

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

HOÀNG PHƯƠNG LINH

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẠI CHỨNG VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội, 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

HOÀNG PHƯƠNG LINH

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẠI CHÚNG VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ XUÂN SINH

Hà Nội - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “**Đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đại Chúng Việt Nam (PVcomBank)**” là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Đồng thời, các số liệu, các kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất cứ công trình nào khác.

Tác giả

Hoàng Phương Linh

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất đến TS.Lê Xuân Sinh đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau đại học - trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

MỤC LỤC

MỤC LỤC	I
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Đóng góp mới của luận văn	6
7. Kết cấu luận văn.....	6
Chương 1	8
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	8
1.1. Một số khái niệm liên quan	8
1.1.1. <i>Ngân hàng Thương mại</i>	<i>8</i>
1.1.2. <i>Nguồn nhân lực</i>	<i>9</i>
1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong Ngân hàng Thương mại ...	12
1.2.1. <i>Xác định nhu cầu đào tạo</i>	<i>13</i>
1.2.2. <i>Lập kế hoạch đào tạo</i>	<i>16</i>
1.2.3. <i>Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo.....</i>	<i>25</i>
1.2.4. <i>Đánh giá kết quả đào tạo.....</i>	<i>25</i>
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực trong Ngân hàng Thương mại	29

1.3.1. Các nhân tố bên trong Ngân hàng.....	29
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài Ngân hàng	32
1.4. Kinh nghiệm đào tạo của một số Hội sở Ngân hàng Thương mại và bài học rút ra cho Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam.....	34
1.4.1. Một số kinh nghiệm.....	34
1.4.2. Bài học rút ra cho Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam.....	38
Chương 2.....	41
THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ NGÂN HÀNG TMCP ĐẠI CHỨNG VIỆT NAM	41
2.1. Tổng quan về Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam.....	41
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	41
2.1.2. Một số đặc điểm có ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank.....	42
2.1.3. Kết quả kinh doanh năm 2017 - 2019.....	49
2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam	50
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo	50
2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo	54
2.2.3. Thực trạng triển khai chương trình đào tạo	64
2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo.....	68
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam	73
2.3.1. Phân tích các nhân tố bên trong.....	73
2.3.2. Phân tích các nhân tố bên ngoài.....	75
2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam	78
2.4.1. Những mặt đạt được.....	78

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	79
Chương 3.....	83
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ NGÂN HÀNG TMCP ĐẠI CHÚNG VIỆT NAM.....	83
3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam.....	83
3.1.1. Mục tiêu.....	83
3.1.2. Phương hướng.....	84
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam.....	85
3.2.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo	85
3.2.2. Hoàn thiện tổ chức quản lý đào tạo.....	87
3.2.3. Xây dựng nội dung chương trình đào tạo phù hợp.....	90
3.2.4. Đa dạng hóa phương pháp đào tạo	92
3.2.5. Đầu tư kinh phí, cơ sở vật chất, kỹ thuật phục vụ đào tạo	94
3.2.6. Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá chất lượng đào tạo	95
KẾT LUẬN.....	99
TÀI LIỆU THAM KHẢO	101
PHỤ LỤC	102

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
NNL	Nguồn nhân lực
PVcomBank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đại chúng Việt Nam
SHB	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn - Hà Nội
TMCP	Thương mại Cổ phần

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

BẢNG	NỘI DUNG	TRANG
Bảng 1.1	Mẫu bảng Kế hoạch đào tạo năm	16
Bảng 1.2	Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của KirkPatrick	27
Bảng 2.1	Số lượng cán bộ nhân viên PVcomBank 2017 - 2019	42
Bảng 2.2	Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi của Hội sở PVcomBank	43
Bảng 2.3	Cơ cấu trình độ học vấn của cán bộ nhân viên tại Hội sở PVcomBank	43
Bảng 2.4	Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ chuyên môn	44
Bảng 2.5	Mẫu phiếu đăng ký nhu cầu đào tạo	50
Bảng 2.6	Mục tiêu đào tạo cụ thể tại Hội sở PVcomBank	55
Bảng 2.7	Tình hình đào tạo tại Hội sở PVcomBank 2017 - 2019	58
Bảng 2.8	Chi phí đào tạo các năm tại Hội sở PVcomBank	62
Bảng 2.9	Kết quả đào tạo tại Hội sở PVcomBank k 2017 - 2019	69
Bảng 2.10	Mức độ hài lòng của học viên về nội dung khóa học	69
Bảng 2.11	Kết quả điều tra về kết quả học tập của học viên	70
Bảng 2.12	Kết quả điều tra về mức độ: ứng dụng kiến thức của học viên sau khóa học	71
Bảng 2.13	Kết quả điều tra về mức độ: kết quả công việc đạt được của học viên sau đào tạo	71
SƠ ĐỒ	NỘI DUNG	TRANG
Sơ đồ 1.1	Quy trình đào tạo nhân lực	12
Sơ đồ 2.1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của PVcomBank	41
BIỂU	NỘI DUNG	TRANG
Biểu 2.1	Biểu tổng hợp nhu cầu đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ năm 2019	52

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt, quyết định sự phát triển của mọi nền kinh tế. Ngày nay trước yêu cầu của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật, yếu tố con người thực sự trở thành nhân tố quyết định, một điều kiện tiên quyết của mọi giải pháp để phát triển kinh tế xã hội. Đối với các ngân hàng thương mại, nguồn nhân lực không chỉ tạo ra ưu thế cạnh tranh mà còn góp phần quảng bá thương hiệu, là yếu tố quyết định làm tăng lợi nhuận thông qua cung ứng dịch vụ ngân hàng, giúp cho ngân hàng thương mại tăng trưởng và phát triển bền vững.

Đào tạo nguồn nhân lực là một yếu tố rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại, nhằm trang bị cho cán bộ công nhân viên có đủ kiến thức, kỹ năng và thái độ, bản lĩnh để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Đây cũng là một phương pháp khuyến khích, động viên người lao động trong công tác.

Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam (PVcomBank) được thành lập ngày 16/9/2013 trên cơ sở hợp nhất giữa Tổng Công ty Tài chính Cổ phần Dầu khí Việt Nam (PVFC) và Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Tây (Western Bank). Từ khi thành lập tới nay, hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank và của hệ thống PVcomBank luôn được đặt vào vị trí quan tâm hàng đầu nhằm tạo ra đội ngũ nhân lực chất lượng cao. Các hoạt động đào tạo cho người lao động tại đây được thực hiện dưới nhiều hình thức đa dạng và thường xuyên. Tuy nhiên, các dịch vụ ngân hàng thường xuyên thay đổi trong môi trường cạnh tranh đầy biến động, các thách thức trong hoạt động ngân hàng ở trong và ngoài nước xuất hiện ngày càng nhiều và đa dạng cùng với các hiệp định thương mại song phương và đa phương bắt đầu có hiệu lực. Khung khổ pháp luật trong lĩnh vực ngân hàng có

sự thay đổi khá nhanh khi mà Luật các Tổ chức tín dụng năm 2017 với nhiều nội dung mới có hiệu lực. Hoạt động tái cơ cấu ngân hàng có nhiều thay đổi tích cực. Điều này đòi hỏi hoạt động đào tạo nhân lực tại trụ sở chính PVcomBank phải linh hoạt để vừa đảm bảo các yêu cầu hiện tại, vừa đón bắt các cơ hội trong tương lai, nhất là với đội ngũ lao động làm việc tại Hội sở chính. Người lao động tại đây vừa phải đảm bảo công việc chuyên môn hàng ngày vừa phải tham mưu cho ban lãnh đạo và tham gia quản lý toàn hệ thống. Trong khi đó, các chương trình đào tạo mới tập trung vào đào tạo chuyên môn cơ bản, chưa tập trung đào tạo sâu về các nghiệp vụ mới. Các phương pháp đào tạo chưa hiện đại, nội dung đào tạo nhân sự ở Hội sở PVcomBank chưa đáp ứng được yêu cầu công việc đặt ra cũng như những mục tiêu mà PVcomBank hướng tới. Điều này đòi hỏi ngân hàng phải chú trọng đổi mới hoạt động đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện có, đáp ứng được yêu cầu đặt ra cũng như góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động tốt hơn.

Xuất phát từ những yêu cầu cấp thiết và thực tiễn đó, nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực, tôi đã quyết định chọn đề tài: ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đại Chúng Việt Nam (PVcomBank)”*** làm luận văn thạc sỹ của mình. Khi thực hiện đề tài, tôi mong muốn đánh giá đúng thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank trong thời gian tới.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Việc nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực trong Ngân hàng Thương mại nói chung và Hội sở Ngân hàng Thương mại Đại chúng Việt Nam nói riêng không phải là một vấn đề hoàn toàn mới. Đã có nhiều công trình nghiên cứu và công bố về vấn đề này.

- PGS.TS. Đặng Hoàng Linh, “*Phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực ngân hàng nhằm thúc đẩy tăng trưởng kinh tế*”, Tạp chí Ngân hàng số 23 năm 2018. Trên cơ sở đánh giá đào tạo nguồn nhân lực nói chung, bài báo chú trọng đến phát triển nhân lực ngành ngân hàng trong tương lai. Ở đó, ngân hàng phải thực sự chú trọng đến hoạt động đào tạo và xa hơn là phát triển nhân lực, đa dạng hóa nội dung đào tạo gắn với quá trình tái cơ cấu ngân hàng.

- Luận án tiến sĩ của tác giả Lê Văn Hình “*Chất lượng nguồn nhân lực ngân hàng thương mại với chiến lược phát triển ngành ngân hàng đến năm 2025 và định hướng 2030*” (2018), mặc dù nguồn nhân lực của hệ thống các tổ chức tín dụng đã được cải thiện đáng kể, tuy vậy, Chính phủ vẫn đặt ra yêu cầu chú trọng phát triển nguồn nhân lực của ngành Ngân hàng đảm bảo cho việc thực hiện thắng lợi các mục tiêu chiến lược. Đề tài đã chỉ ra một số hạn chế, bất cập về nguồn nhân lực ngân hàng thương mại, qua đó, đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngân hàng thương mại để thực hiện thắng lợi chiến lược phát triển ngành Ngân hàng đến 2025 và định hướng 2030.

- Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Đăng Bằng: “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao với việc thực hiện chiến lược tái cơ cấu ngân hàng Việt Nam*” năm 2018, đề cập tới vấn đề tái cơ cấu kinh tế nói chung, trong đó có tái cơ cấu ngân hàng. Chưa bao giờ vấn đề nhân sự, sàng lọc nhân viên ngân hàng trong quá trình tái cấu trúc, xu hướng thuê nhân sự cao cấp nước ngoài lại trở thành vấn đề “nóng” như hiện nay. Hệ thống ngân hàng rất cần nguồn nhân lực chất lượng cao và trách nhiệm của các cơ sở đào tạo nhân lực cho ngân hàng cần phải được nâng cao.

Nhìn chung trong các công trình nghiên cứu đó, các tác giả đưa ra những giải pháp khác nhau nhằm xây dựng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các ngân hàng thương mại. Đây là vấn đề luôn luôn mới và ngày càng cần thiết. Tuy nhiên, cho tới nay, chưa có công trình nghiên cứu đã

công bố nào đề cập đến đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank trong thời gian năm 2017-2019. Đây là giai đoạn Hội sở PvcomBank thực hiện tái cơ cấu, đổi mới nhiều về nhân sự để thực hiện các nhiệm vụ do Ngân hàng Nhà nước và Ban lãnh đạo PVcomBank đề ra. Vì vậy, luận văn này không trùng lặp với các công trình nghiên cứu nào đã công bố từ trước.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại.
- Phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PvcomBank.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Luận văn nghiên cứu đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Phạm vi về nội dung*: Luận văn nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank, chủ yếu là đào tạo lại cán bộ tại các khối, phòng ban tại Hội sở chính, tập trung vào quá trình thực hiện và không đi sâu vào phân tích các chương trình đào tạo và bồi dưỡng cụ thể.

- *Phạm vi về không gian*: Luận văn tập trung nghiên cứu hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PvcomBank, trụ sở tại Hà Nội.

- *Phạm vi về thời gian*: Luận văn tập trung nghiên cứu thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PvcomBank trong thời gian 2017 - 2019 và kiến nghị cho giai đoạn 2020 - 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện những mục tiêu trên, trong quá trình thực hiện luận văn tác giả đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau:

Phương pháp thu thập dữ liệu

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:

Luận văn thực hiện thu thập những thông tin, số liệu có sẵn và được tập hợp từ trước nhằm phục vụ cho nhiều mục đích khác nhau. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ:

- + Báo cáo thống kê của Hội sở PVCombank 2017-2019.
- + Báo cáo Khối Quản trị nguồn nhân lực Hội sở PVCombank 2017-2019

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:

Ngoài việc thu thập số liệu thứ cấp, tác giả thu thập số liệu sơ cấp bằng phương pháp phỏng vấn, khảo sát. Khảo sát 100 cán bộ tại Hội sở bằng phiếu hỏi.

Phương pháp xử lý và phân tích số liệu

Sau khi thu thập số liệu, luận văn sử dụng phần mềm Microsoft Excel để phân tích và xử lý số liệu đã thu thập được. Việc phân tích dữ liệu thực hiện theo một số phương pháp sau:

- + Phương pháp thống kê tổng hợp: Được sử dụng để sắp xếp, tổng hợp dữ liệu sơ cấp thu thập được một cách khoa học, biến dữ liệu sơ cấp thành dữ liệu thứ cấp phục vụ cho quá trình phân tích thực trạng tại đơn vị.
- + Phương pháp thống kê mô tả: Được sử dụng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được qua đồ thị và các bảng số liệu. Qua đó thể hiện rõ ràng để so sánh, đánh giá thực trạng đào tạo.

Phương pháp phân tích - tổng hợp

Trên các cơ sở tài liệu đã được xử lý, tổng hợp và vận dụng các phương pháp phân tích thống kê để đánh giá thực trạng đào tạo tại Hội sở PVcomBank. Thông qua kết quả từ việc thống kê tổng hợp, so sánh kết quả đạt được giữa các năm, luận văn đưa ra các kết luận và đánh giá về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PvcomBank.

Phương pháp so sánh:

Thông qua kết quả từ việc thống kê tổng hợp, so sánh kết quả đạt được giữa các năm từ đó đưa ra các kết luận cho các đánh giá về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank.

6. Đóng góp mới của luận văn

- Từ phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PvcomBank, luận văn đã phân tích đặc điểm nhân sự trong ngân hàng thương mại, thực trạng triển khai từng bước trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực và nhiệm vụ của các cá nhân, đơn vị có liên quan của Hội sở PVcomBank trên địa bàn Hà Nội.

- Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở, đặc biệt làm rõ các hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.

- Xuất phát từ các yêu cầu của giai đoạn mới, các giải pháp mà luận văn đề xuất là có cơ sở, có tính khả thi, giúp Ban lãnh đạo Ngân hàng hoàn thiện hơn công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcombank trong giai đoạn tới.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục các bảng biểu, sơ đồ, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung của luận văn được trình bày gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại

Chương 2: Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam (PVcomBank)

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam (PVcomBank).

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. Ngân hàng Thương mại

Ngân hàng thương mại là một loại hình tổ chức có vai trò quan trọng đối với nền kinh tế nói chung và đối với từng cộng đồng địa phương, chủ thể tham gia nói riêng.

Theo quy định tại *Điều 4 Luật các tổ chức tín dụng* thì ngân hàng được định nghĩa như sau: “*Ngân hàng là loại hình tổ chức tín dụng có thể được thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng theo quy định của Luật này. Theo tính chất và mục tiêu hoạt động, các loại hình ngân hàng bao gồm ngân hàng thương mại, ngân hàng chính sách, ngân hàng hợp tác xã*”. Như vậy, có thể hiểu, ngân hàng là loại hình tổ chức tín dụng có thể thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng theo quy định của Luật các Tổ chức tín dụng, là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chính là kinh doanh tiền tệ.

Theo *Điều 4 Luật các tổ chức tín dụng*, Ngân hàng thương mại được hiểu là “*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 này nhằm mục tiêu lợi nhuận*”. Như vậy, ngân hàng thương mại là một loại hình doanh nghiệp đặc biệt kinh doanh trên lĩnh vực tín dụng với mục đích thu lợi nhuận, và nó có những đặc trưng như sau: nhận ký ủy thác của công chúng với trách nhiệm hoàn trả, được phép sử dụng ký thác của công chúng để cho vay, chiết khấu và thực hiện các dịch vụ tài chính khác.

Từ các khái niệm trên, theo tác giả: Ngân hàng thương mại được xem là một tổ chức kinh tế đặc biệt với mức độ rủi ro cao, cùng sức ảnh hưởng dây chuyền tới sức khỏe nhiều doanh nghiệp khác cũng như sức khỏe của nền

kinh tế. Do đó, hoạt động ngân hàng thương mại luôn chịu sự giám sát chặt chẽ nhất từ các thiết chế quản lý. Đồng thời, tự bản thân nó 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.

1.1.2. Nguồn nhân lực

1.1.2.1. Nhân lực

“Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.

Thể lực chỉ là sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực của con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác và giới tính...

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người.” [Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2015, tr. 20-21].

Như vậy, có thể hiểu Nhân lực là tổng thể nguồn lực của cá nhân mỗi người và bao gồm: thể lực và trí lực của người đó.

1.1.2.2. Nguồn nhân lực

“Nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Nguồn lực đó được xem xét ở hai khía cạnh. Trước hết, với ý nghĩa là nguồn gốc, là nơi phát sinh ra nguồn lực. Nguồn nhân lực nằm ngay trong bản thân con người, đó cũng là sự khác nhau cơ bản giữa nguồn lực con người với các nguồn lực khác. Thứ hai, nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể nguồn lực của từng cá nhân con người. Với tư cách là một nguồn lực của quá trình phát triển, nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho

xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định.” [Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu, 2008, tr.34].

Mặc dù có nhiều cách hiểu khác nhau nhưng nguồn nhân lực có những đặc điểm sau:

- + Là nguồn lực con người.
- + Là bộ phận dân số gắn liền với cung lao động.
- + Phản ánh khả năng lao động của mỗi xã hội trong từng giai đoạn.

Như vậy, có thể thấy rằng nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động) gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định. Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất của tổ chức vì nó là nguồn lực duy nhất tạo ra giá trị lớn hơn giá trị bản thân và giúp tạo ra sức mạnh riêng có của tổ chức. Nhu cầu về nguồn nhân lực là nhu cầu sử dụng lao động cho các vị trí việc làm, công việc, thậm chí các nghề nghiệp khác nhau. Nguồn nhân lực của một tổ chức là toàn bộ người lao động làm việc trong tổ chức đó theo một cơ cấu xác định, với khả năng lao động và tiềm năng sáng tạo vô hạn, được tổ chức quản lý và phát triển nhằm thúc đẩy vai trò nguồn hạt nhân trong quá trình thực thi sứ mạng của tổ chức.

1.1.2.3. Nguồn nhân lực trong Ngân hàng Thương mại

Có thể hiểu, nguồn nhân lực của một ngân hàng thương mại là toàn bộ người lao động làm việc trong ngân hàng đó theo một cơ cấu có tính kế thừa; với nòng cốt là đội ngũ nhân sự trình độ cao, làm việc chuyên nghiệp, sáng tạo và có đạo đức nghề nghiệp; được tổ chức quản lý và phát triển nhằm làm tốt vai trò chủ thể trong quá trình thực thi chiến lược của ngân hàng thương mại, đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế trong từng giai đoạn.

1.1.3. Đào tạo nguồn nhân lực trong Ngân hàng Thương mại

1.1.3.1. Đào tạo nguồn nhân lực

“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 học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động của mình có hiệu quả hơn” [Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2015, tr.78].

Trong thực tế, đào tạo nguồn nhân lực là quá trình cung cấp các kiến thức, kỹ năng mới và nhằm mục đích thay đổi các quan điểm hay hành vi hoặc thái độ làm việc của người lao động, thông qua đó sẽ nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân. Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình trang bị những kiến thức hoặc bổ sung những thiếu hụt về chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động, để họ có thể đảm nhận một nghề nào đó, hay làm tốt hơn một công việc nào đó, hoặc để làm những công việc khác trong tương lai. Đào tạo nguồn nhân lực nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện chức năng, nhiệm vụ hiện tại của họ có hiệu quả hơn. Nói một cách cụ thể, đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn.

1.1.3.2. Đào tạo nguồn nhân lực trong Ngân hàng thương mại

Đào tạo nguồn nhân lực trong Ngân hàng thương mại là hình thức đào tạo do ngân hàng tổ chức thực hiện, trong đó người được đào tạo sẽ trực tiếp thu được những kiến thức và kỹ năng cần thiết thông qua thực tế thực hiện công việc dưới sự hướng dẫn trực tiếp của những người có kinh nghiệm thực tiễn cao trong lĩnh vực tiền tệ - ngân hàng nói chung và các nghiệp vụ cụ thể của hoạt động ngân hàng thương mại nói riêng.

Đối với Ngân hàng Thương mại, việc đào tạo nguồn nhân lực giúp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc; Nâng cao chất lượng thực hiện công việc; Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là

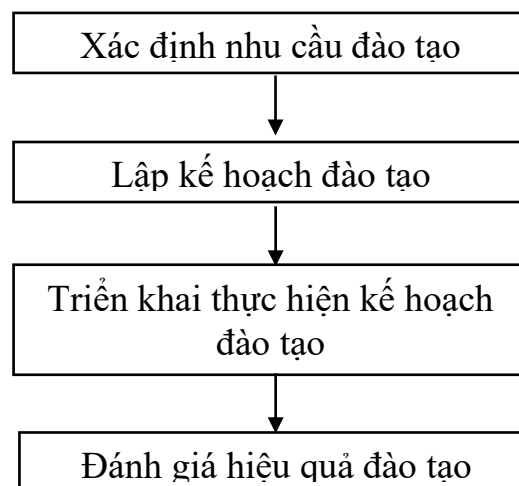
người có khả năng tự giám sát; Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức; Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp; Tạo ra được lợi thế cạnh tranh trong doanh nghiệp.

Đối với người lao động, sự cần thiết của việc đào tạo nguồn nhân lực thể hiện ở chỗ: Tạo ra sự gắn bó đối giữa người lao động và doanh nghiệp; Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động; Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai; Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng của người lao động; Tạo cho người lao động có cách nhìn mới, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

Tóm lại, đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại là nhu cầu tất yếu không chỉ của bản thân ngân hàng, mà còn của từng thành viên trong tổ chức cũng như của cả cộng đồng. Nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại cần thiết được đào tạo để phát triển hài hòa, cân xứng và có tính liên tục.

1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong Ngân hàng Thương mại

Nội dung, quy trình đào tạo nhân lực:



Sơ đồ 1.1. Quy trình đào tạo nhân lực

(Nguồn: *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung, 2015*)

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo là số người cần thiết phải đào tạo để đáp ứng được yêu cầu của công việc đặt ra. Đào tạo nguồn nhân lực là hoạt động quan trọng để nâng cao năng lực đội ngũ. Xét về mặt tổ chức, đào tạo nâng cao kỹ năng và hiệu quả công việc. Đối với mỗi cá nhân, hoạt động này giúp có được phát triển và có cơ hội làm tốt hơn vai trò của mình và tăng khả năng thăng tiến. Chính vì vậy, tổ chức và các cá nhân luôn có các nhu cầu đào tạo. Xác định nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên cần phải quan tâm và dành nhiều nguồn lực để có thể đánh giá đầy đủ và chính xác nhu cầu đào tạo của các doanh nghiệp nói chung và của ngân hàng thương mại nói riêng.

Đây là phương pháp áp dụng các hình thức khảo sát, phỏng vấn, kiểm tra...nhằm xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị, nhân viên thông qua việc đánh giá khoảng cách năng lực hiện tại so với yêu cầu của vị trí công việc được giao của nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo hỗ trợ cho việc xây dựng các mục tiêu, nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế. Bởi vì, nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên luôn có những điểm khác biệt do lĩnh vực chuyên môn, tiềm năng và tư duy phát triển của họ không giống nhau. Do vậy, các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho phù hợp với các yêu cầu của từng đối tượng. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hòa được mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của ngân hàng thương mại, trong đó hiệu quả kinh doanh và chiến lược phát triển ngân hàng thương mại hướng đến luôn được đưa ra làm tiêu chí có tính quyết định. Các bước xác định nhu cầu đào tạo của nhân viên:

- Phân tích nhu cầu của ngân hàng thương mại, cụ thể là cầu nguồn nhân lực (số lượng, chất lượng) để có thể thực hiện các mục tiêu, sứ mệnh do từng ngân hàng tự đặt ra cho mình (từ ngắn hạn đến dài hạn). Mục tiêu đào tạo được xác định phụ thuộc vào mục tiêu của ngân hàng thương mại, bao gồm:

mục tiêu ngắn hạn (1 năm), mục tiêu trung và dài hạn (2-5 năm, theo tầm nhìn chiến lược), mục tiêu đột xuất (thay đổi công việc, thăng chức...), mục tiêu phát triển cá nhân (khi doanh nghiệp chưa có nhu cầu đào tạo) nhằm tăng sự gắn kết hoặc phát triển lộ trình sự nghiệp. Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả của việc đào tạo nguồn nhân lực như: chi phí đào tạo, cường độ đào tạo, mức độ đào tạo...để qua đó xác định việc tối ưu hóa các chỉ tiêu này. Theo giáo trình Phát triển nguồn nhân lực (Vũ Hoàng Ngân, Phạm Thị Bích Ngọc, 2019) để xác định nhu cầu đào tạo cần phải tiến hành phân tích các yếu tố đó là phân tích công việc, phân tích tổ chức và phân tích nhân viên. Cụ thể như sau:

- Phân tích tổ chức: Cần đánh giá về chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức.

