với kết quả khảo sát học viên là có tìm tài liệu học tập và phát triển bản thân từ bạn bè, đồng nghiệp.

**c. Một số câu hỏi mở có kết quả như sau**

*Theo Anh/ Chị nội dung đào tạo nào trong giai đoạn 2019-2022 nên tăng cường đào tạo trong thời gian tới?*

Kỹ năng làm việc chuyên nghiệp: Quản lý dự án, đạo đức nghề nghiệp, Văn hóa làm việc trong môi trường dịch vụ tài chính. Kỹ năng bán hàng trong thời đại số, kỹ năng quản lý công việc, kỹ năng phối hợp làm việc nhóm, kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng đàm phán, kỹ năng tư duy đa chiều và linh hoạt, Các mô hình thực tế đang áp dụng tại VCB và các TCTD, Kỹ năng bán hàng, chốt sales, chăm sóc khách hàng, đào tạo tổng thể bài bản cho nhân viên mới, đào tạo chuyên sâu nghiệp vụ theo đặc thù của từng phòng/ban/trung tâm.

*Anh/Chị cần bổ sung nội dung đào tạo mới nào để đáp ứng yêu cầu công việc hiện nay và trong giai đoạn chuyển đổi số sắp tới?*

Các kỹ năng cơ bản trong việc sử dụng thiết bị công nghệ phục vụ chuyển đổi số.

Kiến thức về công nghệ mới, dữ liệu lớn, Quản lý nhân sự (chất lượng công việc) bằng hệ thống giám sát thông minh từ xa ( mobile, laptop...), Ứng dụng chuyển đổi số trong công việc..., Bổ sung các chương trình đào tạo chứng chỉ hành nghề, chứng chỉ nghề nghiệp chuyên sâu, Đào tạo sử dụng các phiên bản mới digibank/công nghệ mới phát triển của VCB, cách thức sử dụng các công cụ giảng dạy trực tuyến kỹ năng giao tiếp, phục vụ khách hàng, làm sao để hoàn thành chỉ tiêu bảo hiểm, Các lớp đào tạo về ngân hàng điện tử đặc biệt là của tổ chức, cách áp dụng các tiện ích báo cáo hỗ trợ rà soát kiểm tra sau khi tác nghiệp để kịp thời điều chỉnh, đào tạo các nội dung liên quan đến các dự án mới Glims, clos, ... Tổ chức các buổi hội thảo, nói chuyện trao đổi kinh nghiệm của những chuyên gia có kinh nghiệm thực tế ngay trong ngân hàng hoặc lĩnh vực liên quan.

**3.3.2. Kết quả khảo sát, phỏng vấn về mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam**

Tác giả đã tiến hành (i) Xây dựng yêu cầu về việc sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo, tiến hành phỏng vấn các nhà khoa học tại một số Trường

Đại học, chuyên gia đào tạo và (ii) Thực hiện khảo sát về việc mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam.

(i) Xây dựng yêu cầu về việc sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo, tiến hành phỏng vấn các nhà khoa học tại một số Trường Đại học, chuyên gia đào tạo. Kết quả phỏng vấn đã được tác giả đề cập tại chương 2, trang 51.

(ii) Thực hiện khảo sát, phỏng vấn về việc mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam.

\*Đối tượng khảo sát, phỏng vấn: Cán bộ làm công tác tại Trường Đào tạo & Phát triển nguồn nhân lực Vietcombank

\*Đối tượng khảo sát: Cán bộ làm tại Vietcombank

**Thực hiện khảo sát, phỏng vấn**

**a. Kết quả khảo sát, phỏng vấn: Cán bộ làm công tác tại Trường Đào tạo & Phát triển nguồn nhân lực Vietcombank; Tổng số: 30 cán bộ**

**Bảng 25: Bảng khảo sát, phỏng vấn cán bộ làm công tác đào tạo tại Trường Đào tạo & Phát triển nguồn nhân lực Vietcombank theo phụ lục đính kèm**

**Bảng 26: Yêu cầu 1: Cần sử dụng internet vạn vật nhằm lưu và phát các thông tin về đào tạo, nội dung đào tạo qua mạng internet để phục vụ nghiên cứu, giảng dạy và học tập; kiểm soát hành vi học tập của người học**

STT	Chi tiết yêu cầu 1	Điểm
1	Có thể tìm hiểu thông tin về các khóa đào tạo của Vietcombank trên mạng Internet nội bộ	4.58
2	Có thể tải nội dung và tài liệu đào tạo của khóa học trên mạng Internet nội bộ để học tập, nghiên cứu	4.56
3	Vietcombank có thể kiểm soát hành vi học tập trên mạng Internet nội bộ	4.53

Với mức điểm 4.53 đến 4.58, có thể thấy VCB có sử dụng mạng Internet nội bộ vào hoạt động đào tạo và kiểm soát hành vi người học, đạt mức khá và tốt

**Bảng 27: Yêu cầu 2: Cần sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo để tạo ra những cỗ máy phục vụ nghiên cứu, học tập và giảng dạy, nhằm đạt mục tiêu như thu thập và xử lý thông tin về đào tạo, đưa ra các lập luận và phán đoán, tự sửa lỗi, đề xuất chiến lược học tập hợp lý v.v...**

STT	Chi tiết yêu cầu 2	Điểm
1	Vietcombank có đưa trí tuệ nhân tạo vào phục vụ công tác giảng dạy dựa trên nền tảng trợ lý ảo, (tạo ra bài giảng điện tử, bài tập bổ trợ, bài mẫu, soạn đề, chấm bài kiểm tra điều phối các hoạt động tập thể trong lớp...)	4.32

Với mức điểm 4.32 có thể thấy VCB có đưa trí tuệ nhân tạo vào phục vụ công tác giảng dạy, đạt mức khá và tốt

**Bảng 28: Yêu cầu 3: Cần sử dụng Blockchain trong việc ghi và chia sẻ dữ liệu đào tạo an toàn, hiệu quả**

STT	Chi tiết yêu cầu 3	Điểm
1	Vietcombank có sử dụng công nghệ Blockchain (cơ chế cơ sở dữ liệu tiên tiến) cho phép ghi chép thông tin đào tạo, đạt được sự đồng thuận các bên tham gia đào tạo, liên kết thông tin đào tạo, chia sẻ thông tin đào tạo minh bạch, an toàn trong hệ thống.	4.52
2	Thông tin đào tạo của Vietcombank (bao gồm điểm số, hoạt động ngoại khoá, kỹ năng, trải nghiệm...) đều được lưu trữ có sự nhất quán theo trình tự thời gian và không thể xóa hoặc sửa đổi chuỗi mà không có sự đồng thuận từ bên tham gia. (đơn vị tổ chức đào tạo, giảng viên, học viên, hệ	4.65

	thống)	
--	--------	--

Với mức điểm 4.52 và 4.65 có thể thấy VCB sử dụng Blockchain trong việc ghi và chia sẻ dữ liệu đào tạo, đạt mức khá và tốt

**Bảng 29: Yêu cầu 4: Cần thiết lập hệ thống dữ liệu lớn nhằm lưu giữ thông tin của người học và các chuyên gia làm công tác đào tạo, qua đó giúp đơn vị làm công tác đào tạo nắm được hành vi, xu hướng, nhu cầu ... của cả người dạy và người học. Từ đó giúp cơ sở đào tạo có chiến lược và kế hoạch đào tạo phù hợp**

STT	Chi tiết yêu cầu 4	Điểm
1	Vietcombank có hệ thống dữ liệu lớn lưu giữ thông tin đào tạo của người học, chuyên gia, giảng viên làm công tác đào tạo	4.67
2	Vietcombank có sử dụng dữ liệu lớn được khai thác sử dụng các báo cáo làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược và lộ trình học tập	4.56

Với mức điểm 4.56 và 4.67 có thể thấy VCB sử dụng dữ liệu lớn lưu giữ thông tin đào tạo, khai thác sử dụng các báo cáo, đạt mức khá và tốt

**Bảng 30: Yêu cầu 5: Phải sử dụng điện toán đám mây trên các nền tảng thích hợp (chẳng hạn Office 365, Facebook, Youtube,...) nhằm lưu trữ, phân loại và sắp xếp dữ liệu đào tạo trên hệ thống của cơ sở đào tạo**

STT	Chi tiết yêu cầu 5	Điểm
1	Các dữ liệu đào tạo tại Vietcombank đều được lưu trữ, tổ chức và sắp xếp trên hệ thống của các đơn vị cung cấp dịch vụ (Office 365, Facebook, Youtube,...)	3.2

2	Vietcombank có chiến lược tiếp thị tự động hóa dựa trên nền tảng công nghệ này nhằm tiết kiệm chi phí và tối ưu nguồn lực	3.15
---	---	------

Với mức điểm 3.2 và 3.15 có thể thấy dữ liệu đào tạo của VCB được trữ trên các đơn vị cung cấp dịch vụ và có chiến lược tiếp thị tự động hóa dựa trên nền tảng công nghệ, đạt mức trung bình.

**b. Kết quả khảo sát: Cán bộ làm tại Vietcombank; Tổng số: 350 cán bộ**

**Bảng 31: Bảng khảo sát cán bộ làm tại Vietcombank theo phụ lục đính kèm**

**Bảng 32: Kết quả khảo sát cán bộ làm tại Vietcombank**

STT	Nội dung câu hỏi	Điểm
1	Có thể tìm hiểu thông tin về các khóa đào tạo của Vietcombank trên mạng Internet nội bộ	4.85
2	Có thể tải nội dung và tài liệu đào tạo của khóa học trên mạng Internet nội bộ để học tập, nghiên cứu	4.93
3	Vietcombank có thể kiểm soát hành vi học tập trên mạng Internet nội bộ	4.90
4	Vietcombank có thể kiểm soát việc truy cập nội dung đào tạo của người học trên mạng Internet nội bộ	4.93
5	Vietcombank có thể kiểm soát thời gian học tập của người học trên mạng Internet nội bộ	4.95
6	Vietcombank có thể kiểm soát việc thực hiện các nhiệm vụ học tập của người học (làm bài tập, bài kiểm tra, phiếu đánh giá) trên mạng Internet nội bộ	4.96
7	Vietcombank có áp dụng công nghệ trí tuệ nhân phục vụ công tác đào tạo, (tạo ra bài giảng điện tử, bài tập bổ trợ, chấm bài kiểm tra điều phối các hoạt động tập thể trong lớp...)	3.65

Đối với cán bộ làm tại VCB, VCB đạt mức khá, tốt tại việc tìm hiểu thông tin đào tạo, tải và kiểm soát nội dung đào tạo, kiểm soát thời gian học tập và các nhiệm vụ học tập còn việc áp dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo chỉ đạt mức trung bình và khá.

### **3.4. Đánh giá chung về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam về những vấn đề đặt ra trong việc đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0**

#### **3.4.1. Đánh giá chung về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong việc đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0**

##### **3.4.1.1. Điểm đạt**

###### ***Định hướng của Ban Lãnh đạo***

Hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh CMCN 4.0 luôn nhận được sự quan tâm chỉ đạo sát sao của Ban Lãnh đạo trong mọi hoạt động và nhận được sự ủng hộ, hỗ trợ của các phòng/ban của TSC tạo điều kiện cho TĐT VCB hoàn thành nhiệm vụ. Điểm đặc biệt thuận lợi để triển khai các ý tưởng sáng tạo đổi mới trong tổ chức đào tạo là cam kết và định hướng của BLĐ về khía cạnh này rất rõ ràng, cụ thể và nhất quán. Với việc phê duyệt Đề án quản trị và phát triển nguồn nhân lực (QT&PTNNL) của VCB đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, công văn số 338 NQ/ĐU năm 2021 của Vietcombank v/v **“Xây dựng, phát triển nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0”**, BLĐ đã thể hiện quan điểm nhất quán trong việc thực hiện chiến lược nhân sự của VCB với mục tiêu cụ thể là: *Tổ chức học tập và sáng tạo với các phong trào thi đua sôi nổi học tập, đổi mới, sáng tạo, nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ; Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng hàng đầu trong ngành ngân hàng có số lượng và cơ cấu hợp lý, thích ứng mạnh mẽ với lộ trình chuyển đổi số tại Vietcombank.*

Với giải pháp đào tạo theo khung năng lực được coi như là một trong các giải pháp quan trọng. Một trong những nhiệm vụ của công tác đào tạo được nêu trong đề án là: “Phát triển các sản phẩm, phương thức đào tạo: Phát triển nâng cấp bài giảng theo yêu cầu của khung năng lực, theo cấp độ, xây dựng bản đồ đào tạo gắn với khung năng lực, lộ trình phát triển nghề nghiệp...”. Đây là nền tảng quan trọng cho các bước triển khai tiếp theo của VCB nhằm đạt được mục tiêu trở thành ngân hàng đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực trong bối cảnh CMCN 4.0.



### ***Hệ thống văn bản chính sách quy định hoạt động đào tạo***

VCB đã ban hành được văn bản chính sách đào tạo, hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo, quy chế giảng viên nội bộ, quy chế thi tay nghề, thiết lập một số quy trình quản lý nhằm thống nhất như Quy trình xây dựng và phát triển bài giảng; Quy trình triển khai, quản lý đào tạo theo từng hình thức, một số các tiêu chí tuyển chọn giảng viên thuê ngoài, giảng viên nội bộ, các chính sách, quy định này có vai trò quan trọng trong hệ thống chính sách phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng, giữ vị trí quyết định và có mối quan hệ chặt chẽ với các chính sách khác của ngân hàng. Các văn bản này quy định mục tiêu đào tạo, đối tượng tham gia đào tạo, nội dung đào tạo, chương trình đào tạo cơ bản, nâng cao, hình thức đào tạo, ngân sách đào tạo, trách nhiệm của các đơn vị, cá nhân trong quá trình triển khai.

#### ***Xây dựng và hoàn thiện Bản đồ đào tạo***

Trong suốt 3 năm qua 2019-2022, VCB đã từng bước nghiên cứu, triển khai, rà soát, hoàn thiện Bản đồ đào tạo cho các vị trí tại chi nhánh và đưa vào quản lý trên hệ thống LMS, *do chưa có Khung năng lực nên VCB đang sử dụng Bản mô tả công việc (JDs) để thay thế Khung năng lực trong việc xây dựng Bản đồ đào tạo.*

Căn cứ vào lộ trình đào tạo của từng vị trí công việc, các cán bộ được sắp xếp tham gia đào tạo theo các nhóm chương trình chuyên biệt, đáp ứng yêu cầu cần thiết của công việc thông qua nhiều hình thức đào tạo. Có thể nói, đây là bước tiến lớn, làm thay đổi căn bản cách thức quản lý và triển khai đào tạo tại VCB, giúp nâng cao chất lượng đào tạo và đảm bảo công tác đào tạo luôn đi đúng định hướng phát triển của ngân hàng.

Xây dựng và triển khai chương trình đào tạo Cấp chứng chỉ nhân viên mới dành cho cán bộ mới tuyển dụng (có thử việc) tại Chi nhánh và chương trình đào tạo Tổng quan cho cán bộ mới tuyển dụng (không có thử việc) tại Chi nhánh và TSC, Chương trình này đóng vai trò quan trọng trong việc giúp nhân viên mới hòa nhập, nắm bắt công việc một cách nhanh chóng tại đơn vị.

#### ***Nội dung đào tạo phù hợp với chiến lược của VCB và yêu cầu của CMCN***

#### **4.0**

Nội dung đào tạo được phát triển theo hướng mở, chương trình đào tạo mang tính chuyên nghiệp, có hệ thống và theo các chuẩn quốc tế cũng như xu hướng quản

trị đào tạo của thị trường tài chính ngân hàng, đảm bảo phù hợp với định hướng ứng dụng và đòi hỏi theo định hướng chiến lược mỗi thời kỳ của VCB, phát huy thế mạnh của VCB theo hướng đáp ứng nhu cầu của các đơn vị, nhu cầu của cá nhân. Nội dung đào tạo có cơ bản, chuyên sâu, ngắn hạn, dài hạn, hàm lượng kiến thức nhiều, cần sự tập trung cao khi tham gia học tập.

Theo yêu cầu của CMCN 4.0, VCB đã đẩy mạnh việc xây dựng các bài giảng điện tử, các nội dung đào tạo tập trung vào kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho cán bộ, các kiến thức bao gồm kiến thức chuyên môn theo từng nghiệp vụ (phân tích báo cáo tài chính, thẩm định đầu tư dự án,...), kiến thức chung, kiến thức về vận hành công nghệ số (Thực hành triển khai dự án theo mô hình Agile/scrum, Công nghệ học máy và trí tuệ nhân tạo trong phát hiện bất thường).

Kỹ năng bao gồm kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng nhận biết hình dấu chữ ký, kỹ năng bán hàng, kỹ năng bán hàng và tư vấn bán chéo.

Phẩm chất nghề nghiệp bao gồm đào tạo văn hóa VCB, Quy định về an toàn thông tin, quản lý rủi ro hoạt động.

#### ***Hình thức đào tạo ứng dụng công nghệ, số hóa nền tảng giảng dạy***

Hình thức đào tạo triển khai đa dạng, ứng dụng công nghệ trong việc triển khai các hình thức đào tạo, kết hợp nhiều hình thức tập trung, online, trực tuyến, Elearning góp phần triển khai đào tạo linh hoạt, phù hợp với từng nội dung đào tạo, từng cấp độ đào tạo, đối tượng đào tạo. Các hình thức đào tạo luôn sẵn sàng trong mọi điều kiện, giúp hoạt động đào tạo không bị ngưng trệ trong giai đoạn dịch bệnh covid, góp phần hoàn thành kế hoạch được BLĐ giao.

#### ***Phương pháp đào tạo***

VCB sử dụng nhiều phương pháp đào tạo kết hợp như thuyết giảng, làm việc nhóm, phân tích bài tập tình huống...trong lớp học trực tuyến sử dụng nền tảng công nghệ hay lớp học tập trung truyền thống. Việc kết hợp các phương pháp đào tạo khi triển khai khóa học giúp học viên luôn chủ động tham gia, tích cực suy nghĩ, trình bày quan điểm, tạo sự phấn khởi, tinh thần học tập trong quá trình học tập.

### ***Quy trình đào tạo***

VCB đã xây dựng các quy trình lõi trong hoạt động đào tạo như quy trình xây dựng và phát triển bài giảng mới, quy trình số hóa bài giảng e-learning, quy trình triển khai đào tạo, quy trình quản lý dữ liệu đào tạo...; đồng thời thiết lập các tiêu chuẩn cơ bản nhằm đánh giá, lựa chọn giảng viên nội bộ, giảng viên thuê ngoài và nhà cung cấp dịch vụ đào tạo. Các quy trình này đã phân định rõ nhiệm vụ của các bộ phận khi tổ chức triển khai đào tạo.

### ***Kết quả đào tạo***

Kết quả đạt được sau các khóa học, phản hồi tích cực, kiến thức và trải nghiệm của học viên sau khi tham gia khóa học là động lực để VCB tiếp tục nghiên cứu và cải thiện chất lượng quản lý đào tạo cho thời gian tới.

Theo mô hình Kirkpatrick, việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện theo 4 cấp độ bao gồm Phản ứng - Học tập – Hành vi - Kết quả. Hiện tại, các khóa đào tạo do VCB tổ chức được đánh giá ở cấp độ 1 và cấp độ 2.

VCB có các công cụ, nguồn lực thuận lợi để thực hiện công tác giám sát, đánh giá: đội ngũ cán bộ VCB tâm huyết với công tác đào tạo, sẵn sàng thay đổi trong thời đại số, cán bộ TĐT VCB có nền tảng kỹ năng và kinh nghiệm tốt, luôn theo dõi sát sao tiến trình lớp học để có những phản hồi, đề xuất kịp thời nhằm đảm bảo chất lượng đào tạo và có sự cải tiến liên tục tại TĐT.

### ***Tích hợp hệ thống quản lý LMS Success factor (SF) và hệ thống Saba Elearning***

Từ năm 2021, hoạt động quản lý đào tạo được hiện đại hóa thông qua việc triển khai hệ thống quản lý đào tạo (LMS - Learning Management System), nhằm quản lý lộ trình đào tạo chi tiết của từng cá nhân. LMS mới (Successfactors) cùng với hệ thống Saba đào tạo Elearning giúp VCB hoàn thiện công tác quản trị đào tạo, tăng cường sử dụng công nghệ trong công tác quản lý, xây dựng và khai thác số liệu đào tạo hiệu quả.

### ***Chất lượng đào tạo***

Hiện nay được đánh giá qua mức độ hài lòng của người học đối với từng khóa học cụ thể. Trong các năm gần đây, điểm trung bình của các khóa đào tạo là 4.54 (theo thang điểm 5) và đạt mức BLĐ giao chỉ tiêu. Ngoài điểm trung bình đánh

giá các khóa đào tạo do học viên thực hiện, điểm ICS (dịch vụ khách hàng nội bộ) TĐT VCB nhận được qua kết quả khảo sát trên toàn hệ thống VCB hàng năm cũng là một tiêu chí để đánh giá về chất lượng dịch vụ TĐT VCB cung cấp tới các đơn vị trong hệ thống. Trong năm 2022, điểm ICS của TĐT là 89,76 (thang điểm 100) trong đó điểm cấu phần cao nhất thuộc về đánh giá thái độ của cán bộ TĐT. TĐT cần tiếp tục phát huy điểm mạnh này để góp phần nâng cao chất lượng đào tạo.

### ***Công tác hậu cần***

Về cơ bản đáp ứng tốt chất lượng dịch vụ của các khóa đào tạo, các sự kiện do TĐT VCB tổ chức, thực hiện công tác hậu cần cho các lớp học, bao gồm đặt khách sạn với phòng ăn nghỉ cho học viên, giảng viên nội bộ và quản lý lớp học, đặt hội trường và chuẩn bị các thiết bị cần thiết để tổ chức lớp học. Chất lượng hậu cần cũng là một yếu tố được học viên đánh giá trong khảo sát cuối khóa học, vì vậy có thể coi là được giám sát chặt chẽ và cần được kịp thời điều chỉnh khi nhận được phản ánh của những người tham gia.

