

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



ĐÀO ANH TUẤN

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI
CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - VIETCOMBANK**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội – 2022

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

ĐÀO ANH TUẤN

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI
CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM – VIETCOMBANK**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LỤC MẠNH HIỀN

Hà Nội – 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Đào Anh Tuấn

MỤC LỤC

	Trang
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	III
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ.....	V
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.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Đóng góp mới.....	7
7. Kết cấu luận văn	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC	
TRONG DOANH NGHIỆP.....	8
1.1. Một số khái niệm liên quan.....	8
1.2. Nội dung đào tạo nhân lực.....	9
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	22
1.4. Kinh nghiệm ở Techcombank về đào tạo nhân lực và bài học rút ra đối với Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank.....	24
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI NGÂN	
HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM –	
VIETCOMBANK.....	27
2.1. Tổng quan về Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam	27
2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại	

Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank.....	36
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong Ngân hàng	
Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank.....	59
2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại	
Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank.....	65
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI	
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM -	
VIETCOMBANK.....	69
3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Ngân	
hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank.....	69
3.2. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại	
Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank.....	71
KẾT LUẬN.....	101
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	102
PHỤ LỤC.....	106

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	Trang
Bảng 1.1: Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo	11
Bảng 2.1: Số lượng lao động tại Ngân hàng Vietcombank	30
Bảng 2.2: Trình độ học vấn của người lao động tại Vietcombank từ năm 2018 đến năm 2021	32
Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh Ngân hàng Vietcombank	34
Bảng 2.4 : Nhu cầu đào tạo năm 2019 – 2021 của Ngân hàng Vietcombank	40
Bảng 2.5: Mục tiêu đào tạo được chú trọng tại Vietcombank năm 2019-2021	43
Bảng 2.6 : Đối tượng đào tạo tại Vietcombank năm 2019 – 2021	46
Bảng 2.7 : Phương pháp đào tạo trong giai đoạn 2019 – 2021	49
Bảng 2.8: Chi phí đào tạo cho đối tượng đào tạo tại Ngân hàng Vietcombank năm 2019 - 2021	52
Bảng 2.9: Tổng kết chi phí cho đào tạo của Vietcombank	53
Bảng 2.10: Tình hình đào tạo tại Ngân hàng Vietcombank năm 2019 – 2021	56
Bảng 2.11: Kết quả đào tạo của Vietcombank từ năm 2019 đến năm 2021	57
Bảng 2.12: Thực tế số lượt người được đào tạo của Vietcombank qua các năm 2019 – 2021	58
Bảng 2.13: Kết quả kiểm tra nghiệp vụ tại Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank năm 2019 – 2021	59
Bảng 2.14: Kết quả khảo sát về áp dụng kiến thức đã được đào tạo vào trong công việc của Vietcombank năm 2021	60

Bảng 2.15: Vốn chủ sở hữu và tài sản Ngân hàng Vietcombank	63
Bảng 3.1: Bảng đánh giá nhân viên	82
Bảng 3.2: Bảng nhu cầu đào tạo tại Vietcombank	83
Bảng 3.3: Bảng mẫu xác định chỉ tiêu cho công tác đào tạo	84
Bảng 3.4: Phiếu đánh giá chất lượng các chương trình đào tạo	90
Bảng 3.5. Phân cấp đánh giá công việc	95

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ

	Trang
Hình 1.1. Quy trình đào tạo nhân lực	10
Hình 2.1 Cơ cấu tổ chức Ngân hàng Vietcombank	29
Biểu đồ 2.1: Tổng thu nhập hoạt động kinh doanh của Vietcombank qua các năm 2018 - 2021	35
Biểu đồ 2.2: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về nhu cầu đào tạo của cán bộ nhân viên Vietcombank	41
Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank	51
Sơ đồ 3.1: Mô tả cách thức quản lý theo mục tiêu	79

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tại các doanh nghiệp hay tổ chức ở bất kỳ quốc gia nào trên thế giới thì con người luôn là một trong những yếu tố quan trọng, đây được coi là vốn quý nhất quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường ngày càng phát triển như hiện nay, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì đòi hỏi phải có một lực lượng lao động có đủ trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt, nhạy bén linh hoạt hiểu biết sâu sắc các lĩnh vực nhằm đáp ứng được công việc mà doanh nghiệp đòi hỏi.