Phân tích chỉ số hiệu quả của tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí, tỷ lệ vắng mặt, tỷ lệ chuyển chuyên, kỷ luật lao động, tai nạn... Kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận: Xác định những chức vụ sẽ trống và cách thức chuẩn bị ứng viên cho các chức vụ trống. Phân tích môi trường tổ chức: Đánh giá về quan điểm, tình cảm, niềm tin của các thành viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

- Phân tích công việc:

Đối với các ngân hàng thương mại, vị trí việc làm được quy định rõ ràng với các tiêu chí và chuẩn mực cụ thể đến từng bộ phận để đánh giá. Qua đó, việc xác định nhu cầu đào tạo sẽ đơn giản hơn, giảm thiểu được thời gian và chi phí. Phân tích công việc thể hiện ở việc xác định những nhiệm vụ quan trọng, và kiến thức, kỹ năng và hành vi cần nhấn mạnh trong đào tạo để người lao động có thể hoàn thành nhiệm vụ của họ. Nguồn lực trong ngân hàng thương mại có hạn, vì vậy khi lập kế hoạch và chuẩn bị cho hoạt động đào tạo

nên cân nhắc đáp ứng nhu cầu đào tạo nào trước là điều tiên quyết. Tiêu chí để cân nhắc là mức độ quan trọng và khẩn cấp của nhu cầu đối với hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại. Bằng các sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo, tổ chức có thể phân bổ nguồn lực hợp lý, đồng thời đảm bảo đáp ứng kịp thời đòi hỏi của công việc về kiến thức, kỹ năng cả nhân viên.

- Phân tích nhân viên:

Việc đánh giá đúng khả năng cá nhân, kỹ năng nghề nghiệp luôn là hoạt động gặp nhiều khó khăn từ chính bản thân bộ phận đào tạo (thiếu công cụ đánh giá, kỹ năng hỗ trợ và tư vấn cho các cấp quản lý trong việc tìm giải quyết vấn đề...), hệ thống và môi trường quản trị của ngân hàng thương mại (chưa hoàn thiện, chưa chuyên nghiệp...). Ngoài ra, nhu cầu đào tạo còn xuất phát từ việc: thảo luận, trao đổi với các cấp quản lý, các nhân viên; quan sát của bộ phận đào tạo; kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực.

Tóm lại, công tác xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện tốt thì giải quyết được các vấn đề: giúp ngân hàng thương mại quyết định được xem đào tạo có phải là giải pháp tốt, duy nhất hay không, xây dựng được chiến lược đào tạo đáp ứng được nhu cầu của tập thể và mỗi cá nhân; đưa ra được chương trình đào tạo có nội dung và phương pháp đào tạo phù hợp; cũng từ đó nâng cao được hiệu quả trong công tác đào tạo.

Các bước xác định nhu cầu đào tạo:

Bước 1: Xác định những kỹ năng, kiến thức, thái độ cần có của người lao động với công việc hiện tại đang thực hiện hoặc công việc trong tương lai sẽ thực hiện.

Bước 2: Xác định những kiến thức, kỹ năng cần phải có mà người lao động đã có.

Bước 3: Xác định nhu cầu đào tạo chung từ việc tìm ra sự khác biệt giữa các kiến thức, kỹ năng, thái độ cần có và đã có.

Bước 4: Lựa chọn nhu cầu đào tạo phù hợp đáp ứng sự khác biệt trên.

1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo

Sau khi tiến hành xây dựng xong các bước trong quy trình xác định nhu cầu đào tạo thì Phòng chuyên trách về Quản trị nhân lực (Phòng nhân sự) sẽ tiến hành thực hiện hướng dẫn các phòng ban về cách thức xác định nhu cầu đào tạo của phòng ban mình.

Dựa trên hướng dẫn của Phòng nhân sự các phòng ban tiến hành xác định nhu cầu đào tạo với các phương pháp đã được hướng dẫn trước đó.

Sau khi các phòng ban xác định nhu cầu đào tạo xong họ sẽ gửi về cho phòng nhân sự để các cán bộ phụ trách tổng hợp và tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo. Thông thường các nội dung này được tiến hành vào cuối mỗi năm hành chính hoặc vào tháng 1 của năm tiếp theo.

Một kế hoạch đào tạo có thể được coi là một văn bản liệt kê tất cả những công việc cần làm để tổ chức thực hiện khóa đào tạo được tốt nhất. Một kế hoạch đào tạo đầy đủ có thể bao gồm một số nội dung: Mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo, kinh phí và giảng viên. Kế hoạch đào tạo được đưa ra dưới 2 dạng thức: kế hoạch tổng thể và kế hoạch cho từng chương trình cụ thể.

Thông thường một kế hoạch đào tạo tổng thể trong năm bao gồm những nội dung sau:

Bảng 1.1. Kế hoạch đào tạo năm

Stt	Tên lớp đào tạo	Đối tượng đào tạo	Số lượng học viên	Kinh phí	Giảng viên	Thời gian của lớp học
Tổng cộng:						

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Những nội dung cụ thể chi tiết của từng mục được trình bày dưới đây:

1.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là công việc đầu tiên khi lên kế hoạch cho bất kỳ một chương trình đào tạo nào. Các ngân hàng thương mại đều coi trọng công tác đào tạo nguồn nhân lực vì nó cung cấp một khối lượng kiến thức, kỹ năng, định hướng nghề nghiệp cho người lao động; Qua đó, giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực mà họ hiện đang có, đáp ứng được sự thay đổi của trang thiết bị máy móc, công nghệ cũng như những yêu cầu của công việc. Bên cạnh đó, một mục tiêu khác cũng khá quan trọng là góp phần đáp ứng được nhu cầu được học tập, tìm hiểu được đào tạo để có những kiến thức, kỹ năng mà người lao động mong muốn. Các ngân hàng thương mại có thể nâng cao chất lượng người lao động bằng cách cho người lao động tham gia các khóa đào tạo mới, đào tạo nâng cao nghiệp vụ hay nâng bậc... nhằm hoàn thiện hơn vốn kiến thức, tay nghề của họ và giúp họ thực hiện các công việc một cách nhanh chóng, chuyên nghiệp hơn đồng thời nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng ngân hàng.

Các ngân hàng thương mại luôn vận động, thay đổi và có những chiến lược phát triển để nhằm hoàn thiện hơn quá trình hoạt động kinh doanh của mình. Mà chiến lược phát triển máy móc thiết bị mà đặc biệt là công nghệ không thể thiếu. Tuy nhiên, dù máy móc, thiết bị hay công nghệ có tiên tiến, hiện đại đến đâu mà thiếu đi sự vận hành của con người thì đều chưa được hoàn thiện. Vì vậy, các ngân hàng thương mại đều quan tâm đến chất lượng của đội ngũ cán bộ công nhân viên mà công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm cung cấp nguồn nhân lực chất lượng, đủ điều kiện đáp ứng với nhu cầu của ngân hàng là một biện pháp.

Tóm lại, xác định mục tiêu đào tạo là việc xác định các kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Khi viết mục tiêu, chúng ta nên tuân thủ

nguyên tắc SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound), nghĩa là các mục tiêu đó phải:

+ Cụ thể: Các mục tiêu đào tạo phải nêu một cách rõ ràng và chính xác điều mà doanh nghiệp muốn đạt được. Điều này có nghĩa mục tiêu của một chương trình đào tạo cụ thể phải nêu được những cải tiến mong đợi trong thực hiện công việc. Những mục tiêu cụ thể phải nêu được cả kết quả thực hiện công việc và các tiêu chuẩn thực hiện, chẳng hạn như phải làm điều gì và làm như thế nào.

+ Đo lường được: Mục đích của việc xác định mục tiêu là giúp chúng ta đo lường được sự thành công. Điều này có nghĩa là các mục tiêu phải được viết ra sao cho chúng ta có thể đo lường được một cách dễ dàng.

+ Có thể đạt được: Các mục tiêu phải thể hiện một cách hợp lý những gì mà học viên cần phải đạt được sau khi học xong. Chẳng hạn như sẽ là không thực tế nếu đặt ra mục tiêu đậu trong kỳ thi cấp bằng lái xe ngay sau một giờ học cho một người vốn chưa từng học lái xe bao giờ.

+ Có liên quan: Các mục tiêu đào tạo cần phải có ý nghĩa về mặt nội dung của chương trình đào tạo lẫn công việc mà người học đang đảm nhận.

+ Hạn định thời gian hợp lý: Mục tiêu đào tạo cần nêu rõ thời gian mà nhân viên sẽ đạt được kết quả như mong muốn. Nếu chương trình đào tạo là một tuần thì liệu có nên đặt ra là người học phải đạt được kết quả ngay sau đó? Liệu họ có cần thêm thời gian thực hành hay không? Nếu có, họ cần thêm bao nhiêu thời gian nữa?

1.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Để xác định được bộ phận nào cũng như đối tượng nào cần đào tạo cần dựa vào công tác đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và công tác kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo đối tượng nào, thuộc bộ phận gì và hình thức đào tạo là gì: đào tạo

mới, đào tạo lại và đào tạo nâng cao nghiệp vụ hoặc đào tạo kỹ năng gì. Số lượng và cơ cấu học viên cần dựa vào tình hình của kế hoạch đào tạo và thực trạng trình độ người lao động để quyết định nên đào tạo với số lượng bao nhiêu và cơ cấu ra sao.

Lựa chọn đối tượng đào tạo là việc lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu, động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo với người lao động và khả năng nghề nghiệp của người lao động. Lựa chọn các đối tượng đào tạo sao cho nhu cầu học tập của họ mang tính tích cực, có lợi và phục vụ tốt cho từng ngân hàng thương mại. Mỗi ngân hàng thương mại sẽ có những chiến lược đào tạo khác nhau, việc đào tạo có vai trò quan trọng đối với chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng. Do vậy, cần phải có những chính sách để lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp, từ đó phát huy được hiệu quả của việc đào tạo tốt nhất, có nghĩa là họ có thể vận dụng được những kiến thức đã học vào thực hiện công việc một cách tốt nhất.

Đối tượng đào tạo được lựa chọn trên cơ sở người lao động đó họ nằm trong nhóm có nhu cầu, có mong muốn được đào tạo, sau đó đánh giá khả năng tiếp thu của người được đào tạo và nghiên cứu động cơ của người lao động mong muốn được đào tạo.

1.2.2.3. Xây dựng nội dung, chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

➤ Xây dựng nội dung, chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và khoảng thời gian cần thiết để đào tạo. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

- Trong quá trình đào tạo, nhân viên sẽ đạt được những kiến thức và kỹ năng như mong đợi. Tuy nhiên, đây chưa phải là kết quả cuối cùng mà doanh nghiệp mong muốn khi đầu tư đào tạo nhân viên. Kết quả mà doanh nghiệp

mong muốn là tăng kết quả thực hiện công việc. Xây dựng kết cấu, xây dựng các chuyên đề cần thiết, thời lượng cho một chuyên đề và thời gian cung cấp cho việc đào tạo một loạt kỹ năng nào đó. Nội dung đào tạo phải đảm bảo thực hiện các mục tiêu của chương trình đào tạo. Nội dung đào tạo phải dễ hiểu, dễ áp dụng và phải tương thích với môi trường đào tạo. Tùy theo môi trường đào tạo là nơi làm việc thực tế hay trường lớp tách khỏi nơi làm việc mà nội dung đào tạo phải có những cải tiến cho phù hợp. Xây dựng phương pháp đào tạo dựa vào tính chất của chương trình đào tạo và chi phí cho công tác đào tạo. Xây dựng kết cấu, xây dựng các chuyên đề cần thiết, thời lượng cho một chuyên đề và thời gian cung cấp cho việc đào tạo một loạt kỹ năng nào đó. Xác định thời gian đào tạo tùy thuộc vào từng nghiệp vụ cụ thể của ngân hàng thương mại mà lựa chọn thời gian đào tạo hợp lý, hạn chế một cách thấp nhất những ảnh hưởng của công tác đào tạo đối với công việc hiện tại của người lao động.

➤ Lựa chọn phương pháp đào tạo

- Quyết định lựa chọn phương pháp đào tạo là một quyết định quan trọng vì phương pháp đào tạo tốt sẽ ảnh hưởng đáng kể đến tính hiệu quả của chương trình đào tạo. Hình thức, phương pháp đào tạo thường được xác định ngay từ mục tiêu đào tạo nhưng nó vẫn có thể bị thay đổi do tác động của các yếu tố như kinh phí đào tạo, phương tiện, trang thiết bị giảng dạy... Trong thực tế, căn cứ vào tình hình thực tế ở đơn vị mình mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp có thể lựa chọn cho mình các phương pháp đào tạo phát triển thích hợp trong số các phương pháp đào tạo và phát triển phù hợp. Để đào tạo có nhiều phương pháp tiến hành, có thể đào tạo trực tiếp tại ngân hàng hoặc cũng có thể đi thuê các chuyên gia bên ngoài hoặc cử nhân viên đi học ở các trường lớp chính quy. Các phương pháp tiến hành đào tạo được chia thành hai nhóm đào tạo: Đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc, cụ thể như sau:

✓ **Đào tạo trong công việc:**

- *Khái niệm:*

Đây 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 phương pháp như:*

+ **Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc:** Tức là người dạy giới thiệu, giải thích về mục tiêu của công việc, chỉ dẫn tỉ mỉ, từng bước để người học quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo công việc.

+ **Đào tạo theo kiểu học nghề:** Người học được học lý thuyết ở trên lớp sau đó được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề trong một thời gian; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho đến khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề.

+ **Kèm cặp và chỉ bảo:** người học học các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của người khác. Có ba cách để kèm cặp: kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp, kèm cặp bởi một cố vấn, và kèm cặp bởi người có kinh nghiệm hơn.

+ **Luân chuyển và chuyển công việc:** là phương pháp chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kiến thức và kinh nghiệm thu được qua quá trình luân chuyển sẽ giúp họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

- *Ưu, nhược điểm của phương pháp:*

+ **Ưu điểm:** Chi phí hợp lý vì người đào tạo là người trong hệ thống của ngân hàng thương mại, tận dụng cơ sở vật chất cũng như cơ sở đào tạo, thời gian đào tạo ngắn, đặc biệt thời gian hội nhập với công việc nhanh chóng.

+ *Nhược điểm*: Tính hệ thống không cao, rất khó áp dụng vào một nghiệp vụ cụ thể và người được đào tạo dễ tiếp nhận những hành vi không tiên tiến hay tốt của người dạy.

✓ ***Đào tạo ngoài công việc***:

- *Khái niệm*: Đây là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện công việc thực tế.

- *Các phương pháp đó bao gồm*:

+ ***Tổ chức các lớp học***: các tổ chức có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Chương trình đào tạo gồm có cả phần lý thuyết và phần thực hành, do các cán bộ có chuyên môn của tổ chức thực hiện.

+ ***Cử đi học ở các cơ sở đào tạo chính qui***: các tổ chức cũng có thể cử người lao động đến các cơ sở đào tạo do các Bộ, ngành hoặc trung ương tổ chức. Các bài giảng, hội nghị hoặc hội thảo cũng có thể được tổ chức ở trong hay bên ngoài đơn vị, có thể tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. trong các hoạt động này, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

+ ***Đào tạo theo kiểu chương trình hoá***, với sự trợ giúp của máy tính là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay. Các chương trình đào tạo được viết sẵn trên phần mềm máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính.

+ ***Đào tạo theo phương thức từ xa*** là phương thức đào tạo mà người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua các phương tiện nghe, nhìn trung gian, băng hình, băng tiếng, đĩa CD, VCD, internet.

+ ***Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm*** bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc các bài tập giải quyết vấn đề. Mô hình hoá hành vi cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hoá các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

- *Ưu, nhược điểm:*

+ *Ưu điểm:* Tính hệ thống cao, đào tạo một nghiệp vụ cụ thể hoàn chỉnh, tiếp xúc với chương trình, trang thiết bị học tiên tiến và giúp người học có những nhận định mới, thay đổi để phù hợp.

+ *Nhược điểm:* Chi phí cao do thời gian đào tạo dài, chi phí thuê địa điểm...

1.2.2.4. Chuẩn bị kinh phí và giáo viên

➤ *Chuẩn bị kinh phí đào tạo*

Chuẩn bị chi phí là cần thiết để xem xét cung cấp chương trình đào tạo vào thời gian nào là tốt nhất. Chuẩn bị chi phí tài chính cho thực thi một chương trình đào tạo gồm chi phí cho người giảng dạy, người học, giáo trình và quản lý chương trình. Chi phí dự tính cần lớn hơn chi phí đào tạo. Chi phí đào tạo nguồn nhân lực dựa vào kế hoạch đào tạo và nguồn tài chính cho đào tạo hàng năm của ngân hàng thương mại. Chi phí đào tạo được tính theo các yếu tố như tiền lương của cán bộ đào tạo, tiền thưởng của những cá nhân được đào tạo xuất sắc, tiền thuê cơ sở vật chất và các chi phí khác.

Lựa chọn các cá nhân cho đi đào tạo cũng là một quyết định rất quan trọng, quan trọng đối với cả tổ chức lẫn bản thân của mỗi cá nhân. Việc tổ chức đúng khoá đào tạo cho đúng người có thể duy trì ổn định đội ngũ lao động có trình độ, có nhiệt huyết cho tổ chức. Ngược lại, nó sẽ là chi phí, là sự lãng phí thời gian và sức lực của nhân viên. Khi lựa chọn người đi đào tạo, đơn vị cần xem xét ít nhất 4 vấn đề sau đây: Những quy định, chính sách và hướng dẫn của Chính phủ; Định hướng phát triển của tổ chức; Sự bất cập giữa

khả năng thực hiện công việc của người lao động với yêu cầu của công việc về các mặt: Trình độ, kỹ năng, khả năng, kỹ xảo; Nhu cầu, nguyện vọng và động lực của nhân viên.

➤ *Lựa chọn giáo viên*

Sau khi đã xác định kế hoạch đào tạo gồm nội dung, mục tiêu và phương pháp đào tạo thì cần tiến hành xác định một yếu tố nữa rất quan trọng đó là lựa chọn đội ngũ giáo viên. Tùy từng tình hình nghiệp vụ cụ thể trong lĩnh vực ngân hàng, đối tượng đào tạo cũng như những nhu cầu đào tạo mà lựa chọn lực lượng này sao cho phù hợp với các đối tượng. Để xác định số lượng giảng viên thì cần dựa vào số lượng học viên đã được ước tính tại nội dung kế hoạch đào tạo. Có hai hình thức: Có giảng viên bên trong nội bộ và bên ngoài nội bộ của tổ chức. Giảng viên ở trong nội bộ sẽ có chi phí thấp, dễ quản lý tuy nhiên khả năng truyền thụ lại hạn chế hơn so với giảng viên thuê ngoài, giảng viên thuê ngoài sẽ có kỹ năng, kiến thức và truyền thụ tốt hơn tuy nhiên chi phí lại cao hơn và cần làm hợp đồng chặt chẽ, đào tạo dưới dạng tập huấn để hiểu rõ mục tiêu đào tạo, đối tượng tiếp cận và trao đổi thêm các vấn đề về tổ chức.

Có hai hướng lựa chọn giáo viên: *Lựa chọn giáo viên từ bên trong tổ chức*. Cách này có ưu điểm là sẽ là chủ động nhưng có thể làm ảnh hưởng đến năng suất công việc chung, có thể kết quả đào tạo không tốt nếu cán bộ đào tạo thiếu kỹ năng sư phạm...; hoặc *lựa chọn giáo viên từ bên ngoài*. Cách này có ưu điểm là tổ chức có thể tìm người đào tạo từ nhiều nguồn khác nhau, người đào tạo bên ngoài (thường là chuyên nghiệp) hiểu biết công nghệ đào tạo, có phương pháp truyền đạt, giải thích tốt. Tuy nhiên để có kết quả đào tạo tốt thì khi tìm kiếm cán bộ đào tạo bên ngoài cần bảo đảm chắc chắn về chất lượng của cá nhân người đào tạo cũng như tổ chức mà họ đang làm việc. Đặc

biệt phải cung cấp đầy đủ thông tin về mục tiêu, đối tượng và các đặc điểm khác của các khoá đào tạo cho họ trước khi chương trình đào tạo.

Sau khi xây dựng kế hoạch tổng thể năm thì Phòng nhân sự sẽ xây dựng kế hoạch cho từng chương trình. Các nội dung của chương trình này sẽ cụ thể hơn và phân công rõ ràng từng bộ phận, cá nhân tham gia vào chương trình đào tạo cụ thể này.

1.2.3. Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo

Đối với việc triển khai chương trình đào tạo, sau khi kế hoạch đào tạo được cấp trên phê duyệt sẽ triển khai chương trình đào tạo theo kế hoạch, các khoá đào tạo được phân bổ theo các quý, tháng, tuần theo lịch đào tạo thống nhất để tiện cho việc quản lý và theo dõi. Bên cạnh đó việc thực hiện các chương trình đào tạo phải khẩn trương và theo kế hoạch đề xuất. Việc triển khai kế hoạch đào tạo chính là triển khai các kế hoạch cụ thể trong kế hoạch tổng thể năm. Nội dung của phần này cần rõ ràng, cụ thể và lên danh sách rõ ràng những người tham gia vào quá trình đào tạo.

Triển khai chương trình đào tạo gồm các bước: Dự kiến, phân công mời giáo viên; Kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo...

Ngân hàng thương mại cần xem xét những định hướng trong tương lai của doanh nghiệp để có chương trình nhằm phát triển nhân sự một cách hợp lý hơn. Từng ngân hàng thương mại triển khai chương trình đào tạo dựa vào yêu cầu công việc, năng khiếu của nhân viên (trong quá trình làm việc đào tạo nhận thấy được năng khiếu của nhân viên, từ đó sắp xếp được những công việc cụ thể nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực), có các chương trình định hướng nghề nghiệp cho nhân viên, việc chuyển đổi nghề nghiệp.

1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo

Sau khi triển khai xong chương trình đào tạo sẽ thực hiện việc đánh giá hiệu quả đào tạo, việc đánh giá sẽ được thực hiện theo hai hình thức: đánh giá

hiệu quả của từng chương trình đào tạo - được thực hiện khi kết thúc mỗi chương trình và đánh giá hiệu quả của chương trình năm - được thực hiện khi kết thúc năm hành chính.

Với đánh giá hiệu quả của từng chương trình, công tác đánh giá hiệu quả được đánh giá chéo từ ba bên để nhằm đảm bảo tổng quát được hiệu quả đào tạo.

+ *Đánh giá hiệu quả đào tạo từ phía giảng viên:* Kết quả đào tạo được giảng viên đánh giá thông qua các tiêu chí về mức độ chuyên cần, tập trung, hăng say và sự nắm bắt kiến thức được truyền tải trong thời gian học của học viên. Ngoài ra, giảng viên cũng đánh giá về công tác tổ chức, hỗ trợ lớp học đã ổn hay chưa nhằm giúp các khóa đào tạo sau hiệu quả hơn.

+ *Đánh giá hiệu quả đào tạo từ phía học viên:* Cuối khóa học, học viên đánh giá hiệu quả đào tạo qua các phiếu khảo sát hoặc qua phỏng vấn về các tiêu chí nội dung khóa học, phương pháp giảng dạy, về tài liệu, công tác tổ chức và đóng góp các ý kiến, nhận xét thêm giúp cải tiến chương trình đào tạo ngày càng tốt hơn.

+ *Đánh giá hiệu quả từ phía người quản lý lớp học:* Phía người quản lý lớp học đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua việc xem xét mức độ nghiêm túc của giảng viên đối với chương trình đào tạo, thái độ của học viên, mức độ tiếp thu và phản ứng của học viên đối với bài học.

Với đánh giá hiệu quả của chương trình năm, được thực hiện vào cuối năm nhằm rút ra kinh nghiệm cho hoạt động đào tạo của cả năm, cũng nhằm mục đích xem xét chương trình tổng thể của cả năm có đạt được những mục tiêu mà doanh nghiệp mong muốn khi xây dựng hay không.