### ***Hoạt động thư viện***

Được đẩy mạnh từ năm 2020 khi TĐT VCB chuyển sang cơ sở mới tại Ecopark. Thư viện VCB có các đầu sách đa dạng, phong phú về chủ đề, ngôn ngữ nhằm đáp ứng nhu cầu nâng cao kiến thức và trải nghiệm của bạn đọc VCB. Tính đến hết năm 2022, thư viện đã có gần 2.100 cuốn sách (bao gồm cả tài liệu nội bộ). Thư viện VCB đã triển khai nhiều hoạt động bổ ích để nâng cao văn hóa đọc trong Ngân hàng, hỗ trợ công tác đào tạo như triển khai dịch vụ mượn sách từ xa, thiết lập câu lạc bộ VCB Readers, thường xuyên truyền thông giới thiệu sách tới bạn đọc và tư vấn về tài liệu và thông tin phục vụ nghiên cứu đề tài cho các cán bộ. TĐT VCB cũng đã triển khai phần mềm thư viện hiện đại góp phần, ứng dụng công nghệ 4.0 trong việc quản lý danh mục sách mượn và danh sách người đọc.

### ***Ngân sách đào tạo***

Ngân sách dành cho đào tạo ngày càng được bổ sung theo chiều hướng tăng lên (từ 20 tỷ năm 2018 lên 60 tỷ năm 2022), giúp cho hoạt động đào tạo thuận lợi trong việc triển khai, tìm được các khóa học có chất lượng trong và ngoài nước, các giảng viên có uy tín, chuyên gia hàng đầu trong các lĩnh vực giảng dạy.

### 3.4.1.2. Hạn chế và nguyên nhân

#### ❖ Hạn chế

##### *Văn bản chính sách đào tạo*

Các chính sách về khung năng lực, lộ trình phát triển nghề nghiệp; hệ thống chính sách thu hút, phát hiện, đào tạo, sử dụng cán bộ tài năng chưa thực hiện hoặc chưa hoàn thành, theo lộ trình của Đề án phát triển nguồn nhân lực VCB giai đoạn 2020-2025 đến nay mới hoàn thành cho cán bộ khách hàng bán buôn/bán lẻ theo Dự án CTOM, RTOM.

Đối với dự án CTOM dành cho khối bán buôn, VCB đã xây dựng Khung năng lực cho các vị trí của Khối bán buôn. Bộ Khung năng lực áp dụng cho mỗi vị trí bao gồm 4 năng lực chuyên môn và 4 năng lực cốt lõi. Cụ thể như sau:

Bốn năng lực cốt lõi (áp dụng cho tất cả các vị trí): Quản lý con người/nhóm, Thái độ tích cực, Khả năng lãnh đạo, Ra quyết định/giải quyết vấn đề.

Bốn năng lực chuyên môn (tùy từng nhóm vị trí công việc): Tùy từng vị trí front (bán hàng) khối bán buôn hoặc Các vị trí sản phẩm/chiến lược/báo cáo/phân tích kinh doanh tại TSC hoặc Các vị trí CRC (quản lý nợ) sẽ cần một số trong các năng lực như Xây dựng mối quan hệ với khách hàng, Bán hàng và thương thảo, Quản lý và cấu trúc giao dịch, Quản lý rủi ro, Kiến thức về sản phẩm, Kiểm soát rủi ro, Chất lượng dịch vụ... Tuy nhiên, ở giai đoạn này, việc xây dựng Khung năng lực chủ yếu phục vụ cho việc sắp xếp, đánh giá cán bộ tại các phòng/ban TSC và CN theo mô hình mới chứ chưa được cụ thể hóa thành các lộ trình đào tạo để thu hẹp khoảng cách năng lực, đáp ứng nhu cầu công việc.

Ngoài ra, với Khối Bán lẻ, hiện nay dự án RTOM 2 (dự án chuyển đổi mô hình hoạt động ngân hàng bán lẻ) cũng đang được triển khai.

*Các vị trí còn lại tại VCB chưa xây dựng khung năng lực*, đây là những nội dung quan trọng hướng đến nguồn nhân lực có chất lượng cao và gắn kết với VCB cần được ưu tiên thực hiện từ nay đến năm 2025.

*Khung đào tạo*: Hiện nay VCB chưa có khung năng lực, dẫn đến chưa có khung đào tạo dành cho cán bộ VCB, hiện nay bản đồ đào tạo dành cho Chi nhánh được thiết kế dựa trên Bộ chức năng nhiệm vụ tại Chi nhánh và bản mô tả công việc các vị trí, đối với Trụ sở chính, với tính chất công việc phức tạp và nhiều mảng

chức năng công việc khác nhau, việc xây dựng Bản đồ đào tạo trong điều kiện chưa có Khung năng lực, Khung đào tạo sẽ rất khó khăn. Trong khi đó, với quy mô nhân sự và quy mô đào tạo lớn như hiện nay, việc xây dựng kế hoạch đào tạo bám sát Khung đào tạo và Khung năng lực là cần thiết, đảm bảo hoạt động đào tạo có bài bản, trọng tâm và chính xác.

*Chưa cá nhân hóa việc học tập:* Trong bối cảnh CMCN 4.0 việc cá nhân hóa học tập là yêu cầu cần thiết để nâng cao năng lực từng cá nhân, mỗi học viên đều có kiến thức nền và năng lực tiếp nhận, phân tích, tổng hợp thông tin khác nhau.

Hơn nữa, đào tạo theo bản đồ đào tạo là căn cứ vào yêu cầu của Khung năng lực và năng lực cụ thể của mỗi cá nhân để đưa ra chương trình đào tạo, tuy nhiên VCB hiện thiết kế các chương trình đào tạo dựa theo bản mô tả công việc tức là VCB đang mặc nhiên coi tất cả cá nhân có cùng năng lực áp chung một lộ trình đào tạo.

*Chưa có quy định khung về hoạt động học tập chủ động*

Kết quả khảo sát đối với người học toàn hệ thống VCB về hoạt động học tập và vai trò chủ động học cho thấy 98% người được hỏi cho rằng việc chủ động học có vai trò quyết định đến sự thành công của bản thân và hơn 70% người được khảo sát thường xuyên tìm kiếm các cơ hội tự học để phát triển nghề nghiệp. Tuy nhiên, hoạt động này đang diễn ra một cách tự phát ở từng cá nhân mà chưa có quy định khung cho hoạt động này như quy định về các hình thức tự học, ghi nhận kết quả và thời gian tự học, chế độ đãi ngộ, khen thưởng kết quả học tập. Theo mô hình 70:20:10 thì 90% kiến thức được cung cấp cho mỗi cá nhân chủ yếu đến từ khả năng tự học/ chủ động học qua đồng nghiệp, học từ cấp trên, từ tự học, chỉ có 10% đến từ các khóa đào tạo với sự hỗ trợ của giảng viên.

*Chưa theo dõi và quản lý lịch sử đào tạo, gắn với kế hoạch phát triển nghề nghiệp của từng cá nhân*

Việc theo dõi lịch sử đào tạo mới chỉ được bắt đầu triển khai từ giữa năm 2020 và việc tham dự đào tạo vẫn chủ yếu dựa trên đăng ký của các đơn vị đối với từng nội dung cụ thể. VCB cũng chưa có cơ chế sử dụng kết quả làm việc của từng nhân viên để làm cơ sở đánh giá kết quả công tác, đưa ra kế hoạch đào tạo và phát triển trong ngắn hạn của từng cán bộ để đạt được mục tiêu mong đợi của họ trong lộ

trình nghề nghiệp. Hệ thống khung năng lực chưa được áp dụng và tham chiếu cho từng vị trí công việc; Hệ thống lộ trình công danh/ngành nghiệp chưa được phát triển để ứng dụng cho các vị trí công việc cụ thể dẫn tới chưa thể tham chiếu cho hoạt động đào tạo một cách bài bản, chuyên nghiệp và gắn kết với hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

#### ***Mức độ đáp ứng nhu cầu của người học còn hạn chế***

Hoạt động khảo sát nhu cầu học bài bản như đã phân tích là điều kiện tiên quyết đảm bảo tính mục tiêu của nội dung đào tạo khi triển khai. Những điều chỉnh thường xuyên khi xây dựng danh mục đào tạo hàng năm giúp cập nhật nội dung đào tạo với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Tuy vậy việc sử dụng phương thức đào tạo truyền thống, ứng dụng công nghệ chậm, phương pháp đào tạo chưa phong phú, nội dung đôi khi còn dàn trải hoặc không phù hợp với đối tượng học đôi khi làm ảnh hưởng đến việc tiếp nhận kiến thức của người học.

#### ***Chưa tạo lập tốt môi trường và điều kiện cho việc tự học***

Chưa tạo được văn hóa học tập, học tập liên tục suốt đời, tạo môi trường cạnh tranh nhân lực qua học tập.

#### ***Nội dung đào tạo chưa đầy đủ nội dung theo yêu cầu của CMCN 4.0***

Hiện nay VCB đã triển khai nhiều nội dung đào tạo về kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp, tuy nhiên so với yêu cầu của CMCN 4.0 thì nội dung đào tạo tại VCB còn thiếu và đào tạo chưa đầy đủ

#### ***Về kiến thức theo yêu cầu CMCN 4.0***

Nội dung đào tạo bao gồm kiến thức chung, kiến thức nghiệp vụ, nghiệp vụ ngân hàng gắn với hoạt động chuyển đổi số, phát triển và vận hành mô hình ngân hàng số triển khai còn ít, chưa phong phú, chưa gắn với vị trí công việc của cán bộ.

Nội dung đào tạo kiến thức chung áp dụng cho cán bộ mới tuyển vào VCB, hiện nay với quy định của VCB triển khai từ năm 2020 thì nội dung này được triển khai cho toàn bộ cán bộ mới tuyển và hàng năm VCB tổ chức đào tạo kiến thức An toàn thông tin cho toàn cán bộ trong hệ thống.

Nội dung đào tạo kiến thức nghiệp vụ luôn được truyền thông và đào tạo cho các cán bộ ngay khi có thay đổi cập nhật quy trình sản phẩm nghiệp vụ.

Nội dung đào tạo gắn với hoạt động chuyển đổi số mới dành cho bộ phận Trung tâm CNTT, Trung tâm Vận hành số và sáng tạo. Vì vậy cán bộ của VCB tại các bộ phận khác chưa được đào tạo nội dung này, do đó cần phải tổ chức đào tạo nội dung về nhận thức chuyển đổi số, hoạt động chuyển đổi số dành cho hơn 22.000 cán bộ nhân viên VCB để mọi người cùng chung quan điểm, nhìn nhận về hoạt động chuyển đổi số, từ đó có cơ sở để triển khai các nhiệm vụ chuyển đổi số tại VCB.

#### *Về kỹ năng theo yêu cầu CMCN 4.0*

Việc triển khai đào tạo các kỹ năng theo yêu cầu của CMCN 4.0 dành cho cán bộ VCB đã được triển khai tuy nhiên so với yêu cầu mới chỉ đáp ứng được một phần về số lượng người học và nội dung đào tạo.

Nội dung đào tạo về kỹ năng còn thiếu và triển khai chưa nhiều, khi các kỹ năng giải quyết vấn đề phức tạp, tư duy phản biện và tính sáng tạo, kỹ năng ra quyết định dựa trên dữ liệu là kỹ năng hàng đầu cần có của mỗi cá nhân trong CMCN 4.0 thì chưa được triển khai đào tạo tại VCB.

*Về kỹ năng chuyên môn* bao gồm Kỹ năng về tuân thủ, quy định về quy trình, thủ tục hay kỹ năng thành thạo các thao tác công việc, người lao động được đào tạo thường xuyên dưới cách thức đào tạo khác nhau như đào tạo trên lớp, Elearning, cầm tay chỉ việc, hướng dẫn thực hiện công việc, thì các kỹ năng cao hơn như kỹ năng xử lý các vấn đề chuyên môn, hay kỹ năng phân tích và đánh giá vấn đề chuyên môn chưa được đào tạo.

*Trong kỹ năng mềm* thì kỹ năng thích nghi với sự thay đổi, kỹ năng sử dụng công nghệ, kỹ năng khởi xướng giải pháp đổi mới sản phẩm, kỹ năng tự học chưa được đào tạo, trong khi đây là các kỹ năng cần thiết trong giai đoạn CMCN 4.0.

#### ***Hình thức đào tạo***

Với số lượng cán bộ của VCB đông như hiện nay thì việc triển khai hình thức đào tạo cần phải đa dạng hơn nữa và kết hợp nhiều hình thức, hiện nay theo kết quả khảo sát thì người học vẫn ưu tiên hình thức đào tạo tập trung, rồi mới đến hình thức đào tạo sử dụng công nghệ trực tuyến, Elearning. Với cách triển khai các hình thức đào tạo này thì việc đào tạo luôn bị chậm so với nhu cầu của cán bộ, không thể đào tạo phủ hết được cán bộ toàn hệ thống trong thời gian ngắn.



### ***Phương pháp đào tạo***

Hiện nay VCB mới nhấn mạnh mô hình đào tạo truyền thống, giảng viên xây dựng bài giảng và thuyết trình học viên và có các hoạt động làm việc nhóm, phân tích tình huống trên lớp học hay trong thời gian học tập. Trong khi vai trò huấn luyện (coach), hướng dẫn (mentor) chưa được nhấn mạnh trong đào tạo thực hành tại cơ sở mặc dù hoạt động này diễn ra thường xuyên tại các đơn vị, CN dưới hình thức on job- training. Kết quả khảo sát đến toàn hệ thống cho thấy, người học chia đều tác dụng của các hình thức đào tạo/học tập (đào tạo qua các khóa đào tạo được tổ chức, học hỏi từ đồng nghiệp, cấp trên, tự tìm tài liệu học...) cho việc nâng cao năng lực làm việc của mỗi cá nhân.

### ***Quy trình đào tạo***

*Chưa hoàn toàn tuân thủ quy trình xây dựng và thiết kế CTĐT theo mô hình ADDIE*

Đây là hạn chế chung trong việc xây dựng và thiết kế chương trình đào tạo hiện nay. Điểm chưa hoàn thiện thể hiện ở các khía cạnh sau: i/ giai đoạn TNA chưa tìm ra được khoảng trống năng lực (theo yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và thái độ cần phải có) ở 1 vị trí nhất định. Vấn đề ở chỗ các yêu cầu chuẩn về năng lực chưa được xác định. Kết quả TNA chỉ xác định được người học có nhu cầu học nội dung gì mà không xác định được các nội dung được yêu cầu đó có cải thiện năng lực làm việc không; ii/ chưa xác định rõ chuẩn đầu ra khi thiết kế chương trình/khóa đào tạo/nội dung đào tạo. Về nguyên tắc, căn cứ chuẩn đầu ra, nội dung, phương pháp đào tạo và câu hỏi đánh giá kết quả sẽ được thiết kế phù hợp; iii/ Sự gắn kết giữa khâu đánh giá (Evaluation) và khâu phân tích nhu cầu (Analysis) chưa chặt chẽ. Theo quy trình ADDIE, hoạt động đánh giá đào tạo sẽ chỉ ra khoảng cách (gap) giữa năng lực thực tế (sau đào tạo) và chuẩn năng lực. Kết quả này sẽ cung cấp thông tin cho việc điều chỉnh nội dung đào tạo và CTĐT một cách liên tục. Trong khuôn khổ đào tạo theo khung năng lực thì các khiếm khuyết này cần được khắc phục.

### ***Tổ chức triển khai đào tạo***

Tổ chức một cách truyền thống gồm giảng viên làm chủ, với một bài giảng thiết kế cho một lớp/ khóa học, trong một khoảng thời gian nhất định. Người học

không được chủ động lựa chọn lộ trình học tập và chủ động thực hành các hoạt động học tập phù hợp. Việc triển khai lớp học diễn ra theo hướng 1 chiều, giảng viên là người chủ động truyền tải kiến thức và học viên tiếp nhận thông tin...Sẽ khó để có thể cải thiện năng lực một cách hiệu quả. Thực tế là mỗi cá nhân sẽ khác nhau về kiến thức nền, kinh nghiệm làm việc...nên khoảng trống năng lực khác nhau và vì thế cần thiết kế nội dung, phương pháp đào tạo khác nhau. Nghĩa là cần cá nhân hóa hoạt động đào tạo/học tập.

### ***Kết quả đào tạo và hiệu quả đào tạo***

Hiện nay VCB đã ghi nhận được kết quả học tập, kết quả thi kiểm tra tay nghề của học viên sau mỗi khóa học, thi tay nghề, tuy nhiên để đánh giá tính hiệu quả của đào tạo theo mô hình Kirkpatrick, VCB chưa thực hiện được việc đánh giá cấp độ 3 - Hành vi và cấp độ 4 - Kết quả.

Hoạt động đánh giá chất lượng còn diễn ra đơn lẻ theo từng khóa học, chưa có quy định và công cụ để sử dụng kết quả đánh giá của các khóa học cho việc đánh giá chương trình đào tạo hay đánh giá tổng thể chất lượng đào tạo tại VCB. Việc đánh giá học viên cũng mới chỉ dừng lại ở cấp độ 1 và 2 theo mô hình Kirkpatrick, chưa đánh giá được hiệu quả khóa đào tạo mang lại và chưa có cơ sở để thực hiện cải tiến chất lượng.

### ***Tích hợp Hệ thống quản lý dữ liệu đào tạo, LMS Success factor (SF) và hệ thống Saba Elearning***

Việc sử dụng song song hệ thống LMS Success factor (SF) và hệ thống Saba Elearning là có thể tận dụng được các điểm mạnh, tính năng nổi bật của mỗi hệ thống: Saba có tính năng triển khai E-learning thuận tiện, dễ dàng, phù hợp với các quy trình và chính sách triển khai đào tạo online của VCB, việc tạo và quản lý các lộ trình linh hoạt...; SF có thể mạnh được kết nối dữ liệu, tích hợp với hệ thống core HR nên đảm bảo thông tin học viên, lịch sử đào tạo được cập nhật kịp thời. Tuy nhiên việc này cũng có một số nhược điểm như: Không thuận tiện cho học viên khi học và theo dõi toàn bộ quá trình đào tạo của bản thân thực hiện trên hai hệ thống khác nhau; Việc thiết kế, quản lý các khóa học, chương trình đào tạo phức tạp và cần nhiều thời gian, nguồn lực để đảm bảo sự tương đồng về dữ liệu giữa hai hệ thống; Cần thực hiện quá trình tích hợp, đồng bộ dữ liệu giữa hai hệ thống.

Hệ thống Saba Elearning hay bị quá tải bởi vì không đủ dung lượng để cho phép một lượng lớn user truy cập vào hệ thống cùng một thời điểm để học tập.

### ***Công tác hậu cần***

TĐT VCB đã tiếp nhận toàn bộ các hạng mục công trình từ TSC tuy nhiên tại các công trình: Khách sạn, hội trường, phòng hội thảo, phòng học, phòng cầu truyền hình chưa được trang bị nội thất nên chưa đủ điều kiện để đưa vào sử dụng do đó việc triển khai đào tạo tại TĐT VCB chưa được triển khai, dẫn đến lãng phí nguồn lực, TĐT VCB chưa có mô hình, quy trình vận hành khách sạn, cơ sở vật chất đồng bộ.

### ***Ngân sách đào tạo***

Thủ tục tài chính chưa đơn giản, nhiều ràng buộc, việc phê duyệt, cử người đi học vẫn thuộc thẩm quyền của Giám đốc chi nhánh, chưa thuộc thẩm quyền của TĐT VCB vì vậy TĐT VCB chọn giải pháp hài hòa: gửi danh sách cán bộ cần học để trường đơn vị lựa chọn và phê duyệt.

### **❖ Nguyên nhân**

#### ***Chiến lược và chính sách phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại***

Theo Chỉ thị 16/CT-TTg về việc “Tăng cường năng lực tiếp cận cuộc CMCN lần thứ 4”, Quyết định số 1537/QĐ-NHNN về việc “Phê duyệt Ban hành Kế hoạch triển khai chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, nêu rõ *Chú trọng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao; Đào tạo lực lượng cán bộ nắm bắt được tiến bộ khoa học công nghệ và ứng dụng vào thực tiễn của Ngành.*

Tại VCB trong mục tiêu chiến lược đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 là tập trung đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển của VCB và hội nhập kinh tế quốc tế.

Quan điểm chỉ đạo và chính sách rất đúng tuy nhiên khi triển khai một số đơn vị chưa nhận thức đầy đủ về phát triển nguồn nhân lực là khâu đột phá chiến lược, công tác cán bộ là công tác then chốt trong công tác xây dựng đơn vị vững mạnh. Chưa chủ động trong việc phát hiện cán bộ có năng lực và khả năng phát triển để thực hiện đồng bộ công tác quy hoạch, đào tạo và bố trí cán bộ.

***Khoa học công nghệ, đặc trưng hoạt động nghiệp vụ, mức độ đáp ứng yêu cầu công việc, thị trường lao động***

Trước tiềm năng phát triển của việc ứng dụng công nghệ số, cùng với nhu cầu sử dụng các sản phẩm dịch vụ có hàm lượng công nghệ ngày càng cao của khách hàng, việc phát triển ngân hàng số là một xu thế tất yếu liên quan đến sự tồn tại và phát triển ngân hàng trong môi trường cạnh tranh gay gắt trong nước và quốc tế. VCB đặt mục tiêu trở thành ngân hàng đứng đầu về ngân hàng số, xác định phát triển ngân hàng số là nhiệm vụ then chốt trong chiến lược phát triển VCB trong giai đoạn phát triển mới. VCB đã có một số giải pháp (i) chuyển đổi mô hình hoạt động thích ứng với chuyển đổi số, (ii) phát triển nguồn nhân lực ngân hàng số, (iii) tối ưu hóa quy trình nội bộ, (iv) cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ mới trên nền tảng ngân hàng số hiện đại, đem đến nhiều trải nghiệm cho khách hàng.

Chính vì thế, mục tiêu trong những năm qua của VCB luôn tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ theo hướng chuẩn mực hoá: Cán bộ có kỹ năng, năng lực thực hiện các nghiệp vụ chuyên sâu theo từng nhóm sản phẩm; có phong cách dịch vụ chuyên nghiệp và đẳng cấp; Có đội ngũ chuyên gia đầu ngành, có đạo đức nghề nghiệp là nòng cốt trong việc vận dụng công nghệ ngân hàng tiên tiến và hiện đại, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường tài chính – ngân hàng trong tình hình cạnh tranh khốc liệt của thị trường trong nước và quốc tế.