Chính vì vậy việc đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp, tổ chức ở nước ta trở nên quan trọng và là một điều tất yếu bởi củng cố được đội ngũ lao động, nâng cao trình độ chuyên môn, có ý thức trách nhiệm trong công việc thì sẽ giúp cho doanh nghiệp hoàn thành tốt công việc và đạt hiệu quả cao. Các doanh nghiệp, tổ chức luôn coi chất lượng nhân lực là yếu tố then chốt để chống chọi với tình hình kinh tế khủng hoảng như hiện nay. Đối với những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ như các tổ chức tín dụng thì chất lượng nhân lực được đặt lên hàng đầu. Đây là điều đòi hỏi cấp thiết nhất trong nền kinh tế khó khăn và các hoạt động kinh doanh tại ngân hàng đang có nhiều biến động.

Vietcombank không chỉ nằm trong top 7 ngân hàng mà còn nằm trong cả top 10 thương hiệu mạnh nhất của Việt Nam. Đặc biệt là Vietcombank không chỉ đón tiếp với khách trong nước mà còn phải đón tiếp các khách hàng nước ngoài quan trọng để làm cho Vietcombank phát triển mạnh mẽ hơn. Do đó, đào tạo nhân lực là biện pháp tối ưu nhất đảm bảo cho đội ngũ cán bộ, nhân viên có kỹ năng, trình độ, thích ứng và hoàn thành tốt công việc nhờ đó sẽ gia tăng được chất lượng dịch vụ Ngân hàng, bắt kịp với tiến bộ về khoa học kỹ thuật và xu thế hội nhập quốc tế hiện nay. Có thể nhận thấy rằng đào tạo như là chiếc chìa khóa thành công cho mọi doanh nghiệp, tổ chức.

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại Thương Việt Nam đã có kế hoạch chi tiết hàng năm về việc đào tạo nhân lực song quá trình thực hiện vẫn còn một số điểm bất cập và chưa được như mong đợi từ ban lãnh đạo. Xuất phát từ thực tiễn trên, với mong muốn đóng góp cho công tác đào tạo nhân lực của ngân hàng, tác giả lựa chọn đề tài “***Đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank***” để làm nghiên cứu luận văn thạc sĩ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề đào tạo nhân lực là đề tài rất quen thuộc từ trước đến nay. Vì nhân lực là yếu tố then chốt cho sự phát triển của doanh nghiệp, đây cũng là một chủ đề rất nan giải cho các doanh nghiệp trong nước và quốc tế.

Hiện nay đã có nhiều công trình, đề tài nghiên cứu về nội dung phương pháp đào tạo nguồn nhân lực áp dụng ở Việt Nam và các quốc gia trên thế giới được viết, xuất bản thành các giáo trình, sách báo, tạp chí. Sau đây là một số nghiên cứu, lý luận về đào tạo nguồn nhân lực tiêu biểu như sau:

Các tác giả Lê Thị Ngọc Anh và Vũ Tuấn Linh có nghiên cứu “Kinh nghiệm về đào tạo nhân sự của một số điển hình và bài học rút ra cho Tổng công ty Viglacera”, Tạp chí Công thương, 12/2017. Trong điều kiện môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp ngày càng khắt nghiệt thì việc các doanh nghiệp tập trung mọi nguồn lực nâng cao hiệu quả kinh doanh là một vấn đề sống còn. Một trong những biện pháp hữu hiệu để nâng cao hiệu quả kinh doanh là tận dụng và phát huy tối đa nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Trong phạm vi bài báo này, tác giả bài báo đã đưa ra được mô hình nghiên cứu, tổng hợp kinh nghiệm của một số điển hình nghiên cứu để từ đó rút ra bài học kinh nghiệm về chính sách đào tạo nhân lực đối với Tổng công ty Viglacera, nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Viglacera trong giai đoạn tới.

Đề tài luận văn nghiên cứu của tác giả Nguyễn Thị Ngọc Mai (2018): “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển

Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện” tại Học viện Khoa học xã hội. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về những vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho việc xây dựng cơ sở lý thuyết để nghiên cứu đề tài. Bên cạnh đó, đề tài nghiên cứu, phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện, đồng thời đưa ra các giải pháp thích hợp để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại ngành ngân hàng nói chung cũng như ngân hàng trong đề tài nói riêng.