Có thể thấy, việc đánh giá hiệu quả đào tạo thường được tiến hành sau khi các chương trình đào tạo kết thúc, mục đích để tìm hiểu xem chương trình có hoàn thành được những mục tiêu đã đề ra không, xác định kết quả đào tạo

- lượng kiến thức, kỹ năng học viên tiếp thu được từ khóa học, và quan trọng hơn, khả năng và mức độ ứng dụng của các kỹ năng và kiến thức này trong nhiệm vụ công việc mà người lao động đảm nhận. Những thông tin thu được từ đánh giá hiệu quả đào tạo còn có thể giúp các nhà tổ chức đào tạo tìm ra những ưu điểm và hạn chế của chương trình đào tạo, được sử dụng khi lập kế hoạch hay đưa ra các quyết định phân bổ tài chính cho các chương trình đào tạo của mình. Hiện nay, mô hình đánh giá chương trình đào tạo bốn cấp độ của Kirkpatrick được xem là hiệu quả, được công nhận và được sử dụng rộng rãi nhất, đặc biệt là trong lĩnh vực đào tạo ở doanh nghiệp, cụ thể được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 1.2: Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của Kirkpatrick

Cấp độ	Đánh giá qua	Câu hỏi	Ý nghĩa
Cấp độ 1: Phản ứng	Những cảm nhận của học viên sau chương trình đào tạo như thích thú với chủ đề, muốn lưu giữ các tài liệu, bài thuyết trình, những gì thu được từ chương trình đào tạo là kinh nghiệm quý báu, cảm thấy người hướng dẫn đáng tin cậy cũng như ấn tượng với địa điểm tổ chức... thông qua: – Khảo sát sự hài lòng của học viên. – Quan sát ngôn ngữ cơ thể của học viên trong quá trình đào tạo. – Nhận ý kiến phản hồi trực tiếp trên lớp bằng cách yêu	- Học viên có cảm thấy việc đào tạo là đáng để họ dành thời gian? - Họ có cho rằng chương trình đào tạo đã thành công? - Những ưu điểm lớn nhất của khóa đào tạo, và những điểm yếu lớn nhất là gì? - Họ có thích địa điểm tổ chức và phong cách trình bày?	Giúp đo lường mức độ tác động của chương trình đến học viên. Góp phần cải thiện chương trình và công tác tổ chức đào tạo trong tương lai, bao gồm xác định các nội dung quan trọng hoặc các chủ đề cần điều chỉnh, bổ sung.

	câu học viên nêu suy nghĩ về trải nghiệm của họ.		
Cấp độ 2: Học tập	Thực hiện các cuộc phỏng vấn hoặc đánh giá bằng sự thể hiện thông qua lời nói của học viên để đo lường xem học viên đã thu nạp được bao nhiêu kiến thức sau khi được đào tạo. Đo lường và đánh giá dựa trên danh sách các mục tiêu học tập cụ thể (những tiến bộ về kiến thức, kỹ năng, thái độ của học viên...) khi lập kế hoạch cho chương trình đào tạo.	- Thay đổi của học viên về kiến thức, kỹ năng, thái độ của họ trước và sau đào tạo như thế nào?	Xác định được những gì học viên đã học tập, những gì họ đã không cải thiện được và cần đào tạo thêm trong tương lai.
Cấp độ 3: Hành động	Học viên đã thay đổi hành vi của họ như thế nào sau khi kết thúc chương trình đào tạo, đo lường bằng cách: Quan sát quá trình làm việc, phỏng vấn theo thời gian (Phỏng vấn học viên và người đánh giá trực tiếp của họ)	- Các học viên làm gì để sử dụng kiến thức mới? - Học viên có thể dạy hoặc truyền đạt kiến thức, kỹ năng, thái độ của họ cho người khác hay không? - Học viên có nhận thức được rằng: Họ đã thay đổi hành vi của mình? - Học viên có khả năng áp dụng được những gì đã	Đánh giá được hiệu quả về mặt hành vi của học viên. Cụ thể là cách học viên áp dụng các kiến thức đã học. Tuy nhiên, hành vi không thay đổi – không có nghĩa là học viên đã không học được bất cứ điều gì. Có thể quản lý trực tiếp của họ không tạo điều kiện để họ áp dụng kiến

		học vào công việc hay không? - Học viên có thay đổi hành vi và kỹ năng mà họ đã học được trong một thời gian lâu dài hay không?	thức mới. Hoặc, họ đã học được tất cả mọi thứ nhưng họ không muốn áp dụng những kiến thức mới.
Cấp độ 4: Kết quả	Phân tích các kết quả cuối cùng của đào tạo thông qua kết quả kinh doanh (nâng cao chất lượng, hiệu quả sản xuất, giảm chi phí sản xuất, tỷ lệ bỏ việc...). Tập trung vào ảnh hưởng chung của đào tạo với toàn bộ tổ chức bao gồm tất cả các cá nhân trong tổ chức đó.	- Tỷ lệ giữ chân nhân viên có tăng lên hay không? - Tinh thần và hiệu quả làm việc thay đổi như thế nào? - Doanh thu, lợi nhuận, thứ hạng của tổ chức và sự hài lòng của khách hàng có tăng lên hay không? - Khiếu nại của nhân viên có giảm đi hay không?	Cung cấp những thông tin có giá trị và có sức thuyết phục nhất, phản ánh được mục tiêu cao nhất của tất cả các chương trình đào tạo – lợi nhuận mà tổ chức có thể thu được từ kinh phí cho đào tạo

(Theo tài liệu Phân tích nhu cầu đào tạo và đánh giá một chương trình đào tạo – Mindwork training 30/10/2015)

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực trong Ngân hàng Thương mại

1.3.1. Các nhân tố bên trong Ngân hàng

1.3.1.1. Quan điểm của Ban Lãnh đạo

Quan điểm của Ban Lãnh đạo chính là kim chỉ nam, định hướng hoạt động của một tổ chức. Phần lớn trong các doanh nghiệp hiện nay đều chú trọng công tác đào tạo trong tổ chức, chính sự quan tâm của các nhà quản trị là yếu tố chủ chốt mang lại hiệu quả trong công tác đào tạo. Khi các nhà quản trị coi đây là chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh của doanh nghiệp mình với doanh nghiệp khác thì sẽ có những chính sách đầu tư, khuyến khích thích đáng. Điều này sẽ mang đến sự cổ vũ, động viên cho cán bộ nhân viên tham gia nhiệt tình, có ý thức vào công tác đào tạo, mang lại hiệu quả cho hoạt động đào tạo phát triển.

1.3.1.2. Khả năng tài chính

Nguồn tài chính sử dụng để đầu tư cho công tác đào tạo là một nhân tố hết sức quan trọng gây ảnh hưởng trực tiếp đối với hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực. Công tác đào tạo muốn có chất lượng thì cần phải có sự đầu tư về trang thiết bị, cơ sở vật chất đáp ứng được nhu cầu người dạy và người học. Việc có được một chương trình đào tạo có kết quả tốt ngoài cơ sở vật chất cần được đầu tư thì đội ngũ giảng viên và việc xây dựng một chương trình giảng dạy cần có một nguồn tài chính ổn định và phù hợp. Việc tổ chức chú trọng vào việc đào tạo thì luôn duy trì một nguồn kinh phí riêng từ đó cán bộ công nhân viên luôn có cơ hội học hỏi nâng cao chất lượng lao động của mình.

Với những doanh nghiệp không có sự đầu tư xứng đáng riêng cho lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì chất lượng đào tạo chắc chắn sẽ không có được kết quả tốt như mong đợi.

1.3.1.3. Năng lực của bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong ngân hàng thương mại

Đây là bộ phận chịu trách nhiệm chủ trì các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Chính năng lực của những cán bộ trong bộ phận chuyên trách về lĩnh vực đào tạo trong doanh nghiệp là một nhân tố góp phần

ảnh hưởng không ít đến hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Những cán bộ chuyên trách về đào tạo phải có đủ hiểu biết về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của mình nhằm đảm bảo thực hiện các bước trong quy trình đào tạo hiệu quả. Ngoài trình độ chuyên môn trong lĩnh vực của mình những cán bộ này cần có các kỹ năng ứng xử, trao đổi thông tin và có thái độ tốt khi giao tiếp với những người tham gia đào tạo và những người được đào tạo để các bên có được đầy đủ thông tin cần thiết cũng như có được môi trường học tập dễ chịu.

1.3.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực trong tổ chức

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, do đó, tất cả các hoạt động trong ngân hàng thương mại đều chịu sự tác động của nhân tố này. Tùy từng hoạt động cụ thể mà con người ảnh hưởng nhiều hay ít, đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực thì yếu tố con người ảnh hưởng rất mạnh mẽ. Con người luôn có các nhu cầu khác nhau mà nhu cầu học tập của người lao động ngày càng được chú trọng. Nhân tố con người tác động đến đào tạo được chia ra làm hai nhân tố tác động đó là con người quản lý (là các cán bộ làm công tác quản lý) và con người lao động (là đối tượng lao động trực tiếp để tạo ra doanh thu, lợi nhuận cho ngân hàng thương mại).

Khi người lao động có nhu cầu muốn được nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng công việc thì họ có thể đề xuất với đơn vị được tham gia vào các chương trình đào tạo nâng cao nghiệp vụ. Nếu họ có nhu cầu muốn học hỏi thì họ sẽ học tập một cách tự giác, do vậy, chất lượng sau đào tạo được nâng cao một cách rõ rệt. Do vậy công tác đào tạo được tiến hành thuận lợi và đạt hiệu quả cao. Trình độ của người lao động: trình độ cao hay thấp, ý thức học tập, ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm của người lao động như thế nào nó quyết định đến các phương pháp đào tạo khác nhau, các chương trình và hình thức đào tạo hợp lý với từng đối tượng.

1.3.1.5. Hệ thống công nghệ, thiết bị:

Ngày nay, khi khoa học công nghệ ngày càng tiến bộ, kỹ thuật ngày một được cải tiến, các doanh nghiệp muốn cạnh tranh và giữ vững vị thế của mình trên thị trường cần phải chú trọng vào công nghệ thiết bị của mình để nâng cao năng suất lao động, cải thiện chất lượng sản phẩm, đem lại lợi nhuận cao nhất có thể. Sự cập nhật công nghệ, kỹ thuật đòi hỏi người lao động cần được đào tạo đảm bảo vận hành các thiết bị mới, tiếp cận với công nghệ một cách tốt nhất. Đặc biệt trong các lĩnh vực cần quy trình công nghệ phức tạp, thiết bị tiên tiến thì việc nâng cao chất lượng lao động cần được triển khai kịp thời và thường xuyên.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài Ngân hàng

1.3.2.1. Thực trạng phát triển kinh tế - xã hội

Ở thời kỳ kinh tế tăng trưởng nhanh, nhu cầu tín dụng trong xã hội cao cũng là lúc ngân hàng thương mại có nhiều nhu cầu mở rộng hoạt động. Khi đó, nguồn nhân lực ngân hàng thương mại thường mở rộng nhiều về quy mô. Còn trong giai đoạn kinh tế khó khăn, nguồn nhân lực ngân hàng thương mại có xu hướng tập trung vào việc tái cấu trúc, phát triển theo chiều sâu để tạo ra những sinh lực mới. Bên cạnh đó, sự an toàn và ổn định của xã hội là môi trường tốt cho các nỗ lực phát triển.

1.3.2.2. Chủ trương, chính sách của Chính phủ, quy định pháp luật và chính trị

Các nhân tố này tác động đến tổ chức cũng như công tác đào tạo nguồn nhân lực theo các hướng khác nhau. Với chức trách quản lý xã hội, Nhà nước ban bố các chính sách để thúc đẩy sự phát triển ở một số mặt nhất định, trong khi, hạn chế các yếu tố được cho là bất lợi nhằm giúp xã hội phát triển cân bằng và bền vững. Về vấn đề đào tạo nguồn nhân lực, hầu hết các quốc gia đều ý thức được tầm quan trọng và giá trị của việc phát triển nó. Tuy nhiên, trong một số giai đoạn nhất định, do nhiều lý do khác nhau, chính sách về đào

tạo nguồn nhân lực có thể đạt hiệu quả không cao. Nhưng nhìn chung, các chính sách tác động đến nguồn nhân lực quốc gia cũng như nguồn nhân lực các vùng, các ngành. Qua đó ảnh hưởng tới nguồn nhân lực cũng như vấn đề đào tạo nguồn nhân lực tại các tổ chức, trong đó có ngân hàng thương mại.

1.3.2.3. Mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng

Ngày nay, toàn cầu hoá đã và đang làm gia tăng mức độ cạnh tranh trong mọi ngành nghề. Ngân hàng thương mại dù chưa vươn ra thế giới, vẫn phải đối mặt với sự cạnh tranh quốc tế ngay trên “sân nhà”. Để cạnh tranh có hiệu quả, ngân hàng thương mại buộc lòng phải tìm kiếm các giải pháp để thúc đẩy việc nâng cao hiệu suất hoạt động. Mà chủ yếu tập trung vào đổi mới công nghệ và đào tạo nguồn nhân lực. Mặt khác, áp lực cạnh tranh cao sẽ lây lan sang các khía cạnh khác như thu hút và giữ chân người tài.

1.3.2.4. Thực trạng của nguồn cung nhân lực, đặc biệt là nhân lực ngành tài chính – ngân hàng và sự phát triển của thị trường lao động

Trong trường hợp nguồn cung nhân lực dồi dào và có trình độ cao, ngân hàng thương mại sẽ dễ dàng hơn trong việc tập hợp một đội ngũ nhân lực chất lượng. Giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân sự mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nguồn nhân lực. Ngược lại, nếu nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, sẽ gây nhiều khó khăn hơn cho ngân hàng thương mại. Nguồn lực đầu tư cho phát triển nhân lực nhiều khả năng mang lại hiệu quả thấp hơn.

1.3.2.5. Sự phát triển của khoa học – công nghệ

Tiến bộ của khoa học – công nghệ cung cấp cho ngân hàng thương mại những tiện ích hỗ trợ ngày càng đồng bộ và thân thiện, giúp xử lý các quy trình nghiệp vụ an toàn, nhanh chóng và chính xác. Tuy nhiên, sự phát triển nhanh chóng của khoa học – công nghệ đòi hỏi sự cập nhật và đổi mới liên

tục. Các nền tảng công nghệ có vòng đời ngày càng thấp, khiến chu kỳ phải tiến hành đào tạo lại, đào tạo nâng cao cho nguồn nhân lực cũng ngày càng ngắn đi.

1.3.2.6. Yêu cầu của xã hội đối với nhân lực ngành ngân hàng

Những tố chất không thể thiếu của nguồn nhân lực chất lượng cao trong ngành tài chính- ngân hàng hiện nay và sắp tới là rất cao, bao gồm trình độ chuyên môn cao, có kỹ năng xử lý linh hoạt các tình huống phát sinh, khả năng thích ứng công nghệ mới và sử dụng tốt ngoại ngữ, khả năng sáng tạo, tư duy phản biện, trí tuệ cảm xúc... và đặc biệt là phải có đạo đức nghề nghiệp. Điều này tạo ra các yêu cầu đào tạo thường xuyên đối với người lao động không chỉ về kiến thức mà còn phải chú trọng kỹ năng và thái độ-điều giúp cho họ giữ được phẩm giá và uy tín trong nghề.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo của một số Hội sở Ngân hàng Thương mại và bài học rút ra cho Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam

1.4.1. Một số kinh nghiệm

1.4.1.1. Kinh nghiệm của Ngân hàng thương mại Cổ phần Sài Gòn - Hà Nội (SHB):

Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực tại SHB luôn được coi là mục tiêu, nhiệm vụ hàng đầu. SHB tạo mọi điều kiện để mỗi cá nhân người lao động phát triển nghề nghiệp đồng thời chú trọng việc xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng cao, tác phong chuyên nghiệp để phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng nhất. Các chương trình đào tạo tại SHB đa dạng, phù hợp với nhiều đối tượng, nhằm mục đích giúp nhân viên bổ sung các kỹ năng chuyên môn, nâng cao nghiệp vụ thông qua các chương trình đào tạo, tập huấn nội bộ về quy chế, quy trình nghiệp vụ toàn hệ thống. Với chủ trương, mọi người lao động tại SHB đều có cơ hội được đào tạo và phát triển, được

SHB tài trợ mọi chi phí đào tạo khi tham gia các khóa đào tạo do SHB tổ chức cũng như các khóa đào tạo do SHB cử tham dự.

Đối với cán bộ quản lý, hàng năm SHB thường xuyên tổ chức hoặc cử tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ nâng cao và kỹ năng quản lý, điều hành như: Phân tích và đánh giá tài chính doanh nghiệp; Quản lý tài sản Nợ và tài sản có; Quản trị chiến lược; Quản trị rủi ro; Quản lý sự thay đổi; Kỹ năng đánh giá nhân viên; Kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh ...nhằm bổ sung các kiến thức, nâng cao kỹ năng hỗ trợ cho người lao động hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Phương pháp đào tạo tại SHB cũng được đa dạng hóa nhằm tạo điều kiện cho người lao động có nhiều cơ hội tham gia.

Đối với cán bộ nhân viên có kinh nghiệm, SHB chú trọng công tác đào tạo nâng cao nghiệp vụ nhằm mục đích tạo nguồn nhân sự dự trữ, quy hoạch cán bộ nguồn đáp ứng nhiệm vụ kinh doanh của SHB đồng thời tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho cán bộ nhân viên có năng lực của Ngân hàng. Phát huy lợi thế nguồn giảng viên nội bộ có kinh nghiệm, chuyên môn cao là lực lượng nòng cốt hướng dẫn đào tạo nghiệp vụ và chia sẻ kinh nghiệm thông qua các chương trình đào tạo nghiệp vụ nâng cao trong toàn hệ thống. Các chương trình thường xuyên được tổ chức trên phạm vi rộng như: Nâng cao nghiệp vụ tín dụng; giao dịch viên chuyên nghiệp; pháp luật trong kinh doanh ngân hàng; kỹ năng bán hàng qua điện thoại; kỹ năng giao tiếp và xử lý các tình huống than phiền của khách hàng; kỹ năng phân tích báo cáo tài chính, định giá tài sản...

Đối với đối tượng là cán bộ nhân viên mới được tuyển dụng, SHB xây dựng các chương trình đào tạo hội nhập, nhằm cung cấp cho nhân viên các kiến thức chung, tổng quan như: Quá trình xây dựng và phát triển, tầm nhìn, chiến lược, nhân sự ban điều hành, văn hóa doanh nghiệp, kiến thức về sản phẩm dịch vụ, các thủ tục hành chính, các chế độ chính sách đối với người lao

động, kiến thức nghiệp vụ chuyên môn của từng vị trí về quy trình, quy chế và hệ thống phần mềm quản lý; bố trí cán bộ có kinh nghiệm lâu năm kèm cặp và huấn luyện các cán bộ trẻ nhằm giúp cho nhân viên mới hội nhập nhanh và làm quen với văn hóa của SHB.

Ngoài ra, hàng năm SHB, tạo điều kiện để cán bộ quản lý có điều kiện tham gia học tập, tham quan các ngân hàng nước ngoài thông qua các khóa đào tạo, hội thảo nước ngoài do SHB phối hợp cử cán bộ tham gia. Bên cạnh các hoạt động học tập, đào tạo cho người lao động, SHB chú trọng công tác đánh giá sau đào tạo. Cuối mỗi khoá học đều có đánh giá chất lượng nội dung, giảng viên, mức độ ứng dụng kiến thức của khóa học. Hàng năm, SHB tổ chức các kỳ kiểm tra, đánh giá nghiệp vụ trên toàn hệ thống, nhằm tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội và thành thời gian để hệ thống hóa các kiến thức chuyên môn, đồng thời đánh giá chất lượng đội ngũ để đào tạo hoặc khuyến khích tự đào tạo bổ sung các nghiệp vụ, kiến thức, kỹ năng còn yếu và thiếu.

1.4.1.2. Kinh nghiệm của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)

Được thành lập năm 1963, trải qua nhiều năm phát triển, Vietcombank hiện là một trong số những tổ chức ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam xét trên nhiều khía cạnh. Để thực hiện “tầm nhìn chiến lược 2020” là ngân hàng đạt top 1 bán lẻ và top 2 bán buôn, ngân hàng đứng đầu về chuyển đổi ngân hàng số, đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực, một trong những chiến lược chủ chốt mà ngân hàng này dành sự quan tâm đặc biệt chính là đào tạo nguồn nhân lực. Theo đó, trong chiến lược phát triển của mình, Vietcombank đặt mục tiêu đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực trong các ngân hàng hoạt động tại Việt Nam. Chiến lược này đặt ra một thách thức cũng như yêu cầu tất yếu mà ngân hàng phải hướng tới.

Để đạt mục tiêu này, ngày 14/3/2019, Vietcombank thành lập Trường Đào tạo và Phát triển Nguồn nhân lực Vietcombank - gọi tắt là Trường Đào tạo Vietcombank. Trường thành lập trên cơ sở nâng cấp, đổi tên Trung tâm Đào tạo, gồm 6 phòng chức năng, nghiệp vụ (phòng Phát triển chương trình đào tạo, phòng Quản lý đào tạo, phòng Ngân hàng thực hành và khảo thí, phòng Quản lý và nghiên cứu khoa học, phòng Hành chính tổng hợp và phòng Kế toán tài vụ). Hoạt động đào tạo của Vietcombank bước sang giai đoạn mới với tầm vóc mới. Với thế mạnh về dịch vụ ngân hàng đối ngoại, ngân hàng rất chú trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực về các dịch vụ ngân hàng, thị phần thu nhập từ tín dụng tại đây hiện nay chỉ chiếm hơn 50% tổng thu nhập.

1.4.1.3. Kinh nghiệm của NHTMCP Công thương Việt Nam (Vietinbank)

Trước những cơ hội và thách thức của quá trình đổi mới và hội nhập kinh tế quốc tế, Ban lãnh đạo VietinBank đặt mục tiêu củng cố, phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ hàng đầu, là khâu đột phá trong chiến lược phát triển của VietinBank. VietinBank thành lập Trung tâm Đào tạo nghiệp vụ được thành lập tháng 7/1997, đến tháng 9/2008, HĐQT VietinBank quyết định nâng cấp Trung tâm Đào tạo nghiệp vụ thành Trường Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. VietinBank là ngân hàng Việt Nam đầu tiên có Trường ĐT&PTNNL với nhiệm vụ trọng tâm là đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực của VietinBank; quản lý và tổ chức hoạt động khoa học; cung cấp dịch vụ tư vấn tài chính; thực hiện các hoạt động hợp tác quốc tế...

Ban lãnh đạo VietinBank quan tâm đầu tư toàn diện từ cơ sở vật chất và nhân sự, tích cực chuẩn hóa các mặt nghiệp vụ để phục vụ quá trình đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn của cán bộ nhân viên trong hệ thống VietinBank. Các cán bộ chủ chốt tại trụ sở chính đóng vai trò quan trọng trong giảng dạy, chuyển tải các nội dung chính trong đào tạo và

nghiên cứu khoa học tại trường, từ đó đáp ứng ngay lập tức các yêu cầu hoạt động chuyên môn tại các vị trí việc làm trong toàn hệ thống. Nội dung đào tạo chủ yếu là đào tạo lại các kiến thức và kỹ năng cần thiết phù hợp với từng loại cán bộ (cán bộ mới vào ngân hàng, cán bộ đang công tác, cán bộ quản lý cấp trung gian và cấp cơ sở...). Trường tổ chức thi tay nghề, nâng bậc cho từng vị trí việc làm trong toàn hệ thống, Trải qua 12 năm hoạt động, trường Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngày càng phát triển mọi mặt, trở thành hình mẫu cho các ngân hàng thương mại Việt Nam khác.

1.4.2. Bài học rút ra cho Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam

Thông qua việc nghiên cứu kinh nghiệm của một số ngân hàng thương mại Việt Nam có thể thấy rằng, công tác đào tạo nguồn nhân lực rất được các lãnh đạo ngân hàng quan tâm và tạo điều kiện. Các ngân hàng thương mại chủ yếu tập trung vào đào tạo ngắn và trung hạn, bám sát vào hệ thống quy trình và quy chế. Do vậy việc nghiên cứu công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp để PVcomBank có góc nhìn đa chiều nhằm phát huy những điểm mạnh và khắc phục những điểm hạn chế, luôn bám sát vào chiến lược đào tạo phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng, hệ thống quy trình quy chế và khung năng lực của nhân viên.

Tóm lại, từ kinh nghiệm của một số ngân hàng thương mại Việt Nam, có thể rút ra một số bài học cho PvcomBank như sau:

Một là, chú trọng phát triển đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng, với chủ trương mọi người lao động đều có cơ hội được đào tạo và phát triển. Các đối tượng người lao động (cán bộ nhân viên mới được tuyển dụng, nhân viên có kinh nghiệm, cán bộ quản lý) đều được tạo điều kiện trong đào tạo nghiệp vụ để tạo nguồn nhân sự với kiến thức, kỹ năng thành thạo, góp phần phát triển ngân hàng lớn mạnh và tạo niềm tin, tinh thần làm việc, gắn bó lâu dài với ngân hàng của toàn thể nhân viên.

Hai là, quyết tâm và tâm nhìn của ban lãnh đạo ngân hàng có ý nghĩa quyết định đến hoạt động đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng. Từ đó, các nội dung, chương trình đào tạo, các nguồn lực hỗ trợ sẽ được quan tâm sát sao và thực chất để hoạt động đào tạo thực sự có chất lượng, gắn liền với cơ cấu tổ chức và các vị trí việc làm tại ngân hàng.

Ba là, xây dựng văn hoá học tập, khuyến khích tự học và trao đổi tri thức, khuyến khích những tiến bộ nhỏ nhưng có tính liên tục. Sự đoàn kết giúp đỡ và chia sẻ lẫn nhau của mọi thành viên sẽ tạo đời sống văn hóa tinh thần của nhân viên nhằm tạo ra nguồn động lực lớn lao giúp vượt qua mọi khó khăn trong công việc.

Bốn là, chú trọng tới phát triển cho nhân lực quản lý, điều hành và chuẩn bị tốt cho đội ngũ kế cận, sử dụng họ thường xuyên trong hoạt động đào tạo và tái đào tạo nhân lực trong hệ thống. Thông qua việc tham gia đào tạo nội bộ, các cán bộ quản lý ở trụ sở chính đã truyền tải nhanh nhất các yêu cầu công việc, cơ chế làm việc, tập huấn các quy trình quy định mới của ngân hàng, các kỹ năng cần thiết. Vì vậy, các ngân hàng rất chú trọng sử dụng đội ngũ giáo viên này.

Năm là, đưa nội dung đào tạo, tái đào tạo, tập huấn vào hoạt động chuyên môn bắt buộc hàng năm của cán bộ ngân hàng nhằm tiếp cận những đòi hỏi mới trong dịch vụ ngân hàng, trong quản trị đa văn hoá và quản trị ngân hàng nói chung.

Sáu là, Chương trình đào tạo phải đa dạng, vừa đáp ứng các nhu cầu chung, vừa đáp ứng các yêu cầu cụ thể của các vị trí việc làm. Kết quả đào tạo được gắn với các quyền lợi của người lao động như thu nhập, thăng tiến, đề bạt, thi đua... hàng năm. Có như vậy, kết quả đào tạo mới thực sự hữu ích và hiệu quả, đảm bảo lợi ích của toàn ngân hàng và quyền lợi người lao động.

Bấy là, việc thành lập các trường đào tạo nguồn nhân lực của từng ngân hàng là tất yếu, là cách thức chuyên nghiệp hóa hoạt động đào tạo, có thể sẽ hoạt động theo mô hình các trường đại học trong doanh nghiệp như các nước phát triển. Điều này gắn kết đào tạo với thực hành và thực tế nhanh nhất.