Tuy nhiên quá trình CMCN 4.0 diễn ra mạnh mẽ, nhanh chóng, sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp, đặc biệt là ngân hàng trong việc thu hút nguồn nhân lực có chất lượng, chủ trương thu hút nhân tài tại VCB chậm được cụ thể hóa bằng cơ chế, chính sách phù hợp, hơn nữa tốc độ thành lập và mở rộng mạng lưới của VCB phát triển nhanh, mỗi năm tăng từ 5-10 phòng giao dịch, dẫn đến nguồn nhân lực chất lượng có kiến thức tốt về cả công nghệ thông tin và cả kinh doanh ngân hàng để phục vụ chuyển đổi số còn khan hiếm.

***Hệ thống đào tạo nhân lực tại VCB***

NHNN đã có văn bản số 1238/QĐ-NHNN năm 2020 v/v Ban hành kế hoạch hành động của ngành ngân hàng nêu rõ: Đẩy mạnh các khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ theo định hướng chiến lược chuyển đổi số, xây dựng, triển

khai các chương trình bồi dưỡng (đào tạo lại) cho cán bộ, nhân viên ngành ngân hàng gắn với kinh tế số, ngân hàng số.

Tại VCB BLĐ đã ban hành các văn bản số 338, 339/NQĐU năm 2021 nêu quan điểm chỉ đạo cùng những giải pháp về công tác đào tạo nguồn nhân lực thích ứng với chuyển đổi số trong CMCN 4.0, hoạt động đào tạo dù có nhiều chuyển biến nhưng chương trình đào tạo chưa gắn liền với vị trí công việc, chưa đáp ứng hết nhu cầu đào tạo.

Việc đào tạo lực lượng thích ứng với chuyển đổi số trong CMCN 4.0 đòi hỏi sự phối hợp, trao đổi thông tin/dữ liệu nhân sự một cách chặt chẽ, kịp thời giữa TĐT và các đơn vị trong toàn hệ thống. Cơ chế phối hợp thông tin giữa các đơn vị trong hệ thống được quy định tại nhiều văn bản của VCB song đối với riêng hoạt động đào tạo thì được cụ thể hóa tại Quyết định số 1086/QĐ-VCB-CS&KHNS. Quy chế đào tạo đã nêu rõ trách nhiệm, quyền hạn của các cá nhân/đơn vị trong hệ thống, cơ chế phối hợp thông tin giữa các đơn vị trong hoạt động đào tạo... Tuy nhiên trong quá trình triển khai trong thực tế gặp một số vướng mắc đồng thời trong quy chế chưa đề cập đến việc phối hợp triển khai trong bối cảnh CMCN 4.0 nên các đơn vị chưa hình dung được trách nhiệm cụ thể trong vấn đề này.

#### ***Môi trường đào tạo theo khung năng lực chưa hoàn thiện***

Môi trường đào tạo theo khung năng lực bị chi phối bởi hệ thống khung năng lực. Nó là căn cứ cho tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và sử dụng cán bộ. Bộ năng lực được điều chỉnh thường xuyên theo yêu cầu kinh doanh và phát triển của tổ chức cũng sẽ là định hướng phát triển nguồn nhân lực và đào tạo dài hạn. Quy trình vận hành tổ chức đào tạo cũng sẽ thay đổi theo mô hình này. Hiện nay VCB đang khẩn trương xúc tiến các thủ tục cho việc vận hành các dự án khung năng lực một cách bài bản.

Hoạt động học tập các cấp độ được khai thác và thúc đẩy là điều kiện cho việc triển khai đào tạo theo khung năng lực. Hiện nay hoạt động học tập/chủ động đào tạo của các thành viên VCB đã khá phổ biến nhưng còn mang tính tự phát và chưa được quản lý và định hướng theo tiêu chuẩn khung năng lực. Yêu cầu năng lực cần có của mỗi vị trí sẽ được công bố rộng rãi trong toàn hàng. Việc đáp ứng tiêu chuẩn khung năng lực cho từng vị trí, từng cá nhân trước phải do các nhân nó tự xác

định và tự đánh giá, tự lên kế hoạch đào tạo bản thân trên cơ sở hỗ trợ của đơn vị và TĐT VCB.

Mô hình đào tạo 70:20:10 đã được định hình trong Đề án phát triển nhân lực của VCB tầm nhìn tới 2030 cũng đã xác định rõ vai trò của quá trình tự đào tạo này. Hiện nay sự chủ động học tập của tất cả các cá nhân chưa được thúc đẩy bởi một số lý do: Trước hết hệ thống E-learning hiện nay chủ yếu đang được sử dụng cho đào tạo chuyển tải kiến thức qua hệ thống bài giảng số hóa mà chưa khai thác, đưa vào sử dụng tính tăng tổ chức học chủ động cho người học. Hệ thống học liệu, bài giảng chưa được thiết kế cho người học để chủ động tự lựa chọn, thiết kế CTĐT riêng, phù hợp về trình độ, thời gian và nhu cầu đào tạo, sự phối hợp giữa cá nhân, đơn vị và TĐT VCB về vấn đề này chưa được quy định rõ ràng.

***Cán bộ của TĐT chưa làm chủ trong việc xây dựng kế hoạch và triển khai kế hoạch đào tạo***

Mặc dù kế hoạch đào tạo được xây dựng trên cơ sở bám sát định hướng kinh doanh của Ngân hàng, bổ sung các kiến thức nghiệp vụ và kỹ năng cần thiết đối với các vị trí công việc khác nhau, nhưng thực tế cho thấy một tỉ lệ lớn các khóa học trong năm được triển khai ngoài kế hoạch-hoặc là phát sinh theo đề xuất của CN hoặc TSC. Kết quả là, TĐT VCB phải phân bổ lại nguồn lực, thời gian để tổ chức triển khai các khóa phát sinh thay vì các khóa thuộc danh mục thiết kế theo kế hoạch. Điều này dẫn tới lãng phí nguồn lực và làm cho kế hoạch đào tạo không còn là căn cứ đảm bảo chất lượng đào tạo. Hơn nữa, ngoài việc tổ chức đào tạo theo kế hoạch, TĐT VCB hiện nay vẫn hỗ trợ các phòng ban TSC tổ chức các buổi truyền thông về giới thiệu sản phẩm, quy trình mới, dẫn đến các cán bộ triển khai bị quá tải, không tập trung hoàn toàn được vào các chương trình thực sự mang tính đào tạo. Nhiều đơn vị chưa thực sự nghiêm túc xem xét và đăng ký nhu cầu đào tạo, dẫn đến những nhu cầu phát sinh trong năm và TĐT phải điều chỉnh kế hoạch đào tạo đã xây dựng.

***Hoạt động nghiên cứu xây dựng bài giảng đang tách rời với bộ phận kinh doanh.***

Một trong các lý do dẫn tới tồn tại một số khoảng trống cho quy trình ADDIE như tính mục tiêu của chương trình, sự điều chỉnh linh hoạt của CTĐT hoặc

sự kết nối của kết quả đánh giá với giai đoạn thiết kế CTĐT...là sự thiếu gắn kết giữa bộ phận nghiên cứu xây dựng bài giảng với các đơn vị chuyên môn, nghiệp vụ theo khuôn khổ mô hình HRBP. Mặc dù hiện nay TĐT VCB cũng phân công mỗi cán bộ nghiên cứu xây dựng bài giảng phụ trách từng mảng nghiệp vụ khi xây dựng và thiết kế CTĐT nhưng sự hiểu biết sâu sắc thực trạng đội ngũ, xu hướng phát triển nghiệp vụ, khoảng trống kỹ năng của từng vị trí .. còn hạn chế. Ở một mức độ nào đó, việc xây dựng CTĐT, thiết kế nội dung giảng còn phụ thuộc vào đội ngũ giảng viên nội bộ hoặc thuê ngoài.

#### ***Hệ thống đào tạo E-learning chưa được khai thác một cách hiệu quả***

Để triển khai đào tạo theo khung năng lực và theo lộ trình phát triển của từng đối tượng trong quá trình CMCN 4.0, cần có sự phối hợp các hình thức đào tạo, trong đó đào tạo E-learning phải là hình thức đào tạo chủ yếu. Những lợi thế của hình thức đào tạo E-learning cho đào tạo tại doanh nghiệp đã được khẳng định. Tuy vậy việc chưa triển khai rộng rãi hình thức này tại VCB bởi những lo ngại về chất lượng đào tạo của hình thức này khi người học không có cơ hội giao tiếp với giảng viên, đặc biệt đối với các nội dung giảng về kỹ năng hoặc thực hành. Những băn khoăn này đến từ bộ phận làm L&D cũng như từ đội ngũ giảng viên nội bộ và giảng viên thuê ngoài. Bên cạnh đó, với quy mô nguồn lực dành cho các công việc số hóa bài giảng hiện nay tại VCB thì việc gia tăng nhanh khối lượng bài giảng cần số hóa cũng sẽ là thách thức.

#### **3.4.2. Những vấn đề đặt ra cần hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu cách mạng công nghiệp 4.0.**

Với sự thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế, xã hội và mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay của thị trường tài chính ngân hàng thì nguồn nhân lực lại càng trở nên quan trọng. Để đạt được các mục tiêu chiến lược của VCB đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2030 thì VCB cần thay đổi nhanh chóng và quyết liệt về quản trị hoạt động kinh doanh theo chuẩn mực quốc tế trong đó hạ tầng công nghệ thông tin và nguồn nhân lực chất lượng cao là hai trụ cột quan trọng. VCB đã thực hiện nhiều giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ cán bộ trong đó đào tạo là quan trọng nhất. Về hoạt động đào tạo

VCB đã triển khai nhiều khóa học, lượt học, đa dạng hóa hình thức đào tạo, nâng cao chất lượng trong đào tạo, tuy nhiên để đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 thì còn nhiều thách thức đặt ra, một trong những vấn đề mà VCB đang nhận ra đó là:

Đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao cho VCB để thực hiện các chiến lược ngắn hạn và dài hạn đưa VCB trở thành Ngân hàng số 1 tại Việt nam và 1 trong 300 Định chế tài chính lớn trên thế giới, đứng đầu về ngân hàng số và trải nghiệm khách hàng.

Đảm bảo cho sự phát triển bền vững của VCB trong môi trường cạnh tranh khốc liệt và xu thế không ngừng thay đổi của thế giới và của ngành tài chính ngân hàng nhất là cuộc cách mạng 4.0 đang tác động một cách mạnh mẽ.

Khắc phục những hạn chế về công tác đào tạo của VCB trong những năm qua, nhằm phát triển đào tạo thành lợi thế và thế mạnh của VCB trong hoạt động kinh doanh của thời kỳ mới.



**CHƯƠNG 4 : GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO  
NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT  
NAM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CMCN 4.0**

**4.1. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu cách mạng công nghiệp 4.0**

Nguồn nhân lực luôn được VCB xác định là một trong những nhân tố chủ chốt, quyết định trong hoạt động của Ngân hàng. Là một trong sáu mục tiêu chiến lược của VCB, mục tiêu chiến lược về Quản trị và phát triển nguồn nhân lực đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 của VCB là ngân hàng đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực và môi trường làm việc tại Việt Nam: (i) Là tổ chức học tập và sáng tạo; (ii) Năng suất lao động cao nhất; (iii) Top 5 môi trường làm việc tốt nhất Việt Nam.

**Bảng 33: Kế hoạch lao động Vietcombank**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Lao động bình quân (không bao gồm người quản lý)	Người	19,623	20,996	22,466	24,039	25,721	27,522

*Nguồn VCB, 2019*

**\*Kế hoạch hành động đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 trong bối cảnh CMCN 4.0**

Để đạt được các mục tiêu chiến lược về Quản trị và phát triển nguồn nhân lực của VCB đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 trong bối cảnh CMCN 4.0 đòi hỏi phải thực hiện đồng bộ các nhiệm vụ và giải pháp thông qua công tác tuyển dụng, thu hút nhân tài; kiện toàn mô hình tổ chức; hoàn thiện cơ chế, chính sách về tổ chức và nhân sự trong đó có chế độ lương thưởng, phúc lợi và chế độ đãi ngộ cho người lao động; đổi mới mạnh mẽ công tác đào tạo và nghiên cứu khoa học; phát

triển đội ngũ lãnh đạo giỏi, có tầm nhìn và khả năng gắn kết; phát triển văn hóa doanh nghiệp tiến tới quản trị nguồn nhân lực theo thông lệ và tiêu chuẩn quốc tế.

*Kiện toàn mô hình tổ chức*

VCB tiếp tục rà soát, tham mưu cho Ban Lãnh đạo trong việc kiện toàn mô hình tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các đơn vị tại Trụ sở chính và Chi nhánh nhằm tập trung quản lý và điều hành theo các khối hoạt động, nâng cao tính chuyên môn hóa, tránh chồng chéo về chức năng nhiệm vụ, tối ưu và nâng cao năng lực quản lý, bảo đảm hoạt động hiệu quả, thông suốt và từng bước phù hợp với thông lệ, chuẩn mực quốc tế.

*Đẩy mạnh công tác phát triển mạng lưới*

Mở rộng mạng lưới Chi nhánh, Phòng giao dịch trong nước theo định hướng Ngân hàng bán lẻ: Bám sát quy định của NHNN, VCB tiếp tục mở rộng mạng lưới hoạt động tại các địa bàn tiềm năng nơi VCB chưa có sự hiện diện và địa bàn nơi VCB hoạt động hiệu quả: mỗi năm thành lập khoảng 05 Chi nhánh mới và thành lập mới từ 10 – 15 phòng giao dịch.

*Hoàn thiện cơ chế chính sách về tổ chức và nhân sự*

Thực hiện rà soát, hoàn thiện và chuẩn hóa cơ chế chính sách về tổ chức và nhân sự:

+ Xây dựng khung năng lực: Phát triển con người và Cơ hội sự nghiệp là hai yếu tố thúc đẩy mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên. Để đáp ứng nhu cầu phát triển năng lực của nhân viên, VCB thực hiện xây dựng khung năng lực bao gồm các bộ từ điển năng lực cốt lõi, lãnh đạo và chuyên môn, sơ đồ năng lực cho tất cả các chức năng của ngân hàng; Xây dựng phương pháp và các phương tiện kiểm tra, đánh giá năng lực cho toàn hàng.

+ Trên cơ sở khung năng lực đã có, xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp cho các vị trí công việc trong ngân hàng; sử dụng khung năng lực cho công tác tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả công việc, trả lương, ... .

+ Xây dựng các tiêu chuẩn nghề nghiệp, áp dụng chứng chỉ hành nghề đối với một số vị trí cốt lõi trong Ngân hàng: Xác định các lĩnh vực chuyên môn sâu, là trọng tâm, trụ cột phản ánh hoạt động chính của ngân hàng (vị trí lãnh đạo, quản lý

thuộc diện Ban Cán sự Đảng, Thống đốc NHNN quản lý; tín dụng, kiểm soát – kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro, ...);

- Tối ưu hóa giá trị và hiệu quả nguồn nhân lực

+ Tối ưu hóa giá trị và hiệu quả nguồn nhân lực thông qua việc xây dựng định biên, sắp xếp, bố trí lại lao động; gia tăng về cả số lượng và chất lượng đội ngũ lao động trong hệ thống, tập trung ưu tiên nhân sự bán hàng, đáp ứng nhu cầu tăng trưởng và mở rộng mạng lưới của VCB, tiến tới năm 2025 tỷ lệ nhân sự bán hàng đạt 60% - 70% tổng số lao động.

+ Xây dựng đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin có trình độ chuyên môn giỏi, tính chuyên nghiệp cao, đáp ứng nhu cầu quản trị vận hành và làm chủ các hệ thống công nghệ hiện đại.

+ Nâng cao chất lượng công tác quản lý công việc và đánh giá hiệu quả công việc, tiếp tục duy trì là ngân hàng có hiệu quả lợi nhuận/đầu người tốt nhất thị trường.

- Phát triển văn hóa doanh nghiệp, nâng cao đạo đức nghề nghiệp, đạo đức kinh doanh của cán bộ.

#### **4.2. Định hướng và mục tiêu hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0.**

VCB xác định tầm nhìn và sứ mệnh là “Ngân hàng số 1 tại Việt Nam, một trong 100 ngân hàng lớn nhất Châu Á, một trong 300 tập đoàn tài chính ngân hàng lớn nhất thế giới, một trong 1000 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất toàn cầu có đóng góp vào sự phát triển của Việt Nam”.

Để hiện thực hóa tầm nhìn trên, VCB đã đề ra một trong các mục tiêu chiến lược đến năm 2025 là: Đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực. Đây được coi là lợi thế cạnh tranh của VCB trong môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay, để phát triển nguồn nhân lực thích ứng trong bối cảnh CMCN 4.0, trong văn bản 338/NQĐU năm 2021 của VCB cũng nêu rõ: Tập trung đổi mới mạnh mẽ và đồng bộ công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực theo hướng coi trọng phát triển năng lực và phẩm chất người lao động.

Đề án QT&PTNNL tới 2025 tầm nhìn tới 2030 của VCB đã cụ thể hóa thành các mục tiêu: i/ Là tổ chức học tập và sáng tạo; ii/ Năng suất lao động cao

nhất; iii/ Top 5 môi trường làm việc tốt nhất Việt Nam. Bản đề án cũng đã cụ thể hóa các mục tiêu trên bằng giải pháp đổi mới công tác đào tạo một cách toàn diện.

Về hoạt động đào tạo: (i) Xây dựng văn hóa học tập suốt đời, tổ chức học tập và sáng tạo phù hợp với mục tiêu chiến lược của VCB và tạo tiền đề cho xu hướng dịch chuyển phương thức đào tạo theo mô hình 70:20:10 (70% từ thực tế, 20% từ những người xung quanh và 10% từ các khóa học); ii/ Đào tạo đội ngũ theo **mô hình kỹ năng- kiến thức- thái độ** thích ứng với tốc độ phát triển và ứng dụng công nghệ của CMCN 4.0 trong lĩnh vực ngân hàng; iii/ Xây dựng bản đồ đào tạo gắn với khung năng lực và lộ trình phát triển nghề nghiệp; iv/ Tăng cường hình thức đào tạo tại chỗ, đào tạo trực tuyến E-learning, tự đào tạo thông qua việc nghiên cứu các cơ chế, chính sách, tra dồi kiến thức, kỹ năng của mỗi cán bộ.

Chú trọng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển của Ngân hàng thích ứng với lộ trình chuyển đổi số tại VCB. Bồi dưỡng, đào tạo đội ngũ chuyên gia, chuyên sâu trong các lĩnh vực hoạt động của ngân hàng.

Đào tạo lực lượng cán bộ nắm bắt được tiến bộ khoa học công nghệ và ứng dụng vào thực tiễn của VCB, đồng thời trang bị, đào tạo kỹ năng mới cho đội ngũ cán bộ hiện hữu, đảm bảo các cán bộ nghiệp vụ có khả năng ứng dụng công nghệ thông tin, phương thức làm việc tiên tiến, có năng lực đề xuất, tham mưu xây dựng chính sách, thực hiện quản lý phù hợp với định hướng của NHNN, đáp ứng điều kiện hội nhập kinh tế; tăng cường tính tự chủ và trách nhiệm của cá nhân.

Thông qua đào tạo chủ động phát hiện cán bộ nhất là cán bộ trẻ có bản lĩnh, năng lực vượt trội và triển vọng phát triển để đưa vào quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp.

Quản trị hoạt động đào tạo: Xây dựng hệ thống quản lý đào tạo LMS kết nối với HRM; Quản trị phân tích đa chiều; Thực hiện đánh giá 4 cấp độ Kirpatric

Phát triển các sản phẩm/phương thức đào tạo: Phát triển nâng cấp bài giảng theo yêu cầu của Khung năng lực/theo cấp độ; Xây dựng bản đồ đào tạo gắn với Khung năng lực, lộ trình phát triển nghề nghiệp; Số hóa bài giảng và tăng cường tỷ trọng đào tạo qua E-learning; Phát triển, hoàn thiện ngân hàng đề thi khảo thí.

Tăng cường hợp tác, tận dụng hỗ trợ, chuyển giao kỹ thuật, đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu từ các tổ chức quốc tế để nâng cao trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, quản lý của Ngân hàng.

Tăng cường hợp tác giữa đơn vị đào tạo và đơn vị sử dụng lao động trong Ngân hàng.

**\* Văn bản quy định liên quan đến hoạt động đào tạo**

Cụ thể hóa kế hoạch hành động liên quan đến đổi mới hoạt động đào tạo trong Đề án QT&PTNNL, Quy chế đào tạo đã đưa ra một trong các nguyên tắc chung của hoạt động đào tạo (Điều 4) là: “Đào tạo phải có mục đích rõ ràng, đúng đối tượng, đúng thời điểm, phù hợp với khung năng lực, lộ trình phát triển nghề nghiệp của cán bộ trong từng thời kỳ”. Hướng dẫn cụ thể điều 4 đã được VCB quy định chi tiết trong bản Hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo. Theo đó, Bản đồ đào tạo được xác định: Là lộ trình học tập được xây dựng, thiết kế trên cơ sở khung năng lực và lộ trình phát triển nghề nghiệp của mỗi vị trí công việc. Bản đồ đào tạo bao gồm các chương trình đào tạo nhằm phát triển năng lực (gồm Kiến thức, Kỹ năng, Thái độ) để đáp ứng yêu cầu công việc tại mỗi vị trí trong hiện tại và tương lai, phục vụ các mục tiêu kinh doanh chiến lược của tổ chức. Theo đó, từ việc lập kế hoạch đào tạo hàng năm đến việc tổ chức, triển khai các khóa học cụ thể đều dựa trên căn cứ quan trọng là bản đồ đào tạo.

Hoạt động đào tạo gắn với chiến lược phát triển nguồn nhân lực, mục tiêu xây dựng kế hoạch đào tạo gắn với khung năng lực, lộ trình phát triển nghề nghiệp và quản trị nhân tài đã được nêu tại Đề án Quản trị và phát triển nguồn nhân lực VCB đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Hiện nay, dự án Khung năng lực VCB đang trong quá trình triển khai và dự kiến sẽ go-live vào cuối năm 2023.