Tác giả Raymond A. Noe, “Employee training and development”, McGraw- Hill Education, 8th edition, 2019. Tác giả đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại các công ty. Các công ty sử dụng các phương pháp đào tạo và phát triển mới có khả năng báo cáo hiệu quả tài chính tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Đào tạo và phát triển cũng giúp một công ty phát triển nguồn nhân lực cần thiết để đáp ứng các thách thức cạnh tranh. Họ nhận ra rằng học tập thông qua đào tạo, phát triển kiến thức giúp nhân viên của họ củng cố hoặc nâng cao kỹ năng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc, sự hài lòng và sự thăng tiến trong nghề nghiệp của họ. Việc đào tạo đã chuyển từ việc sự kiện quan trọng diễn ra một lần sang việc tạo ra nhiều cơ hội học tập thông qua học trực tuyến, đào tạo trong lớp học truyền thống hoặc kết hợp nhiều phương pháp khác nhau. Tác phẩm đề cập và giải quyết những thay đổi trong đào tạo và phát triển từ góc độ người sử dụng lao động và người lao động - gia tăng giá trị cho người sử dụng lao động và nhân viên. Dựa trên kinh nghiệm dày dặn của các tác giả trong việc giảng dạy các khóa đào tạo và phát triển cho cả sinh viên sau đại học và sinh viên đại học, Đào tạo và Phát triển Nhân viên.

Nhóm tác giả OJT Solutions (công ty tư vấn được thành lập bởi công ty ô tô Toyota và tập đoàn Recruit) với cuốn “Nghệ thuật đào tạo nhân sự theo phong cách Toyota” được nhóm Nomudas dịch, Nhà xuất bản Phụ nữ, 2020.

Các tác giả giới thiệu những lợi ích liên quan đến công tác đào tạo nhân lực bằng kaizen và giải quyết vấn đề. Thông qua những câu chuyện cụ thể, cũng là những trải nghiệm thực tế của các chuyên gia khi còn làm việc tại Toyota để truyền tải những giá trị cốt lõi trong việc đào tạo con người. Các tác giả đưa ra và đồng ý với quan điểm “Đào tạo được nhân lực thì công ty sẽ vững mạnh và nhất định thành tích kinh doanh sẽ tăng lên. Tạo ra sản phẩm, hay cung cấp dịch vụ đều từ bàn tay con người. Vì vậy, công tác đào tạo con người phải được ưu tiên hàng đầu”. Bất kỳ công ty cũng có thể tiếp thu và áp dụng những điều này.

Như vậy, đã có một số công trình nghiên cứu về đào tạo nhân lực trong các ngân hàng cổ phần thương mại nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu chuyên sâu về: ***“Đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank”***. Vì vậy, tác giả đã đưa ra đề tài có tính cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu:

3.1.Mục đích: Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank.

3.2.Nhiệm vụ:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp phục vụ cho việc xây dựng cơ sở lý thuyết để nghiên cứu vấn đề của đề tài.
- Nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam từ đó rút ra những vấn đề còn tồn tại và cần hoàn thiện.
- Đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu:

4.1.Đối tượng:

Hoạt động đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank.

4.2.Phạm vi:

Về không gian: Tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank.

Nội dung: Đề tài nghiên cứu hoạt động đào tạo nhân lực đối với đối tượng là nhân viên của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam. Đề tài tập trung nghiên cứu, phân tích và đánh giá các phương pháp đào tạo và quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank.

Thời gian: Phân tích thực trạng hoạt động đào tạo tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank từ năm 2018 đến 2021 và đề xuất giải pháp đến năm 2025 theo mục tiêu chiến lược thứ 4 đã đề ra của Vietcombank là ngân hàng đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực.

5. Phương pháp nghiên cứu:

5.1.Phương pháp thu thập số liệu

5.1.1. Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp

Số liệu thứ cấp được thu thập thông qua việc lược khảo các tài liệu có liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam như báo cáo tổng kết, báo cáo tài chính, kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo về tình hình nguồn nhân lực, các chế độ, chính sách về nhân sự, chính sách, kế hoạch và tổ chức các hoạt động đào tạo nhân lực... trong đó tập trung các số liệu liên quan đến công tác đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam.