Chương 2

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ NGÂN HÀNG TMCP ĐẠI CHỨNG VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam (PVcomBank) được thành lập theo Quyết định số 279/GP-NHNN ngày 16/9/2013 của Ngân hàng Nhà nước, chính thức đi vào hoạt động từ ngày 4/10/2013, trên cơ sở hợp nhất giữa Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam (PVFC) và Ngân hàng TMCP Phương Tây (WesternBank). PVcomBank có hội sở chính đặt tại 22 Ngô Quyền, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội.

PVcomBank có tổng tài sản năm 2019 đạt 100.000 tỷ đồng, vốn điều lệ 9.000 tỷ đồng, trong đó cổ đông lớn là Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (chiếm 52%) và cổ đông chiến lược Morgan Stanley (6,7%). Ngân hàng có mạng lưới 119 điểm giao dịch, gia tăng trải nghiệm cho khách hàng, phát huy sức mạnh của đội ngũ hơn 4.000 nhân sự chất lượng cao, với quy mô hoạt động tại 30 Chi nhánh, 67 Phòng giao dịch và các quỹ tiết kiệm tại các tỉnh thành trọng điểm của cả nước, như: Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Long An, Cần Thơ, Đà Lạt, Nam Định, Hải Phòng, Thanh Hóa, Quảng Ngãi, Tây Ninh, Đà Nẵng, Huế, Bắc Ninh, Đồng Tháp, Kiên Giang, Hậu Giang, Vĩnh Long, An Giang, Bà Rịa-Vũng Tàu... Các công ty trực thuộc Ngân Hàng: Công ty Cổ phần Quản lý Quỹ Đầu tư Tài chính Dầu khí, Công ty Cổ phần Chứng khoán Dầu khí, Công ty Cổ phần Du lịch biển Mỹ Khê.

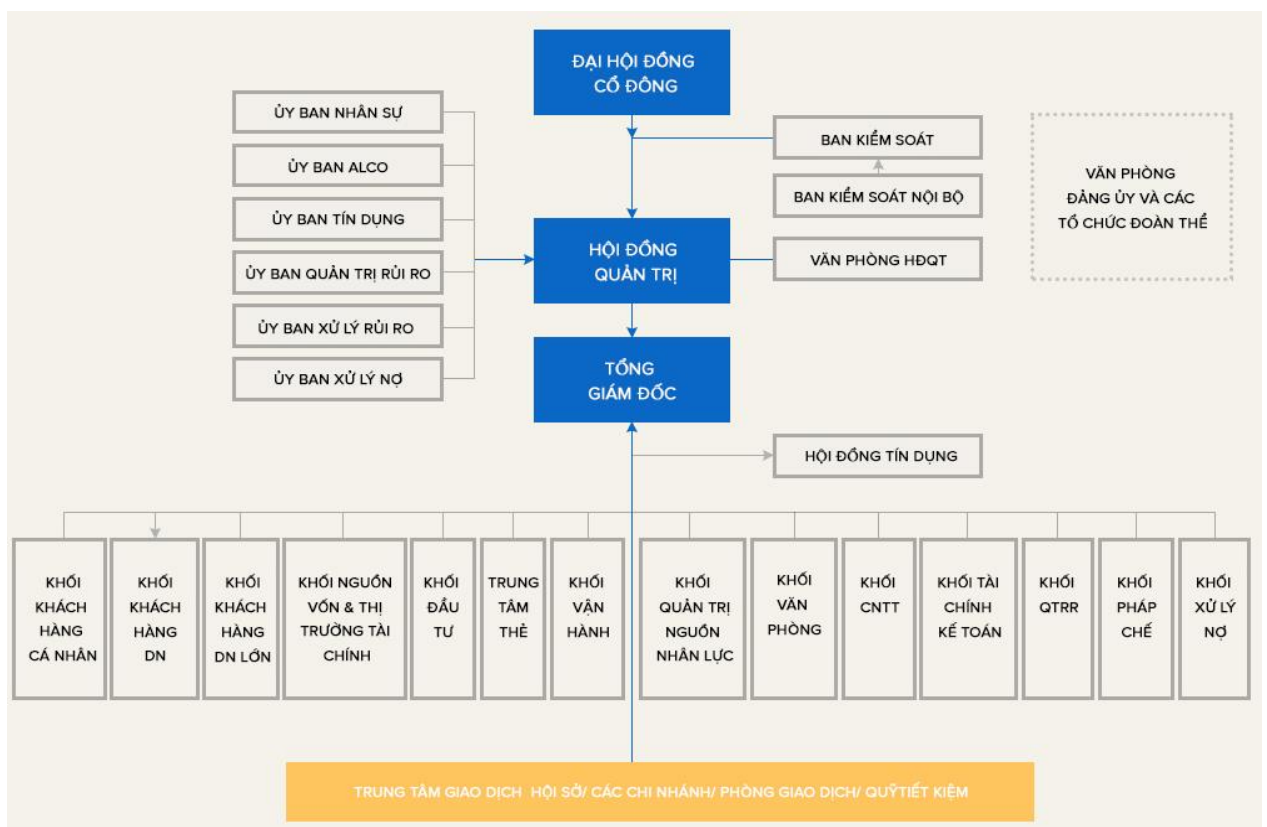
Bằng những thế mạnh sẵn có và nỗ lực không ngừng nhằm mang tới trải nghiệm về chất lượng dịch vụ tốt nhất cho mọi khách hàng, PVcomBank đang từng bước khẳng định uy tín và thương hiệu trên thị trường tài chính tiền

tệ, trở thành một trong những ngân hàng lớn mạnh và quen thuộc với Đại Chúng Việt Nam – PVcomBank “Ngân hàng không khoảng cách”.

PvcomBank đang từng bước khẳng định uy tín và thương hiệu trên thị trường tài chính tiền tệ, cung cấp các dịch vụ chất lượng cao. PVcomBank đã liên tiếp 5 lần lọt vào bảng xếp hạng danh tiếng VNR500 và trong năm 2019 được xếp hạng 136/500 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam, tăng 19 bậc so với năm 2018.

2.1.2. Một số đặc điểm có ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank

2.1.2.1. Đặc điểm về cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của PVcomBank

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - Khối văn phòng)

Tổ chức bộ máy của PVcomBank được cơ cấu dưới hình thức Công ty cổ phần. Tùy theo từng thời kỳ, dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị và nhu cầu hoạt động kinh doanh thực tế của PVcomBank, Hội đồng Quản trị sẽ phê duyệt định biên nhân sự, Tổng Giám đốc phê duyệt Mô tả công việc cho các đơn vị trên toàn hệ thống trên cơ sở Hệ thống chức danh được mô tả theo sơ đồ 2.1.

2.1.2.2. Đặc điểm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là chủ thể của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực và luôn là cơ sở của các chính sách nhân lực của PVcomBank.

** Số lượng lao động và cơ cấu theo giới tính tại Hội sở*

Số lượng cán bộ công nhân viên của Hội sở PVcomBank luôn có sự giao động do việc cán bộ hết tuổi về hưu, cán bộ đi học, xin nghỉ do đau ốm, thôi việc... Số lượng cán bộ nữ chiếm tỷ trọng cao tại Hội sở PVcomBank, cụ thể được thể hiện như sau:

Bảng 2.1: Số lượng cán bộ nhân viên tại Hội sở PVcomBank 2017-2019

Năm	Tổng số	Nữ	Tỷ lệ lao động nữ/Tổng lao động (%)
2017	800	491	61,37
2018	846	501	59,22
2019	871	519	59,59

(Nguồn: Báo cáo thường niên của PVcomBank năm 2017-2019)

** Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác:*

Năm 2017, tỷ lệ cán bộ nhân viên dưới 30 tuổi gồm 222 cán bộ (chiếm 27,75%) tổng số cán bộ, cán bộ nhân viên có độ tuổi từ 30-40 là 447 cán bộ (chiếm 55,88% tổng số cán bộ), cán bộ nhân viên từ 40-50 là 123 cán bộ (chiếm 15,38% tổng số cán bộ), số cán bộ nhân viên trên 50 là 8 cán bộ (chiếm 0,99% tổng số cán bộ) tại Hội sở PVcomBank.

Đến năm 2019, tỷ lệ cán bộ nhân viên có cơ cấu tuổi tương đối ổn định trong vòng 03 năm. Hội sở PVcomBank có cơ cấu về tuổi cán bộ nhân viên được phân bổ tương đối đồng đều giữa các nhóm thâm niên công tác, mặc dù

nhóm tuổi 30-40 chiếm tỷ lệ khá cao so với các nhóm tuổi khác. Đây là một trong những thuận lợi cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đảm bảo có sự kế thừa. Tuy nhiên, ngân hàng cần phải có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và phát triển thay thế.

Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi của Hội sở PVcomBank

Đơn vị: cán bộ

Độ tuổi	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Dưới 30	222	194	242
Từ 30 đến 40	447	462	486
Từ 40 đến 50	123	173	123
Trên 50	8	17	20

(Nguồn: Báo cáo thường niên của PVcomBank năm 2017-2019)

*** Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn**

Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn giai đoạn 2017 – 2019 được phản ánh như sau:

Bảng 2.3: Cơ cấu trình độ học vấn của cán bộ nhân viên tại Hội sở PVcomBank

Đơn vị: cán bộ

Nội dung	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Đại học trở lên	776	820	840
Cao đẳng	17	17	22
Trung cấp	7	9	9

(Nguồn: Báo cáo thường niên của PVcomBank năm 2017-2019)

Nhìn chung, trình độ học vấn của cán bộ nhân viên Hội sở PVcomBank khá cao. Bảng 2.3 cho thấy trình độ học vấn của cán bộ nhân viên trong Hội sở PVcomBank từ năm 2017 – 2019 có trình độ đủ đáp ứng nhu cầu công việc. Điều đó chứng tỏ Hội sở PVcomBank quan tâm phát triển trình độ kiến thức của cán bộ nhân viên.

*** Cơ cấu theo trình độ chuyên môn**

Do đặc thù hoạt động của Hội sở PVcomBank nên hầu hết các cán bộ của Ngân hàng đều tốt nghiệp thuộc các chuyên ngành Tài chính- ngân hàng; kinh tế và quản trị kinh doanh; một số các bộ phận thuộc các phòng/ban chức năng chuyên môn tốt nghiệp chuyên ngành: Luật, công nghệ thông tin, văn thư lưu trữ...

Cụ thể tỷ trọng tốt nghiệp theo ngành nghề tại Hội sở PVcomBank năm 2019 như sau:

Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo chuyên môn

Chỉ tiêu	TC-NH	Kinh tế	Quản trị kinh doanh	Chuyên ngành khác	Tổng cộng
Số lượng	523	190	91	67	871
Tỷ trọng	60,1	21,8	10,4	7,7	100

(Nguồn: Số liệu của Khối quản trị nguồn nhân lực)

Qua đó, có thể thấy cán bộ nhân viên chuyên ngành Tài chính – Ngân hàng chiếm tỷ trọng cao do đây là một lĩnh vực đặc thù, có nhiều các khối nghiệp vụ nên yêu cầu cán bộ theo từng vị trí chức danh công việc phải tốt nghiệp theo đúng chuyên ngành để đảm bảo yêu cầu chuyên môn cũng như năng lực công tác. Tỷ lệ này phân bổ chủ yếu tại các đơn vị kinh doanh: Chuyên viên quan hệ khách hàng (RM), giao dịch viên (teller), kiểm soát viên, trưởng phòng các phòng chuyên môn...

Đội ngũ lãnh đạo trong hệ thống: Lực lượng làm công tác lãnh đạo là yếu tố quyết định tới các chính sách nói chung của doanh nghiệp trong đó có chính sách về đào tạo nguồn nhân lực. Một thời gian dài trước đây, lãnh đạo của Hội sở PVcomBank chỉ tập trung vào công tác kinh doanh mà chưa quan tâm thích đáng tới hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Theo quá trình phát triển, sự mở rộng quy mô hoạt động của ngân hàng và sự hội nhập kinh tế tạo

ra nhu cầu bức thiết phải có bộ phận chuyên trách quản lý công tác nguồn nhân lực. Đến nay, hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong Hội sở PVcomBank đã được sự quan tâm rất lớn của Ban lãnh đạo. Thông qua việc đưa ra những chính sách chung và định hướng cho công tác đào tạo nguồn nhân lực, về cơ bản lãnh đạo của Hội sở PVcomBank đã thống nhất được phương hướng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được công tác Lãnh đạo trong hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Hội sở PVcomBank vẫn còn một số điểm hạn chế như: (i) Lãnh đạo còn chịu nhiều ảnh hưởng và sức ỳ của nền kinh tế theo mệnh lệnh hành chính trước đây và chưa thích ứng cao với nền kinh tế thị trường, hội nhập hiện nay; (ii) Kiến thức và kinh nghiệm trong công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Hội sở PVcomBank nói chung là yếu và thiếu; (iii) Thời gian gần đây cấp lãnh đạo trong Hội sở PVcomBank bị luân chuyển và thay mới khá nhanh dẫn đến việc điều hành định hướng nói chung bị ngắt đoạn và tồn tại những điểm không thống nhất; (iv) Những yếu tố đặc thù của doanh nghiệp nhà nước tạo ra những đường lối lãnh đạo đặc trưng khác với doanh nghiệp tư nhân trong một số trường hợp chưa thích ứng với quy luật của thị trường... Những điểm hạn chế này cũng đã được Hội sở PVcomBank nhìn nhận và đang trong quá trình khắc phục.

2.1.2.3. Đặc điểm về kinh doanh

PVcomBank là doanh nghiệp kinh doanh ngành hàng dịch vụ, bao gồm tất cả các giao dịch, luân chuyển tiền tệ trên thị trường. Các hoạt động chính của PVcomBank bao gồm: Huy động vốn, cho vay, kinh doanh ngoại hối, chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và các giấy tờ có giá, hoạt động nhận ủy thác và ủy thác cho vay... Trong những năm gần đây, PvcomBank liên tục mở rộng quy mô, mạng lưới hoạt động, các sản phẩm và dịch vụ không ngừng được cải thiện và đổi mới để có thể cạnh tranh được với các đối thủ cùng

ngành. Vì vậy, PVcomBank đòi hỏi lượng nhân lực lớn, chất lượng cao, đa năng (giỏi về chuyên môn, năng động, sáng tạo, giao tiếp tốt, ngoại ngữ thành thạo ...). Để làm được điều này, ngoài việc lựa chọn những nhân viên ưu tú ngay từ đầu khâu tuyển dụng, PVcomBank cần hoàn thiện về chất lượng các chương trình đào tạo cho nhân viên đang làm việc tại Hội sở để nâng cao tay nghề, tạo một đội ngũ nhân lực đa năng, phù hợp với yêu cầu luân chuyển công việc liên tục hiện nay.

Mỗi cán bộ khi vào làm việc tại Hội sở, trước khi bắt đầu công việc đều được tham gia các khóa đào tạo để trang bị các kiến thức cơ bản. Ngoài các khóa đào tạo cơ bản, hàng năm cán bộ nhân viên còn được tham gia các khóa đào tạo nâng cao về kỹ năng nghiệp vụ. Các hình thức đào tạo ở Hội sở cũng đa dạng, phong phú, thiết kế phù hợp cho từng đối tượng.

2.1.2.4. Đặc điểm về cơ sở vật chất, công nghệ

Trong môi trường toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, công việc thường xuyên thay đổi theo hướng áp dụng công nghệ và sử dụng công nghệ ngày càng cao. Các ngân hàng không ngừng đa dạng hóa các tiện ích của mình, cung cấp các sản phẩm tự động hóa cao, tập trung vào những sản phẩm kết hợp với kỹ thuật mới. Vấn đề bảo mật thông tin dữ liệu trong hệ thống ngân hàng, an toàn trong các giao dịch điện tử được chú trọng. Vì vậy, việc trang bị kiến thức, kỹ năng về công nghệ, kỹ thuật mới cho nhân viên ở Hội sở rất quan trọng và được cập nhật thường xuyên. Tình hình cập nhật, thay đổi công nghệ tác động đến công tác đào tạo của Hội sở PVcomBank, có thể đào tạo theo các lần đổi mới công nghệ hoặc đào tạo định kỳ theo quy trình cải tiến công nghệ thường niên của PVcomBank. Chính điều đó tác động đến kế hoạch đào tạo của Hội sở.

2.1.2.5. Trung tâm đào tạo

Trung tâm đào tạo của PvcomBank có địa chỉ tại số 11 Cát Linh – Hà Nội. Đây là đơn vị chịu trách nhiệm triển khai các hoạt động đào tạo cho nhân viên các Khối/Phòng ban và Chi nhánh PVcomBank.

Trung tâm đào tạo trực thuộc Hội sở PVcomBank là đầu mối xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm/kế hoạch quý dựa trên chiến lược Ngân hàng, chiến lược đào tạo, kế hoạch hoạt động năm/quý của Ngân hàng, khảo sát nhu cầu đào tạo và bản đăng ký kế hoạch đào tạo của từng cá nhân, phòng ban trong Hội sở nói riêng và toàn hệ thống PVcomBank nói chung. Trung tâm đào tạo sẽ thông báo kế hoạch đào tạo quý/năm/tháng đến các đơn vị để phối hợp triển khai đào tạo.

Trung tâm đào tạo chịu trách nhiệm tổ chức triển khai và quản lý các khóa đào tạo, phối hợp với các đơn vị quản lý để theo dõi việc cán bộ nhân viên được cử đi đào tạo. Trung tâm đào tạo sẽ tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng và nghiệp vụ liên tục được tổ chức cho các nhóm đối tượng khác nhau, với hình thức đào tạo và kiểm tra đa dạng, đáp ứng nhu cầu học tập thường xuyên để không ngừng nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ nhân viên PVcomBank nói chung và tại Hội sở nói riêng. Trung tâm đào tạo PVcomBank có các chương trình đào tạo đội ngũ kế cận, những nhân viên giỏi về chuyên môn, có kỹ năng, tư chất lãnh đạo được Ngân hàng chú trọng đầu tư nhằm bổ sung nguồn nhân lực lãnh đạo cấp trung và cấp cao đáp ứng yêu cầu phát triển của Ngân hàng. Trung tâm đào tạo của PvcomBank đã tạo ra môi trường học tập đa dạng để có động lực, tăng sự gắn kết giữa người làm việc và ngân hàng. Trung tâm đào tạo của PVcomBank còn thường xuyên hợp tác với các tổ chức đào tạo về tài chính ngân hàng hàng đầu trong nước và quốc tế để thực hiện các khóa đào tạo cơ bản và nâng cao, các chương trình hội thảo, tập huấn trong khuôn khổ các dự án đào tạo, giúp nhân viên trở thành những chuyên gia thực sự trong lĩnh vực công tác của mình.

2.1.2.6. Tiềm lực tài chính cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực:

Bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp cũng chỉ phát triển mạnh khi được đầu tư các nguồn lực một cách thích đáng. Hoạt động đào tạo nguồn nhân lực cũng cần được đầu tư về tài chính, cơ sở vật chất trang thiết bị để hoạt động một cách hiệu quả. PVcomBank đã có sự quan tâm nhất định trong việc đầu tư cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực, tuy nhiên những hoạt động đầu tư này cũng chịu hạn chế chung do cơ chế, tiềm lực tài chính của PVcomBank hiện nay còn một số bất cập.

Cơ chế, tiềm lực tài chính hạn chế tác động đến hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong PVcomBank trên những mặt cơ bản như sau: Tiềm lực tài chính hạn chế dẫn đến chính sách lương, thưởng, đãi ngộ cho cán bộ công nhân viên bị hạn chế, gây khó khăn cho việc xây dựng và thực hiện các chính sách về đào tạo nguồn nhân lực. Tiềm lực tài chính hạn chế dẫn đến việc phát triển đội ngũ làm công tác Quản trị NNL gặp nhiều khó khăn: Việc tuyển dụng cán bộ có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm về đào tạo nguồn nhân lực, được đào tạo ở nước ngoài...v.v bị hạn chế do mức lương chi trả thấp; Việc đào tạo cán bộ, nâng cao năng lực của cán bộ làm công tác đào tạo nguồn nhân lực đã được thực hiện nhưng số lượng và chất lượng chưa cao. Nhìn chung, tiềm lực tài chính hạn chế là một yếu điểm chung trong tất cả các hoạt động của PVcomBank . Huy động các nguồn đầu tư đang là định hướng quan trọng để cải thiện tình trạng trên.

2.1.3. Kết quả kinh doanh năm 2017 - 2019

Năm 2019, PVcomBank đã công bố kết quả kinh doanh: Tổng doanh thu đạt 11.609 tỷ đồng (bằng 121% kế hoạch); lợi nhuận sau thuế đạt 211 tỷ đồng, (vượt 109% kế hoạch); Tổng tài sản đạt 164.196 tỷ đồng, tăng 16,8%; doanh thu thuần từ hoạt động dịch vụ đạt 184 tỷ đồng, tăng 114,4%; tín dụng

đạt 100.105 tỷ đồng, tăng 15,8%; huy động vốn đạt 148.448 tỷ đồng, tăng 23,1%; mạng lưới 121 chi nhánh/điểm giao dịch trên toàn quốc.

Qua đó có thể thấy, các chỉ tiêu về kết quả kinh doanh của ngân hàng đều tăng trưởng mạnh. Trên cơ sở nền kinh tế vĩ mô và hệ thống tài chính – ngân hàng ổn định, với kết quả tích cực qua các năm, PVcomBank tiếp tục khẳng định vị thế của một trong các ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu Việt Nam, với chất lượng tín dụng và dịch vụ khách hàng không ngừng được cải thiện, đồng hành cùng các sản phẩm, tiện ích vượt trội, có khả năng đáp ứng nhu cầu linh hoạt của tất cả các khách hàng.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo

Trong tất cả các hoạt động đào tạo, việc xác định nhu cầu đào tạo luôn là công tác đầu tiên và có vai trò quyết định đến toàn bộ quá trình đào tạo. Trong quá trình phân tích nhu cầu đào tạo cần phải có sự chủ động và sắp xếp thời gian hợp lý để trao đổi, nắm bắt nhu cầu đào tạo của từng đơn vị. Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của các đơn vị được xác định trên cơ sở nhu cầu phát triển (nhu cầu mới), nhu cầu nhân lực thay thế (cho về hưu và chuyển chuyển). Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu dựa theo kinh nghiệm và thống kê báo cáo từ các chi nhánh, các phòng ban trực thuộc. Xác định đúng nhu cầu đào tạo sẽ giúp cho Hội sở giảm được chi phí đào tạo, tránh lãng phí về mặt thời gian và khâu tổ chức cho các đơn vị. Hiện nay, tại Hội sở PvcomBank chưa xây dựng kế hoạch tổng thể năm mà tiến hành xây dựng theo từng chương trình cụ thể.

Để xác định được nhu cầu đào tạo thì tại Hội sở PVcomBank đã thực hiện các bước sau:

Bước 1: Căn cứ vào tiêu chuẩn chức danh cán bộ, viên chức và báo cáo thống kê tình hình cán bộ tiêu chuẩn hàng năm.

Hàng năm căn cứ vào Chiến lược và kế hoạch phát triển kinh doanh của các phòng ban; Kế hoạch tuyển dụng nhân viên mới; Bộ chuẩn hóa yêu cầu đào tạo theo vị trí, chức danh; Quy hoạch cán bộ các cấp đã được duyệt, những kiến thức chuyên môn mới về lĩnh vực Ngân hàng đang được cập nhật, đối chiếu với thống kê trình độ cán bộ hàng năm, Trung tâm đào tạo dự thảo và định hướng công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ trong năm trình ban lãnh đạo.

Bước 2: Thông báo chủ trương, định hướng công tác đào tạo bồi dưỡng trong năm cho các phòng ban, đơn vị trực thuộc.

Sau khi ban lãnh đạo duyệt xong sẽ chuyển thông báo này tới toàn thể cán bộ Nhân viên đang làm việc tại Hội sở biết để các cá nhân căn cứ vào đó để đăng ký nhu cầu đào tạo bồi dưỡng.

Sau đó sẽ tiếp tục thực hiện các bước tiếp theo là lập kế hoạch đào tạo.

Bước 3: Đăng ký nhu cầu đào tạo

Mỗi năm một lần toàn thể cán bộ Hội sở căn cứ vào yêu cầu công việc và đối chiếu khả năng, nhu cầu của bản thân và chủ trương định hướng công tác đào tạo bồi dưỡng của hội sở chính để lập phiếu đăng ký nhu cầu đào tạo theo mẫu như sau:

Bảng 2.5: Mẫu phiếu đăng ký nhu cầu đào tạo năm 2020

Đơn vị	Họ tên cán bộ	Vị trí công tác	Nhu cầu đào tạo loại nghiệp vụ	Thời gian đào tạo (ngắn hạn – dài hạn)
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
Tổng số				

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Bước 4: Trưởng các đơn vị tập hợp nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ hàng năm của đơn vị.

Trưởng các phòng ban căn cứ vào yêu cầu công việc, khả năng thực tế của đơn vị mình, phiếu đăng ký nhu cầu đào tạo của các cán bộ trong phòng và định hướng công tác đào tạo và bồi dưỡng của Hội sở chính để lập danh sách đăng ký nhu cầu đào tạo cho tập thể đơn vị mình.

Trưởng các phòng ban cân đối nhu cầu, sắp xếp các nhu cầu cần ưu tiên, cân nhắc lựa chọn đối tượng ưu tiên được đi đào tạo, lập lên danh sách những ai cần được đi đào tạo, và đào tạo về những lĩnh vực gì, những kỹ năng nào cần được nâng cao. Sau đó nộp bảng danh sách đăng ký nhu cầu đào tạo về Khối quản trị nguồn nhân lực.

Bước 5: Trung tâm đào tạo tổng hợp nhu cầu đào tạo.