Cải thiện cơ chế phối hợp giữa TĐT VCB và các đơn vị trong hệ thống, với vai trò là đơn vị đầu mối quản lý, triển khai hoạt động đào tạo của toàn hệ thống, TĐT VCB cần từng bước hoàn thiện các quy trình/quy định/hướng dẫn liên quan đến việc triển khai đào tạo theo lộ trình đào tạo, bản đồ đào tạo trong CMCN 4.0.

### **4.3. Một số giải pháp chủ yếu hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0.**

#### **4.3.1. Giải pháp ứng dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo**

*Tiếp tục đẩy mạnh hoạt động số hóa bài giảng điện tử (BGĐT) để nhanh chóng đáp ứng công tác đào tạo trong tình hình thực tế, theo tiêu chí đúng, đủ kiến thức thức, vừa tinh gọn, dễ hiểu, sinh động trong cách thể hiện, trình bày, có hệ thống câu hỏi mở để học viên có thể trình bày suy nghĩ, cảm nhận của mình về nội dung bài học.*

*Tăng cường ứng dụng công nghệ để đa dạng các hình thức đào tạo, giúp học viên tiếp cận thông tin đa chiều, rút ngắn khoảng cách, thu hẹp không gian, tiết kiệm tối ưu về thời gian, từ đó học viên phát triển nhanh hơn về kiến thức, nhận thức và tư duy.*

*Về quản lý dữ liệu đào tạo cần rà soát, chuẩn hóa dữ liệu và tập trung toàn bộ lịch sử học tập trên hệ thống LMS: Việc chuyển đổi toàn bộ các dữ liệu này lên hệ thống LMS quản lý tập trung là một bài toán khó, đòi hỏi nhiều công sức. Theo đó, để đảm bảo tính tương thích giữa dữ liệu và đáp ứng của hệ thống LMS, TĐT sẽ phải thực hiện rà soát chặt chẽ, kết nối thông tin học viên hiện có với thông tin cán bộ trên hệ thống Quản trị nhân sự HCM để “làm sạch” dữ liệu trước khi chuyển lên hệ thống LMS quản trị tập trung.*

*Dữ liệu lưu trữ tập trung, đảm bảo mọi thông tin được cập nhật một cách tức thời, đáp ứng yêu cầu của đơn vị, thông tin thông suốt, phương thức trao đổi được gián lược và thực hiện ngay trên hệ thống thay vì phải gửi Công văn/Email/Điện thoại; Số liệu báo cáo chính xác, liên tục nhờ đó giảm thiểu những sai sót khi tổng hợp thông tin chéo giữa 03 hoạt động tuyển dụng, quản lý nhân sự, đào tạo và là cơ sở dữ liệu chuẩn, chung để tham chiếu.*

*Đẩy mạnh việc áp dụng phiếu đánh giá, bài kiểm tra cuối khóa học trên hệ thống Successfactor, việc này sẽ đảm bảo dữ liệu được thống nhất từ việc đăng ký học đến kết quả học tập của học viên. Từ đó góp phần chiết xuất dữ liệu trên hệ thống được chính xác nhanh gọn, đảm bảo lịch sử đào tạo của học viên.*

*Khai thác toàn diện các cấu phần của hệ thống LMS, cá nhân hóa trải nghiệm học tập, bản đồ đào tạo phải được gắn với hệ thống LMS để đảm bảo theo*

đổi được tiến độ học tập của từng học viên trong lộ trình học tập đã được cá nhân hóa. trong năm 2021, VCB đã khai thác hầu hết các tính năng của hệ thống LMS thuộc *Successfactor* để tổ chức, quản lý đào tạo chung và đào tạo theo các lộ trình TRM cho chi nhánh. Hệ thống này cho phép gán lộ trình tạo và gán tự động người học lên từng lộ trình. Mặc dù còn một số vấn đề thuộc quy trình hiện hành cần cải thiện như quy trình phê duyệt, thẩm quyền cử đi học của trưởng đơn vị... nhưng về cơ bản, các tính năng cần thiết cho tổ chức quản lý đào tạo theo TRM đã được vận hành. Vấn đề phối hợp và phân quyền với các đơn vị liên quan từ TSC tới chi nhánh sẽ cần hoàn thiện tiếp tục trong thời gian tới.

#### **4.3.2. Giải pháp về tổ chức bộ máy, nhân sự quản lý đào tạo và tổ chức hoạt động đào tạo**

Một bộ máy quản lý có trình độ, kinh nghiệm và năng lực tổ chức và quản lý cao cùng với đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp và nội dung đào tạo kết hợp chặt chẽ thực tiễn với lý luận sẽ góp phần nâng cao chất lượng đào tạo, tạo ra được những sản phẩm (nguồn nhân lực) phù hợp và đáp ứng được yêu cầu của VCB.

Bộ máy quản lý và nhân sự của TĐT hiện còn quá mỏng và chưa có sự tham gia của các chuyên gia có uy tín trong lĩnh vực giáo dục đào tạo; chưa có đội ngũ giảng viên cơ hữu trong khi lực lượng giảng viên nội bộ chưa được phát huy và tận dụng đúng mức. Để có thể quản lý, vận hành tốt TĐT cần phải sớm kiện toàn bộ máy tổ chức, quản lý về số lượng và chất lượng.

Tiếp tục kiện toàn tổ chức nhân sự của Trường thông qua công tác tuyển dụng và bổ nhiệm, hiện nay theo định biên lao động, TĐT cần bổ sung cán bộ cho phòng HCTH về lễ tân, bảo vệ, quản lý khu khách sạn, phòng QLĐT bổ sung thêm cán bộ thực hiện việc tổ chức, triển khai các khóa đào tạo, phòng Kế toán bổ sung thêm cán bộ làm công tác kiểm tra nội bộ, phòng PTCTĐT và phòng NHTHKT hiện nay đã đủ cán bộ để thực hiện nhiệm vụ xây dựng, phát triển bài giảng, tổ chức thi tay nghề, số hóa bài giảng điện tử, công tác thư viện, triển khai khóa học Elearning.

Để công tác phục vụ tại TĐT được chuyên nghiệp khi học viên về học tập và ăn nghỉ tại TĐT thì phòng HCTH cần tách thành 02 phòng bao gồm phòng HCTH thực

hiện các nhiệm vụ theo quy định hiện nay và một phòng chuyên lo công tác quản lý khu lớp học, ăn nghỉ của học viên.

### **4.3.3. Giải pháp về chương trình đào tạo**

Rà soát, đổi mới chương trình đào tạo theo hướng bổ sung nội dung đào tạo nghiệp vụ ngân hàng gắn với hoạt động chuyển đổi số, phát triển và vận hành mô hình ngân hàng số của VCB. Đồng thời triển khai các chương trình đào tạo bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng chuyển đổi số cho cán bộ VCB, cho nhân viên để nhanh chóng thích nghi, đảm bảo sẵn sàng làm việc trong môi trường doanh nghiệp chuyển đổi số.

Xây dựng kế hoạch, tập trung nghiên cứu nhu cầu đào tạo để tiếp tục chỉnh sửa bổ sung nội dung đào tạo. Trong đó tập trung vào chương trình lõi trụ cột, cập nhật đi trước đón đầu các xu hướng phù hợp với tình hình hoạt động, phát triển của VCB trong tương lai, qua đó lồng ghép vào các chương trình đang triển khai đào tạo hiện nay.

Nội dung và cấu trúc chương trình đào tạo phải được xây dựng linh hoạt, đáp ứng nhu cầu đa dạng, phù hợp với từng đối tượng người học và các bên liên quan. Một chương trình đào tạo có thể bao gồm nhiều chuyên đề, trong đó mỗi chuyên đề phải bao gồm mục tiêu và chuẩn đầu ra đối với mỗi chuyên đề và cả chương trình. Trên cơ sở mục tiêu và chuẩn đầu ra, nội dung chuyên đề, VCB sẽ đề xuất phương pháp đào tạo, thời lượng đào tạo, phương thức đánh giá của mỗi chuyên đề. Đóng góp của từng chuyên đề trong việc đạt chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo phải rõ ràng. Chương trình đào tạo phải có cấu trúc logic, trình tự hợp lý, tích hợp. Chương trình đào tạo phải được rà soát, đánh giá và cải tiến chất lượng theo quy trình, đảm bảo tính cập nhật, đáp ứng yêu cầu của các bên liên quan.

Thiết kế, xây dựng các chương trình đào tạo linh hoạt, bao quát toàn bộ các vấn đề lý luận, cơ chế, chính sách, quy trình nghiệp vụ, phần mềm tác nghiệp, kỹ năng chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp theo các vị trí công việc; kết hợp linh hoạt giữa đào tạo tập trung và đào tạo trực tuyến, từ xa; đảm bảo phát triển một môi trường đào tạo toàn diện nhất, cho phép cán bộ sau đào tạo sẵn sàng cho mọi nhiệm vụ công việc tương ứng với chương trình, nội dung đào tạo. Điều cốt yếu của các



nội dung đào tạo này là sự đồng bộ và thống nhất trong toàn hệ thống, từ Trụ sở chính đến các chi nhánh phòng giao dịch tại tất cả các địa bàn trên cả nước.

#### **4.3.4. Giải pháp về nội dung đào tạo**

Cần được chuẩn hóa phù hợp với yêu cầu đào tạo của VCB, kết hợp lý luận với thực tiễn ngân hàng để bảo đảm có thể cung cấp toàn diện các dịch vụ đào tạo từ lý thuyết đến thực hành.

Tiếp tục hoàn thiện việc đánh giá nội dung đào tạo sau khóa học để từ đó có thể rút ra được những kinh nghiệm cho những lần đào tạo tiếp sau.

Tiếp tục hoàn thiện và đa dạng hóa các nội dung đào tạo, tập trung tìm hiểu các nội dung đào tạo cho lãnh đạo cấp cao và cấp trung tại nước ngoài và trong nước.

Thường xuyên cập nhật, bổ sung nội dung đào tạo mới, tập trung ở nội dung chuyên môn nghiệp vụ ngân hàng, xây dựng các nội dung theo cập nhật mới nhất của các giáo trình quốc tế (tham khảo tài liệu của các quốc gia có hệ thống tài chính ngân hàng phát triển như Anh và Mỹ), các dự án mới được triển khai trong hệ thống VCB.

Phân loại bài giảng dành cho TSC, chi nhánh và tại từng vị trí công việc, Khi thiết kế, xây dựng một nội dung đào tạo, người làm công tác đào tạo sẽ phải giải quyết ba vấn đề: Đào tạo Ai? Đào tạo cái gì? Và đào tạo như thế nào? Vậy khi có Khung năng lực VCB sẽ giải quyết được cả ba vấn đề trên. Khung năng lực bao gồm các quy định rõ ràng về kiến thức cũng như kỹ năng của mỗi vị trí công việc trong Ngân hàng. Đối chiếu với Khung năng lực, người làm công tác đào tạo cũng như nhà quản lý, thậm chí ngay bản thân học viên dễ dàng tìm ra những thiếu hụt trong kiến thức, kỹ năng cần nâng cao để đáp ứng yêu cầu của công việc. Đào tạo lúc đó sẽ thực sự vừa là quyền lợi, trách nhiệm cũng như nghĩa vụ của mỗi cán bộ trong ngân hàng.

#### ***Về kiến thức***

*Trong CMCN 4.0 các kiến thức cần có đối với người lao động bao gồm (i) kiến thức về vận hành công nghệ số, (ii) kiến thức chuyên môn nghề nghiệp, (iii) kiến thức chung, (iv) ngoại ngữ.*

Bên cạnh đào tạo các kiến thức chung, cần thường xuyên phối hợp với các phòng ban TSC để triển khai các khóa đào tạo nghiệp vụ, cập nhật văn bản chính sách đến toàn hệ thống. Tìm hiểu xây dựng các bài giảng đáp ứng yêu cầu của các phòng chuyên môn tại TSC và tại chi nhánh.

VCB cần thiết kế và triển khai các chương trình đào tạo chuyên biệt, bám sát nhu cầu và cập nhật liên tục tình hình thực tiễn các hoạt động trong lĩnh vực kinh tế - tài chính - ngân hàng. Tập trung vào các khóa đào tạo liên quan tới cơ chế, chính sách, quy trình nghiệp vụ đào tạo kiến thức nghiệp vụ về quản trị ngân hàng, quản lý rủi ro. Đây là các kiến thức thiết yếu của cán bộ ngân hàng trong bối cảnh nền kinh tế nói chung và thị trường tài chính nói riêng có nhiều biến động phức tạp cũng như trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

*Xây dựng các Modul kiến thức với các cấp độ đào tạo khác nhau cho từng vị trí công việc, từng vị trí chức danh; tham khảo và áp dụng một số chương trình đào tạo tiên tiến từ các tổ chức đào tạo uy tín trong và ngoài nước, xây dựng các Khung đào tạo chuẩn cho các khối.*

***\*Kiến thức vận hành công nghệ số***

Tiếp tục đẩy mạnh các khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ theo định hướng chiến lược chuyển đổi số, tạo tiền đề cho công cuộc đổi mới tư duy, sức sáng tạo, giúp cán bộ, nhân viên VCB chủ động hơn, gạt bỏ dần tâm lý ngại thay đổi, ngại tiếp thu cái mới, tiếp tục đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cán bộ, nhân viên VCB; Đổi mới chương trình đào tạo theo hướng bổ sung nội dung đào tạo nghiệp vụ ngân hàng gắn với hoạt động chuyển đổi số, phát triển và vận hành mô hình ngân hàng số; Xây dựng các bài giảng chuyển đổi số từ định hướng, nghiệp vụ dành cho từng cấp độ, từng nghiệp vụ, từng đối tượng học viên.

***\*Kiến thức chuyên môn nghề nghiệp***

VCB là ngân hàng lớn của Việt Nam với quy mô hơn 20.000 cán bộ nhân viên, gồm 128 JD tại chi nhánh và hơn 465 JD tại TSC nên cần tiếp cận việc xây dựng bản đồ đào tạo theo hình thức phù hợp và từng bước, bao gồm những nội dung đào tạo chung và đào tạo cốt lõi nhất đối với các vị trí cụ thể. Vì vậy tác giả đề xuất giải pháp áp dụng TRM đối với TSC, CN như sau:

*\*\*Tại chi nhánh: Từng bước mở rộng xây dựng và đào tạo theo TRM phù hợp với điều kiện cụ thể*

Hoàn tất và mở rộng phạm vi đào tạo theo TRM tại chi nhánh, vì nhiều lý do liên quan đến điều kiện và môi trường triển khai, kế hoạch đào tạo theo TRM chỉ chiếm gần 8% tổng số lượt đào tạo tại chi nhánh và thực tế chỉ đạt hơn 40% kế hoạch. Đây là tỷ lệ rất nhỏ, chưa thể hiện được vai trò của đào tạo theo TRM. Vì thế kế hoạch triển khai trong thời gian tới là đảm bảo đào tạo 100% kế hoạch xây dựng cho TRM trong các năm tiếp theo.

*\*\*Tại Trụ sở chính: Xây dựng các TRM biệt lập gắn với từng mảng nghiệp vụ cụ thể*

Nghiên cứu kỹ bốn trụ cột trong chương trình hành động Chuyển đổi số của VCB để xác định cấu trúc CTĐT và xây dựng Kế hoạch đào tạo cũng như nội dung đào tạo ưu tiên, phù hợp với lộ trình hành động đã được xác định trong Kế hoạch hành động chuyển đổi của VCB đến năm 2025 tại Nghị quyết số 608/NQ-VCB-HĐQT ngày 3/12/2021.

Xây dựng từng TRM biệt lập (Isolated TRM), áp dụng trên quy mô nhỏ cho bộ phận đang tái cơ cấu ví dụ như TRM dành cho các vị trí của Khối Công nghệ và Chuyển đổi số), hoặc áp dụng trên từng giai đoạn nhỏ (như lộ trình đào tạo dành cho chuyên viên Tài trợ thương mại). Trong thực tế, TĐT VCB và TTTTTM đã phối hợp với nhau để xây dựng và tổ chức đào tạo một TRM cho nhân viên TTTM giai đoạn từ 2021- 2023 và các năm tiếp theo. Tuy nhiên, mỗi đoạn TRM cần được hoàn thiện các thông tin: mục tiêu, chuẩn đầu ra của cả CTĐT, mục tiêu của từng nội dung, chỉ tiêu đánh giá... nhằm đánh giá sau khi đào tạo.

Quá trình này triển khai cho tới khi các dự án khung năng lực hoàn thành và khung năng lực cho từng vị trí được ban hành. Sau khi có khung năng lực, TĐT VCB sẽ điều chỉnh TRM và nội dung các chương trình đào tạo theo khung năng lực.

### ***Về kỹ năng***

*Trong CMCN 4.0 các kỹ năng cần có đối với người lao động bao gồm kỹ năng chuyên môn như xử lý các nghiệp vụ ngân hàng mà còn bao hàm cả kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ*

năng phân tích tổng hợp, khả năng tư duy tốt, tính chuyên nghiệp, tính nguyên tắc, kỷ luật và tổ chức lao động, tính tập thể, khả năng làm việc độc lập nhạy bén, sáng tạo, năng động do xuất phát từ đặc điểm của kinh doanh hàng hoá đặc thù là tiền tệ.

Về kỹ năng chuyên môn bên cạnh việc đào tạo kỹ năng tuân thủ quy định quy trình nghiệp vụ thì VCB cần đào tạo kỹ năng xử lý các vấn đề chuyên môn, hay kỹ năng phân tích và đánh giá vấn đề chuyên môn.

Về kỹ năng mềm (kỹ năng quan trọng trong công tác của cán bộ ngân hàng) là rất cao và cần thiết, do đó việc tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng mềm cần thực hiện liên tục và thường xuyên để cán bộ cập nhật kiến thức và thực hành thường xuyên để trở thành kỹ năng, kỹ xảo.

VCB nên duy trì các khóa đào tạo kỹ năng hiện nay như Kỹ năng giao tiếp chuyên nghiệp, kỹ năng bán hàng, kỹ năng quản lý bán hàng, nhận diện tâm lý khách hàng, kỹ năng giao tiếp với khách hàng, kỹ năng chăm sóc khách hàng, phương pháp nhận biết con dấu chữ ký và chứng từ giả mạo... Do tính chất công việc hay phải tiếp xúc với khách hàng nên VCB cần tăng cường đào tạo các khóa học Kỹ năng xây dựng hình ảnh cá nhân, kỹ năng quản trị cảm xúc.

Trong CMCN 4.0 khi thông tin được tiếp cận từ nhiều nguồn, nhiều chiều, thì xuất hiện nhiều kỹ năng thiết yếu cần phải có cho cán bộ người lao động, vì vậy VCB cần đẩy mạnh đào tạo kỹ năng đó, bao gồm kỹ năng tư duy sáng tạo, tư duy phản biện, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng ra quyết định dựa trên dữ liệu, kỹ năng về vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT.

Nâng cao kỹ năng quản lý dành cho cán bộ chủ chốt như Kỹ năng phân tích khách hàng trọng điểm, phân tích địa bàn hoạt động, phân tích chất lượng dịch vụ, quản lý nguồn nhân lực,...

#### ***\*Về phẩm chất nghề nghiệp***

Xây dựng và đẩy mạnh triển khai các chương trình bồi dưỡng nâng cao phẩm chất nghề nghiệp cán bộ, ý thức bảo mật an toàn thông tin, quản lý rủi ro hoạt động trong ngân hàng.

#### 4.3.5. Giải pháp về hình thức đào tạo

Hiện nay VCB đang tổ chức các khóa đào tạo với các hình thức đào tạo trực tiếp, đào tạo trực tuyến, đào tạo kết hợp trực tiếp và trực tuyến.

Với tốc độ phát triển nhanh trong bối cảnh CMCN 4.0, để tăng độ phủ đào tạo, cần khai thác hiệu quả hệ thống E-learning và nâng cao chất lượng bài giảng số hóa, để có thể đưa số lượng lớn người học tiếp cận nội dung đào tạo nhanh nhất. Đây cũng là chỉ đạo trực tiếp của BLĐ VCB nhằm sử dụng hình thức đào tạo phù hợp với xu hướng chuyển đổi số trong ngân hàng, tiết kiệm thời gian, chi phí và gia tăng khả năng học cho cán bộ nhân viên VCB. Theo kết quả khảo sát toàn hàng vào tháng 3/2022 của TĐT VCB, hình thức đào tạo E-learning và đào tạo trực tiếp được người học lựa chọn ngang nhau. Thời gian qua, VCB đã cải tiến đáng kể tốc độ số hóa bài giảng, nâng cao chất lượng bài giảng, cũng đã phối hợp Trung tâm CNTT và đối tác hoàn thiện tính năng, quy mô phục vụ của hệ thống E-learning. Trên cơ sở đó, VCB đặt mục tiêu tới 2025, 50% nội dung đào tạo được triển khai qua kênh E-learning, và khoảng 70-80% nội dung đào tạo theo Bản đồ đào tạo được triển khai qua hình thức này, ưu tiên trước hết cho lộ trình đào tạo tân tuyển 0-12 tháng. Song song với mục tiêu này, VCB cần triển khai: i/ Nghiên cứu xây dựng tiêu chí sử dụng hình thức đào tạo phù hợp cho nội dung đào tạo; ii/ Phối hợp chặt chẽ với đội ngũ giảng viên, chuyên gia để xây dựng khung bài giảng, chuẩn đầu ra, khung đánh giá nhằm kiểm soát chất lượng bài giảng cả E-learning và Non-Elearning, phù hợp với yêu cầu chuẩn đầu ra không chỉ từng khóa/nội dung đào tạo mà cả CTĐT; iii/ Số hóa các bài giảng nghiệp vụ và kỹ năng để làm giàu kho học liệu E-learning, phục vụ người học khi có nhu cầu.

Đối với hình thức đào tạo trực tuyến (Zoom, Msteam, Cầu truyền hình) VCB nên lựa chọn đối tác chuyên về online có bản quyền. Tăng cường huấn luyện cho cán bộ Quản lý lớp về cách sử dụng, kỹ năng xử lý tình huống qua phần mềm trực tuyến. Lắp đặt hệ thống Cầu truyền hình tại TĐT và chỉ thực hiện với các khóa học mang tính truyền thông, cập nhật văn bản.