Bên cạnh đó, luận văn tham khảo các thông tư, quy định có liên quan của Chính phủ, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam, các

giáo trình, sách báo, tạp chí khoa học, các luận văn, chuyên đề có liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu.

5.1.2. Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp

Phương pháp này được sử dụng để thu thập số liệu sơ cấp thông qua khảo sát nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam. Mục tiêu là thu thập ý kiến của nhân viên về thực trạng công tác đào tạo cũng như mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo nhân lực.

Cách thức chọn mẫu phi xác suất, mẫu khảo sát được chọn từ những nhân viên đang làm việc trực tiếp tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam.

Luận văn thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua điều tra bằng bảng hỏi.

Phiếu điều tra được phát trực tiếp tới:

- + 20 lao động là Tổng giám đốc, phó tổng giám đốc; trưởng phó bộ phận; trưởng, phó các phòng chức năng;
- + 90 lao động là giám đốc, phó giám đốc chi nhánh, tổ trưởng, tổ phó thuộc các phòng ban trong chi nhánh;
- + 300 lao động là nhân viên trực thuộc các phòng ban chức năng, tổng nghiệp vụ;
- + 30 lao động là đối tượng lao động phục vụ trong Ngân hàng.

Kết quả điều tra qua 440 người khảo sát này giúp tác giả đánh giá mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo nhân lực tại các bộ phận.

5.2. Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu

Số liệu sau khi được thu thập sẽ được xử lý thông qua phần mềm Excel. Từ những số liệu thu thập được tại các tài liệu thứ cấp, tác giả sử dụng phần mềm Excel để xử lý chuỗi, mô tả giá trị bằng biểu đồ để đánh giá thực trạng. Số liệu khảo sát sau khi được thu thập sẽ được thống kê mô tả các đặc điểm chung, những đánh giá cụ thể về kết quả và sự hài lòng trong công tác đào tạo

nhân lực của nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam.

Bên cạnh đó, tác giả còn sử dụng các phương pháp thống kê tổng hợp, phương pháp so sánh để phân tích các dữ liệu thứ cấp thu thập được.

6. Đóng góp mới

- *Giá trị lý luận:* Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Vietcombank

- *Giá trị thực tiễn:* Đề xuất được các giải pháp khả thi nhằm giải quyết các vấn đề còn hạn chế trong việc đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Vietcombank

7. Kết cấu luận văn

Nội dung luận văn sẽ được kết cấu trong ba chương

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - VIETCOMBANK

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - VIETCOMBANK

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. Nhân lực

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực (tập I), Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội – 2015, chủ biên Lê Thanh Hà [4, tr8]: “Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực, trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực,...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê,...”.

Đối với quan điểm này, nhân lực được hiểu là sức lực của mỗi con người làm cho con người đó hoạt động và phát triển thông qua ba tiêu chí chính là thể lực, trí lực và tâm lực:

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

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. Trong sản xuất kinh doanh chuyên thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu, đã được khai thác triệt để. Sự khai thác tiềm năng trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của con người.

Tâm lực: chỉ sức mạnh ý chí và tinh thần của con người như: thái độ trong công việc, tác phong làm việc; tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp; lòng trung thành, nhiệt tình của người lao động với tổ chức, doanh nghiệp.

1.1.2. Đào tạo nhân lực

Theo Bài giảng đào tạo nhân lực – Chủ biên: Nguyễn Thị Thu Hà – Trường Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội – 2020 [8,tr10]. Đào tạo là một phương pháp phát triển năng lực nhân viên được các doanh nghiệp sử dụng phổ biến . Khi đầu tư cho đào tạo các doanh nghiệp mong muốn nhân viên có kỹ năng làm việc tốt hơn để đạt hiệu suất công việc cao hơn.

Có nhiều cách hiểu khác nhau về đào tạo nhân lực. Theo bussiness/edge: “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”. Theo khái niệm này việc đào tạo là hoạt động cần được thiết kế sao cho thỏa mãn nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò trách nhiệm của những người tham gia, và có xác định mục tiêu rõ ràng. Vì vậy các cấp quản lý nên tham gia vào quy trình đào tạo cho nhân viên mình và cần có những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc này.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007 “Đào tạo nguồn nhân lực được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng và 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 nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn”.