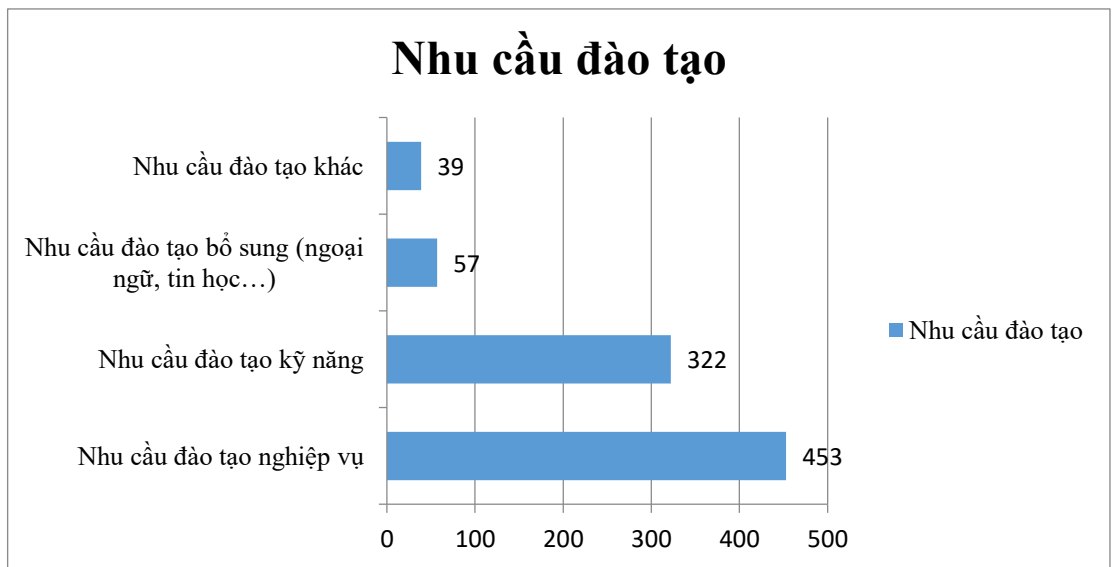
Căn cứ vào các thông tin thu thập được, trung tâm đào tạo sẽ thống nhất nhu cầu đào tạo của các phòng ban. Nếu có các nhu cầu đào tạo phát sinh đột xuất (Giấy mời dự lớp, chỉ tiêu đào tạo phân phối đột xuất...) chuyên viên phụ trách đào tạo cũng phải tập hợp lại. Sau khi tập hợp được nhu cầu đào tạo, họ gửi danh mục đào tạo đến Khối quản trị nguồn nhân lực, làm việc với Trung tâm đào tạo của PVcomBank quyết định hình thức đào tạo là tập trung hay phi tập trung, phương pháp cụ thể như thế nào, lập kế hoạch tổng thể và ngân sách đào tạo của Hội sở PVcomBank để trình cấp có thẩm quyền kiểm soát và có ý kiến.

Nhìn chung thì việc xác định nhu cầu đào tạo tại hội sở chính được thực hiện một cách công phu và cẩn thận thể hiện qua 5 bước. Từ đó cơ sở lựa chọn được chính xác hơn người được đi đào tạo là ai, nhờ đó mà tiết kiệm được chi phí đào tạo cho Hội sở chính.

Tuy vậy, do cơ chế quản lý theo chế độ một thủ trưởng tồn tại nhiều ở hầu hết các doanh nghiệp, do đó đôi khi tiếng nói riêng cho việc đề xuất các ý

kiến khác trong công tác đào tạo còn chưa được đáp ứng. Mọi sự quyết định tập trung vào ban lãnh đạo Hội sở chính. Điều này có khả năng dẫn đến các hạn chế nếu không quan tâm đến nguyện vọng của người lao động như: không hứng thú, không thực hiện được mục tiêu tăng năng lực thực hiện công việc, lãng phí nguồn nhân lực đầu tư cho đào tạo.

Biểu 2.1. Biểu tổng hợp nhu cầu đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ năm 2019



(Nguồn: Số liệu của Khối quản trị nguồn nhân lực)

Từ biểu trên có thể thấy, thông qua các phiếu yêu cầu do các đơn vị trực thuộc gửi tới, phòng Phát triển nhân lực – Trung tâm đào tạo đã thống kê nhu cầu đào tạo của từng lĩnh vực tại Hội sở chính PVcomBank: Nhu cầu tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu về chuyên môn nghiệp vụ chiếm 52% tổng nhu cầu đào tạo (453 cán bộ), nhu cầu đào tạo về các kỹ năng (kỹ năng giao tiếp khách hàng, kỹ năng xử lý tình huống trong từng nghiệp vụ cụ thể...) chiếm 37% tổng nhu cầu đào tạo (322 cán bộ), nhu cầu về các khóa ngoại ngữ nâng cao, tin học nâng cao (đào tạo ngắn hạn) chiếm 6,5% tổng nhu cầu lao động (57 cán bộ) và nhu cầu đào tạo khác (tổng hợp báo cáo, thuyết trình...) chiếm 4,5% tổng nhu cầu đào tạo (39 cán bộ).

2.2.2 *Thực trạng lập kế hoạch đào tạo*

Kế hoạch đào tạo của Hội sở PVcomBank được xây dựng trên cơ sở chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển nguồn nhân lực, quy hoạch đội ngũ cán bộ chủ chốt, yêu cầu nâng cấp chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ nhân viên, nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo của PVcomBank. Kế hoạch đào tạo hàng năm của Hội sở PVcomBank phải được xem xét phê duyệt cùng với kế hoạch kinh doanh hàng năm của Ngân hàng. Chuyên viên phụ trách công tác đào tạo lập kế hoạch đào tạo. Trưởng phòng hành chính nhân sự kiểm tra, trình lãnh đạo ngân hàng phê duyệt. Trường hợp có nhu cầu thực hiện các khóa đào tạo nằm ngoài kế hoạch đào tạo hàng năm đã được phê duyệt, trung tâm đào tạo phối hợp cùng phòng hành chính nhân sự sẽ trình Tổng giám đốc/Người được ủy quyền xem xét quyết định.

Trong kế hoạch đào tạo cần phải làm rõ các vấn đề sau:

- *Mục tiêu, định hướng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng:*

+ Yêu cầu phải đạt được của đội ngũ cán bộ viên chức về trình độ để đáp ứng nhiệm vụ chiến lược kinh doanh, quy hoạch cán bộ và tiêu chuẩn chức danh theo quy định.

+ Những dự kiến phát triển nguồn nhân lực trong tương lai.

- *Kế hoạch đào tạo:*

+ Loại hình đào tạo: đào tạo dài hạn, đào tạo ngắn hạn, đào tạo trong nước hay đào tạo ở nước ngoài, đào tạo tập trung hay phi tập trung...

+ Nội dung đào tạo: Nêu rõ đào tạo về nội dung gì? Chuyên môn nghiệp vụ nào cần đào tạo?

+ Đơn vị tổ chức: Nêu rõ đơn vị cụ thể thực hiện đào tạo của từng lớp

+ Nhân sự: Dự kiến số lượng và danh sách người đi đào tạo, thuộc đơn vị nào? Nếu chưa dự kiến được nhân sự thì có thể xác định nội dung đào tạo đó cần thiết cho đơn vị nào.

+ Dự kiến về thời gian: Dự kiến thời gian tổ chức đào tạo là bao lâu?

+ Dự kiến kinh phí đào tạo: Nêu rõ chi phí đào tạo là bao nhiêu?

Mọi chi phí có liên quan đến hoạt động đào tạo bao gồm tiền học phí, tiền thuê giáo viên, tiền tài liệu, tiền thuê hội trường, thuê mua sắm trang bị phục vụ cho việc đào tạo và mọi chi phí được đào tạo tuân theo chi phí hiện hành của PVcomBank. Nếu các nhu cầu đào tạo phát sinh đột xuất không nằm trong kế hoạch thì chuyên viên phụ trách công tác đào tạo cần lập một tờ trình, trình trưởng Phòng Nhân sự kiểm tra và lãnh đạo Ngân hàng phê duyệt.

2.2.2.1. *Thực trạng xác định mục tiêu đào tạo*

Mục tiêu đào tạo của Hội sở chính được mô tả ngắn gọn là “*Tập trung phát triển đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng trình độ chuyên môn và xây dựng bản sắc văn hóa riêng*”. Mục tiêu của chương trình đào tạo được xây dựng trên mục tiêu chiến lược của PVcomBank. Trong thời gian vừa qua, Hội sở chính đã chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực về đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và nhiệt tình phục vụ khách hàng.

Hội sở PVcomBank đã đưa ra mục tiêu đào tạo một cách khái quát nhằm nâng cao chất lượng, thỏa mãn nhu cầu học tập, thăng tiến của cán bộ, nhân viên như sau:

Thứ nhất là đào tạo thường xuyên: đào tạo trong thời gian ngắn, bồi dưỡng kiến thức, nâng cao năng lực cho cán bộ thông qua hình thức tập huấn, hội thảo, khảo sát, bao gồm việc đào tạo cho cán bộ mới, tập huấn theo chuyên môn và đào tạo theo chức năng nghiệp vụ thích hợp.

Thứ hai là đào tạo nâng cao: hình thức này bao gồm đào tạo cao đẳng, đại học, sau đại học. Thời gian đào tạo thường kéo dài trên 6 tháng.

Trung tâm đào tạo của PVcomBank đầu năm sẽ gửi công văn về việc triển khai kế hoạch đào tạo, tập huấn cho các phòng ban trực thuộc Hội sở chính. Nội dung công văn về kế hoạch triển khai đào tạo hàng năm có nêu ra một số điểm như sau: Tập trung huấn luyện và tổ chức tập huấn nghiệp vụ cho cán bộ theo đúng kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt; xây dựng chương trình, tổ chức tập huấn các văn bản, chế độ, cơ chế; đổi mới nội dung, phương pháp đào tạo để nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo. Căn cứ theo nội dung của công văn cũng như tình hình thực tế tại từng phòng cụ thể, sẽ có những định hướng và mục tiêu đào tạo cụ thể khi xây dựng kế hoạch đào tạo trong năm.

Trên cơ sở đó, các phòng ban bố trí cán bộ tham gia các chương trình đào tạo do Hội sở chính kết hợp với trung tâm đào tạo tổ chức, có trách nhiệm phối hợp với khối quản trị nguồn nhân lực để xây dựng lộ trình và nội dung đào tạo phù hợp...

- Ngoài ra, tùy vào từng đối tượng nhân viên, Hội sở chính sẽ xây dựng mục tiêu đào tạo cụ thể:

Bảng 2.6: Mục tiêu đào tạo cụ thể tại Hội sở chính

STT	Đối tượng	Mục tiêu đào tạo
1	Nhân viên mới	Giúp các nhân viên mới làm quen với môi trường làm việc, nắm bắt được các kiến thức nghiệp vụ, có được các kỹ năng xử lý các tình huống xảy ra trong thực tế công việc hàng ngày.
2	Quản lý	Hoàn thiện và nâng cao trình độ chuyên môn, các kỹ năng cần thiết đối với cấp quản lý, các kỹ năng quản trị điều hành để tạo nên một đội ngũ cấp quản lý có tầm nhìn xa, luôn biết cách hoạch định

		tốt công việc, quản lý rủi ro, quản lý nhân sự, có khả năng thích nghi cao do phương thức kinh doanh có hiệu quả liên tục thay đổi theo từng thời kỳ.
3	Nhân viên tại Hội sở	Cập nhật kiến thức, kỹ năng; làm quen với sản phẩm mới, công nghệ mới của ngân hàng.

(Nguồn: Tổng hợp của Khối quản trị nhân lực)

Chính vì vậy, việc xác định mục tiêu đào tạo là rất quan trọng nhưng phải tùy thuộc vào điều kiện của từng người, từng bộ phận cũng như điều kiện của từng ngân hàng thương mại mà đặt ra mục tiêu cho phù hợp, đảm bảo việc thực hiện chương trình được hoàn thành tốt.

2.2.2.2. Thực trạng lựa chọn đối tượng đào tạo

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo căn cứ vào quy hoạch cán bộ của ngân hàng, vị trí việc làm, kế hoạch đào tạo và nhu cầu đào tạo của các cá nhân.

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo các cán bộ trong diện quy hoạch sẽ được ưu tiên cử đi đào tạo trước cho các chương trình đào tạo sau đại học và các chương đào tạo kiến thức nâng cao dành cho cán bộ cao cấp. Việc này chủ yếu do các cấp lãnh đạo căn cứ vào tình hình thực tế, ngoài ra còn một số trường hợp tự làm đơn xin đào tạo. Việc lựa chọn được căn cứ vào trình độ chuyên môn của cán bộ nhân viên, độ tuổi cũng như các quy định cụ thể cho từng khóa đào tạo mà trung tâm đào tạo PVcomBank gửi xuống.

- Đào tạo bồi dưỡng thường xuyên đối với những cán bộ mới vào làm việc: Cho tới nay, 100% nhân viên mới tại ngân hàng đều được trải qua khóa đào tạo bắt buộc (có sát hạch chất lượng) trước khi chính thức vào làm việc. Các khóa học này thường kéo dài từ 3 - 7 ngày và bao gồm hai phần nội dung chính.

+ Phần thứ nhất, giới thiệu các thông tin tổng quan về PVcomBank cũng như phòng ban trực tiếp quản lý, giúp nhân viên làm quen với tổ chức;

+ Phần thứ hai, trang bị các kiến thức và kỹ năng nghiệp vụ, giúp nhân viên làm quen với công việc.

- Tập huấn theo chuyên môn cho những cán bộ hiện đang hoạt động trong lĩnh vực chuyên môn đó. Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, những thay đổi của hệ thống hay trước sự ra đời của các gói sản phẩm mới, các lớp đào tạo với mục đích cập nhật hay nâng cao sẽ được mở. Tuy nhiên, số lượng học viên còn tương đối hạn chế (số liệu bảng 2.6) một phần do tính chất phân tán về nơi làm việc. Các nhân viên sau khi được đào tạo sẽ có nhiệm vụ hướng dẫn cho các nhân viên khác ở cùng bộ phận hay cùng địa bàn.

- Đào tạo cho đội ngũ quản lý, kế cận cũng chưa được chú trọng. Từ năm 2017 đến 2019, Hội sở chính PVcomBank mới tổ chức được 3 lớp bồi dưỡng về các kỹ năng quản trị cho khoảng 150 lượt học viên tham gia. Với xấp xỉ 300 lao động từ cấp trưởng nhóm trở lên, như vậy, còn ít nhất 50% trong số này chưa từng tham gia khoá đào tạo nâng cao về quản lý.

- Đào tạo theo chức năng, nghiệp vụ đối với tất cả cán bộ nhân viên đang hoạt động tại ngân hàng. Đào tạo nâng cao đối với những cán bộ ở độ tuổi dưới 40, và dưới 50 tuổi đối với cán bộ học cao cấp và lý luận chính trị. Trường hợp cử đi học trong giờ hành chính đối với cán bộ đã có trên 3 năm công tác tại ngân hàng; thời gian công tác ở chi nhánh từ 2 năm trở lên đối với trường hợp học ngoài giờ hành chính. Sau khi hoàn thành việc đào tạo nếu cán bộ có nguyện vọng đi đào tạo tiếp ở bậc nâng cao thì phải có thời gian công tác ít nhất 2 năm kể từ ngày hoàn thành khóa học trước.

Bảng 2.7: Tình hình đào tạo tại PVcomBank từ 2017 – 2019*Đơn vị tính: Người*

Loại hình	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Đào tạo nhân viên mới	145	157	163
+ Bộ phận kinh doanh	86	93	101
+ Bộ phận hỗ trợ	59	64	62
Đào tạo cập nhật, nâng cao	105	114	150
+ Bộ phận kinh doanh	105	80	106
+ Bộ phận hỗ trợ	0	34	44

(Nguồn: Tổng hợp của Khối quản trị nhân lực)

2.2.2.3. Thực trạng xây dựng nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Căn cứ mục tiêu đào tạo, khung chương trình đào tạo được thống nhất và được phê duyệt trong tờ trình đề xuất chương trình đào tạo, Phòng phát triển nhân lực phối hợp với Giảng viên nội bộ/đơn vị hoặc đối tác đào tạo xây dựng nội dung chi tiết, phát triển chương trình/tài liệu đào tạo. Các chương trình này bao gồm các nội dung chính: Mục tiêu đào tạo, nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo cho từng đối tượng.

Phòng phát triển nhân lực của Trung tâm đào tạo PVcomBank phối hợp với các đơn vị tiến hành nghiệm thu tài liệu của chương trình đào tạo.

➤ Xây dựng chương trình đào tạo:

Do Trung tâm đào tạo của PVcomBank tổ chức và gửi đến hội sở chính, huy động các cán bộ nhân viên có học hàm học vị, các cán bộ nhân viên giỏi nghiệp vụ tham gia xây dựng chương trình đào tạo.

Các chương trình đào tạo mời giảng viên bên ngoài từ các trường đại học uy tín, các viện nghiên cứu, chuyên gia của các ngân hàng khác thì họ sẽ chủ động xây dựng chương trình đào tạo theo yêu cầu nội dung cần truyền đạt cho cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo mà Trung tâm đào tạo của PVcomBank đưa ra. Các chương trình đào tạo sẽ được cụ thể hóa về nội dung, kiến thức, kỹ năng được thể hiện trong công văn yêu cầu đơn vị cử cán bộ nhân viên đi học.

Tài liệu do hội sở chính, giảng viên mời bên ngoài biên soạn sẽ được hội đồng khoa học PVcomBank phê duyệt, sau đó in và gửi các chi nhánh, phòng ban để cán bộ nhân viên tham gia đào tạo nghiên cứu trước. Tài liệu sẽ cung cấp những kiến thức cần thiết và cụ thể về lĩnh vực chuyên môn hoạt động của ngân hàng, thiết thực và hữu ích cho công tác đào tạo.

Trung tâm đào tạo xây dựng quy trình, thời gian đào tạo nhân viên mới tương ứng với vị trí việc làm cụ thể. Nội dung đào tạo bám vào công việc cụ thể của từng khối/ban khác nhau trên cơ sở quy trình công việc hiện hành tại đơn vị.

➤ *Lựa chọn phương pháp đào tạo:*

- Đào tạo chuyên giao phi chính thức: Thông qua quá trình làm việc chung, các quản lý người nước ngoài sẽ giúp đào tạo cho các quản lý người Việt Nam. Hoặc các cán bộ quản lý các bộ phận, quản lý nhóm giúp đào tạo cho nhân viên của mình tại đơn vị.

- Đào tạo thông qua hình thức trực tiếp: Các khóa đào tạo được tổ chức tại Trung tâm đào tạo – 11 Cát Linh để các cán bộ có tên trong khóa học đến tham gia đào tạo. Đây là phương pháp truyền thống, giúp cho người giảng dạy và các cán bộ tham gia lớp học có sự trao đổi trực tiếp, đảm bảo hiệu quả của khóa học.

- Đào tạo thông qua hình thức trực tuyến: Dưới sự hỗ trợ của hệ thống công nghệ thông tin, mọi nhân viên sẽ được tạo điều kiện để tham gia các khóa học trực tuyến ngay tại đơn vị của mình. Phương pháp này giúp giảm thiểu chi phí đào tạo, tuy nhiên lại có hạn chế về mặt tương tác giữa giáo viên và các cán bộ được đào tạo.

- Đào tạo tự túc: Một số cán bộ có tham gia các chương trình đào tạo cả ngắn và dài hạn ở các cơ sở đào tạo ngoài ngân hàng (theo diện tự túc ngoài giờ làm việc). Tuy nhiên, cho tới nay Hội sở PVcomBank chưa có các chính sách cụ thể nhằm hỗ trợ hay khuyến khích phương pháp đào tạo này.

Trong các cách thức trên, Hội sở chính thường sử dụng phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc. Các đơn vị cử cán bộ nhân viên tham gia các chương trình đào tạo do Trung tâm đào tạo của PVcomBank tổ chức, sau đó về hướng dẫn, truyền đạt lại cho các cán bộ nhân viên có liên quan đến nghiệp vụ đó trong chi nhánh. Phần lớn các khóa đào tạo do Trung tâm đào tạo của PVcomBank tổ chức thực hiện trong giờ hành chính nên số lượng cán bộ nhân viên tham dự còn ít. Việc sử dụng phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc của chi nhánh đã đáp ứng được nhu cầu trước mắt và áp dụng đối với các chương trình đào tạo đơn giản trong thời gian ngắn. Tuy nhiên các chương trình đào tạo đòi hỏi yêu cầu cao, kiến thức chuyên sâu như tiếng Anh chuyên ngành tài chính, thương mại quốc tế, v.v... cần phải học trực tiếp chứ không qua chỉ dẫn.

Tại Hội sở PVcomBank, các loại hình đào tạo được áp dụng phổ biến là: Đào tạo chuyên sâu, đào tạo kỹ năng công việc, đào tạo bồi dưỡng cập nhật kiến thức, đào tạo kỹ năng quản lý, đào tạo ngoại ngữ...

2.2.2.4. Thực trạng chuẩn bị kinh phí và giáo viên

➤ Chuẩn bị kinh phí

- Các kinh phí cho chương trình đào tạo được chia thành ba nhóm: Chi phí trả cho Cơ sở đào tạo/giảng viên; Chi phí cấp cho cán bộ đi học; Chi phí tổ chức và quản lý khóa học.

Mọi chi phí có liên quan đến hoạt động đào tạo bao gồm tiền học phí, tiền thuê giáo viên, tiền tài liệu, tiền thuê hội trường, thuê mua sắm trang thiết bị phục vụ cho việc đào tạo và mọi chi phí được đào tạo tuân theo quy định chi tiêu hiện hành của PVcomBank.

+ *Chi phí trả cho cơ sở đào tạo/giảng viên:* Từ 300.000 đồng – 500.000 đồng/giờ tùy theo mức độ quan trọng và đặc thù của từng khóa đào tạo nội bộ; Chi phí phát triển tài liệu đối với giảng viên nội bộ PVcomBank: 500.000 đồng/buổi giảng nhưng không vượt quá 2.000.000 đồng cho một khóa đào tạo

+ *Chi phí cấp cho cán bộ đi học:* Được hỗ trợ 100% kinh phí đào tạo, được hỗ trợ chi phí đi lại (máy bay, ô tô...), khách sạn, được hưởng lương theo Quy chế trả lương của PVcomBank.

+ *Chi phí tổ chức và quản lý khóa học:* Chi phí in ấn, tài liệu phục vụ khóa học; tiền uống nước giữa giờ; chi phí thuê địa điểm, phòng họp (đối với các khóa học và điều kiện của đơn vị không thể thực hiện thuê phòng học) sẽ được đưa vào tờ trình của từng khóa học và được Tổng Giám đốc/Người được ủy quyền phê duyệt chi phí.

- Trong những năm qua, ngoài việc cố gắng thúc đẩy các hoạt động kinh doanh, PVcomBank đã và đang chú trọng tới việc đào tạo, bồi dưỡng năng lực chuyên môn, tạo điều kiện cho người lao động đi học và thi tuyển nâng bậc, nâng lương. Sau đây là bảng thống kê chi phí đào tạo qua các năm 2017 – 2019:

Bảng 2.8: Chi phí đào tạo các năm tại Hội sở chính

Nội dung	Đơn vị tính	2017	2018	2019
Tổng kinh phí đào tạo	Triệu đồng	4.312	4.618	4.941
Tổng số lao động được đào	Người	560	592	610
Kinh phí đào tạo/người	Triệu đồng	7,7	7,8	8,1

(Nguồn: Báo cáo hàng năm của Khối quản trị nguồn nhân lực)

Công tác đào tạo nguồn nhân lực của PVcomBank được quan tâm đúng mức thể hiện qua kinh phí đào tạo và lượt nhân viên được đào tạo tăng qua các năm. Tuy nhiên, do kinh phí đào tạo còn thấp và được phân bổ đại trà, chưa gắn với tiêu chuẩn quy hoạch nhân viên rõ ràng nên chất lượng đào tạo nguồn nhân lực còn chưa cao.

Về cơ sở vật chất, PVCombank sử dụng cơ sở tại Trung tâm đào tạo để thực hiện kế hoạch đào tạo tập trung. Các tài liệu học tập do ngân hàng chủ động in ấn và phát cho học viên.

➤ *Lựa chọn và đào tạo giảng viên*

Mục tiêu của bước này là cụ thể hóa các tiêu chí lựa chọn giảng viên nội bộ/đối tác đào tạo, xác định phương pháp và tiến hành lựa chọn theo đúng quy định của PVcomBank và pháp luật.

Tại Hội sở chính sử dụng cả giảng viên kiêm chức và giảng viên mời bên ngoài. Giảng viên kiêm chức là chuyên viên, cán bộ thuộc ngân hàng, đang công tác tại các đơn vị thuộc hệ thống của ngân hàng, trình độ học vấn từ bậc đại học trở lên, năng lực nghiệp vụ chuyên môn phù hợp với chương trình đào tạo, có khả năng truyền đạt về kiến thức nghiệp vụ, đạo đức, sức khỏe tốt do Tổng giám đốc PVcomBank quyết định công nhận bằng văn bản. Điều kiện để trở thành giảng viên kiêm chức là có trình độ tốt nghiệp đại học trở lên, chuyên môn giỏi, có khả năng nghiên cứu và tổng hợp, có 2 năm kinh nghiệm trở lên, có khả năng truyền đạt, nhiệt tình, có tinh thần trách nhiệm

với công tác đào tạo. Có uy tín và phẩm chất đạo đức tốt, đã tham gia giảng dạy và được bồi dưỡng qua các khóa đào tạo về nghiệp vụ sư phạm do Trung tâm đào tạo PVcomBank tổ chức. Được cấp chứng chỉ thời hạn 3 năm và được cấp lại khi đủ điều kiện.

Ngân hàng thường xuyên tạo điều kiện cho giảng viên kiêm chức học tập nâng cao trình độ sư phạm và trình độ chuyên môn. Giảng viên kiêm chức ở PVcomBank được cử đi đào tạo tại hội sở chính các chương trình đào tạo như chương trình đào tạo chuyên gia đầu ngành trên cơ sở dự án hợp tác đào tạo giữa PVcomBank phối hợp với các tổ chức khác. Những giảng viên kiêm chức giỏi chuyên môn sẽ được đào tạo theo những chương trình chuẩn quốc tế nên dễ truyền đạt lại cho cán bộ nhân viên tham gia đào tạo cả về lý thuyết và thực hành.