Đối với các hình thức đào tạo tập trung VCB tập trung các nội dung mang tính chất chuyên sâu, cần nhiều tương tác, thảo luận, phản hồi, các cuộc hội thảo, phổ biến thông điệp, chủ trương quan trọng.

Đối với hình thức đào tạo Elearning, VCB tập trung nội dung đào tạo hội nhập, định hướng cho tân tuyển, những quy định chính sách cố định qua nhiều thời kỳ, một số kỹ năng cơ bản.

Việc tổ chức lựa chọn hình thức đào tạo nào để mang lại hiệu quả cao nhất phụ thuộc vào các yêu cầu về quy mô đào tạo, mức độ phức tạp, nội dung cần đào tạo và điều kiện trang bị kỹ thuật, tài chính, phương pháp đào tạo có thể áp dụng cụ thể cho từng thời kỳ.

Đối với việc đào tạo không phải do TĐT VCB tổ chức, các đơn vị tại TSC và chi nhánh chủ động tăng cường tổ chức đào tạo với các hình thức kèm cặp, chỉ bảo, hướng dẫn cán bộ, tổ chức các buổi hội thảo, cần thường xuyên tổ chức các buổi trao đổi kinh nghiệm kiến thức chuyên môn trong công việc giữa các nhóm làm việc tương đồng để chia sẻ kiến thức và học hỏi.

#### **4.3.6. Giải pháp về phương pháp đào tạo**

Dưới tác động của CMCN 4.0 đòi hỏi cần đổi mới phương pháp giảng dạy và học tập. Phương pháp giảng dạy phải thay đổi, cần thay đổi tư duy dạy và học theo phương pháp mới để người học vừa lĩnh hội được kiến thức, vừa biết vận dụng sáng tạo, đổi mới và hiệu quả vào thực tiễn. Kết hợp giữa các phương pháp truyền thống (thuyết trình, đàm thoại, luyện tập...) với các phương pháp mới (phân tích, phản biện, đề xuất, giải quyết vấn đề, tình huống, dạy học định hướng hành động, trao đổi nhóm...).

Phương pháp giảng dạy phải thúc đẩy việc học, hình thành và phát triển khả năng tự học của học viên, thúc đẩy họ đưa ra ý tưởng mới, sáng kiến đổi mới sáng tạo. Quá trình này cũng phải không ngừng cải tiến để đáp ứng yêu cầu của công việc và thúc đẩy văn hóa học tập. Công nghệ là một chất xúc tác trong sự phạm, muốn người học sẵn sàng đáp ứng những thách thức tương lai trong một thế giới thay đổi nhanh chóng, giảng viên phải được chuẩn bị để sử dụng công nghệ thật tốt, công nghệ giáo dục có thể mang lại lợi ích rất lớn cho các bên nếu được sử dụng một cách chính xác. (Armand Doucet và đồng nghiệp, 2020).

Đối với việc tự đào tạo các học viên cần tăng cường tự học trang bị kiến thức bằng việc tự học, tham gia các lớp bên trong và bên ngoài VCB với các hình thức

trực tiếp, elearning, trực tuyến, tăng cường liên hệ với thư viện tại TĐT của VCB để mượn sách bổ sung kiến thức chuyên ngành, kỹ năng, văn hóa...

Trong bối cảnh đẩy mạnh hoạt động học tập thì chức năng, vai trò của TĐT VCB phải có sự thay đổi tương ứng: cung cấp nguồn học liệu cho người học; cung cấp công cụ, thông tin cho người học tự thiết kế chương trình đào tạo, cung cấp công cụ học tập thông qua khai thác tối đa tính năng học của hệ thống E-learning, tạo nhóm học, ghi nhận, đánh giá hoạt động tự học thông qua kết quả học.....

Đẩy mạnh việc sử dụng phương pháp 10:20:70 trong học tập, đây là giải pháp đào tạo hướng tới trải nghiệm của người học hơn là tập trung cho người dạy.

Với phương pháp đào tạo này, học viên thay vì bị động lĩnh hội kiến thức từ giảng viên, học viên sẽ cần chủ động trong việc học tập, khi có chủ đề học tập, học viên cần sắp xếp việc học theo các giai đoạn: Tìm hiểu, khám phá, thảo luận, động não, trình bày trên lớp. Với phương pháp học này sự sáng tạo sẽ được kích hoạt, học viên trở nên tâm huyết khi họ trở thành người xây dựng kiến thức.

Học viên sẽ thể hiện sự tiến bộ và làm chủ các tiêu chuẩn học tập thông qua tiếng nói và sự lựa chọn của mình. Học viên tham gia bài học bằng những nội dung đáng tin cậy, thể hiện những gì đã học được. Từ đó học viên sẽ đóng góp một cách cá thể và tập thể vào việc tổ chức, nghiên cứu, viết kịch bản cho bài viết, bài nói, quay phim và trình bày và chính học viên sẽ cung cấp thông tin phản hồi cho nhau.

Với cách học tập này, các học viên sẽ khám phá những điểm tương đồng, và khác biệt giữa học viên với nhau bằng cả sự hiếu kỳ lẫn lòng nhân ái, đồng thời phát triển kiến thức, kỹ năng và lãnh đạo thực tế (Armand Doucet và đồng nghiệp, 2020).

#### **4.3.7. Giải pháp về quy trình đào tạo**

##### ***Tuân thủ quy trình ADDIE***

Trước hết, VCB định hướng xây dựng quy trình thiết kế chương trình đào tạo và tổ chức đào tạo, đánh giá dựa trên chuẩn đầu ra (learning outcome - LO). Quy trình này sẽ tuân thủ các bước như **Hình 8: Quy trình xây dựng CTĐT dựa theo chuẩn đầu ra. Nguồn: Phạm Quốc Khánh 2019 theo phụ lục đính kèm.**

*Bước 1: Xác định rõ chuẩn đầu ra của từng chương trình đào tạo cho từng vị trí ứng với từng lộ trình: 0-12 tháng; 12-60 tháng và trên 60 tháng để làm rõ trong*

điều kiện cụ thể của VCB, người học cần biết rõ (K) và có thể thực hành được nghiệp vụ gì (S) với mức độ như thế nào (A) sau khi kết thúc chương trình đào tạo. VCB cần rà soát lại toàn bộ chương trình đào tạo, trong đó có chương trình đào tạo theo bản đồ đào tạo đã xây dựng cho 128 JD tại chi nhánh để xác định mục tiêu cần đạt được và chuẩn đầu ra của các chương trình đào tạo.

Nguồn thông tin để xây dựng chuẩn đầu ra cho từng chương trình cơ bản như hiện nay VCB đang thu thập để xây dựng kế hoạch đào tạo năm. Tuy nhiên điểm khác biệt là đặt câu hỏi TNA cho các đơn vị sử dụng & quản lý lao động theo hướng phân tầng lao động căn cứ vào lộ trình nghề nghiệp. Như vậy yêu cầu đối với cán bộ tân tuyển (12 tháng) sẽ khác với yêu cầu cán bộ đã có kinh nghiệm (1-5 năm) và cán bộ đã vững vàng (trên 5 năm). Thay vì đặt câu hỏi và trả lời câu hỏi chung chung: đơn vị cần đào tạo những nội dung gì trong năm KH hoặc lựa chọn một số nội dung trong danh mục do VCB đã định sẵn, giờ đây các đơn vị cần quản lý cán bộ theo lộ trình phát triển nghề nghiệp và trả lời câu hỏi TNA cho từng lộ trình phát triển của cán bộ.

*Bước 2: Xác định mục tiêu (Learning objective) của từng khóa/nội dung đào tạo trong CTĐT, xây dựng danh mục cụ thể của CTĐT.*

Đảm bảo sự gắn kết giữa các khóa đào tạo/nội dung đào tạo trong một chương trình đào tạo để đạt chuẩn đầu ra của cả chương trình đào tạo. Theo bản chất của bản đồ đào tạo, các khóa/nội dung học phải được sắp xếp theo trật tự và phạm vi kiến thức cần đạt tới, bị chi phối bởi Chuẩn đầu ra của cả chương trình đào tạo. Để thiết kế danh mục đào tạo cụ thể trong toàn bộ CTĐT, CDR cần được chia nhỏ, chi tiết theo từng mảng Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ. Đây là căn cứ xác định mục tiêu của từng khóa/nội dung học. Điều này đảm bảo người học dần tiến tới đạt CDR của cả CTĐT sau khi đáp ứng mục tiêu của từng khóa/nội dung học. Việc chia nhỏ nội dung còn giúp người học có thể tự chọn nội dung thích hợp với yêu cầu cải thiện kiến thức của bản thân.

*Bước 3: Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả từng khóa/nội dung đào tạo, làm căn cứ xây dựng và kiểm soát nội dung giảng dạy.* Theo quy trình xây dựng nội dung bài giảng hiện hành, hệ thống câu hỏi đánh giá do giáo viên tự xây dựng căn cứ nội dung giảng dạy. Giảng viên hoàn toàn kiểm soát quá trình này. Theo quy



trình chuẩn đầu ra, VCB kiểm soát mục tiêu của từng khóa/ nội dung giảng dạy thông qua hệ thống đánh giá cuối khóa học được xác định ngay từ đầu. Căn cứ vào bộ tiêu chuẩn đánh giá này, VCB đặt hàng với giảng viên ( nội bộ hoặc mời ngoài). Bởi việc đạt mục tiêu của từng khóa/nội dung học là các cấu phần để đạt được chuẩn đầu ra của cả CTĐT và cuối cùng đáp ứng yêu cầu đào tạo của đơn vị sử dụng lao động. Để tuân thủ được yêu cầu này, cán bộ làm công tác xây dựng nội dung đào tạo cần có sự hiểu biết nhất định về chuyên môn nghiệp vụ và có tầm nhìn hệ thống đối với mục tiêu của cả CTĐT để có thể trao đổi với giảng viên, thống nhất về yêu cầu đánh giá cũng như nội dung cần thiết cần truyền đạt. Bằng cách đó, VCB kiểm soát cả khung nội dung giảng dạy cụ thể. Kết quả đánh giá của từng khóa/nội dung sẽ cho biết học viên đã đạt được mục tiêu (theo tiêu chí VCB đặt ra) ở mức nào.

**Hình 9: Quy trình liên kết mục tiêu, CĐR của khóa/nội dung đào tạo với CĐR của CTĐT theo phụ lục đính kèm; Nguồn VCB,2021.**

*Bước 4: Đánh giá mức độ đạt chuẩn đầu ra của toàn bộ chương trình đào tạo.*

Yêu cầu đánh giá tổng thể mức độ đạt Chuẩn đầu ra của CTĐT dựa vào các tiêu chí của bộ CĐR theo cấu trúc KSA, ứng với từng vị trí vào theo lộ trình của bản đồ đào tạo. Hoạt động này được thực hiện sau khi học viên kết thúc toàn bộ CTĐT. Đối với CTĐT giai đoạn dài (thí dụ 12-60 tháng) cần chia nhỏ giai đoạn và xây dựng các mục tiêu cụ thể cho từng giai đoạn để đánh giá và điều chỉnh CTĐT cũng như phương pháp giảng nếu cần thiết. Bộ câu hỏi, tiêu chí đánh giá CĐR cần được xây dựng ngay khi xây dựng CĐR, cần có sự thảo luận với đơn vị chuyên môn và đơn vị sử dụng lao động dựa trên một tầm nhìn tổng thể về mục tiêu và định hướng kinh doanh của toàn hàng. Kết quả đánh giá này sẽ là căn cứ để chỉ ra khoảng gap về CĐR và năng lực thực tế của người học sau khi hoàn thành CTĐT. Nó sẽ được sử dụng là thông tin tham khảo quan trọng cho việc điều chỉnh lại tổng thể từ cấu trúc CTĐT, nội dung đào tạo cụ thể đến nội dung giảng, đội ngũ giảng viên và hệ thống hỗ trợ đào tạo... Yêu cầu đánh giá CĐR trả lời câu hỏi: người học đã đạt được những kiến thức gì? Có thể làm gì, ở mức độ nào? Vì thế cấp độ đánh giá tối thiểu ở mức 3 theo mô hình đánh giá 4 cấp độ của Kirkpatrick.

Điểm khác biệt quan trọng của quy trình CDR so với quy trình hiện hành là VCB đào tạo kiểm soát từ mục tiêu đào tạo, nội dung và đánh giá mức độ đạt mục tiêu đó cho từng nội dung/khóa đào tạo cho đến tổng thể CTĐT theo TRM. Trên nền tảng này, khi khung năng lực cho từng vị trí của VCB được hoàn thiện và ban hành, việc điều chỉnh CDR của CTĐT phù hợp với tiêu chuẩn khung năng lực cho từng vị trí sẽ thuận lợi hơn.

#### **4.3.8. Một số giải pháp khác**

##### **4.3.8.1. Công tác cơ sở vật chất**

Phối hợp phòng/ban TSC hoàn thiện cơ sở vật chất khu vực Khách sạn và triển khai công tác chuẩn bị các điều kiện cần thiết để đưa vào vận hành, đáp ứng nhu cầu lưu trú của học viên tham gia đào tạo tại Trường. Đầu mối làm việc và phối hợp cùng Ban Triển Khai quản lý vận hành TSC xây dựng phương án vận hành khu khách sạn, nhà hàng để vận hành toàn bộ công trình sau khi hoàn thành việc bổ sung nội thất

Hoàn thiện quy trình và nâng cao công tác quản lý thông tin đối tác để đa dạng hóa đối tác cung ứng dịch vụ hậu cần, dịch vụ an ninh, cây xanh, vệ sinh... nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ; Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công tác mua sắm, trang bị, sửa chữa để đảm bảo yêu cầu hoạt động của TĐT VCB.

##### **4.3.8.2. Công tác tài chính**

Các bộ phận về tài chính kế toán và hậu cần cũng cần nghiên cứu khả năng đơn giản hóa các thủ tục để tạo điều kiện cho cán bộ lập kế hoạch và cán bộ triển khai khóa học triệu tập được đúng đối tượng cho các khóa đào tạo. Việc lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo theo phải dựa trên cơ sở dữ liệu cập nhật về học viên, bao gồm vị trí công tác, đơn vị công tác, lịch sử đào tạo... Vì đào tạo gắn liền với người học cụ thể nên cơ cấu học viên của từng lớp học đều khác nhau, dẫn đến những đặc thù trong việc sắp xếp hậu cần cho các khóa học. Theo quy trình hiện tại, bộ phận lập kế hoạch phải lên được tương đối chính xác tỉ lệ ăn nghỉ của từng khóa đào tạo, trên cơ sở đó bộ phận hành chính thực hiện trình phê duyệt dự toán trước khi thực hiện khóa học. Tuy nhiên, việc lập kế hoạch diễn ra theo quý, dẫn đến thực tế nhiều khi cơ cấu học viên khi triệu tập khóa học cụ thể không thể đúng như khi lập kế hoạch trước đó 2-3 tháng (vì những nguyên nhân như dữ liệu học viên tại

thời điểm lập kế hoạch và thời điểm triển khai lớp đã thay đổi do cán bộ luân chuyển công tác, cán bộ đã ra khỏi thời hạn đào tạo theo lộ trình của bản đồ...). Điều này đặt ra yêu cầu đối với các bộ phận hỗ trợ của công tác đào tạo như bộ phận kế toán và hậu cần phải linh hoạt để xử lý những thay đổi phát sinh do những yếu tố khách quan. Tuy nhiên, hiện nay các quy định dự toán, thanh quyết toán cho các lớp học đều khá cứng nhắc, không đủ không linh hoạt để hỗ trợ tối đa cho việc lập kế hoạch và triển khai đào tạo. Vì vậy, cần những thay đổi về mặt cơ chế tài chính (đối với chi phí ăn nghỉ của học viên) để việc đào tạo đích danh học viên thuận tiện hơn, ví dụ, chỉ thực hiện dự toán sau khi đã có danh sách học viên cụ thể của lớp học, hoặc cho phép thanh toán phần chi phí hậu cần phát sinh do thay đổi tỉ lệ ăn nghỉ của học viên khi triển khai lớp.

Phối hợp chặt chẽ với các đầu mối tại TĐT VCB và các Phòng/ bộ phận liên quan tại TSC để xây dựng ngân sách cho hoạt động của Trường Đào tạo theo các năm.

Chủ động nghiên cứu và nâng cao năng lực chuyên môn trong công tác kế toán nhà hàng, khách sạn để đáp ứng yêu cầu công việc khi TĐT VCB đưa vào hoạt động cơ sở vật chất (hội trường, nhà hàng, khách sạn).

#### **4.3.8.3. Giảng viên nội bộ, thuê ngoài**

Là nhân tố quan trọng trong hoạt động đào tạo, năng lực của giảng viên, chuyên gia phải được xác định, được đánh giá và thông tin đến các bên có liên quan. Trách nhiệm, quyền hạn và nghĩa vụ của giảng viên, chuyên gia hay giảng viên kiêm nhiệm bao gồm cả đạo đức nghề nghiệp, tự do học thuật phải được xác định rõ ràng. Đội ngũ giảng viên cũng cần được đào tạo và phát triển về chuyên môn và sẵn sàng thay đổi theo yêu cầu của từng thời kỳ.

Sự chuyên cần học tập và tốc độ tư duy mà mỗi CBNV cần phải có để bắt kịp sự thay đổi của thị trường và cập nhật các xu hướng mới. Vì vậy, các giảng viên luôn phải phát triển, sáng tạo không ngừng để thích nghi với mọi sự thay đổi, biến động đó. Mỗi giảng viên, cán bộ, nhân viên của VCB cần tiên phong về công nghệ số, thói quen đọc sách, trau dồi kỹ năng đứng lớp, tự tin là các sứ giả nòng cốt xây dựng VCB trở thành điển hình của một tổ chức học tập trong kỷ nguyên số, từ đó từng bước xây dựng VCB trở thành một tổ chức học tập sáng tạo.

VCB cần tiếp tục chú trọng, đầu tư cho công tác đào tạo cho GVNB, đào tạo nâng cao năng lực lãnh đạo thông qua các khóa học dài hạn, ngắn hạn và cập nhật xu hướng quản trị thế giới. Đặc biệt, các khóa đào tạo nhằm trang bị kiến thức nền tảng về chuyển đổi số cho GVNB, thúc đẩy văn hoá tự học mọi lúc, mọi nơi, học bằng những phương pháp sáng tạo và tạo cộng đồng giảng viên học viên để cùng tiến bộ.

#### **4.3.8.4. Nâng cao năng lực cán bộ làm công tác đào tạo**

Số lượng nhân lực tại TĐT VCB được bổ sung/tăng cường trong 03 năm gần đây, hiện nay đã lên đến 68 cán bộ (6/2023), trong đó số cán bộ trực tiếp liên quan đến công tác đào tạo theo năng lực chiếm hơn 50% (cán bộ thuộc các phòng Phát triển chương trình đào tạo, Quản lý đào tạo, Ngân hàng thực hành và khảo thí). Đội ngũ làm đào tạo có nhận thức tốt, có kinh nghiệm về nghiệp vụ ngân hàng và đào tạo nội bộ, thái độ làm việc chuyên nghiệp, ham học hỏi. Tuy nhiên, để chuyển đổi từ mô hình đào tạo truyền thống sang mô hình đào tạo theo năng lực, cán bộ đào tạo cần thời gian để thích ứng và thay đổi tư duy. Nâng cao hiểu biết về nguyên tắc triển khai đào tạo, biết rõ những khác biệt và thách thức khi chuyển đổi phương thức tổ chức đào tạo và tìm ra hướng đi phù hợp, dần hoàn thiện là điều đội ngũ cán bộ đào tạo của trường cần làm trong thời gian tới.

#### **4.3.8.5. Phát triển kho học liệu**

Với lịch sử hơn 15 năm tổ chức các chương trình đào tạo tại VCB từ khi còn là Trung tâm đào tạo, TĐT VCB đã lưu trữ được một khối lượng lớn các tài liệu giảng dạy của cả giảng viên nội bộ và giảng viên thuê ngoài. Tuy nhiên, những tài liệu này chưa được khai thác một cách triệt để để biến thành nguồn học liệu sẵn có cho cán bộ nhân viên trên toàn hệ thống. Trên thực tế, để phong trào học tập được đẩy mạnh thì việc phát triển học liệu đa dạng và có thể truy cập thuận tiện là một điều kiện cần thiết. Ngoài việc tăng cường số lượng bài giảng E-learning, TĐT VCB cần thực hiện để mở những bài E-learning phổ cập phù hợp với số lượng lớn cán bộ theo dạng đăng ký tự do, như đào tạo tiếng Anh chuyên ngành, tin học văn phòng, kỹ năng ứng xử trên mạng xã hội.... Ngoài ra, cần đưa những tài liệu của giảng viên nội bộ lên intranet hoặc một ứng dụng nào đó trên phần mềm E-learning để thuận tiện cho cán bộ khi cần truy cập. Hơn nữa, đối với các bài giảng do giảng

viên thuê ngoài cung cấp, TĐT VCB cần nghiên cứu phương án biên soạn lại để vẫn được sử dụng như học liệu thông thường mà không vướng những thỏa thuận về cam kết bảo mật thông tin. Như vậy, cán bộ VCB sẽ được tiếp xúc với nguồn tri thức dồi dào và có thể chủ động chọn cho mình những nội dung phù hợp.

#### **4.3.8.6. Tạo lập môi trường, điều kiện cho việc tự học**

Tăng cường xây dựng và phát triển văn hóa học tập trong VCB, học tập liên tục, học tập suốt đời, yếu tố tự học đặc biệt là việc tận dụng thành tựu công nghệ khoa học nói chung và thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 nói riêng. Công nghệ giúp truy cập tức thời các nguồn tri thức, từ kiến thức phổ thông tới tri thức học thuật đều có thể dễ dàng tìm kiếm từ Google Search, Google Scholars, Google Books, các cơ sở dữ liệu học thuật như Scopus, các mạng xã hội học thuật như Academia, Research Gates,... Ứng dụng công nghệ cho phép tất cả mọi người có thể tham gia thảo luận, chủ động học tập, trao đổi kiến thức, trau dồi kinh nghiệm suốt đời, từ đó nâng cao năng lực cá nhân, phẩm chất nghề nghiệp.