Như vậy, dù có nhiều cách hiểu về nhân lực, theo đó phạm vi và nội dung đào tạo nhân lực có thể rộng hoặc hẹp hơn. Tuy nhiên, *thuật ngữ đào tạo nhân lực thường được hiểu là tổng hợp các hoạt động nhằm cung cấp kiến thức và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để người lao động thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình.*

1.2. Nội dung đào tạo nhân lực



Hình 1.1. Quy trình đào tạo nhân lực

Quy trình đào tạo nhân lực được chia làm 4 bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo

Bước 3: Triển khai thực hiện

Bước 4: Đánh giá kết quả đào tạo.

Bốn bước này bao gồm các bước nhỏ, các bước được thực hiện hỗ trợ và điều chỉnh cho nhau. Doanh nghiệp cần phân chia các bộ phận chuyên trách lãnh đạo, xây dựng hỗ trợ ủng hộ lẫn nhau để cùng thực hiện quy trình này

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Đây là khâu đặc biệt quan trọng trong quá trình đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo đúng sẽ tạo được hiệu quả cao trong việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình đào tạo. Doanh nghiệp có khả năng gặp rủi ro nếu đầu tư vào công tác đào tạo không hiệu quả, lãng phí chi phí nếu không có sự phân tích kỹ lưỡng về sự cần thiết phải tiến hành đào tạo hay không. Đối với người lao động, nếu đào tạo không đúng với nhu cầu của họ sẽ gây nên thái độ tiêu cực của người được đào tạo và giảm thiểu mong muốn của họ tham gia vào

các khóa đào tạo trong tương lai.

Xác định nhu cầu đào tạo là trả lời cho các câu hỏi: khi nào tiến hành đào tạo, bộ phận nào, loại lao động nào, loại kiến thức, kỹ năng nào cần đạt tới, số lượng người cần đào tạo là bao nhiêu. Đây là một bước rất quan trọng, không thể coi nhẹ. Do vậy, cần phải đánh giá nhu cầu để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và để xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình đã được vạch ra.

Các cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo là thông qua việc phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động. Một tổ chức có thể sử dụng nhiều phương pháp thu thập thông tin và một vài nguồn thông tin cần cho đánh giá nhu cầu đào tạo phát triển được minh họa ở bảng sau:

Bảng 1.1: Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo

Phương pháp thu thập dữ liệu để đánh giá nhu cầu	Nguồn thông tin
Tìm kiếm những dữ liệu sẵn có	Dữ liệu hiện tại (ví dụ: đầu ra, chất lượng, phản nản, báo cáo sự kiện, các yêu cầu cho đào tạo, phỏng vấn hiện tại, đánh giá thành tích, sổ tay hoạt động thiết bị, sổ tay quy trình, bản mô tả công việc, hồ sơ nhân viên)
Phỏng vấn cá nhân	
Phỏng vấn nhóm	
Bảng câu hỏi	
Trắc nghiệm thành tích	
Trắc nghiệm viết	
Các trung tâm đánh giá	Người thực hiện công việc
Quan sát	Giám sát viên
Thu thập các sự kiện điển hình	Cấp dưới
Phân tích công việc	Các chuyên gia
Phân tích nhiệm vụ	Khách hàng

Để đánh giá nhu cầu đào tạo cần chú tâm đến 3 yếu tố chính yếu: phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân

Phân tích tổ chức: để xác định mức độ phù hợp của hoạt động đào tạo so với chiến lược phát triển của đơn vị, bao gồm những nội dung:

- Xem xét sứ mệnh và chiến lược của tổ chức: cung cấp những ưu tiên cho đào tạo, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển.

- Xem xét nguồn lực và phân bổ nguồn lực: đã dành một phần nguồn lực (nhân lực và kinh phí) cho hoạt động đào tạo và phát triển.

Phân tích các nhân tố thuộc môi trường bên trong: cơ cấu tổ chức quản lý, hệ thống quản lý, nhân lực... xem đó có là nguyên nhân gây nên vấn đề về kết quả thực hiện công việc. Nếu đào tạo là cần thiết, ảnh hưởng của các nhân tố này đến việc thực hiện hoạt động đào tạo.

Phân tích công việc: là sự phân tích những yêu cầu để thực hiện công việc trong tổ chức, phân tích công việc phải chú trọng đến những việc có tính chất quan trọng và trọng tâm. Công việc được phân tích phải chỉ ra được những kỹ năng và kiến thức mà người lao động chưa làm được từ đó xác định được mục tiêu đào tạo.