Đối với giảng viên mời bên ngoài từ các trường, các viện nghiên cứu, bộ, chuyên gia về lĩnh vực ngân hàng, ngân hàng sẽ trao đổi về mục tiêu đào tạo trước mỗi đợt đào tạo.

PVCombank ít khi mời giảng viên nước ngoài tham gia đào tạo.

2.2.3. *Thực trạng triển khai chương trình đào tạo*

- Sau khi lập kế hoạch đào tạo, nếu được các cấp có thẩm quyền xem xét và phê duyệt sẽ tiến hành thực hiện việc đào tạo. Cán bộ phụ trách khóa đào tạo sẽ gửi email thông báo về kế hoạch khóa đào tạo cho những đối tượng trong danh sách học viên, giảng viên. Nội dung thông báo có đầy đủ thông tin về khung chương trình khóa đào tạo (danh sách học viên, lịch đào tạo, nội dung các buổi đào tạo, địa điểm, thông tin giảng viên, đầu mối liên hệ nếu có thắc mắc và cần hỗ trợ khi có vấn đề phát sinh). Mail thông báo sẽ được gửi trước ngày khai giảng 01 tuần, cụ thể:

+ *Đào tạo nội bộ và đào tạo trực tuyến*: Dựa trên kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt, trung tâm đào tạo sẽ phối hợp với Hội sở triển khai các khóa

học. Trung tâm đào tạo soạn và gửi thông báo tổ chức khóa học, tổng hợp danh sách học viên và quyết định về việc cử cán bộ nhân viên tham gia đào tạo cho các phòng/ban có liên quan để học viên thu xếp kế hoạch làm việc và tham dự khóa đào tạo trước 01 tuần diễn ra khóa đào tạo, văn bản thể hiện rõ thời gian, địa điểm, nội dung đào tạo, chế độ ăn ở, đi lại... Bố trí địa điểm thích hợp, thuận tiện cho học viên và giảng viên.

Trung tâm đào tạo sẽ chuẩn bị công tác hậu cần liên quan đến tổ chức khóa đào tạo và triển khai khóa học bao gồm nhưng không giới hạn: In ấn tài liệu đào tạo, chuẩn bị phòng học, điểm danh học viên, chuẩn bị hệ thống máy tính, máy chiếu, âm thanh, văn phòng phẩm và các công cụ hỗ trợ học tập, teabreak...

Tải tài liệu đào tạo trực tuyến và đề kiểm tra trực tuyến đã được Trung tâm đào tạo kiểm duyệt lên trên phần mềm đào tạo và kiểm tra trực tuyến của Ngân hàng; phân quyền và hỗ trợ người học trong quá trình đào tạo và kiểm tra trực tuyến; tổng hợp kết quả đào tạo trên phần mềm trực tuyến...

Phối hợp với Khối tài chính và các đơn vị có liên quan thanh toán các chi phí liên quan đến khóa học như chi phí giảng viên, biên soạn tài liệu, chi phí in ấn, chi phí thuê địa điểm và các công cụ đào tạo... theo quy định của PVcomBank trong từng thời kỳ.

+ *Đào tạo bên ngoài*: Lựa chọn đối tác đào tạo bên ngoài: Trung tâm đào tạo thực hiện lựa chọn đối tác đào tạo bên ngoài theo Quy định và Quy trình mua sắm hàng hóa dịch vụ hiện hành của PVcomBank; Trung tâm đào tạo chuẩn bị công tác hậu cần liên quan đến tổ chức khóa đào tạo và triển khai tương tự như các khóa đào tạo nội bộ.

- Ngày diễn ra buổi đào tạo: Cán bộ phụ trách khóa đào tạo sắp xếp địa điểm và chuẩn bị các công cụ cần thiết phục vụ cho buổi đào tạo, chịu trách nhiệm theo dõi ý thức tham gia khóa học của các học viên để phục vụ cho

công tác làm báo cáo khóa học và đánh giá khóa đào tạo đảm bảo tính khách quan và bao quát.

- Kết thúc khóa đào tạo: Cán bộ phụ trách khóa cùng với giảng viên tổng kết lại các kiến thức đã được phổ biến, trao đổi các khó khăn vướng mắc và tiến hành đánh giá chất lượng khóa học thông qua bài kiểm tra học viên cuối khóa.

Quá trình tổ chức thực hiện nghiêm túc với sự phối hợp chặt chẽ giữa đơn vị tổ chức và đơn vị đào tạo, giữa giảng viên và học viên.

- Năm 2019, Hội sở chính đã tổ chức được 129 khóa đào tạo cho 610 lượt người. Trong đó:

+ *Đào tạo chuyển giao tri thức*: Tổ chức 58 khóa đào tạo với sự tham gia của 452 cán bộ có năng lực, được lựa chọn tham gia đào tạo từ các Khối. Các khóa học này đều do giảng viên là các chuyên gia có kinh nghiệm của các tổ chức đào tạo có uy tín thực hiện. Thông qua các khóa học này, đội ngũ nhân sự được đào tạo sẽ trở thành lực lượng nòng cốt nhân rộng tri thức tới toàn thể cán bộ nhân viên trong toàn hệ thống một cách hiệu quả trong thời gian tới.

+ *Đào tạo hoàn thiện chức danh, trong đó tập trung chủ yếu cho đối tượng thuộc các khối Kinh doanh*

Bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ cho các Khối, phòng ban trực thuộc Hội sở chính sau chuyển đổi mô hình: Sau khi hợp nhất, cùng với công tác đánh giá và sắp xếp cán bộ cho phù hợp với năng lực của từng đơn vị, công tác đào tạo đã thực hiện các chương trình đào tạo bồi dưỡng bổ sung kiến thức còn thiếu cho các chức danh tại các đơn vị nhằm củng cố và tăng cường chất lượng dịch vụ theo chuẩn ngân hàng thương mại tại Việt Nam.

Đào tạo kỹ năng: Ngoài các chương trình đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, Hội sở chính PVcomBank còn quan tâm đào tạo các kỹ năng nhằm nâng cao hiệu quả công việc và tạo tính chuyên nghiệp cho các cán bộ nhân viên

tại các đơn vị kinh doanh. Năm 2019, tại Hội sở đã đào tạo cho 610 lượt người của các khối, phòng ban trực thuộc.

Đào tạo nội bộ: Để tăng cường hiệu quả đào tạo kết hợp với tiết kiệm chi phí, Hội sở chính đã xây dựng gần 100 giảng viên nội bộ và sử dụng đội ngũ giảng viên nội bộ tham gia giảng dạy trong các khóa đào tạo như: Đào tạo chương trình IT ServiceDesk cho cán bộ IT trên toàn hệ thống, đào tạo sử dụng phần mềm MicroBank và Flexcube phân hệ tín dụng, đào tạo về công tác Hậu kiểm, soạn thảo hợp đồng, quy trình nghiệp vụ kinh doanh ngoại tệ, kỹ năng, định hướng hội nhập...

Đào tạo chứng chỉ chuyên ngành Omega, Kesdee: Hội sở chính luôn khuyến khích và tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên tham gia học và thi các chứng chỉ chuyên sâu. Tính đến thời điểm hiện tại, PVcomBank đã hỗ trợ kinh phí đào tạo cho 95 cán bộ, trong đó có 16 cán bộ đã được cấp chứng chỉ Thẻ thẩm định giá, 76 cán bộ tham gia học tập lấy chứng chỉ định giá bất động sản và bồi dưỡng nghiệp vụ định giá. Trong năm 2020, theo kế hoạch sẽ có 15 cán bộ cả ngân hàng được cử đi đào tạo chuyên sâu về Quản trị rủi ro theo chương trình của Tập đoàn Omega (Hoa Kỳ) nhằm nâng cao khả năng phòng ngừa, phát hiện, xử lý nợ xấu và những rủi ro xảy ra trong lĩnh vực ngân hàng.

+ Đào tạo về quản lý: Để đáp ứng yêu cầu phát triển mạng lưới của ngân hàng Hội sở chính đã tổ chức cho hơn 300 lượt cán bộ được đào tạo về kiến thức, kỹ năng quản lý ngân hàng hiện đại, nâng cao năng lực chuyên môn, phát triển năng lực bán hàng và quản lý đội ngũ nhân viên. Trong đó, chương trình quản lý tài năng là chương trình giám đốc tiềm năng dành cho đội ngũ quy hoạch nguồn nhân sự bổ sung giám đốc chi nhánh đáp ứng yêu cầu phát triển mạng lưới của Hội sở chính. Chương trình sử dụng phương pháp đào tạo toàn diện, bao gồm cả huấn luyện trong công việc, đào tạo trực tuyến và trên

lớp học, bài tập dự án và kết nối các giám đốc điều hành cao cấp, thực tập tại các đơn vị trực thuộc. Các khóa học được tổ chức nghiêm túc và thiết thực, phù hợp với điều kiện của đối tượng tham gia.

2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo

Trong quá trình triển khai thực hiện đào tạo, phòng dịch vụ và quản lý chất lượng đào tạo tiến hành thực hiện đánh giá kết quả đào tạo theo các cấp độ thông qua phiếu khảo sát, phỏng vấn và các bài kiểm tra phù hợp với yêu cầu của chương trình đào tạo. Phòng Dịch vụ và Quản lý chất lượng đào tạo sẽ tiến hành khảo sát, đánh giá kết quả ứng dụng các kiến thức, kỹ năng của học viên tại đơn vị. Theo các nhận định từ học viên khi đánh giá cuối khóa, nội dung khóa học và tính thực tiễn ứng dụng của khóa học khá tốt, được học viên đánh giá cao, điều này cho thấy việc xây dựng nội dung đào tạo, giảng dạy của Hội sở PVcomBank đang làm khá tốt, tuy nhiên, thời gian khóa học diễn ra tương đối ngắn, đòi hỏi cần phân bổ thời gian hợp lý hơn cho mỗi khóa học.

2.2.4.1. Đánh giá nội dung chương trình đào tạo nguồn nhân lực

Việc đánh giá nội dung chương trình đào tạo bao gồm đánh giá nội dung giảng dạy, đánh giá giảng viên, đánh giá công tác tổ chức khóa học thông qua thống kê phản hồi của học viên, tham dự khóa học.

Để đánh giá chất lượng chương trình đào tạo, mỗi khóa học Hội sở PVcomBank sẽ thống kê phản hồi của nhân viên thông qua phiếu đánh giá sau khóa học. Phòng Dịch vụ và Quản lý chất lượng đào tạo sẽ thống kê, tổng hợp lại và đánh giá chất lượng khóa học để xem xét và hoàn thiện khóa học. Phiếu đánh giá chất lượng đào tạo của Hội sở PVcomBank tương đối đầy đủ về nội dung đã thể hiện các tiêu chí cơ bản để trung tâm đào tạo có cơ sở đánh giá chất lượng của khóa học (nội dung, giảng viên và công tác tổ chức khóa

học) tuy nhiên còn chung chung và chưa thu hút được những góp ý thiết thực từ học viên.

Hầu như các khóa học đều có chung cùng mẫu đánh giá, chưa đưa ra được điểm nổi bật riêng của từng chương trình đào tạo. Ngoài ra, nếu chỉ sử dụng tiêu chí này để đánh giá chất lượng khóa học có thể thiếu chính xác, phụ thuộc vào thái độ và mức nghiêm túc của học viên khi điền vào phiếu đánh giá. Bên cạnh đó, đối với những khóa học trực tuyến, Trung tâm đào tạo chưa xây dựng phiếu đánh giá sau đào tạo để đánh giá chất lượng khóa học nên việc đánh giá chất lượng những khóa học này chưa thực sự tốt.

Tỉ lệ học viên cảm thấy hài lòng và khá hài lòng về chất lượng đào tạo bao gồm nội dung bài giảng, giảng viên, thời lượng khóa học ... sau khi tham gia khóa học chiếm tỷ lệ cao. Mỗi nhân viên được đào tạo đều cảm thấy hài lòng vì được bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ cũng như kỹ năng của bản thân.

2.2.4.2. Đánh giá về kết quả học tập của học viên thu được

Sau khi kết thúc khóa học, nhân viên tại Hội sở PVcomBank phải thi nghiệp vụ thông qua hình thức thi trắc nghiệm trên máy tính, theo hình thức tự luận hoặc phỏng vấn trực tiếp. Kết quả thi sẽ đánh giá được khả năng tiếp thu kiến thức và trình độ của nhân viên sau khi tham gia khóa học, đồng thời nhân viên sẽ được cấp chứng chỉ nghiệp vụ. Đối với những nhân sự được đào tạo bên ngoài, Hội sở PVcomBank đánh giá học viên thông qua các văn bằng, chứng chỉ mà học viên đạt được sau khi tham gia khóa học.

Đánh giá kết quả đào tạo, thông qua các bài kiểm tra khi kết thúc khóa học, thống kê theo số liệu tổng hợp của Trung tâm đào tạo PVcomBank như sau:

Bảng 2.9: Kết quả đào tạo tại Hội sở chính năm 2017 - 2019*Đơn vị: Lượt người*

Xếp loại	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Xuất sắc	382	391	396
Đạt yêu cầu	178	201	214
Đào tạo lại	-	-	-
Tổng cộng	560	592	610

*(Nguồn: Tổng hợp của Trung tâm đào tạo PVcomBank)***2.2.4.3. Đánh giá thực hiện công việc sau đào tạo**

Chất lượng nhân viên sau đào tạo được trung tâm đào tạo PVcomBank đánh giá thông qua việc lấy ý kiến của học viên, cấp quản lý trực tiếp và giám đốc khối, trưởng phòng ban nơi tiếp nhận hoặc cử nhân viên đi đào tạo trong thời gian đào tạo được quy định đối với từng hình thức đào tạo. Thời điểm đánh giá tùy theo quy định của từng nghiệp vụ và yêu cầu của từng vị trí.

Vận dụng mô hình Kirk Patrick để đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank

Cấp độ 1: Sự hài lòng của học viên

Sự hài lòng của học viên được khảo sát ở ba khía cạnh: Mức độ hài lòng với nội dung khóa học, mức độ hài lòng với giảng viên và mức độ hài lòng với công tác tổ chức khóa học. Mức độ hài lòng của học viên được đánh giá theo thang điểm 5 (Theo mức độ đồng ý dựa trên khảo sát của tác giả), cụ thể như sau:

Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của học viên về nội dung khóa học

STT	Tiêu chí	Điểm trung bình
1	Anh/chị đánh giá như thế nào về nội dung chương trình học với mong muốn của bản thân	3.25
2	Anh/chị có bị thu hút bởi nội dung khóa học không	3.07
3	Anh/chị thu nhận được các kiến thức phù hợp	2.99

	với thực tế sau khóa học không	
--	--------------------------------	--

(Nguồn: Theo các phiếu khảo sát của tác giả)

Mức độ hài lòng của học viên qua ba tiêu chí đều đạt trên mức trung bình của mức độ đồng ý. Như vậy, có thể thấy rằng, các học viên chưa hài lòng ở mức độ cao đối với các khóa học được tham dự. Về khía cạnh nội dung khóa học bổ trợ các kiến thức để áp dụng sau khi hoàn thành khóa học đạt điểm trung bình thấp nhất (2.99/5 điểm), lý do trong thực tế có nhiều trường hợp cụ thể, đặc thù đòi hỏi phải vận dụng một cách linh hoạt các kiến thức chuyên môn, yêu cầu cao hơn khi tham gia các khóa đào tạo về nghiệp vụ đã được dự. Nội dung khóa học thì mức độ thu hút đạt 3.07/5 điểm do các giảng viên cũng đã đưa được những trường hợp thực tế hay gặp phải để lồng ghép vào hệ thống bài giảng, tạo sự thu hút các học viên, đồng thời cũng để chia sẻ kinh nghiệm thực tế.

Cấp độ 2. Kết quả học tập

Bảng 2.11: Kết quả điều tra về kết quả học tập của học viên

STT	Kết quả học tập	Điểm trung bình
I	Kiến thức	3.77
1	Học viên học được rất nhiều từ khóa học	3.62
2	Học viên có đủ thời gian để tìm hiểu các nội dung khóa học	3.83
3	Khóa học đáp ứng tất cả các mục tiêu của học viên	3.85
II	Kỹ năng	3.67
	Sau khóa học kỹ năng của học viên được cải thiện rõ rệt	3.67

(Nguồn: Theo các phiếu khảo sát của tác giả)

Có thể thấy, học viên đánh giá tương đối cao về kết quả học tập thu được sau các khóa học được tham dự. Các tiêu chí được đưa ra khảo sát về kết quả học tập đều được đánh giá tương đối cao (đạt từ 3.67 – 3.77/5 điểm).

Cấp độ 3. Ứng dụng

Bảng 2.12: Kết quả điều tra về mức độ ứng dụng kiến thức của học viên sau khóa học

STT	Ứng dụng	Điểm trung bình
1	Mức độ ứng dụng kỹ năng, kiến thức học được từ khóa học vào công việc	2.87
2	Công việc của phòng/ban được thực hiện một cách có hệ thống hơn	3.44
3	Kết quả thực hiện công việc được cải thiện hơn	3.32
4	Kết quả thực hiện công việc của phòng/ban được cải thiện hơn	3.45
Giá trị trung bình		3.27

(Nguồn: Theo các phiếu khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy, điểm trung bình cho cả bốn tiêu chí đạt 3.27/5 điểm. Tiêu chí đạt điểm thấp nhất là mức độ ứng dụng kỹ năng, kiến thức học được từ khóa học vào công việc (2.78/5 điểm).

Cấp độ 4. Kết quả

Bảng 2.13: Kết quả điều tra về mức độ kết quả công việc đạt được của học viên sau đào tạo

STT	Kết quả	Điểm trung bình
1	Kết quả hoạt động của các phòng/ban được cải thiện theo chiều hướng tích cực	3.70
2	Kết quả về lợi nhuận của Hội sở lớn hơn chi phí đào tạo	4.35
3	Việc phối hợp giữa các phòng/ban được cải thiện	3.56
Giá trị trung bình		3.87

(Nguồn: Theo các phiếu khảo sát của tác giả)

Cấp độ “kết quả” là cấp độ cao nhất của mô hình Kirk Patrick. Cấp độ này đánh giá hiệu quả của đào tạo thông qua kết quả kinh doanh và ảnh hưởng của Hội sở PVcomBank. Theo khảo sát của tác giả với ba tiêu chí thì

“kết quả” của đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở được đánh giá ở mức tương đối cao (3.87/5 điểm).

Nhìn chung, chất lượng học viên sau đào tạo tại Hội sở chính đã được cải thiện nhiều. Thể hiện rõ nhất là sau khi tham gia các lớp kỹ năng và lớp đào tạo về công nghệ. Số lượng thư khiếu nại, thư khiển trách của khách hàng đối với từng vị trí làm việc cụ thể sau khi được đào tạo giảm xuống. Tốc độ xử lý công việc trên các phần mềm, kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn được cải thiện hơn. Mức độ tuân thủ quy định của Hội sở chính tăng do nhân viên đã nắm rõ quy trình, nghiệp vụ của Ngân hàng. Tỷ lệ lỗi nghiệp vụ của nhân viên trước và sau đào tạo được cải thiện rõ rệt. Tuy nhiên, việc đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở chính mới chỉ dừng lại ở mức đánh giá học viên thông qua kết quả thi, số chứng chỉ được cấp, dựa vào ý chí chủ quan của các cấp quản lý, chưa có các chỉ tiêu rõ ràng để đánh giá hiệu quả công việc cũng như mức độ ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của ngân hàng.

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam

2.3.1. Phân tích các nhân tố bên trong

2.3.1.1. Quan điểm của ban lãnh đạo ngân hàng:

Ban lãnh đạo Hội sở chính khẳng định đầu tư phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao là một yếu tố quan trọng tạo nên nội lực vững mạnh cho Ngân hàng PVcomBank, là nền tảng cho sự phát triển bền vững của ngân hàng trong thời gian qua. Ban Lãnh đạo Ngân hàng xác định đào tạo và phát triển nhân viên là công tác được ưu tiên hàng đầu của ngân hàng PVcomBank với mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và nhiệt tình phục vụ khách hàng.

Tuy được quan tâm, tạo điều kiện tốt nhưng sự quan tâm của ban lãnh đạo chưa có kế hoạch, chiến lược cụ thể, phù hợp nên việc thực hiện còn nhiều bất cập đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến hiệu quả công tác đào tạo chưa cao ở ngân hàng trong thời gian qua.

2.3.1.2. *Khả năng tài chính*

Nguồn kinh phí cho công tác đào tạo nguồn nhân lực luôn được PVcomBank ưu tiên đầu tư. Tuy nhiên với số lượng lớn nguồn nhân lực, các khóa đào tạo nguồn nhân lực rất tốn kém về chi phí đào tạo, chi phí đi lại, sinh hoạt phí cho học viên. Đối với các ngân hàng quy mô tương tự thì nguồn kinh phí đào tạo của PVcomBank hiện nay khá đồng đều, tuy nhiên để có được đội ngũ nhân viên chất lượng cao phù hợp với yêu cầu công việc thì nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo vẫn còn khá hạn chế.

2.3.1.3. *Năng lực của bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở chính*

Hội sở chính bố trí các phòng đào tạo riêng biệt với nơi làm việc và có bộ phận chuyên trách riêng để điều hành và hỗ trợ công tác đào tạo của toàn ngân hàng. Đội ngũ chuyên trách ở đây được đào tạo và có quy trình xử lý công tác đào tạo chuyên nghiệp. Môi trường đào tạo được tách biệt với môi trường làm việc giúp người học chuyên tâm trong quá trình đào tạo.

Cuối các khóa học luôn có đánh giá kết quả đào tạo từ học viên và giảng viên về chương trình đào tạo, công tác tổ chức, mức độ tiếp thu của học viên và khả năng truyền đạt của giảng viên để công tác đào tạo tốt hơn.

2.3.1.4. *Nhân tố thuộc về nguồn nhân lực*

Đây là đối tượng tham gia vào quá trình đào tạo cũng là nhân tố quan trọng quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo. Đội ngũ cán bộ nhân viên ở PVcomBank có độ tuổi trung bình cao, trình độ, năng lực không đồng đều nên gây khó khăn cho công tác đào tạo. Vì độ tuổi lao động trung bình cao

nên một số cán bộ khả năng tiếp cận chương trình chuyển đổi còn bị hạn chế, việc nắm bắt công nghệ mới còn chậm nên ngại học tập dẫn đến nhu cầu học tập, đào tạo thấp. Tuy nhiên trong thời gian tới ngân hàng hướng đến việc trẻ hóa đội ngũ nhân viên, vận động những cán bộ cao tuổi về hưu trước tuổi với nhiều chế độ ưu đãi, tuyển dụng nhân viên trẻ vào làm. Số lượng nhân viên trẻ ngày càng tăng, do đó nhu cầu học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên ngày càng nhiều nên công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực càng được chú trọng và thực hiện thường xuyên hơn. Do tỉ lệ cán bộ nữ chiếm 46,44% nên cần có kế hoạch đào tạo phù hợp tạo điều kiện cho họ hoàn thành được công việc trong gia đình cũng như của cơ quan. PVcomBank có chương trình cử cán bộ đi học cao học và các khóa đào tạo dài hạn khác nhưng tỉ lệ tham gia chưa cao.

2.3.1.5. Về hệ thống công nghệ, thiết bị ngân hàng:

Trong môi trường toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, PVCombank đã và đang ứng dụng các phần mềm giao dịch trong hoạt động ngân hàng. Nền tảng công nghệ tại ngân hàng đã cho phép ngân hàng chuyển toàn bộ thẻ thanh toán bằng bằng từ sang thẻ chip theo chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước. Toàn bộ hoạt động ngân hàng trong toàn hệ thống PVcombank được thực hiện thông qua hệ thống công nghệ.

Tình hình cập nhật, thay đổi công nghệ tác động đến công tác đào tạo của Hội sở PVcomBank, có thể đào tạo theo các lần đổi mới công nghệ hoặc đào tạo định kỳ theo quy trình cải tiến công nghệ thường niên của PVcomBank. Đó là cơ sở để ngân hàng có thể triển khai các chương trình đào tạo trực tuyến.

2.3.2. Phân tích các nhân tố bên ngoài

2.3.2.1. Thực trạng phát triển kinh tế - xã hội

Dựa trên điều kiện môi trường kinh tế cụ thể, Hội sở chính sẽ đưa ra những chiến lược kinh doanh cũng như những chính sách về đào tạo nguồn nhân lực khác nhau theo hướng phù hợp với đặc điểm môi trường kinh tế - xã hội, đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu thực tiễn đặt ra.

Hội sở chính PVcomBank đưa ra các chính sách đào tạo phải chú ý đến các yếu tố kinh tế (trong ngắn hạn và dài hạn), đến cả sự can thiệp của Chính phủ đến nền kinh tế.

Tình trạng của nền kinh tế đang phát triển mạnh mẽ hay rơi vào tình trạng khủng hoảng sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu tiền mặt để tiêu dùng, đầu tư hay tiết kiệm... Do đó, sẽ tác động đến nhu cầu của người dân về các dịch vụ của ngân hàng, ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của PVcomBank. Nền kinh tế vận hành theo những quy luật nhất định, do đó, Hội sở chính phải đưa ra những chính sách đào tạo nguồn nhân lực khác nhau để phù hợp với từng giai đoạn phát triển của nền kinh tế. Không chỉ vậy, các chính sách kinh tế vĩ mô của Chính phủ như các chiến lược phát triển nền kinh tế, chính sách tài khóa, chính sách tiền tệ... sẽ tác động đến sự vận hành của nền kinh tế, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của Hội sở chính, gián tiếp ảnh hưởng đến các chính sách đào tạo nguồn nhân lực của Hội sở.