#### **4.4. Đề xuất, kiến nghị**

##### *Về phía Ngân hàng Nhà nước*

Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã nêu quan điểm, mục tiêu: “Kịp thời nắm bắt cơ hội và thách thức từ tác động của cách mạng công nghiệp để định hướng hoạt động của ngành Ngân hàng. Nhận thức sâu sắc ứng dụng khoa học, công nghệ hiện đại và đổi mới sáng tạo đi đôi với phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao là những thành tố chính, then chốt cho sự phát triển nhanh và bền vững, nâng cao sức cạnh tranh, rút ngắn khoảng cách về trình độ phát triển của ngành Ngân hàng Việt Nam so với khu và thế giới”.

Theo đó, giải pháp thứ chín mà Chiến lược đưa ra là “Chú trọng phát triển, ứng dụng khoa học công nghệ và phát triển nguồn nhân lực của ngành Ngân hàng”. Để cụ thể hóa nhiệm vụ này, NHNN đã ban hành Quyết định số 1537/QĐ-NHNN ngày 17/7/2019 phê duyệt Kế hoạch triển khai Chương trình hành động của ngành Ngân hàng thực hiện Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực.

Để công tác đào tạo, bồi dưỡng có hiệu quả và triển khai tốt Quyết định 1537, thì cần tăng cường kết nối kênh thông tin giữa hệ thống đào tạo của NHNN với hệ thống đào tạo nội bộ của các NHTM. Đặc biệt trong bối cảnh cả hệ thống ngân hàng đang thực hiện chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ, các NHTM rất cần sự hỗ trợ về năng lực, tài liệu và định hướng cho hoạt động đào tạo về lĩnh vực này, giúp nâng cao hiểu biết của cán bộ nhân viên về chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ.

*Về phía Ban Lãnh đạo Vietcombank*

Để có thể phát triển nhanh và bền vững trong bối cảnh cuộc CMCN 4.0, về lâu dài, VCB cần tiếp tục có các chính sách tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ hấp dẫn, sử dụng hợp lý nhằm thu hút được nhân tài phục vụ lâu dài cho ngân hàng.

BLĐ luôn truyền thông định hướng hoạt động kinh doanh của ngân hàng, chiến lược phát triển của VCB đến cán bộ toàn hệ thống. Luôn ủng hộ hoạt động đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm nội dung cần tập trung đào tạo. Đồng hành với Trường đào tạo trong quá trình triển khai đặc biệt là khóa học mang tính thay đổi mô hình hoạt động, vị trí công việc, quy trình nghiệp vụ.

*Về phía phòng ban Trụ sở chính Vietcombank*

Việc đào tạo cần dựa trên nhu cầu phát triển của các phòng ban, vì vậy các phòng ban cần ủng hộ, chia sẻ nhu cầu đào tạo thiết thực với yêu cầu công việc, đồng hành với TĐT trong quá trình triển khai hoạt động đào tạo.

Luôn phối hợp với TĐT xây dựng chính sách đào tạo, hoàn thiện quy chế đào tạo, quy chế tài chính quy định mức hoạt động đào tạo để phù hợp với thực tế.

*Về phía đơn vị cử cán bộ đi học*

Luôn tạo điều kiện cho học viên tham gia khóa học đầy đủ, nâng cao nhận thức việc cử cán bộ đi học là góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị, không giao nhiệm vụ cho cán bộ trong quá trình cử đi học.

Khuyến khích cán bộ tham dự khóa học chia sẻ thông tin, hướng dẫn cán bộ khác trong đơn vị nâng cao hiệu quả công việc.

Theo dõi, ghi nhận những chuyển biến trong công việc của cán bộ sau khi tham dự khóa học.

Tiếp tục đóng góp ý kiến về nhu cầu đào tạo, nội dung và phương pháp để nâng cao hiệu quả của các khóa đào tạo.

*Về phía học viên*

Nâng cao ý thức của việc học tập, chủ động trong quá trình học tập, tìm hiểu kiến thức để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, xem việc tự học là nhiệm vụ và quyền lợi trong giai đoạn hiện nay.

Cán bộ sau khi tham dự khóa học, chủ động áp dụng các kiến thức và kỹ năng được chia sẻ thông qua khóa học để áp dụng vào công việc tại đơn vị công tác.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tiếng Việt

1. Alvin Toffler (1990), Làn sóng thứ 3. NXB Thông tin Lý luận, Hà Nội
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2018), Khung chính sách kinh tế Việt Nam, Hà Nội, tháng 12.
3. Bộ Khoa học – Công nghệ (2017) “ Cách mạng công nghiệp lần thứ tư”, Báo cáo Chính Phủ, Hà Nội, tháng 3.
4. Ngân hàng Thế giới và Bộ KH-ĐT (2016), Việt Nam 2035 – Hướng tới thịnh vượng, Sáng tạo, Công bằng và Dân chủ, NXB Hồng Đức.
5. Camerong A, Pham T, Atherton J, Nguyen D H, Nguyen T P, Tran S T (2019), Tương lai nền kinh tế số Việt Nam đến năm 2040, CSIRO, Brisbane, Tháng 3 (bản thảo).
6. Brett KingBank 4.0 - Ngân Hàng Số : Giao dịch mọi nơi, không chỉ ở ngân hàng.
7. Ajay Agrawl, Joshua gans, Avi Goldfarb. (2018). AI trong cuộc cách mạng công nghệ 4.0. Nhà xuất bản lao động.
8. Kevin Kelly (2018). 12 xu hướng công nghệ trong thời đại 4.0. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
9. Vũ Cao Đàm (2017), Uber và Grap bổ sung một luận điểm mới vào lý thuyết kinh tế học chính trị và chính sách kinh tế”. Tạp chí Nghiên cứu chính sách và quản lý . 33(3), Đại học Quốc Gia Hà Nội.
10. Hồ Tú Bảo (2017) Hiểu và đi cách mạng công nghệ lần thứ tư. Tạp chí Tia sáng, tháng 5.
11. Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (CIEM; 2018). “Chiến lược Cách mạng công nghiệp 4.0: Đánh giá và đề xuất chính sách”, Báo cáo, Hà Nội, tháng 11.
12. Nguyễn Thị Thanh Bình (2019). Xu hướng quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số từ <https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/xu-huong-quan-tri-nguon-nhan-luc-trong-ky-nguyen-so-302586.html>



13. Thùy Dương (2018) Ngành ngân hàng thích ứng như nào với cách mạng công nghiệp 4.0?
14. Chỉ thị số 16/CT-TTh ngày 4/5/2017 v/v tăng cường năng lực tiếp cận cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4
15. Thạch Huê (2018) Ngân hàng số - Bài 1: Xu thế tất yếu, từ <https://baotintuc.vn/thi-truong-tai-chinh/ngan-hang-so-bai-1-xu-the-tat-yeu-20181108082105039.htm>
16. Thạch Huê (2018) Bài 2: Bắt nhịp công nghệ số từ <https://bnews.vn/ngan-hang-so-bai-2-bat-nhip-cong-nghe-so/101585.amp>
17. Lê Phương (2018) Ngân hàng số - Bài 4: Cái "bắt tay" giữa ngân hàng và Fintech từ <https://bnews.vn/ngan-hang-so-bai-4-cai-bat-tay-giua-ngan-hang-va-fintech/101577.html>
18. Ngành Ngân hàng Việt Nam trước tác động của cuộc cách mạng số, từ <http://www.bit.vn/news/nganh-ngan-hang-viet-nam-truoc-tac-dong-cua-cuoc-cach-mang-so-1255>
19. Phan Thị Hồng Thảo (2019) Cách mạng công nghiệp 4.0 và nhân lực ngành ngân hàng, từ <https://thitruongtaichinhiente.vn/amp/cach-mang-cong-nghiep-4-0-va-nhan-luc-nganh-ngan-hang-25430.html>
20. Bank Governance Leadership Network (2018), The future of talent in banking: workforce evolution in the digital era, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-future-of-talent-in-banking/\\$FILE/ey-the-future-of-talent-in-banking.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-future-of-talent-in-banking/$FILE/ey-the-future-of-talent-in-banking.pdf)
21. Nguyễn Hồng Minh (2016), Cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 và những vấn đề đặt ra đối với hệ thống giáo dục nghề nghiệp, Trang Thông tin điện tử Học viện Cảnh sát nhân dân ngày 5/12/2016, <http://hvesnd.edu.vn/nghien-cuu-trao-doi/dai-hoc-40/cuoc-cach-mang-cong-nghiep-4-0-va-nhung-van-de-dat-ra-doi-voi-he-thong-giao-duc-nghe-nghiep-viet-nam-3234>
22. Vũ Văn Thực (2016), Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành ngân hàng, Tạp chí Phát triển và hội nhập, Số 26 (36), Tháng 1-2/2016, Trang 110-115, <https://www.uef.edu.vn/newsimg/tap-chi-uef/2016-01-02-26/17.pdf>,

23. Phan Thanh Tam & Bui Van Thuy (2017), The Industry 4.0 Factor Affecting The Service Quality Of Commercial Banks In Dong Nai Province, European Journal of Accounting Auditing and Finance Research, Vol.5, No.9, Pp.81-91, <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Industry-4.0-Factor-Affecting-The-Service-Quality-of-Commercial-Banks-in-Dong-Nai-Province.pdf>
24. Thủ tướng Chính phủ (2016), Quyết định số 2545/QĐ-TTg phê duyệt Đề án phát triển thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam giai đoạn 2016 - 2020; ? từ [https://vnba.org.vn/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi](https://vnba.org.vn/index.php?option=com_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi)
25. Viện Chiến lược ngân hàng (2016), Báo cáo đánh giá tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 và một số định hướng hoạt động của ngành Ngân hàng Việt Nam; từ [https://vnba.org.vn/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi](https://vnba.org.vn/index.php?option=com_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi)
26. Vụ Thanh toán (2016), Báo cáo kết quả triển khai Quyết định số 2453/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về Đề án đẩy mạnh thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam giai đoạn 2011 - 2015; ? từ ? từ [https://vnba.org.vn/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi](https://vnba.org.vn/index.php?option=com_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi)
27. Bùi Quang Tiên (2017), Tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0 đối với ngành Ngân hàng Việt Nam và cơ hội, thách thức đối với lĩnh vực thanh toán; ? từ [https://vnba.org.vn/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi](https://vnba.org.vn/index.php?option=com_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi)

28. Cấn Văn Lực (2018), Cơ hội, thách thức và giải pháp đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0. ? từ [https://vnba.org.vn/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi](https://vnba.org.vn/index.php?option=com_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi)
29. Quyết định số 1238/QĐ-NHNN ngày 08/07/2020 v/v Ban hành kế hoạch hành động của ngành ngân hàng triển khai thực hiện nghị quyết 50/NQ-CP ngày 17/04/2020 của Chính Phủ về ban hành chương trình hành động của Chính Phủ thực hiện Nghị Quyết số 52-NQ/TW ngày 27/09/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, từ <https://nhanlucnganhluat.vn/vb/quyet-dinh-1238-qd-nhnn-2020-ke-hoach-hanh-dong-thuc-hien-nghi-quyet-50-nq-cp-6f5a0.html>
30. Think Tank Vinasa (2019), Việt Nam Thời chuyển đổi số, Nhà xuất bản Thế Giới.
31. Nguyễn Thị Hương Liên (2019). Ngành Ngân hàng cần làm gì để đón làn sóng cách mạng công nghiệp 4.0? từ [https://vnba.org.vn/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi](https://vnba.org.vn/index.php?option=com_k2&view=item&id=11192:nganh-ngan-hang-can-lam-gi-de-don-lan-song-cach-mang-cong-nghiep-40&lang=vi)
32. Trần Mạnh Hùng (2019) “Tác động của cuộc cách mạng 4.0 tới giáo dục của Việt Nam”
33. Dương Trung Kiên (2021), “Đào tạo nguồn nhân lực ngành năng lượng đáp ứng nhu cầu CMCN 4.0”
34. Phạm Thị Bích Thu (2008), Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công nghiệp dệt may Việt Nam, Thư viện Quốc Gia, Hà Nội.
35. Nguyễn Thị Hồng (2015), Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ Quản trị nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà nội, Thư viện Quốc Gia, Hà Nội.

36. Đinh Thị Hồng Duyên (2016), Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt nam, Thư viện Quốc Gia, Hà Nội.
37. Lê Thị Hạnh (2017), Đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế tri thức Việt Nam hiện nay, Thư viện Quốc Gia, Hà Nội.
38. Nguyễn Văn Huỳnh, (2019), Quản lý đào tạo nguồn nhân lực trình độ cao đẳng đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội thành phố Đà Nẵng, Thư viện Quốc Gia, Hà Nội.
39. Vũ Thị Thu Hiền (2018), Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao ngành hàng hải Việt Nam trong thời kỳ mới, Thư viện Quốc Gia, Hà Nội.
40. Bùi Trang (2021), Chuẩn mực đạo đức nghề ngân hàng: Đáp ứng yêu cầu hoạt động ngân hàng và xã hội; <https://thitruongtaichinhliente.vn/chuan-muc-dao-duc-nghe-ngan-hang-dap-ung-yeu-cau-hoat-dong-ngan-hang-va-xa-hoi-36244.html>
41. Chỉ thị số 16/CT-TTg ngày 04/5/2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc tăng cường năng lực tiếp cận cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.
42. Nghị Quyết số 52-NQ/TW ngày 27/09/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.
43. Nghị quyết số 50/NQ-CP ngày 17/4/2020 của Chính phủ ban hành chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.
44. Quyết định số 986/QĐ-TTg ngày 08/8/2018 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt “Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.
45. Quyết định số 1238/QĐ-NHNN ngày 08/07/2020 của Thống đốc Ngân hàng nhà nước ban hành kế hoạch hành động của ngành Ngân hàng triển khai thực hiện Nghị quyết 50/NQ-CP ngày 17/4/2020 của Chính phủ về ban hành chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị Quyết số 52-NQ/TW

ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

46. Chiến lược phát triển hoạt động kinh doanh của Vietcombank từ 2020 -2025
47. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Vietcombank từ 2020 -2025
48. Định hướng phát triển hoạt động đào tạo của Vietcombank từ 2020 -2025
49. Báo cáo Vietcombank năm 2019, 2020, 2021, 2022.
50. Báo cáo hoạt động đào tạo của Vietcombank giai đoạn năm 2015 - 2021.
51. Công văn số 338 NQ/ĐU ngày 1.7.2021 của VCB v/v Xây dựng phát triển nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại NH TMCP Ngoại thương Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0.
52. Công văn số 339 NQ/ĐU ngày 1.7.2021 của VCB v/v Chuyển đổi số của TMCP Ngoại thương Việt Nam trong CMCN 4.0.
53. Tô Thị Ánh Dương, (2021), Quản trị rủi ro tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, Nhà xuất bản Khoa học xã hội
54. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh, (2012), Kinh tế nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân
55. Lưu Trọng Tuấn, (2012), Quản trị nguồn nhân lực ngành khách sạn, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội
56. Nguyễn Hữu Thân, (2012), Quản trị nhân sự, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội
57. Trần Kim Dung, 2012, Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh
58. Nguyễn Thị Minh Nhân, Mai Thanh Lan, 2016, Quản trị nhân lực căn bản, Nhà xuất bản thống kê
59. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012, Quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
60. Hashtag Startup, 2022, Education, Kinh doanh giáo dục tại thị trường Việt Nam
61. Bui Thu Thao ,2021, Năng lực làm việc – Hiểu đúng để Đánh giá đúng, <https://blog.okrs.vn/kien-thuc-quan-tri/nang-luc-lam-viec.html>

62. Nguyễn Văn Dương, 2022, Khoa học công nghệ là gì? Vai trò của khoa học và công nghệ trong cuộc sống, <https://luatduonggia.vn/khoa-hoc-cong-nghe-la-gi-vai-tro-cua-khoa-hoc-va-cong-nghe-trong-cuoc->

## Tài liệu tiếng Anh

63. Larry Hatheway, *Mastering the Fourth Industrial Revolution*, Project Syndicate, 2016;
64. Hermann, Pentek, Otto, 2015: *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios*, 2015;
65. Mike Gault, *Forget Bitcoin - What Is the Blockchain and Why Should You Care?*, 2015;
66. Deloitte, *Industry 4.0 - Only One-Tenth of Germany's High-Tech Strategy*, 2015;
67. *In Digital Transformation Top Banks Are Leading*, Tom Groenfeldt (2018).
68. *Digital transformation in European banks: How are they really faring?* Mario Siappas (2019).
69. *Banking in the New Digital Economy: The Benefits of a Clean Slate*, INITIUM Group (2019).
70. *The digital economy and financial innovation*, BIS (2020).
71. Pereira AC, Romero F. A review of the meanings and the implications of the industry 4.0 concept. *Procedia Manufacturing*. 2017;13:1206-1214. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.09.032
72. Mukha D. Impact of industry 4.0 on global value chains, business models and foreign direct investment. *Экономическая наука сегодня*. 2021;13:75-84. DOI: 10.21122/2309-6667-2021-13-75-84
73. Mhlanga D. Artificial intelligence in the industry 4.0, and its impact on poverty, innovation, infrastructure development, and the sustainable development goals: Lessons from emerging economies? *Sustainability (Switzerland)*. 2021;13(11):1-16. DOI: 10.3390/su13115788
74. Oztemel E, Gursev S. Literature review of industry 4.0 and related technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing*. 2020;31(1):127-182. DOI: 10.1007/s10845-018-1433-8
75. Deloitte AG. *Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies*. 2015:1-30

76. Tay SI, Lee TC, Hamid NZA, Ahmad ANA. An overview of industry 4.0: Definition, components, and government initiatives. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 2018;10(14):1379-1387
77. Ojra A. Revisiting industry 4.0: A new definition. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2019;858:1156-1162. DOI: 10.1007/978-3-030-01174-1\_88
78. Beier G, Ullrich A, Niehoff S, Reißig M, Habich M. Industry 4.0: How it is defined from a sociotechnical perspective and how much sustainability it includes – A literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2020;259:1-13. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.120856
79. Culot G, Nassimbeni G, Orzes G, Sartor M. Behind the definition of industry 4.0: Analysis and open questions. *International Journal of Production Economics*. 2020;226:107617. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107617
80. Nosalska K, Piątek ZM, Mazurek G, Rządca R. Industry 4.0: Coherent definition framework with technological and organizational interdependencies. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2020;31(5):837-862. DOI: 10.1108/JMTM-08-2018-0238
81. Pereira AC, Romero F. A review of the meanings and the implications of the industry 4.0 concept. *Procedia Manufacturing*. 2017;13:1206-1214. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.09.032
82. Wahlster H, Helbig J, Hellinger A, Wahlster W. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Securing the future of German manufacturing industry; final report of the Industrie 4.0” Working Group. Forschungsunion, 2013. München Retrieved from: [http://forschungsunion.de/pdf/industrie\\_4\\_0\\_final\\_report.pdf](http://forschungsunion.de/pdf/industrie_4_0_final_report.pdf)
83. Qin J, Liu Y, Grosvenor R. A categorical framework of manufacturing for industry 4.0 and beyond. *Procedia CIRP*. 2016;52:173-178. DOI: 10.1016/j.procir.2016.08.005
84. Bai C, Dallasega P, Orzes G, Sarkis J. Industry 4.0 technologies assessment: A sustainability perspective. *International Journal of Production Economics*. 2020;229. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107776



85. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond| World Economic Forum. World Economic Forum. Vol. 21. 2016. Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> [Accessed July 2016]
86. Philbeck T, Davis N. The fourth industrial revolution: Shaping a new era. *Journal of International Affairs*. 2019;72(1)
87. Bauernhansl T, Schatz A, Jäger J. Complexity management - industry 4.0 and the consequences: New challenges for sociotechnical production systems [Komplexitätbewirtschaften –Industrie 4.0 und die Folgen: Neue Herausforderungen für sozio-technische Produktionssysteme]. *ZWF Zeitschrift für Wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*. 2014;109(5)
88. Berger C, Hees A, Braunreuther S, Reinhart G. Characterization of cyber-physical sensor systems. *Procedia CIRP*. 2016;41. DOI: 10.1016/j.procir.2015.12.019
89. Ghadge A, Er Kara M, Moradlou H, Goswami M. The impact of industry 4.0 implementation on supply chains. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2020;31(4). DOI: 10.1108/JMTM-10-2019-0368
90. Chen M. Towards smart city: M2M communications with software agent intelligence. *Multimedia Tools and Applications*. 2013;67(1). DOI: 10.1007/s11042-012-1013-4
91. Biral A, Centenaro M, Zanella A, Vangelista L, Zorzi M. The challenges of M2M massive access in wireless cellular networks. *Digital Communications and Networks*. 2015;1(1). DOI: 10.1016/j.dcan.2015.02.001
92. Karnik N, Bora U, Bhadri K, Kadambi P, Dhattrak P. A comprehensive study on current and future trends towards the characteristics and enablers of industry 4.0. *Journal of Industrial Information Integration*. 2021;Oct:100294. DOI: 10.1016/j.jii.2021.100294
93. Mohammed A, Wang L. Brainwaves driven human-robot collaborative assembly. *CIRP Annals*. 2018;67(1). DOI: 10.1016/j.cirp.2018.04.048

94. Sunhare P, Chowdhary RR, Chattopadhyay MK. Internet of things and data mining: An application oriented survey. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*. 2020; In press (1), pp. 1-22. DOI: 10.1016/j.jksuci.2020.07.002
95. Lima F et al. Digital manufacturing tools in the simulation of collaborative robots: Towards industry 4.0. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. 2019;16(2). DOI: 10.14488/bjopm.2019.v16.n2.a8
96. Tay SI, Lee TC, Hamid NZA, Ahmad ANA. An overview of industry 4.0: Definition, components, and government initiatives. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 2018;10(14):1379-1387
97. Ahmed MB, Sanin C, Szczerbicki E. Smart virtual product development (SVPD) to enhance product manufacturing in industry 4.0. In: *Procedia Computer Science*. Vol. 159. 2019. doi: 10.1016/j.procs.2019.09.398
98. Aoun A, Ilinca A, Ghandour M, Ibrahim H. A review of Industry 4.0 characteristics and challenges, with potential improvements using Blockchain technology. *Computers & Industrial Engineering*; 2021;162:1-11. doi: 10.1016/j.cie.2021.107746
99. Karnik N, Bora U, Bhadri K, Kadambi P, Dhattrak P. A comprehensive study on current and future trends towards the characteristics and enablers of industry 4.0. *Journal of Industrial Information Integration*. 2021;10:100294. DOI: 10.1016/j.jii.2021.100294
100. Buhkt R and Heeks R. (2017). Defining, conceptualizing and measuring the digital economy. *GDI Development Informatics Working Papers*, 68(0): 1-24
101. Klaus Schwab (2016). *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Geneva.
102. Kimura, Fukunari (2018), "How can Connectivity Support Innovation", Presentation at the ERIA-IDE JETRO Roundtable on "Connectivity and Innovation", Jakarta, January
103. Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalisation*, Belknap Harvard University Press.