Phân tích công việc bao gồm việc xem xét những nhiệm vụ cần thiết để thực hiện công việc cụ thể một cách hiệu quả. Nó yêu cầu xác định những nhiệm vụ cần thực hiện, mức độ công việc phải hoàn thành và những kiến thức, kỹ năng, thái độ cần thiết để thực hiện công việc. Phân tích công việc cũng cần sự đoán được những khó khăn người lao động gặp phải khi thực hiện công việc. Sau khi phân tích mức độ quan trọng của nhiệm vụ đến kết quả thực hiện công việc, cần đánh giá mức độ quan trọng của kiến thức, kỹ năng và thái độ để hoàn thành công việc vào thời điểm thuê lao động, đây là căn cứ để trả công lao động.

Phân tích cá nhân (hay còn gọi là phân tích con người): đây là quá trình gắn liền với việc phân tích công việc, sau khi phân tích công việc thì phải phân tích người lao động đang làm hoặc có thể làm công việc đó trong tương lai có trình độ thế nào. Từ đó, có thể xác định được cần phải đào tạo thế nào và chú trọng đào tạo cho người lao động hơn vào những kỹ năng, kiến thức để phù hợp với thực hiện công việc.

Phân tích cá nhân người lao động về khả năng thực hiện công việc để xác định: mức độ yếu kém về kết quả thực hiện công việc do thiếu kiến thức, kỹ năng, khả năng, động lực lao động hay do thiết kế công việc chưa hợp lý; xác định những tiềm năng phát triển; xác định ai cần đào tạo và xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo.

Tóm lại, thu thập thông tin đánh giá nhu cầu đào tạo được chia làm 3 loại thông tin: tổ chức, công việc, cá nhân. Tuy nhiên, khi thực hiện phân tích này có nhiều loại thông tin có liên hệ chặt chẽ và có thể thu thập cùng một lúc. Ví dụ, khi phỏng vấn đối tượng để phân tích công việc thì ta có thể thu thập thông tin những cản trở đến thực hiện công việc (tức phân tích tổ chức). Hay trong phân tích cá nhân, khi xem xét những thông tin về kết quả thực hiện công việc và so sánh mức độ giống và khác biệt về mức độ hoàn thành công việc, ta có thể xác định những nguyên nhân về tổ chức ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc cũng như là những nguyên nhân về kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động.

Để đánh giá nhu cầu đào tạo hiệu quả một điều rất quan trọng là sự phát triển của người lao động được cả cá nhân và tổ chức quan tâm. Điều này thường xảy ra khi tổ chức có và thực hiện qui trình đánh giá phát triển định kỳ, cho phép cá nhân cung cấp đầu vào cho quá trình (tự đánh giá), đánh giá cao những người dành thời gian phát triển cấp dưới và cung cấp những cơ hội đào tạo, kèm cặp cần thiết cho sự phát triển của người lao động. Ngoài ra cũng còn cần sự nhận thức tích cực của cấp dưới về quá trình đánh giá và sự

tin tưởng của họ và đào tạo sẽ có ích cho sự phát triển của bản thân họ.

1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo

1.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Xác định mục tiêu đào tạo chính là việc xác định:

- Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên.
- Thời gian đào tạo.

Việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực và là cơ sở để đánh giá trình độ chuyên môn của người lao động trong tổ chức. Các mục tiêu đào tạo cần được xác định rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được. Đào tạo có thể được đánh giá ở bốn cấp độ: phản ứng, kiến thức sau khi đào tạo, hành vi của nhân viên trong công việc và kết quả. Tương tự như vậy, các mục tiêu cũng có thể được diễn giải, trình bày cho mỗi cấp độ này. Ví dụ: xem xét cấp độ “phản ứng”, tức là tìm hiểu xem học viên cảm thấy như thế nào về đào tạo, cảm giác có thỏa mãn với chương trình đào tạo đã được tham gia không. Mục tiêu phản ứng có thể được đánh giá theo 3 bậc về mức độ thỏa mãn của người học như: rất thỏa mãn, không thỏa mãn lắm và không thỏa mãn. Kết quả cuối cùng của đào tạo là kết quả đo lường được ở mức độ nhóm hoặc tổ chức.