2.3.2.2. Chủ trương, chính sách của Chính phủ, quy định pháp luật và chính trị

Thể chế luật pháp có sự bình ổn cao, không có các yếu tố xung đột về chính trị, ngoại giao sẽ tác động tốt đến hoạt động kinh doanh của Hội sở chính và ngược lại. Bên cạnh đó, các chính sách về thuế, tiền tệ, ngoại hối... và các luật liên quan như luật đầu tư, luật lao động, luật tín dụng... sẽ ảnh hưởng đến hành vi của các cá nhân, tổ chức trong và ngoài nước đối với các dịch vụ của PVcomBank, do đó ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của Ngân hàng, từ đó tác động đến nguồn kinh phí có thể đầu tư cho công tác đào

tạo của Hội sở chính nói riêng. Dựa vào đó, Hội sở PVcomBank đưa ra các chính sách đào tạo phù hợp với điều kiện tài chính của Ngân hàng.

2.3.2.3. *Đặc điểm kinh doanh:*

Ngân hàng là một trong những ngành kinh tế phát triển nhờ quy mô và tri thức, đòi hỏi yêu cầu cao về trình độ chuyên môn nghiệp vụ đồng thời cũng đòi hỏi phải có những kỹ năng mềm như giao tiếp, ứng xử, giao dịch,... Hiện nay, PVcomBank đã tiếp cận, triển khai các sản phẩm mới về thương mại điện tử trong công nghệ ngân hàng như: máy rút tiền tự động (ATM), thiết bị thanh toán thẻ (POS), dịch vụ vắn tin qua điện thoại,... Vì vậy đội ngũ nhân viên của ngân hàng phải được đào tạo để nắm bắt được các công nghệ mới, kiến thức mới đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của công việc. Trong xu thế hội nhập quốc tế cuộc cạnh tranh giữa các ngân hàng càng trở nên khốc liệt hơn, để có thể cạnh tranh tốt trong môi trường hiện nay thì đào tạo và phát triển phải luôn được đầu tư và chú trọng hơn để có được đội ngũ nhân lực chất lượng cao.

2.3.2.4. *Khoa học công nghệ:*

Trong thời đại khoa học công nghệ phát triển mạnh mẽ như hiện nay thì việc áp dụng các thành tựu của khoa học vào ngân hàng đang trở nên phổ biến vì vậy đòi hỏi người lao động cần có trình độ nhất định mới có thể khai thác, vận hành tốt. Để đáp ứng được yêu cầu trên thì công tác đào tạo phải được đầu tư và thực hiện kịp thời. Hiện nay ở PVcomBank đã và đang tiếp cận triển khai nhiều sản phẩm mới trong công nghệ ngân hàng nên việc đào tạo luôn được quan tâm và tạo điều kiện tốt nhất. Tình hình cập nhật, thay đổi công nghệ tác động đến công tác đào tạo của Hội sở chính, có thể đào tạo theo các lần đổi mới công nghệ hoặc đào tạo định kỳ theo quy trình cải tiến công nghệ thường niên của PVcomBank. Chính điều đó tác động đến kế hoạch đào tạo của PVcomBank nói chung và Hội sở chính nói riêng.

2.3.2.5. *Sự di chuyển nhân lực ngành ngân hàng:*

Xu hướng này hiện nay khá mạnh cùng với quá trình tái cơ cấu ngân hàng và ứng dụng công nghệ thời 4.0. Điều này có lợi cho PVCombank khi cần tuyển dụng nhân lực chất lượng cao, nhưng cũng có khó khăn khi mà số lượng nhân viên rời bỏ ngân hàng không phải là ít. Đây là điều tất yếu trong nguồn nhân lực mà ngân hàng phải chấp nhận.

2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam

2.4.1. *Những mặt đạt được*

Công tác đào tạo nguồn nhân lực luôn được Hội sở PVcomBank chú trọng. Quy trình đào tạo được thống nhất, xây dựng rõ ràng thể hiện những mặt đạt được sau:

- Các cách xác định nhu cầu đào tạo của Trung tâm đào tạo PVcomBank có hệ thống, phù hợp với kế hoạch đào tạo. Cách xác định dựa trên cơ sở kế hoạch kinh doanh, mục tiêu chiến lược, dự kiến nhu cầu, kế hoạch phát triển nhân lực, tiêu chuẩn thực hiện công việc, trình độ nhân lực và tổng hợp nhu cầu đào tạo của các bộ phận, phòng ban phù hợp với chiến lược của Hội sở PVcomBank cũng như chiến lược của Ngân hàng.

- Lựa chọn đối tượng đào tạo đã công khai và dân chủ đáp ứng được nguyện vọng nâng cao trình độ của cán bộ nhân viên trong chi nhánh và yêu cầu của Hội sở PVcomBank.

- Đã xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo một cách khoa học và phù hợp, thiết thực, hữu ích cho công tác đào tạo. Chương trình đào tạo được xây dựng rõ ràng, nội dung kiến thức luôn được cập nhật. Chọn lựa phương pháp đào tạo đã phù hợp với đặc thù của Hội sở, đã kết hợp cả phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc đáp ứng được nhu cầu đào tạo của Hội sở chính.

- Lựa chọn và đào tạo giảng viên tương đối kỹ lưỡng. Giảng viên kiêm chức đã nắm rõ tình hình cán bộ nhân viên và hoạt động của chi nhánh nên đã có những phương pháp giảng dạy phù hợp. Giảng viên mời bên ngoài từ các bộ, trường, viện, chuyên gia có uy tín có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng sư phạm được lựa chọn kỹ lưỡng, được kiểm định, được tập huấn để nắm rõ được mục tiêu của chương trình đào tạo trước mỗi đợt đào tạo.

- Công tác đào tạo đã gắn với quy hoạch cán bộ trong chi nhánh, quy hoạch cán bộ nguồn cho các vị trí lãnh đạo. Khóa đào tạo dành cho cán bộ nguồn đã được triển khai một cách đầy đủ, cử những cán bộ được quy hoạch đi tham dự nhiều hội thảo thuộc và cả không thuộc nghiệp vụ của họ để chuẩn bị tốt cho vị trí lãnh đạo sau này.

- Đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực ở cả ba khía cạnh: Đánh giá kết quả học tập của học viên, đánh giá nội dung chương trình đào tạo, đánh giá tình hình thực hiện công việc sau đào tạo.

Đạt được những thành tựu trên trong công tác đào tạo nguồn nhân lực là do một số nguyên nhân sau:

Thứ nhất, lãnh đạo tại Hội sở PVcomBank cũng như lãnh đạo của Ngân hàng rất quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực bởi lãnh đạo nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo nguồn nhân lực mang lại.

Thứ hai, do đặc thù ngành nghề kinh doanh dịch vụ với sự phát triển liên tục của khoa học công nghệ và các sản phẩm, dịch vụ mới đã tạo nên nhu cầu cao về đào tạo nguồn nhân lực.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở PVcomBank tuy đạt được nhiều thành tựu nhưng vẫn còn tồn tại những hạn chế sau:

- Về xác định nhu cầu đào tạo: còn thiếu chủ động do phụ thuộc nhiều vào trung tâm đào tạo cán bộ PVcomBank, chưa được cụ thể hóa và ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh khi có chương trình đào tạo bất ngờ. Bên cạnh đó, công tác xác định nhu cầu đào tạo còn bị lơ là, chưa chú trọng, chủ yếu dựa vào ý kiến chủ quan của người quản lý và Lãnh đạo Hội sở dẫn đến xác định nhu cầu đào tạo còn thiếu tính chính xác.

- Về xây dựng kế hoạch đào tạo: Mục tiêu đào tạo còn mang tính chất chung chung, chỉ mang tính định tính, chưa có các chỉ tiêu đo lường cụ thể, gây khó khăn cho việc đánh giá sau này. Mục tiêu đào tạo mới chỉ đáp ứng được từng năm nên mới chỉ đáp ứng được nhu cầu trước mắt chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu lâu dài. Chưa xác định và xây dựng kế hoạch tổng thể năm.

- Việc đào tạo các kỹ năng cần thiết cho đội ngũ cán bộ quản lý các cấp và cán bộ tác nghiệp tại Hội sở chưa thật được chú trọng. Đó là các kỹ năng đòi hỏi khả năng xử lý linh hoạt tình huống, sáng tạo, tư duy phản biện, trí tuệ cảm xúc..., đặc biệt là kỹ năng quản lý của người lãnh đạo. Đối với cán bộ ngân hàng, các kỹ năng có vai trò rất quan trọng trong việc giải quyết công việc, chăm sóc khách hàng, giải quyết các trở ngại.

- Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa được tiến hành đầy đủ và chính xác nên chưa thống kê rõ ràng về tác dụng của khóa đào tạo tới hoạt động của Hội sở chính, chủ yếu dựa vào kết quả thi của học viên và nội dung đánh giá chất lượng khóa học.

- Hiện nay tại Hội sở chính PVcomBank đã có phòng học theo tiêu chuẩn gồm 2 phòng học lớn và 01 phòng học thực hành, bên cạnh đó có thể sử dụng các phòng họp để bố trí các lớp học trong trường hợp cấp thiết. Mặc dù vậy trong những thời điểm nhất định, đặc biệt vào cuối quý/năm số lượng phòng đào tạo quá tải, một số chương trình đào tạo kỹ năng phải chuyển sang

phòng họp hoặc phòng học nhỏ hơn, do vậy cũng làm ảnh hưởng đến hiệu quả của khoá học vì các chương trình đào tạo này đòi hỏi phải bố trí hợp lý, có không gian để tương tác và thực hiện các bài tập tình huống/thực hành.

- Chọn lựa và đào tạo giảng viên tại Hội sở PVcomBank còn chưa có chủ trương xây dựng đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp từ số giảng viên kiêm chức hiện có. Nguồn giảng viên nội bộ có trình độ và chuyên môn, kinh nghiệm nhưng thiếu kỹ năng sư phạm. Nguồn giảng viên mời bên ngoài có trình độ sư phạm nhưng không hiểu rõ về văn hóa ngân hàng và những tình huống hàng ngày của công việc, mức thù lao cho giảng viên mời bên ngoài khá cao.

- Do việc quản lý, giám sát chương trình của cán bộ đào tạo chưa cao, chưa gắn hết trách nhiệm với nhiệm vụ đào tạo, trong một số chương trình học đặc biệt là những chương trình cử đi hoặc đào tạo nội bộ thì việc quản lý, giám sát chưa thực sự chặt chẽ dẫn đến làm ảnh hưởng đến kết quả của khoá học.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Công tác đào tạo tại Hội sở PVcomBank còn tồn tại những hạn chế trên bởi các nguyên nhân sau:

- *Thứ nhất*, PVCombank là ngân hàng TMCP còn mang yếu tố sở hữu nhà nước khá lớn, được chuyển đổi từ công ty cho thuê tài chính Dầu khí (52% vốn điều lệ) và Ngân hàng TMCP Phương Tây. Vì vậy, trong nhận thức và hoạt động của cán bộ ngân hàng vẫn chưa thực sự mang tính thị trường, còn thụ động theo kế hoạch và chương trình được lập, trình duyệt từ trước.

- *Thứ hai*, nguồn tài chính và chính sách hỗ trợ đào tạo cho cán bộ nhân viên mặc dù đã được quan tâm song chưa thật thích đáng, chưa thật tạo động lực giúp cán bộ quan tâm học tập, bồi dưỡng thường xuyên và bồi dưỡng nâng cao.

- *Thứ ba*, sự di chuyển nguồn nhân lực trong các ngân hàng thương mại ở Việt Nam hiện nay rất lớn, một mặt là do các ngân hàng thương mại thực hiện tái cơ cấu, áp dụng mạnh mẽ công nghệ khi triển khai cách mạng công nghệ thời 4.0, mặt khác, do mục đích của nhân lực trong ngành ngân hàng có nhiều thay đổi về mục đích, khả năng đáp ứng, độ sẵn sàng...Điều này càng nổi bật ở Hội sở chính, nơi quản lý chung hoạt động của cả hệ thống PVCombank.

- *Thứ tư*, đội ngũ nhân sự chịu trách nhiệm quản trị nguồn nhân lực và công tác đào tạo nguồn nhân lực còn thiếu và yếu về chất lượng do chưa nhiều kinh nghiệm thực tiễn.

- *Thứ năm*, áp dụng công nghệ mới trong ngân hàng đòi hỏi nhân lực phải thích ứng, mặt khác làm giảm số lượng nhân lực trong ngân hàng.

- Ngoài ra, còn phải kể đến các yếu tố bên ngoài như:

+ Hiện tại xu hướng sáp nhập các Ngân hàng có quy mô nhỏ, có tỷ lệ nợ xấu cao và yếu kém trong công tác quản lý ngày càng có chiều hướng gia tăng. Do đó sẽ làm ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của PVcomBank nói chung và chiến lược đào tạo phát triển nguồn nhân lực nói riêng.

+ Đại dịch COVID năm 2020 làm ảnh hưởng đến việc thực hiện kế hoạch đào tạo năm 2020 của PVcomBank.

Chương 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ NGÂN HÀNG TMCP ĐẠI CHỨNG VIỆT NAM

3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam

3.1.1. Mục tiêu

Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là đáp ứng nâng cao chất lượng đồng thời cũng đổi mới công nghệ và dịch vụ khách hàng. Khuyến khích người lao động chủ động, tự giác tự học tập nâng cao kỹ năng làm việc, trình độ chuyên môn nhằm đáp ứng được yêu cầu của công việc. Huy động mọi nguồn lực có thể cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ chung tay xây dựng và giữ gìn một PVcomBank phát triển, hiện đại, thân thiện nơi mà mỗi cán bộ, người lao động đều mong muốn được làm việc, học tập, cống hiến và phát triển, gửi trọn tâm tư, tình cảm và gắn bó.

Căn cứ chiến lược Ngân hàng đến năm 2020 và định hướng kế hoạch kinh doanh đã được Hội đồng quản trị thông qua, PVcomBank xác định các mục tiêu đào tạo tại Hội sở trong giai đoạn 2020 - 2025 như sau:

- Đẩy mạnh công tác đào tạo theo chức danh phù hợp với chiến lược phát triển của Ngân hàng, 100 cán bộ đủ tiêu chuẩn và trong diện quy hoạch được đào tạo theo các chức danh quy định của Nhà nước.

- 100% cán bộ quản lý các cấp tại Hội sở được đào tạo các kỹ năng cần thiết phù hợp với yêu cầu của thời kỳ cách mạng công nghệ 4.0

- 100% cán bộ nguồn, cán bộ tiềm năng trong diện quy hoạch hoàn thành nhiệm vụ học tập và đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu về cán bộ quản lý cho Hội sở.

- Tiếp tục triển khai việc chuyển giao tri thức chiến lược từ đơn vị Tư vấn chiến lược BCG tới toàn thể cán bộ tại Hội sở, trên cơ sở 16 chuyên đề đào tạo mà BCG đã chuyển giao cho 618 nhân sự tại Hội sở tham gia dự án,

Sau đó triển khai cho toàn thể cán bộ nhân viên trong toàn hệ thống theo lộ trình và kế hoạch đào tạo phù hợp.

- Triển khai chương trình quản lý tài năng nhằm tạo ra đội ngũ tài năng đa dạng là nguồn nhân lực nền tảng vững chắc cho chiến lược phát triển của PVcomBank.

- Đào tạo theo vị trí việc làm phù hợp với mô hình tổ chức của PVCombank trong giai đoạn mới.

3.1.2. Phương hướng

Giai đoạn 2020 – 2025 có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định sự phát triển tăng tốc và bền vững của PVcomBank. Ngân hàng hoạt động theo mô hình ngân hàng hiện đại, tiếp tục thực hiện giai đoạn 2 tái cơ cấu đến năm 2030 để phấn đấu xây dựng PVcomBank trở thành Ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam, đóng góp vào sự phát triển của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, của ngành Ngân hàng.

Tại PVcomBank, đào tạo nguồn nhân lực được xác định là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu mà Ngân hàng đặc biệt quan tâm trong chính sách phát triển nguồn nhân lực. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực của PVcomBank luôn lấy con người là trung tâm, là nền tảng của Ngân hàng, phát triển con người trước khi tạo ra sản phẩm dịch vụ.

Chú trọng đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu phát triển kinh doanh và chiến lược của Ngân hàng, cụ thể:

- Hoàn thiện kiến thức kỹ năng cho công việc của cán bộ nhân viên qua việc xây dựng lộ trình công danh, thực hiện đào tạo theo chức danh cho các cấp trong đó tập trung vào các vị trí chuyên viên phát triển khách hàng doanh nghiệp, chuyên viên phát triển khách hàng cá nhân, giao dịch viên và vị trí quản lý cấp trung, lãnh đạo cấp cao.

- Quan tâm đào tạo đội ngũ trẻ, đội ngũ kế cận có chuyên môn giỏi, nhiệt huyết, kỹ năng tốt, có tư chất quản lý, có kinh nghiệm và được rèn luyện để có thể bổ sung nguồn nhân lực lãnh đạo các cấp cho ngân hàng.

- Hoàn thiện các chính sách hỗ trợ đào tạo cho cán bộ nhân viên của Hội sở nói riêng và cả hệ thống nói chung, chú trọng vào chính sách tài chính, hỗ trợ chi phí đào tạo ở các cấp độ và loại hình (sau đại học, chuyên ngành nâng cao, các chứng chỉ quốc tế cần thiết như CIIA, CFA..., tham quan, tập huấn khảo sát trong và ngoài nước)

- Tăng cường hợp tác với Ngân hàng Nhà nước, các ngân hàng khác, các tổ chức đào tạo về tài chính ngân hàng trong nước và quốc tế để thực hiện các khóa đào tạo cơ bản và nâng cao, các chương trình hội thảo, tập huấn trong khuôn khổ các dự án đào tạo nhằm nâng cao kiến thức để đáp ứng yêu cầu công việc, giúp người lao động gắn bó với ngân hàng.

- Gắn hoạt động đào tạo nguồn nhân lực với vị trí việc làm, gắn kết quả công việc được đánh giá theo các chỉ tiêu KPIs với việc tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Hội sở, gắn kết quả đào tạo với việc hoàn thành nhiệm vụ hằng năm.

- Gắn đào tạo với hoạt động nghiên cứu khoa học tại các đơn vị tại Hội sở và với các cơ sở đào tạo trong nước, qua đó gắn đào tạo với thực hành, với nghiên cứu và phát triển (R&D).

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam

3.2.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo

a. Cơ sở đề xuất giải pháp

Việc xác định đúng nhu cầu đào tạo là một vấn đề rất quan trọng, nó ảnh hưởng trực tiếp đến nội dung và chất lượng các chương trình đào tạo, do đó hiện nay các doanh nghiệp tại Việt Nam nói chung và các Ngân hàng nói

riêng đều rất quan tâm và dành nhiều nguồn lực để thực hiện một cách kỹ lưỡng. Tuy nhiên mức độ khảo sát, phân tích và đánh giá nhu cầu đào tạo chỉ dừng lại ở mức độ nào đó mà chưa phản ánh đầy đủ, trung thực và toàn diện nhu cầu của các đơn vị bởi lý do:

- + Phương pháp khảo sát nhu cầu đào tạo chưa phù hợp
- + Sự truyền thông và phối hợp của đơn vị
- + Các cán bộ tham gia đánh giá thiếu tinh thần hợp tác
- + Việc chọn mẫu để đánh giá chưa đại diện được nhu cầu đặc trưng của đơn vị
- + Thiếu dữ liệu để phân tích
- + Phân tích, đánh giá theo cảm quan

b. Nội dung giải pháp:

+ Xây dựng và hoàn thiện hệ thống bảng câu hỏi, phiếu khảo sát sát với nhu cầu của đơn vị, hệ thống bảng câu hỏi phải có tính hệ thống hoá cao, các câu hỏi phản ánh đầy đủ các thông tin theo yêu cầu như: vị trí chức danh, kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên môn, mức độ cần trang bị kiến thức, nội dung cần trang bị...

+ Cần có kế hoạch làm việc với các đơn vị rõ ràng, cụ thể, theo nội dung cần khảo sát. Đối với mỗi khóa đào tạo trước khi đi vào khâu thiết kế nội dung và phát triển chương trình đào tạo, cán bộ đào tạo cần có kế hoạch trao đổi trực tiếp với lãnh đạo đơn vị và một số cán bộ là đại diện để hiểu và nắm bắt đúng nhu cầu đào tạo thực của đơn vị.

+ Kết hợp giữa các hình thức để tiến hành khảo sát như: trao đổi trực tiếp; điện thoại; email; hoàn thiện thông tin trong phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo...

+ Đánh giá đúng mức độ đào tạo, xem chương trình đào tạo nào là cần thiết, ưu tiên nhóm học viên nào, chương trình đào tạo nào để có kế hoạch

đào tạo hợp lý. Ngoài ra việc xác định đúng cấp độ đào tạo (cơ bản hay chuyên sâu) là rất cần thiết.

c. Điều kiện thực hiện giải pháp

Đối tượng đào tạo có nhu cầu về đào tạo rõ ràng về nội dung kiến thức cần được đào tạo, điều này giúp cho việc xác định nhu cầu đào tạo phù hợp với nhu cầu của đối tượng hơn.

d. Kết quả kỳ vọng

Xác định nhu cầu đào tạo về mặt số lượng và đối tượng học viên, tránh được tình trạng đào tạo không hiệu quả, gây lãng phí nguồn nhân lực đối với các trường hợp sai đối tượng và thiếu hụt kiến thức, kỹ năng đối với các đối tượng có nhu cầu nhưng không được đào tạo.

Khi nội dung đào tạo đúng với nhu cầu của đối tượng, họ sẽ hứng thú hơn trong việc học tập và tiếp thu kiến thức, các kiến thức cũng sẽ dễ dàng được áp dụng vào công việc, góp phần nâng cao có tác động tích cực đến các hoạt động tác nghiệp.

3.2.2. Hoàn thiện tổ chức quản lý đào tạo

a. Cơ sở giải pháp

Xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sao cho thực hiện được tốt hai nội dung kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, căn cứ vào kế hoạch phát triển của Hội sở, kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại PVcomBank trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Bên cạnh đó, cần tiếp tục hoàn thiện mối quan hệ giữa Khối quản trị nhân lực tại Hội sở và Trung tâm đào tạo của PVcomBank.

b. Nội dung giải pháp:

- Quan tâm hơn tới các cán bộ làm công tác quản lý đào tạo tại Khối quản trị nguồn nhân lực và Trung tâm đào tạo. Các cán bộ lãnh đạo và quản lý nên là những người có khả năng, có tâm huyết và đủ điều kiện làm công tác

này. Ngân hàng cũng nên tuyển dụng cán bộ theo yêu cầu vị trí việc làm ở đây, có kiến thức/bằng cấp chuyên ngành quản lý giáo dục, quản trị nhân lực..., có kinh nghiệm công tác này tối thiểu 3 năm. Đối với các cán bộ đương nhiệm, cần sắp xếp và đặt nhiệm vụ công tác hoàn chỉnh văn bằng phù hợp với yêu cầu công việc. Có như vậy, đội ngũ này mới có thể tham mưu tư vấn, xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn giảng viên, kết nối với nghiên cứu và phát triển tốt.

- Cán bộ phòng đào tạo tại Khối quản trị nhân lực cần tập trung vào công tác thống kê, lưu trữ hồ sơ, lập các bảng biểu theo dõi cập nhật. Bên cạnh việc tổng kết kết quả đào tạo theo từng khóa học, họ cần cập nhật lý lịch học tập cho từng cán bộ nhân viên tại Hội sở (kết quả học tập, các văn bằng chứng chỉ, các nhu cầu học tập tự đăng ký...) để có thể tham vấn kịp thời cho lãnh đạo trong đào tạo đúng người đúng việc. Tại Hội sở, với tính chất đặc thù về quản lý mang tính tổng hợp và tư vấn, hoạt động đào tạo nên được triển khai theo từng cán bộ theo suốt lĩnh vực chuyên môn hoặc suốt khóa học. Không nên tùy tiện cử cán bộ tham gia khóa học cho đủ người mà không quan tâm tới hiệu quả thực sự của đào tạo.

- Phân bổ hợp lý kế hoạch đào tạo theo quý/tháng: Sau khi kế hoạch đào tạo được Ban Lãnh đạo Ngân hàng phê duyệt, sẽ phân bổ kế hoạch đào tạo theo từng quý/tháng trong năm để tiến hành triển khai các chương trình đào tạo. Tuy nhiên việc phân bổ hợp lý đòi hỏi phải cân đối giữa mục tiêu kinh doanh và mục tiêu đào tạo. Thông thường sẽ phân bổ các chương trình đào tạo vào Quý I, II, III là chủ yếu, còn quý IV sẽ dành thời gian, nguồn lực để đánh giá kết quả đào tạo và việc khảo sát nhu cầu đào tạo của năm tiếp theo.

c. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Các phòng ban tại Hội sở xây dựng kế hoạch nhân sự chi tiết từ hội sở gợi ý đưa ra. Nội dung của kế hoạch cần có các chỉ tiêu như: tổng số lao động

cần chia theo độ tuổi, giới tính, trình độ, chuyên ngành đào tạo, số lao động về hưu, số người lao động cần bổ sung cho phòng ban phân theo chuyên ngành đào tạo cụ thể, số lượng, thời gian các khóa đào tạo cần mở phân theo chuyên ngành, số người lao động cử đi đào tạo theo chuyên ngành và thời gian dự kiến.

- Tổng hợp các kế hoạch đó, Hội sở xây dựng kế hoạch chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách tổng thể. Khi tổ chức thực hiện cần tập trung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong cả quá trình làm việc lý thuyết và thực hành đi đôi với nhau: Đào tạo tại trung tâm đào tạo PVcomBank, cơ sở liên kết, trường chính quy cho các chương trình đào tạo theo sự chỉ đạo đào tạo tập trung của PVcomBank và của Trung tâm đào tạo cán bộ PVcomBank.