104. Makiyama, Lee (2019), “Platform Business and Protection of Personal Information – Cases of the EU, the United States and China”, Presentation at the ERIA-IDE JETRO Roundtable on “ New Global Era of Digital Economies”, Jakarta, January.
105. Accenture (2018), Future Workforce Survey – Banking Realizing The Full Value Of AI, [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-77/Accenture-Workforce-Banking-Survey-Report](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-77/Accenture-Workforce-Banking-Survey-Report)
106. Georg Spoettl and Vidmantas Tūtlys (2020) “Giáo dục và đào tạo trong CMCN 4.0”
107. Lars Windelband (2020), “CMCN 4.0 ảnh hưởng đến kỹ năng nghề nghiệp”
108. McKinsey (2021) “Xây dựng lực lượng lao động cho tương lai như thế nào trong ngành ngân hàng”
109. Burhan Mahmoud Awad Alomari (2017) “Tầm quan trọng của đào tạo và tác động của đào tạo đối với hiệu suất của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng (Abu Dhabi - UAE) để nâng cao hiệu quả công việc”
110. Frank Nana Kweku Otoo (2019), "Thực tiễn phát triển nguồn nhân lực (HRD) và hiệu quả của ngành ngân hàng: Vai trò trung gian của năng lực nhân viên"

## Phụ lục đính kèm

### BẢNG 2: BẢNG HỎI PHÒNG VẤN CÁC NHÀ KHOA HỌC CHUYÊN GIA ĐÀO TẠO

Em là Nguyễn Đức Tuấn, nghiên cứu sinh Trường Đại học Lao động – Xã hội. Hiện em đang nghiên cứu đề tài: “*Đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0*”. Để việc nghiên cứu đạt được kết quả tốt, em xây dựng Dự thảo: “Các yêu cầu của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đối với Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp”. Kính mong các nhà khoa học, các chuyên gia giúp em trả lời các câu hỏi dưới đây (vui lòng đánh dấu X vào ô tương ứng, chỉ đánh dấu vào ô tích hợp):

STT	Yêu cầu của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đối với Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	Đồng ý	Không đồng ý
1	Cần sử dụng internet vạn vật nhằm lưu và phát các thông tin về đào tạo, nội dung đào tạo qua mạng internet để phục vụ nghiên cứu, giảng dạy và học tập; kiểm soát hành vi học tập của người học.		
2	Cần sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo để tạo ra những cỗ máy phục vụ nghiên cứu, học tập và giảng dạy, nhằm đạt mục tiêu như thu thập và xử lý thông tin về đào tạo, đưa ra các lập luận và phán đoán, tự sửa lỗi, đề xuất chiến lược học tập hợp lý v.v...		
3	Cần sử dụng Blockchain trong việc ghi và chia sẻ dữ liệu đào tạo an toàn, hiệu quả		
4	Cần thiết lập hệ thống dữ liệu lớn nhằm lưu giữ thông tin của người học và các chuyên gia làm công tác đào tạo, qua đó giúp đơn vị làm công tác đào tạo nắm được hành vi, xu hướng, nhu cầu ... của cả người dạy và người học. Từ đó giúp cơ sở đào tạo có chiến lược và kế hoạch đào tạo phù hợp		
5	Phải sử dụng điện toán đám mây trên các nền tảng thích hợp (chẳng hạn Office 365, Facebook, Youtube,...) nhằm lưu trữ, phân loại và sắp xếp dữ liệu đào tạo trên hệ thống của cơ sở đào tạo		

Trong các yêu cầu trên, các nhà khoa học và các chuyên gia có yêu cầu chỉnh sửa các yêu cầu như thế nào? Xin vui lòng ghi cụ thể:

.....

.....

.....

.....

Theo nhà khoa học / chuyên gia, cần bổ sung những yêu cầu nào? Xin vui lòng ghi cụ thể:

.....

.....

.....

.....

Trân trọng cảm ơn!

**BẢNG 3: DANH SÁCH PHÒNG VẤN CÁC NHÀ KHOA HỌC,  
CHUYÊN GIA ĐÀO TẠO**

<b>STT</b>	<b>HỌ VÀ TÊN</b>	<b>CHỨC DANH, HỌC VỊ</b>	<b>CHUYÊN NGÀNH</b>	<b>CƠ QUAN CÔNG TÁC</b>
1	Nguyễn Nam Phương	PGS.TS	Quản trị nhân lực	ĐH Kinh tế quốc dân
2	Vũ Hoàng Ngân	PGS.TS	Quản trị nhân lực	ĐH Kinh tế quốc dân
3	Nguyễn Văn Tiến	GS.TS	TCNH	Học viện Ngân hàng
4	Kiều Hữu Thiện	PGS.TS	TCNH	Học viện Ngân hàng
5	Nguyễn Đức Trung	PGS.TS	TCNH	Đại học Ngân hàng TPHCM
6	Lê Trung Thành	PGS.TS	Kinh tế	Đại học Kinh tế - Đại học Quốc Gia Hà Nội
7	Đặng Hoàng Linh	PGS.TS	Kinh tế	Học viện Ngoại Giao
8	Nguyễn Xuân Trung	PGS.TS	QLKT	Học viện Khoa học xã hội
9	Bùi Hữu Đức	PGS.TS	Kinh tế	ĐH Thương mại
10	Phạm Công Đoàn	PGS.TS	Kinh tế	ĐH Thương mại
11	Nguyễn Thị Bích Loan	PGS.TS	Kinh tế	ĐH Thương mại
12	Nguyễn Thị Minh Nhàn	PGS.TS	Kinh tế	ĐH Thương mại
13	Mai Thanh Lan	PGS.TS	Kinh tế	ĐH Thương mại
14	Nguyễn Thị Liên	TS	Kinh tế	ĐH Thương mại
15	Đình Thu Hương	TS	Kinh tế	ĐH Thương mại
16	Nguyễn Văn Hùng	TS	Kinh tế	ĐH Thương mại
17	Phạm Thị Hà	TS	Kinh tế	ĐH Thương mại
18	Nguyễn Quốc Anh	TS	QTNL	Viện Khoa học lao động xã hội
19	Nguyễn Đức Tú	TS	TCNH	Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam
20	Nguyễn Bá Ngọc	PGS.TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
21	Lê Thanh Hà	PGS.TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
22	Doãn Mai Hương	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã

				hội
23	Đỗ Thị Tươi	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
24	Nguyễn Thị Hồng <sup>77</sup>	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
25	Bùi Thị Phương Thảo	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
27	Đoàn Thị Yên	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
28	Trần Thị Minh Phương	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
29	Nguyễn Thị Hồng	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
30	Vũ Thị Ánh Tuyết	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
31	Vũ Hồng Phong	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
32	Nguyễn Thị Minh Hòa	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
33	Hà Duy Hào	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội
34	Cần Hữu Dạn	TS	QTNL	Đại học Lao động – Xã hội

**BẢNG 8: NỘI DUNG ĐÀO TẠO CHI TIẾT KIẾN THỨC, KỸ NĂNG, PHẨM CHẤT NGHỀ NGHIỆP**

<b>Nhóm nội dung</b>	<b>Chương trình</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Hình thức</b>
Nhóm Kiến thức	Nghiệp vụ thẩm định tài chính (chuyên sâu)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình
Nhóm Kiến thức	Thẩm định đầu tư dự án	TSC&CN	Trực tiếp
Nhóm Kiến thức	Cập nhật quy định pháp luật tín dụng	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình
Nhóm Kiến thức	Đào tạo chứng chỉ đại lý bảo hiểm phi nhân thọ	CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình
Nhóm Kiến thức	Phương án tài chính và thu xếp vốn tiếp cận dự án	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình
Nhóm Kiến thức	Tổng quan về TTCK và các sản phẩm dịch vụ chứng khoán	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình
Nhóm Kiến thức	Đào tạo sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán buôn	TSC&CN	Cầu truyền hình
Nhóm Kiến thức	Tiếp cận và thẩm định khách hàng theo ngành	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình
Nhóm Kiến thức	Kế toán tài chính người cho vay	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Cho vay thương mại	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Xử lý tình huống trong tác nghiệp dành cho GDV	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Tập huấn Marketing bán lẻ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo nâng cao nghiệp vụ QLRR và giải quyết tra soát khiếu nại giao dịch thẻ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo nâng cao nghiệp vụ phát hành thẻ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Hướng dẫn các chương trình giải pháp ĐVCNT mới và khai báo thông tin ATM	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo nâng cao nghiệp vụ thanh toán thẻ	TSC&CN	Trực tiếp và



thức			Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo nâng cao CLDV	CN	
Nhóm Kiến thức	Đào tạo truyền thông về quy trình triển khai Chương trình khuyến mại và TTQC	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo cải tiến quy trình theo Lean Six Sigma	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo chứng chỉ đại lý bảo hiểm nhân thọ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Quản trị rủi ro tín dụng bán lẻ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Hội thảo Phòng chống rửa tiền và tuân thủ cấm vận	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Hội thảo tác động nền kinh tế vĩ mô tới công tác phê duyệt tín dụng	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Quản trị rủi ro trong các giao dịch điện tử	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Phòng chống rửa tiền và cấm vận	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Phòng chống rửa tiền (dành cho Trung tâm TTTM)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Chia sẻ kinh nghiệm thẩm định tín dụng	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Cập nhật Quy định, chính sách, quy trình tín dụng	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Phái sinh giá cả hàng hóa	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Sản phẩm phái sinh lãi suất	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam

Nhóm Kiến thức	Tập huấn nghiệp vụ Kiểm toán nội bộ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Tập huấn nghiệp vụ Kiểm tra nội bộ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Cập nhật quy định về hóa đơn điện tử	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Phương pháp luận và hệ thống FTP mới	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo theo nhu cầu của phòng ALM	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo nghề nhân sự	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Kỹ năng phỏng vấn trong tuyển dụng	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo theo nhu cầu của phòng Chính sách và kế hoạch nhân sự	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Nghiệp vụ đào tạo	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Nghiệp vụ thẩm định giá TSBD	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo người dùng hệ thống CRC Support	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Nghiệp vụ thẩm định giá TSBD (chuyên sâu)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Hội thảo Cách thức ứng xử trên mạng xã hội của cán bộ nhân viên	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Hội thảo dành cho VCBC HCM	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Hội thảo chuyên đề về Thương hiệu	TSC&CN	Trực tiếp và

thức			Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Nâng cao chất lượng CTV bản tin nội bộ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Hướng dẫn thực hiện nhận biết nâng cao KH và giao dịch tại VCB	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Hướng dẫn thực hiện tuân thủ cấm vận	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Sản phẩm phái sinh giá cả hàng hóa trên thị trường phi tập trung	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Nghiệp vụ kinh doanh ngoại tệ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Hướng dẫn sử dụng hệ thống SuccessFactors (**)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo cơ bản về nghiệp vụ TTTM	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Mô hình xử lý tập trung TTTM tại VCB	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo nâng cao về Quy trình xử lý giao dịch L/C bên bán	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Đào tạo thực hành tác nghiệp cho cán bộ Quản lý nợ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kiến thức	Tổng quan hệ thống VCB	TSC&CN	Elearning
Nhóm Kiến thức	Chứng chỉ hành nghề dành cho Nhân viên mới	CN	Elearning
Nhóm Kiến thức	Tiếng Anh chuyên ngành tài chính ngân hàng	TSC&CN	Elearning
Nhóm Kiến thức	Tin học văn phòng - Excel	TSC&CN	Elearning
Nhóm Kiến thức	Tin học văn phòng - PowerPoint	TSC&CN	Elearning
Nhóm Kiến thức	Tin học văn phòng - Word	TSC&CN	Elearning

thức			
Nhóm Kiến thức	Đào tạo giảng viên nội bộ (cơ bản)	TSC&CN	Elearning
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng bán hàng tư vấn và bán chéo (KHDN)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng phỏng vấn thông tin khách hàng (KHDN)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng bán hàng tư vấn và bán chéo (KHCN)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng phỏng vấn thông tin khách hàng (KHCN)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng nhận biết chữ ký, hình dấu và tài liệu giả mạo	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Chia sẻ kinh nghiệm thẩm định tín dụng	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng phỏng vấn trong tuyển dụng	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng kiểm soát cảm xúc	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng xử lý tình huống bảo vệ an toàn hàng hóa đặc biệt	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Dịch vụ khách hàng nội bộ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng thuyết trình (cơ bản)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng tổ chức và điều hành cuộc họp hiệu quả	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ	Quản lý xung đột nơi công sở	TSC&CN	Trực tiếp và

năng			Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Hướng dẫn thực hiện nhận biết nâng cao KH và giao dịch tại VCB	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Hướng dẫn thực hiện tuân thủ cấm vận	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng làm việc nhóm	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng quản lý thời gian (cơ bản)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng giao tiếp (cơ bản)	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Nhóm Kỹ năng	Kỹ năng giải quyết vấn đề	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Phẩm chất nghề nghiệp			
Phẩm chất nghề nghiệp	Quản trị rủi ro tín dụng bán lẻ	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Phẩm chất nghề nghiệp	Hội thảo Phòng chống rửa tiền và tuân thủ cấm vận	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Phẩm chất nghề nghiệp	Quản trị rủi ro trong các giao dịch điện tử	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Phẩm chất nghề nghiệp	Phòng chống rửa tiền và cấm vận	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Phẩm chất nghề nghiệp	Quản lý rủi ro hoạt động	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Phẩm chất nghề nghiệp	Quản lý rủi ro hoạt động dành cho lãnh đạo PGD	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Phẩm chất nghề nghiệp	An toàn kho quỹ và kỹ năng phân biệt tiền thật, tiền giả	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam

Phẩm chất nghề nghiệp	Tổng quan hệ thống VCB	TSC&CN	Elearning
Phẩm chất nghề nghiệp	Chứng chỉ hành nghề dành cho Nhân viên mới	CN	Elearning
Phẩm chất nghề nghiệp	An toàn thông tin cho người dùng cuối VCB	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Phẩm chất nghề nghiệp	Phòng chống tội phạm ngân hàng	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Phẩm chất nghề nghiệp	Nhận biết chữ ký và tài liệu giả mạo	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam
Phẩm chất nghề nghiệp	Nâng cao nhận thức an toàn thông tin trong ngân hàng và tuân thủ tiêu chuẩn ISO	TSC&CN	Trực tiếp và Cầu truyền hình, Msteam

**BẢNG 10: NỘI DUNG ĐÀO TẠO CHI TIẾT LIÊN QUAN ĐẾN CHUYÊN ĐỒI SỐ**

<b>Nhóm nội dung</b>	<b>Chương trình</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Hình thức</b>
CNTT và Chuyển đổi số	An toàn thông tin theo quy chế VCB	TSC&CN	Trực tiếp và Elearning
CNTT và Chuyển đổi số	Quản lý dự án theo phương pháp Agile	TSC	Trực tiếp và Msteam
CNTT và Chuyển đổi số	Blockchain cơ bản	TSC	Trực tiếp và Msteam
CNTT và Chuyển đổi số	Thiết kế Trải nghiệm khách hàng dựa vào Design Thinking	TSC	Trực tiếp và Msteam
CNTT và Chuyển đổi số	Phân tích nghiệp vụ phần mềm cơ bản (B.A in Practice)	TSC	Trực tiếp và Msteam
CNTT và Chuyển đổi số	Phân tích nghiệp vụ phần mềm nâng cao (B.A in Advance)	TSC	Trực tiếp và Msteam
CNTT và Chuyển đổi số	Kỹ năng kiểm thử (Software Testing)	TSC	Trực tiếp và Msteam
CNTT và Chuyển đổi số	Kỹ năng quản lý sản phẩm (Product Owner)	TSC	Trực tiếp và Msteam
CNTT và Chuyển đổi số	Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng	TSC&CN	Trực tiếp và Msteam
CNTT và Chuyển đổi số	An toàn thông tin cho người dùng cuối VCB	TSC&CN	Trực tiếp và Elearning

## **BẢNG 16: CÂU HỎI THỰC HIỆN KHẢO SÁT DÀNH CHO HỌC VIÊN**

**Mục đích: Khảo sát chất lượng các khóa đào tạo do Trường Đào tạo VCB tổ chức Giai đoạn 2019-2022**

**Phạm vi: Phòng ban Trụ sở chính và các chi nhánh (all user)**

### **I. Mục tiêu đào tạo**

1. Mục tiêu các khóa đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có gắn với mục tiêu phát triển của đơn vị?

Hoàn toàn đúng	Rất đúng	Đúng	Chưa đúng	Không đúng
5	4	3	2	1

2. Mục tiêu các khóa đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có gắn với mục tiêu phát triển của cá nhân?

Hoàn toàn đúng	Rất đúng	Đúng	Chưa đúng	Không đúng
5	4	3	2	1

3. Các khóa đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức đáp ứng nhu cầu cho công việc hiện tại và phát triển nghề nghiệp trong tương lai của Anh/Chị không?

Hoàn toàn đúng	Rất đúng	Đúng	Chưa đúng	Không đúng
5	4	3	2	1

### **II. Chương trình đào tạo**

1. Các chương trình đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có đảm bảo đủ kiến thức, kỹ năng, thái độ với yêu cầu công việc của Anh/Chị?

Hoàn toàn đảm bảo	Rất đảm bảo	Đảm bảo	Chưa đảm bảo	Không đảm bảo
5	4	3	2	1



2. Các nội dung đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có đảm bảo tính cập nhật, theo xu hướng đáp ứng yêu cầu công việc không?

Hoàn toàn đảm bảo	Rất đảm bảo	Đảm bảo	Chưa đảm bảo	Không đảm bảo
5	4	3	2	1

3. Các nội dung đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có cân đối giữa lý thuyết và thực hành?

Hoàn toàn cân đối	Rất cân đối	Cân đối	Chưa cân đối	Không cân đối
5	4	3	2	1

4. Các nội dung đào tạo do Trường Đào tạo tổ chức có hữu ích, hiệu quả?

Hoàn toàn hữu ích	Rất hữu ích	Hữu ích	Chưa hữu ích	Không hữu ích
5	4	3	2	1

5. Mức độ kiến thức, kỹ năng Anh/chị tiếp thu được áp dụng vào công việc?

Áp dụng hoàn toàn	Áp dụng một phần	Áp dụng rất ít	Chưa áp dụng	Không áp dụng được
5	4	3	2	1

6. Các nội dung đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có hình thức, nội dung và kết cấu tài liệu học tập phù hợp với quy định của VCB?

Hoàn toàn phù hợp	Rất phù hợp	Phù hợp	Chưa phù hợp	Không phù hợp
5	4	3	2	1

7. Theo Anh/ Chị nội dung đào tạo nào trong giai đoạn 2019-2022 nên tăng cường đào tạo trong thời gian tới?

Ý kiến.....

8. Theo Anh/Chị nội dung đào tạo nào trong giai đoạn 2019-2022 nên lược giảm trong thời gian tới?

Ý kiến.....

9. Anh/Chị cần bổ sung nội dung đào tạo mới nào để đáp ứng yêu cầu công việc hiện nay và trong giai đoạn chuyển đổi số sắp tới?

Ý kiến.....

### III. Mục Giảng viên

1. Giảng viên có am hiểu chuyên đề đào tạo?

Rất am hiểu	Anh hiểu tốt	Am hiểu bình thường	Am hiểu ít	Không am hiểu
5	4	3	2	1

2. Giảng viên trình bày rõ ràng, dễ hiểu, phù hợp đối tượng người học?

Hoàn toàn dễ hiểu	Rất dễ hiểu	Dễ hiểu	Trình bày kém	Không dễ hiểu
5	4	3	2	1

3. Khả năng bao quát lớp học và điều tiết quá trình giảng dạy?

Hoàn toàn bao quát	Rất bao quát	Bao quát	Bao quát kém	Không bao quát
5	4	3	2	1

4. Khả năng vận dụng công nghệ trong giảng dạy?

Vận dụng rất tốt	Vận dụng tốt	Vận dụng bình thường	Vận dụng kém	Không vận dụng
5	4	3	2	1

5. Ý kiến khác.....

#### IV. Hình thức, thời lượng đào tạo và khai thác hệ thống LMS:

1. Các hình thức đào tạo hiện nay có hợp lý cho người học:

Hoàn toàn hợp lý	Rất hợp lý	Hợp lý	Chưa hợp lý	Không hợp lý
5	4	3	2	1

2. Hình thức đào tạo nào Anh/ chị ưa thích nhất? (đánh số từ 1-4 theo thứ tự ưu tiên)

- Đào tạo tập trung;
- Đào tạo qua ứng dụng trực tuyến (Msteams, Zoom, Bluejeans...);
- Đào tạo qua Cầu truyền hình;
- Đào tạo qua Elearning

3. Lịch trình, thời khóa biểu đào tạo của Trường có hợp lý không?

Hoàn toàn hợp lý	Rất hợp lý	Hợp lý	Chưa hợp lý	Không hợp lý
5	4	3	2	1

4. Lịch trình học Anh/chị ưa thích nhất? (đánh số từ 1-3 theo thứ tự ưu tiên)

- Ngày trong tuần;
- Ngày cuối tuần;
- Kết hợp ngày trong tuần và ngày cuối tuần

5. Thời gian đào tạo của khóa học hoặc theo từng đợt học (từ 0,5 ngày đến 4 ngày) có hợp lý không, có gây ảnh hưởng đến công việc và thời gian cá nhân của Anh/Chị?

Hoàn toàn hợp lý	Rất hợp lý	Hợp lý	Chưa hợp lý	Không hợp lý
5	4	3	2	1

4. Ý kiến khác.....

5. Anh/ Chị đã từng tra cứu lịch sử/ kết quả đào tạo của mình trên hệ thống Quản lý đào tạo (SF) bao giờ chưa?

Có

Không? Lý do:

### V. Mục hậu cần lớp học

1. Chất lượng phòng học và trang thiết bị giảng dạy có đầy đủ, phù hợp không?

Hoàn toàn đầy đủ	Rất đầy đủ	Đầy đủ	Chưa đầy đủ	Không đầy đủ
5	4	3	2	1

2. Chất lượng bữa ăn trưa, tối, teabreak có phù hợp không?

Hoàn toàn phù hợp	Rất phù hợp	Phù hợp	Chưa phù hợp	Không phù hợp
5	4	3	2	1

3. Năng lực tổ chức của cán bộ Trường Đào tạo?

Hoàn toàn tốt	Rất tốt	Tốt	Chưa tốt	Không tốt
5	4	3	2	1

4. Cán bộ Trường Đào tạo có hỗ trợ nhiệt tình cho lớp học không?

Hoàn toàn nhiệt tình	Rất nhiệt tình	Nhiệt tình	Chưa nhiệt tình	Không nhiệt tình
5	4	3	2	1

5. Trường Đào tạo cần phải làm gì để nâng cao chất lượng phục vụ trong thời gian tới?

Ý kiến.....

## **VI. Khảo sát khả năng học tập của cá nhân:**

1. Kiến thức, kỹ năng làm việc của anh chị là do tích lũy từ các nguồn đào tạo (đánh số từ 1-4 theo thứ tự ưu tiên)

- a. Từ các khóa đào tạo do TĐT và đơn vị tổ chức
- b. Chủ động học hỏi đồng nghiệp, cấp trên
- c. Chủ động tìm kiếm tài liệu tự học
- d. Từ nguồn khác.

2. Anh chị có xây dựng kế hoạch học tập và phát triển của bản thân không?

Có

Không

3. Anh chị thường chủ động tìm kiếm tài liệu học tập & phát triển bản thân từ những nguồn nào sau đây:

- a. Từ intranet, thư viện của VCB
- b. Từ nguồn thông tin công cộng trên internet
- c. Từ bạn bè, đồng nghiệp
- d. Khai thác hệ thống học liệu mở ( các khóa học) trên internet

4. Anh chị có dễ dàng tìm được nguồn tài liệu để học tập trong nội bộ VCB không?

Có

Không

5. Anh chị có đồng ý với quan điểm cho rằng: việc chủ động học tập của mỗi cá nhân có vai trò quyết định đến thành công của cá nhân đó.

Có

Không

Anh/Chị đã hoàn thành phần câu hỏi khảo sát,

Trân trọng cảm ơn!

## **Bảng 23: CÂU HỎI THỰC HIỆN KHẢO SÁT NGƯỜI QUẢN LÝ**

**Mục đích: Khảo sát chất lượng các khóa đào tạo do Trường Đào tạo tổ chức**

**Giai đoạn 2019-2022**

**Đối tượng:**

**Tại TSC: Ban lãnh đạo, Trưởng Phòng Ban/ Trung Tâm TSC**

**Chi Nhánh: Giám đốc các chi nhánh**

1.Sau khóa học, Anh/Chị thấy cán bộ có thay đổi thái độ/hành vi theo hướng tích cực không?

Hoàn toàn Tích cực	Rất tích cực	Tích cực	Chưa tích cực	Không tích cực
5	4	3	2	1

2.Mức độ áp dụng kiến thức/kỹ năng học được của cán bộ vào công việc, xử lý tình huống không?

Hoàn toàn Áp dụng	Áp dụng một phần	Áp dụng	Chưa áp dụng	Không áp dụng
5	4	3	2	1

3.Hiệu quả công việc của cán bộ có được cải thiện sau khóa học?

Cải thiện hơn mong đợi	Cải thiện rất nhiều	Có cải thiện	Cải thiện rất ít	Không cải thiện gì
5	4	3	2	1

4.Cán bộ có truyền đạt kiến thức/kỹ năng học được cho cán bộ khác trong đơn vị?

Hoàn toàn Truyền đạt	Truyền đạt một phần	Truyền đạt	Chưa truyền đạt	Không truyền đạt
5	4	3	2	1

5. Theo Anh/ Chị nội dung đào tạo nào trong giai đoạn 2019-2022 nên tăng cường đào tạo trong thời gian tới?

Ý kiến.....

6. Theo Anh/Chị nội dung đào tạo nào trong giai đoạn 2019-2022 nên lược giảm trong thời gian tới?

Ý kiến.....

7. Cảm nhận của Anh/chị về cách thức đăng ký đào tạo cho cán bộ trên hệ thống thay thế cho cách đăng ký truyền thống trước đây?

Rất thuận tiện, dễ dàng sử dụng	Khá Thuận tiện, thao tác đăng ký khá dễ dàng	Chấp nhận được	Thao tác đăng ký phức tạp, khó nhớ	Không thuận tiện, quá phức tạp
5	4	3	2	1

8. Anh/ Chị đã từng tra cứu thông tin về lịch sử kết quả đào tạo của học viên trên hệ thống Quản lý đào tạo (SF) bao giờ chưa?

- Có

- Không? Lý do

9. Đơn vị của Anh/Chị cần bổ sung nội dung đào tạo mới nào để đáp ứng yêu cầu công việc hiện nay và trong giai đoạn chuyển đổi số sắp tới?

Ý kiến.....

10. Đơn vị của Anh/Chị có mong muốn tăng cường đào tạo cho đối tượng nhân sự nào?

Ban Giám đốc

Lãnh đạo cấp phòng

Nhân viên

Cộng tác viên

11. Anh/Chị có tiếp nhận được các thông tin của học viên tại đơn vị chủ động chia sẻ lại những điểm hài lòng về các khóa đào tạo do Trường Đào tạo tổ chức?

Có

Không.

Nếu có, vui lòng cho biết chi tiết.....

12. Anh/Chị có tiếp nhận được các thông tin của học viên tại đơn vị chủ động chia sẻ lại những cảm nhận chưa tốt về các khóa đào tạo do Trường Đào tạo tổ chức?

Có

Không.

Nếu có, vui lòng cho biết chi tiết.....

Anh/Chị đã hoàn thành phần câu hỏi khảo sát,

Trân trọng cảm ơn!



**BẢNG 25: BẢNG KHẢO SÁT, PHỎNG VẤN CÁN BỘ LÀM CÔNG  
TÁC ĐÀO TẠO TẠI TRƯỜNG ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN  
NHÂN LỰC VIETCOMBANK**

Em là Nguyễn Đức Tuấn, nghiên cứu sinh Trường Đại học Lao động – Xã hội. Hiện em đang nghiên cứu đề tài: “*Đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0*”. Để việc nghiên cứu đạt được kết quả tốt, em xây dựng Dự thảo câu hỏi: “Mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam”.

Kính mong Anh/Chị vui lòng đánh giá mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam và trả lời một số câu hỏi

(Mức độ đánh giá: 1 – Rất kém; 2 – Kém; 3 – Trung bình; 4 – Khá; 5 – Tốt )

Yêu cầu 1: Cần sử dụng internet vạn vật nhằm lưu và phát các thông tin về đào tạo, nội dung đào tạo qua mạng internet để phục vụ nghiên cứu, giảng dạy và học tập, kiểm soát hành vi học tập của người học.

Theo đánh giá của Anh Chị, hiện nay việc đào tạo tại Vietcombank đã đáp ứng yêu cầu 1 ở mức độ nào:

**1.1.** Có thể tìm hiểu thông tin về các khóa đào tạo của Vietcombank trên mạng Internet nội bộ

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

**1.2.** Có thể tải nội dung và tài liệu đào tạo của khóa học trên mạng Internet nội bộ để học tập, nghiên cứu

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

**1.3.** Vietcombank có thể kiểm soát hành vi học tập trên mạng Internet nội bộ

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

Yêu cầu 2. Cần sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo để tạo ra những cỗ máy phục vụ nghiên cứu, học tập và giảng dạy, nhằm đạt mục tiêu như thu thập và xử lý thông tin về đào tạo, đưa ra các lập luận và phán đoán, tự sửa lỗi, đề xuất chiến lược học tập hợp lý v.v...

Theo đánh giá của Anh Chị, hiện nay việc đào tạo tại Vietcombank đã đáp ứng yêu cầu 2 ở mức độ nào:

**2.1.** Vietcombank có đưa trí tuệ nhân tạo vào phục vụ công tác giảng dạy dựa trên nền tảng trợ lý ảo, (tạo ra bài giảng điện tử, bài tập bổ trợ, bài mẫu, soạn đề, chấm bài kiểm tra điều phối các hoạt động tập thể trong lớp...)

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

**2.2.** Vietcombank có đưa trí tuệ nhân tạo vào phục vụ công tác học tập như học tập (ví dụ học ngoại ngữ, có phần mềm kiểm tra lỗi chính tả và ngữ pháp tiếng Anh; Phần mềm học nói tiếng Anh)

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

Yêu cầu 3. Cần sử dụng Blockchain trong việc ghi và chia sẻ dữ liệu đào tạo an toàn, hiệu quả

Theo đánh giá của Anh Chị, hiện nay việc đào tạo tại Vietcombank đã đáp ứng yêu cầu 3 ở mức độ nào:

**3.1.** Vietcombank có sử dụng công nghệ Blockchain (cơ chế cơ sở dữ liệu tiên tiến) cho phép ghi chép thông tin đào tạo, đạt được sự đồng thuận các bên tham gia đào tạo, liên kết thông tin đào tạo, chia sẻ thông tin đào tạo minh bạch, an toàn trong hệ thống.

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

**3.2.** Thông tin đào tạo của Vietcombank (bao gồm điểm số, hoạt động ngoại khóa, kỹ năng, trải nghiệm...) đều được lưu trữ có sự nhất quán theo trình tự thời gian và

không thể xóa hoặc sửa đổi chuỗi mà không có sự đồng thuận từ bên tham gia. (đơn vị tổ chức đào tạo, giảng viên, học viên, hệ thống)

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1(Rất kém)

**Yêu cầu 4.**Cần thiết lập hệ thống dữ liệu lớn nhằm lưu giữ thông tin của người học và các chuyên gia làm công tác đào tạo, qua đó giúp đơn vị làm công tác đào tạo nắm được hành vi, xu hướng, nhu cầu ... của cả người dạy và người học. Từ đó giúp cơ sở đào tạo có chiến lược và kế hoạch đào tạo phù hợp

Theo đánh giá của Anh Chị, hiện nay việc đào tạo tại Vietcombank đã đáp ứng yêu cầu 4 ở mức độ nào:

**4.1** Vietcombank có hệ thống dữ liệu lớn lưu giữ thông tin đào tạo của người học, chuyên gia, giảng viên làm công tác đào tạo

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1(Rất kém)

**4.2.** Vietcombank có sử dụng dữ liệu lớn được khai thác sử dụng các báo cáo làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược và lộ trình học tập

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1(Rất kém)

**Yêu cầu 5.**Phải sử dụng điện toán đám mây trên các nền tảng thích hợp (chẳng hạn Office 365, Facebook, Youtube,...) nhằm lưu trữ, phân loại và sắp xếp dữ liệu đào tạo trên hệ thống của cơ sở đào tạo

Theo đánh giá của Anh Chị, hiện nay việc đào tạo tại Vietcombank đã đáp ứng yêu cầu 5 ở mức độ nào:

**5.1.**Các dữ liệu đào tạo tại Vietcombank đều được lưu trữ, tổ chức và sắp xếp trên hệ thống của các đơn vị cung cấp dịch vụ (Office 365, Facebook, Youtube,...)

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1(Rất kém)

**5.2.** Vietcombank có chiến lược tiếp thị tự động hóa dựa trên nền tảng công nghệ này nhằm tiết kiệm chi phí và tối ưu nguồn lực

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

6. Theo Anh/Chị, để việc ứng dụng công nghệ 4.0 vào hoạt động đào tạo tại Vietcombank cần bổ sung những yêu cầu nào? Xin vui lòng ghi cụ thể:

.....

.....

.....

.....

Trân trọng cảm ơn!

### BẢNG 31: BẢNG KHẢO SÁT CÁN BỘ LÀM TẠI VIETCOMBANK

Em là Nguyễn Đức Tuấn, nghiên cứu sinh Trường Đại học Lao động – Xã hội. Hiện em đang nghiên cứu đề tài: “**Đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0**”. Để việc nghiên cứu đạt được kết quả tốt, em xây dựng Dự thảo câu hỏi: “Mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam”.

Kính mong Anh/Chị vui lòng đánh giá mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam và trả lời một số câu hỏi

(Mức độ đánh giá: 1 – Rất kém; 2 – Kém; 3 – Trung bình; 4 – Khá; 5 – Tốt )

1. Có thể tìm hiểu thông tin về các khóa đào tạo của Vietcombank trên mạng Internet nội bộ

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

2. Có thể tải nội dung và tài liệu đào tạo của khóa học trên mạng Internet nội bộ để học tập, nghiên cứu

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

3. Vietcombank có thể kiểm soát hành vi học tập trên mạng Internet nội bộ

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

4. Vietcombank có thể kiểm soát việc truy cập nội dung đào tạo của người học trên mạng Internet nội bộ

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1 (Rất kém)

5. Vietcombank có thể kiểm soát thời gian học tập của người học trên mạng Internet nội bộ

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1(Rất kém)

6. Vietcombank có thể kiểm soát việc thực hiện các nhiệm vụ học tập của người học (làm bài tập, bài kiểm tra, phiếu đánh giá) trên mạng Internet nội bộ

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1(Rất kém)

7. Vietcombank có áp dụng công nghệ trí tuệ nhân phục vụ công tác đào tạo, (tạo ra bài giảng điện tử, bài tập hỗ trợ, chấm bài kiểm tra điều phối các hoạt động tập thể trong lớp...)

5 (Tốt)	4 (Khá)	3 (Trung bình)	2 (Kém)	1(Rất kém)

8. Theo Anh/Chị, để việc ứng dụng công nghệ 4.0 vào hoạt động đào tạo tại Vietcombank cần bổ sung những yêu cầu nào? Xin vui lòng ghi cụ thể:

.....

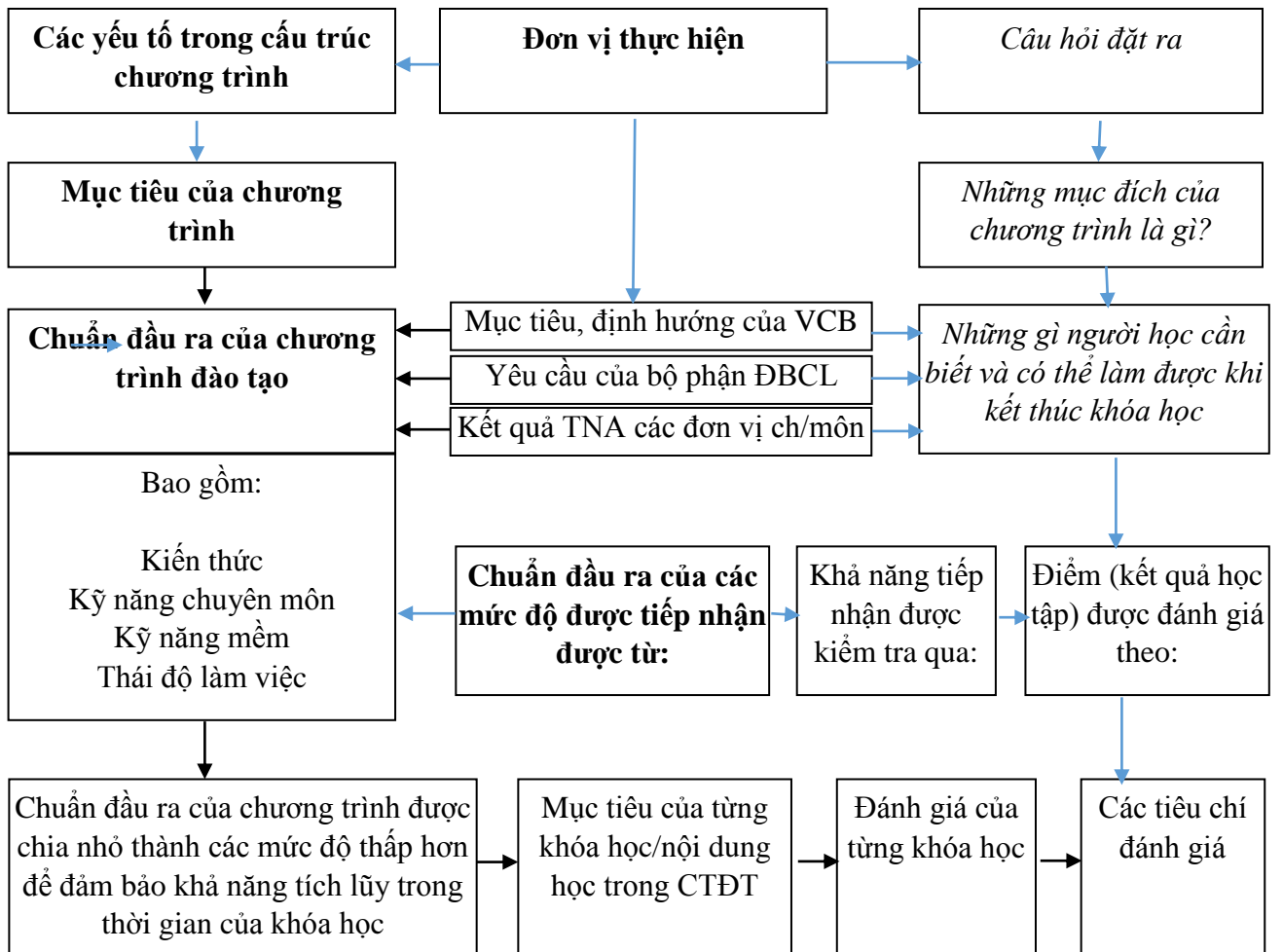
.....

.....

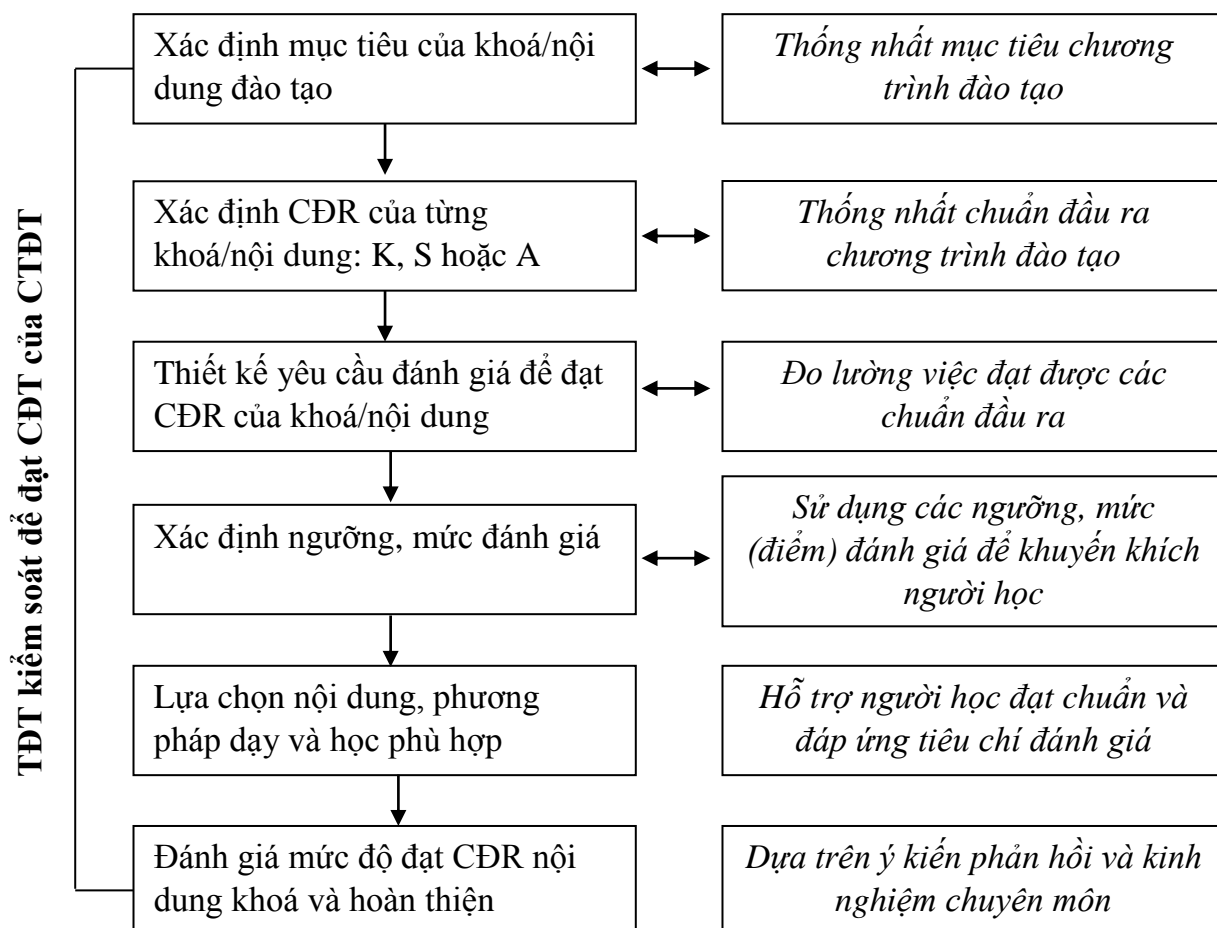
.....

Trân trọng cảm ơn!

**HÌNH 8: QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO DỰA THEO CHUẨN ĐẦU RA**



**HÌNH 9: QUY TRÌNH LIÊN KẾT MỤC TIÊU, CHUẨN ĐẦU RA CỦA KHÓA/NỘI DUNG ĐÀO TẠO VỚI CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO**





*Hà Nội, ngày 03 tháng 07 năm 2023*

**Người hướng dẫn khoa học 1**  
**(Ký, ghi rõ họ tên)**

**Người hướng dẫn khoa học 2**  
**(Ký, ghi rõ họ tên)**

**Nghiên cứu sinh**  
**(Ký, ghi rõ họ tên)**

**PGS, TS. LÊ THANH HÀ**

**PGS, TS. PHẠM CÔNG ĐOÀN**

**NGUYỄN ĐỨC TUẤN**

**Khoa/Bộ môn chuyên môn**

**Trưởng khoa QLNNL**

**TS. Đỗ Thị Tươi**