- Khối quản trị nhân lực của Hội ở chính là đầu mối thực hiện quản trị nhân lực của cả ngân hàng. Tại đây, đầu mối các hoạt động đào tạo được tập trung quản lý (về các quan hệ đào tạo với bên ngoài ngân hàng, lập kế hoạch đào tạo hằng năm cho toàn hệ thống, thống kê và quản lý lý lịch cán bộ, trong đó cập nhật kết quả đào tạo hằng năm của từng cán bộ...). Trung tâm đào tạo tổ chức triển khai các chương trình đào tạo theo kế hoạch mà Hội sở chính đề ra hằng năm. Đối với cán bộ tại Hội sở, ngoài việc tham gia các chương trình đào tạo của Trung tâm, họ còn có thể tham gia trực tiếp các khóa học trực tiếp theo chuyên đề tại Hội sở (tập huấn, tọa đàm...) để có thể đáp ứng nhanh nhất yêu cầu công tác (tham vấn, quản lý, lập kế hoạch, hoàn thiện các chỉ tiêu KPIs...).

- Sự phối hợp giữa Khối quản trị nhân lực và Trung tâm đào tạo trong xây dựng chương trình đào tạo cần linh hoạt, chủ động hơn. Phát huy vai trò tham vấn của Trung tâm đào tạo với đặc thù đào tạo cán bộ ở Hội sở chính.

d. Kết quả kỳ vọng

Giải pháp này khi được triển khai nghiêm túc và đầy đủ sẽ huy động được đông đảo người lao động tích cực tham gia học tập và các tham gia các khóa đào tạo một cách tích cực, đạt hiệu quả cao bên cạnh đó cũng huy động được các nguồn lực tri thức, tài chính cho công tác đào tạo và phát triển. Đồng thời cũng đào tạo và phát triển được đội ngũ người lao động đủ về số lượng và đảm bảo cả chất lượng và cơ cấu.

3.2.3. Xây dựng nội dung chương trình đào tạo phù hợp

a. Cơ sở giải pháp

Các khóa đào tạo cần thiết kế, xây dựng theo phương pháp tích cực và phải đảm bảo những yêu cầu như: Nội dung hợp lý đó là chỉ những nội dung thiết thực đối với cán bộ nhân viên mới đào tạo. Cân đối, chọn lựa các phương pháp truyền đạt để cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo có thể vận dụng được ngay kiến thức, kỹ năng được giới thiệu ngay trong khóa đào tạo. Tạo dựng nhiều cơ hội để cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo được học và làm việc theo nhóm ngay ở trong và ngoài khóa đào tạo.

b. Nội dung giải pháp

PVCombank đã thiết kế quy trình xây dựng nội dung và chương trình đào tạo. Ngoài các chương trình đào tạo hiện có, chương trình đào tạo cho cán bộ Hội sở nên tập trung nhiều hơn vào việc thiết kế và thực hiện một số chương trình như:

- Xây dựng và thực hiện đào tạo thường xuyên về đạo đức nghề nghiệp trong toàn ngân hàng PVCombank. Mặc dù ngân hàng đã có bộ văn hóa doanh nghiệp, nhưng về đạo đức nghề nghiệp, quy tắc ứng xử trong các vị trí việc làm tại Hội sở cũng như toàn hệ thống chưa thật được chú trọng, mà đây lại là cốt lõi của uy tín và danh tiếng của ngân hàng. Vì vậy, Khối quản trị nguồn nhân lực cần quan tâm đến chương trình đào tạo này một cách đúng mức. Về nội dung có thể tham khảo đạo đức nghề nghiệp ngành chứng khoán

hoặc bảo hiểm, hoặc tìm đối tác là các viện đào tạo nước ngoài để đào tạo mẫu, sau đó hoàn chỉnh và đào tạo phổ biến trong toàn hệ thống.

- Đào tạo chuyên môn, nhất là ở một số lĩnh vực làm việc với người nước ngoài, trình độ tiếng Anh thông thạo là bắt buộc, tuy nhiên, một số lượng nhân viên không nhỏ tại Hội sở PVcomBank chỉ dừng lại ở mức có thể nghe hiểu, giao tiếp đơn giản chứ chưa đạt đến trình độ thông thạo. Để có thể xây dựng đội ngũ nhân viên chất lượng cao thì Hội sở PVcomBank cần yêu cầu cao hơn về ngoại ngữ, từ bước tuyển chọn nhân viên mới và cần tăng cường các khóa học tiếng Anh cho nhân viên, khuyến khích nhân viên tham gia học các khóa tiếng Anh trực tuyến trên các website thông dụng hiện nay.

- Đào các kỹ năng mềm phục vụ yêu cầu công tác tại Hội sở

+ Đối với cán bộ lãnh đạo: đào tạo về kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng lãnh đạo quản lý cấp phòng/ban, kỹ năng giải quyết tình huống, kỹ năng cập nhật và áp dụng pháp luật trong công tác, kỹ năng tham mưu, kỹ năng quản lý và phát triển nhân sự, kỹ năng ra quyết định...

+ Đối với cán bộ tác nghiệp: đào tạo về kỹ năng thuyết trình, kỹ năng giải quyết công việc...

Khái quát lại, đó là các kỹ năng chuyên môn, kỹ năng con người chiếm 70-85% trong phát triển chức nghiệp ở Việt Nam, kỹ năng nhận thức. Hay kỹ năng su là rất quan trọng nhưng chưa thật sự được chú ý ở ngân hàng và đó rất cần được quan tâm đào tạo.

- Tiếp thu có chọn lựa chương trình của các đối tác, nhất là đối tác nước ngoài trong chuyển giao kiến thức để xây dựng khung chương trình đào tạo phù hợp với tôn chỉ và phương châm hoạt động của PvCombank, tập trung vào đội ngũ cán bộ tại Hội sở.

- Tham gia các chương trình đào tạo do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam tổ chức cho cán bộ các ngân hàng thương mại về mặt chuyên môn, như quản lý rủi ro, các tiêu chuẩn của Basel 2, giám sát...

c. Điều kiện thực hiện giải pháp

Khi thiết kế, xây dựng một khóa đào tạo hợp lý, phù hợp với người lao động tham gia khóa đào tạo sẽ giúp họ tiếp thu kiến thức một cách tốt nhất và cung cấp được những kiến thức thực tế, cần thiết. Người lao động khi tham gia khóa học sẽ được thực hành sẽ áp dụng được ngay những kiến thức vừa được đào tạo vào công việc thực tế sau khi kết thúc khóa đào tạo. Sử dụng người lao động một cách hợp lý sau khi tham gia khóa đào tạo.

d. Kết quả kỳ vọng

Các kiến thức được hoàn thiện thông qua bồi dưỡng thường là về kinh tế vĩ mô, chính sách tiền tệ quốc gia, chính sách lãi suất, chính sách tỷ giá, các văn bản pháp quy mới có liên quan... Trong nội dung đào tạo có nội dung bồi dưỡng kiến thức, cập nhật thông tin giúp cho đối tượng học viên phát huy được hết khả năng vào thực hiện các công việc được giao.

3.2.4. Đa dạng hóa phương pháp đào tạo

a. Cơ sở giải pháp

Trước đây, PVcomBank đã xây dựng hệ thống đào tạo theo chức danh nhưng mới chỉ thực hiện trên một số chức danh nhất định, việc xây dựng chưa có tính hệ thống hóa cao mà chủ yếu thông qua việc: phân tích bản mô tả công việc, khảo sát lãnh đạo và trực tiếp nhân viên. Ngoài ra việc xây dựng chỉ giới hạn ở một số chức danh như: Chuyên viên quan hệ khách hàng doanh nghiệp, khách hàng cá nhân; Trưởng phòng Giao dịch...do đó hệ thống đào tạo chức danh còn nhiều hạn chế, ngoài ra do mô hình hoạt động hiện nay là Ngân hàng Thương mại Cổ phần nên cũng ảnh hưởng đến hệ thống chức danh trên.

Hiện nay PVcomBank đang trong quá trình đi vào hoạt động ổn định, đang từng bước triển khai xây dựng hệ thống đào tạo chức danh dựa trên khung năng lực, tuy nhiên mới dừng lại ở việc xây dựng tiêu chí đánh giá, chấm điểm và đề xuất, lựa chọn đối tác phù hợp.

b. Nội dung giải pháp

- Thực hiện phương pháp kèm cặp, hướng dẫn đối với cán bộ mới tuyển dụng, đào tạo tại Hội sở có thể linh hoạt theo phương pháp thực hành, hướng dẫn theo từng vị trí việc làm bởi các cán bộ lãnh đạo hoặc có kinh nghiệm.

- Thực hiện phương pháp luân phiên công việc trong cùng khối/phòng/ban để từng cán bộ, nhân viên học hỏi lẫn nhau, hiểu được yêu cầu công việc trong từng vị trí việc làm, qua đó giúp nâng cao kiến thức nghề nghiệp..

- Đối với phương pháp đào tạo ngoài công việc, Khối quản trị nguồn nhân lực có thể tiếp tục triển khai một số phương pháp sau:

- + Chú trọng tọa đàm, hội thảo online theo từng chuyên đề với các cán bộ ở nhiều khối/ phòng/ban liên quan.

- + Tăng cường phương pháp đào tạo qua chuyên gia tại Hội sở theo chuyên đề hoặc đào tạo theo chương trình trọng điểm.

- + Phương pháp gửi đi học ở trong và ngoài nước, trong và ngoài ngành ngân hàng: Phương pháp này có thể áp dụng đối với các cán bộ tiềm năng, cán bộ quy hoạch, cán bộ kế cận của Hội sở. Ngoài việc tự xác định nhu cầu học tập thì việc Hội sở xác định nhiệm vụ học tập cụ thể cho các cán bộ thuộc diện cũng là điều cần thiết.

c. Điều kiện thực hiện giải pháp

PVCombank đã triển khai nhiều phương pháp đào tạo. Trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19 diễn biến phức tạp, việc đầu tư cho hoạt động đào tạo trực tuyến từ Trung tâm tới các khối/phòng/ban tại Hội sở cần được quan tâm thích

đáng. Hiện nay, các ngân hàng đều ứng dụng và thực hiện giao dịch ngân hàng trực tuyến. Tại Hội sở, các khối/phòng/ban đều hoạt động ngay tại trụ sở chính trong ngày làm việc hành chính. Vì vậy, phương pháp đào tạo với cán bộ Hội sở có thể linh hoạt. Về địa điểm có thể sử dụng các phòng họp tại Hội sở, hoặc kết nối các máy tính của cán bộ nhân viên với bộ phận đào tạo của Khối quản trị nguồn nhân lực hoặc với máy tính của giảng viên được bộ phận đào tạo chọn lựa. Về thời gian, có thể tận dụng 1-2h sau ngày làm việc để học trực tuyến, hoặc tổ chức học vào chiều ngày làm việc nào đó trong tuần...

d. Kết quả kỳ vọng

Việc đa dạng hóa các phương pháp giảng dạy phù hợp với hoàn cảnh thực tế tại từng thời điểm cho thấy sự quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại PVcomBank, giúp cho hiệu quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực luôn được chú trọng và không ngừng nâng cao.

3.2.5. Đầu tư kinh phí, cơ sở vật chất, kỹ thuật phục vụ đào tạo

a. Cơ sở giải pháp

Kinh phí, cơ sở vật chất, kỹ thuật phục vụ đào tạo là các nguồn lực cho hoạt động đào tạo được thực hiện trôi chảy và thuận lợi trong mọi lúc mọi nơi. Cùng với các yêu cầu của hoạt động ngân hàng tại PVCombank trong giai đoạn mới, việc nâng cấp và gia tăng các nguồn lực là đòi hỏi cấp thiết.. Việc quản lý tốt nguồn kinh phí dành cho đào tạo là một vấn đề rất được quan tâm hiện nay tại PVcomBank.

b. Nội dung giải pháp:

- *Thường xuyên kiểm tra thông tin báo cáo trên hệ thống:* Theo quy định của PVcomBank hàng tháng phải tiến hành thống kê báo cáo chi phí thẻ điểm cân bằng (Balance Score Card), do vậy phải thường xuyên tổng hợp, cập nhật thông tin và theo dõi nguồn chi phí đã thực hiện so với kế hoạch, xem xét và đánh giá mức độ chi phí đã thực hiện hiệu quả cao hay thấp.

- *Tổng hợp chi phí:* Đối với mỗi khoá học ngay sau khi kết thúc, để tiện theo dõi và quản lý chi phí đối với chương trình/lĩnh vực phải yêu cầu các cán bộ tham gia đào tạo phải tiến hành tổng hợp chi phí tham gia bao gồm: chi phí ở, đi lại, công tác phí và các chi phí liên quan theo quy định của PVcomBank. Ngoài ra định kỳ hàng tháng/Quý phải tổng hợp chi phí đào tạo theo các Khối nghiệp vụ, sau đó đối chiếu theo kế hoạch được phân bổ từ đầu năm.

- *Thông báo, trao đổi với đơn vị về tình hình chi phí:* Do ngân sách và kế hoạch đào tạo năm được phân bổ cho các đơn vị, do đó theo định kỳ (tháng/quý) cung cấp thông tin về tình hình chi phí và tình hình triển khai đến các đơn vị để xem xét, thống nhất và điều chỉnh kế hoạch đào tạo cho các kỳ tiếp theo. Bên cạnh đó phải xem xét những ý kiến phản hồi của học viên, đơn vị về chi phí của chương trình đào tạo mà cán bộ tham gia để có những bổ sung/điều chỉnh hợp lý kế hoạch đào tạo.

- *Tiếp tục đầu tư cơ sở vật chất* cho Trung tâm đào tạo của PVCombank về các phòng học, phòng họp đa năng, các phương tiện nghe- nhìn hiện đại và phù hợp cho hoạt động đào tạo. Việc xây dựng và thường xuyên quan tâm cập nhật nội dung hoạt động của ngân hàng thực hành của PVCombank là một mô hình đòi hỏi chi phí, nhưng rất cần thiết.

- Dành kinh phí thích đáng đầu tư cho đào tạo online. Thật ra, chi phí cho hệ thống công nghệ không quá nhiều đối với một ngân hàng, kể cả đào tạo qua Zoom hay Microsoft Teams, Tuy nhiên, cần đầu tư chọn lựa giảng viên, chi trả cho việc soạn bài giảng online, chương trình thực hành qua online; hoặc các chi phí cho bảo quản tài liệu, kết quả học tập qua hệ thống máy tính.

3.2.6. Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá chất lượng đào tạo

a. Cơ sở giải pháp

Việc đánh giá tác động đào tạo tại PVcomBank hiện nay mới ở những mức độ nhất định, cái khó trong việc đánh giá tác động đào tạo là phải phản ánh đầy đủ thực trạng kết quả đào tạo và thông tin cụ thể phải được đo lường so sánh giữa kết quả đầu vào và đầu ra của chương trình đào tạo.

b. Nội dung giải pháp

- Đối với những chương trình đào tạo mang tính chất chuyên sâu, đào tạo theo tiêu chuẩn chức danh, có thời gian đào tạo dài và có mức kinh phí lớn: phải xem xét khả năng vận dụng kiến thức của học viên vào trong công việc thực tiễn, qua đó mới thấy được ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh của đơn vị, năng suất của cán bộ được cải thiện nhiều hay ít thông qua chương trình đào tạo.

Có thể áp dụng một số phương pháp đánh giá như: Sử dụng phiếu điều tra để đánh giá từng khóa đào tạo và từ đó có những đổi mới, cải tiến phù hợp cho những khóa đào tạo sau để nâng cao chất lượng đào tạo. Kiểm tra kết quả của chương trình đào tạo áp dụng đối với hai nhóm, nhóm thứ nhất là nhóm được đào tạo, nhóm thứ hai là nhóm không được đào tạo. Hai nhóm sẽ được đánh giá so sánh theo số liệu thích hợp như số lượng sản phẩm, chất lượng công việc... Đối với nhóm thứ nhất lúc trước và sau giai đoạn làm việc sẽ tương ứng với thời gian đào tạo. Phương pháp này có thể đánh giá được phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo đối với việc thực hiện công việc.

- Để đánh giá hiệu quả công tác nguồn nhân lực, phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo theo hệ thống đánh giá cấp độ:

- + Cấp độ 1: Phản ứng: Học viên có hài lòng về khóa học không?
- + Cấp độ 2: Học tập: Học viên học được gì từ khóa học?
- + Cấp độ 3: Ứng dụng: Học viên áp dụng được những kiến thức đã học vào công việc như thế nào?
- + Cấp độ 4: Chương trình đào tạo ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức?

Tại Hội sở đã thực hiện đánh giá cấp độ 1 thông qua phiếu đánh giá sau đào tạo, cấp độ 2 thông qua kết quả thi cuối mỗi khóa đào tạo. Với cấp độ 4 tương đối khó thực hiện. Muốn đánh giá cấp độ này, cần phải xây dựng các chỉ tiêu đo lường hiệu suất công việc và những kết quả mà nhân viên mang lại sau đào tạo, xác định được mức độ tăng doanh thu và lợi nhuận của các khối do tác động của đào tạo, so sánh với chi phí bỏ ra để đào tạo.

Trong giới hạn luận văn, tác giả đề xuất Hội sở tập trung vào việc đánh giá học viên áp dụng được những kiến thức đã học vào công việc như thế nào – cấp độ 3. Cấp độ này tại Hội sở đã tiến hành thông qua phiếu đánh giá khảo sát sau đào tạo do Lãnh đạo các Khối/Phòng ban đánh giá và gửi về Trung tâm đào tạo để tổng hợp. Tuy nhiên công tác này tại Hội sở chưa được thực hiện nghiêm túc.

Để đánh giá hiệu quả cấp độ 3, người tham gia đánh giá sau đào tạo cần thực hiện như sau:

+ Quan sát nhân viên tại chỗ: thông qua quan sát biểu hiện của nhân viên trong công việc, Lãnh đạo Khối hoặc Trưởng phòng các phòng ban có thể đánh giá được nhân viên có áp dụng những kiến thức, kỹ năng mới vừa được đào tạo vào công việc hay không.

+ Phỏng vấn: Khối Quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng có thể phỏng vấn trực tiếp cấp trên của người được đào tạo để biết được nhân viên đó có những thay đổi gì trong công việc và đạt được những kết quả gì sau khi được đào tạo. Qua đó, Khối QTNL có thể đánh giá công tác đào tạo có mang lại hiệu quả cao hơn trong công việc hay không.

+ Dựa vào các số liệu thống kê hiện tại như: tỷ lệ lỗi nghiệp vụ, số lượng khách hàng đạt chuẩn, nhân viên có đạt chỉ tiêu kinh doanh hay không, số lượng thư khen, thư khiếu nại từ phía khách hàng...

Từ những thông tin đó, Ban Lãnh đạo Hội sở có thể đánh giá sau đào tạo chính xác hơn.

c. Điều kiện thực hiện giải pháp

Hiện nay tại PVcomBank đang áp dụng việc đánh giá tác động đào tạo chưa theo một quy chuẩn chung, chủ yếu là đánh giá kết quả của chương trình đào tạo (thông qua phiếu đánh giá và bài kiểm tra đầu vào, đầu ra) và dựa trên kinh nghiệm thực tế.

d. Kết quả kỳ vọng

Việc đánh giá tác động đào tạo như trên góp phần phản ánh đầy đủ thực trạng kết quả đào tạo và thông tin cụ thể phải được đo lường so sánh giữa kết quả đầu vào và đầu ra của chương trình đào tạo.

KẾT LUẬN

Đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề quan trọng và cần thiết đối với mỗi tổ chức trong nền kinh tế thị trường hiện nay, tổ chức muốn tồn tại và phát triển thì phải đặt yếu tố nguồn nhân lực lên hàng đầu, yếu tố con người chính là nền tảng cho sự phát triển bền vững. Nâng cao chất lượng đào tạo cho cán bộ nhân viên nhằm trang bị kiến thức và kỹ năng trong công việc góp phần quan trọng vào việc nâng cao năng lực của cán bộ, thúc đẩy việc hoàn thành kế hoạch của đơn vị và chiến lược kinh doanh của PVcomBank, đáp ứng yêu cầu về chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng ngày càng tốt hơn.

Nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và đó là cách tốt nhất để có thể sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực PVcomBank đã và đang chú trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và thu được một số thành công nhất định như có được một đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của công việc và có thể cạnh tranh được với các ngân hàng khác, chương trình đào tạo đã gắn với chương trình đào tạo của Trung tâm đào tạo cán bộ PVcomBank, lãnh đạo tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên tham gia đào tạo... tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một vài hạn chế như trình độ học viên khóa đào tạo chưa đồng đều, mục tiêu đào tạo chưa thật sự rõ ràng, phương pháp học còn mang tính truyền thống... PVcomBank cần hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hơn nữa để nâng cao hơn chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên đáp ứng được những nhiệm vụ, thách thức mới trong tương lai. Với mục đích đánh giá đúng thực trạng đào tạo của PVcomBank để đưa ra các giải pháp kịp thời và đồng bộ nhằm nâng cao chất lượng đào tạo. Trong giới hạn của luận văn và cũng là kết quả nghiên cứu của đề tài, tác giả đã tập trung vào một số nội dung cơ bản sau:

- Hệ thống hóa những cơ sở lý luận chung về đào tạo nguồn nhân lực tại PVcomBank; Qua đó tác giả đã phân tích, đánh giá đúng thực tế và đi sâu vào từng vấn đề cụ thể về hoạt động đào tạo tại PVcomBank. Từ đó tác giả rút ra được những điểm mạnh và điểm yếu trong hoạt động đào tạo nguồn nhân lực.

- Trên cơ sở đánh giá thực trạng đào tạo tại PVcomBank, tác giả đã đề xuất một số giải pháp có tính khả thi nhằm hướng tới hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực trong thời gian tới để Ngân hàng xem xét áp dụng.

Do hạn chế về mặt thời gian cũng như phạm vi nghiên cứu và năng lực có hạn nên những giải pháp đưa ra là những gợi ý để lãnh đạo PVcomBank xem xét nhằm thực hiện tốt hơn công tác đào tạo nguồn nhân lực giúp chuẩn bị tốt cho PVcomBank có một đội ngũ cán bộ nhân viên có chất lượng cao sẵn sàng đồng hành cùng sự phát triển của chi nhánh trong tương lai. Tác giả luận văn mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo để đề tài được hoàn thiện hơn nữa và có thể ứng dụng vào thực tế, góp phần hoàn thiện, nâng cao công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại PVcomBank.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo thường niên của PVcomBank năm 2014 - 2019
2. Nguyễn Đăng Bằng (2018), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao với việc thực hiện chiến lược tái cơ cấu ngân hàng Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ.
3. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình Kinh tế nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Tài chính.
5. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội.
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực I*, NXB Lao động Xã hội.
7. Lê Văn Hình (2018), *Chất lượng nguồn nhân lực ngân hàng thương mại với chiến lược phát triển ngành ngân hàng đến năm 2025 và định hướng 2030*, Luận án Tiến sĩ.
8. Phan Minh Khôi (2019), Bài báo “*Nhân sự ngân hàng: Ngày càng phải đa năng*”, đăng trên thời báo Ngân hàng.
9. PGS.TS. Đặng Hoàng Linh (2018), *Phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực ngân hàng nhằm thúc đẩy tăng trưởng kinh tế*, Tạp chí Ngân hàng số 23.
10. Luật các Tổ chức tín dụng số 47/2010/QH12 ngày 16/6/2010.
11. Vũ Hoàng Ngân, Phạm Thị Bích Ngọc (2019), *Giáo trình Phát triển Nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
12. Quyết định số 21/QĐ-PVB ngày 1/10/2013 về việc ban hành Quy chế về công tác đào tạo của Ngân hàng thương mại cổ phần Đại chúng Việt Nam.
13. Lê Xuân Sinh, Bài giảng Quản trị nhân lực, Trường Đại học Công đoàn Hà Nội.
14. Nguyễn Tiệp (2010), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội.
15. Trang web <http://daotaonoibo.vn/blog/danh-gia-hieu-qua-dao-tao/>.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: PHIẾU ĐÁNH GIÁ KHÓA HỌC

Tên khóa đào tạo:

Thời gian:

Để việc tổ chức các khóa học của Trung tâm đào tạo ngày càng được cải tiến tốt hơn, anh/chị vui lòng ghi lại nhận xét của mình vào các nội dung sau:

A. NỘI DUNG KHÓA HỌC

1. Nội dung bài giảng	2. Thời gian khóa học	3. Khả năng ứng dụng thông tin thu được trong công việc
☐ Thiết thực	☐ Nhiều	☐ Có khả năng
☐ Có một số phần chưa thiết thực	☐ Vừa đủ	☐ Ít có khả năng
☐ Không thiết thực	☐ Ít	☐ Không có khả năng
Góp ý :.....	Góp ý	Góp ý

B. GIẢNG VIÊN

Nội dung góp ý	Giảng viên 1	Giảng viên 2	Giảng viên 3
1. Cách truyền đạt			
Dễ hiểu, ví dụ sinh động			
Hơi khó hiểu			
Khó hiểu			
2. Tốc độ giảng dạy			
Nhanh			

Vừa phải			
Chậm			
3. Trả lời câu hỏi của học viên			
Trả lời tất cả các câu hỏi của học viên			
Chỉ trả lời một số câu hỏi			
Hầu như không trả lời			
4. Phong cách đến lớp			
Luôn luôn đúng giờ			
Thỉnh thoảng trễ giờ			
Thường xuyên trễ giờ			

C. TỔ CHỨC KHÓA HỌC

1.Tài liệu khóa học	2.Phòng học và các thiết bị	3.Tổ chức theo dõi phục vụ lớp học
☐ Đầy đủ hữu ích	☐ Tốt	☐ Tốt
☐ Có một số thiếu sót	☐ Trung bình	☐ Trung bình
☐ Nhiều thiếu sót, lỗi thời	☐ Chưa tốt	☐ Chưa tốt
Góp ý	Góp ý	Góp ý

D. Các ý kiến đóng góp cụ thể khác:

.....

.....

.....

Xin cảm ơn!