1.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Để xác định được đối tượng đào tạo, doanh nghiệp cần dựa trên động cơ tham gia vào chương trình đào tạo, khả năng học tập và mong muốn của người lao động khi tham gia vào chương trình đào tạo. Có một số phương pháp để xác định đối tượng đào tạo:

- *Phương pháp phỏng vấn*: Đây là phương pháp đặt câu hỏi cho người lao động, trong đó người hỏi khéo léo lồng ghép ý đồ cần hỏi vào câu hỏi của

mình. Từ câu trả lời của người lao động, người hỏi có thể thu thập được những thông tin như mong muốn nguyện vọng của người lao động, nhu cầu đào tạo của họ...

- *Phương pháp quan sát*: Nhà quản trị doanh nghiệp có thể thông qua quan sát hoạt động hằng ngày của người lao động để đánh giá thái độ, ý thức cũng như động cơ và khả năng phấn đấu của họ. Từ đó sẽ lấy làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cho những chương trình đào tạo của doanh nghiệp. Tuy nhiên, với phương pháp này, người lao động nếu biết có sự quan sát sẽ cố gắng thể hiện tốt hơn nên đôi khi không thu được kết quả như mong muốn.

- *Phương pháp chuyên gia hoặc của người lãnh đạo trực tiếp*: Ưu điểm của phương pháp này là có thể tranh thủ được sự hiểu biết của lãnh đạo trực tiếp về nhân viên của mình do vậy sẽ giảm thiểu được chi phí trong quá trình lựa chọn đối tượng đào tạo. Tuy vậy, phương pháp này dễ bị ảnh hưởng bởi những ý kiến chủ quan cũng như tình cảm cá nhân của người lãnh đạo.

1.2.2.3. *Xây dựng nội dung chương trình 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 nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

Công tác xây dựng nội dung cho chương trình đào tạo có ý nghĩa rất lớn đối với sự thành công của khóa đào tạo. Sự phù hợp của chương trình đào tạo với khả năng, trình độ nhận thức của người lao động sẽ giúp cho người lao động dễ nắm bắt nội dung mà chương trình muốn truyền tải. Thêm vào đó, chương trình đào tạo phù hợp sẽ là căn cứ để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với người lao động, khiến cho người lao động có thể tiếp thu tối đa kiến thức được đưa vào chương trình. Ngược lại, nếu chương trình đào tạo không phù hợp sẽ khiến cho người lao động không hứng thú hoặc không nắm bắt kịp, đây là nguyên nhân dẫn đến thất bại của chương trình

đào tạo.

Lựa chọn phương pháp đào tạo

Hiện nay các doanh nghiệp thường sử dụng các phương pháp đào tạo như:

* Đào tạo trong công việc

- *Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc*

Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

- *Đào tạo theo kiểu học nghề*

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một thời gian đầu, được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

- *Kèm cặp chỉ bảo*

Giúp cho cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, các kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có 3 cách để kèm cặp là:

+ Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp.

+ Kèm cặp bởi 1 cố vấn.

+ Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn.

- *Luân chuyển và chuyển công việc*

Luân chuyển và chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý 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 kinh nghiệm và kiến thức thu được trong quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển và chuyển chuyển theo 3 cách:

- + Chuyển đổi tương đương đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở 1 bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng quyền hạn như cũ.

- + Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

- + Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

*** Đào tạo ngoài công việc**

Là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế. Các phương pháp đó bao gồm:

- Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc công việc có tính chất đặc thù thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng. Các doanh nghiệp có thể tổ chức đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Trong phương pháp này chương trình đào tạo gồm 2 phần: Lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung cho các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn.

- Cử đi học ở các trường chính quy

Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các bộ, ngành hoặc do trung ương tổ chức. Trong phương pháp này người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành.

- Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Các buổi giảng bài hay hội nghị, hội thảo có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một hội nghị, hội thảo bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong phân thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm, và qua đó học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

- Đào tạo theo kiểu chương trình hóa dưới sự giúp đỡ của máy tính

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này được sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

- Phương thức đào tạo từ xa

Là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại 1 địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu, băng hình, internet... Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin và các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này 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 là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

- Mô hình hóa hành vi

Cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

- Đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ

Đây là 1 kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được 1 loạt các tài

liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà 1 người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc, và họ có trách nhiệm phải xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

1.2.2.4. Lựa chọn giáo viên, cơ sở vật chất cho đào tạo

Lựa chọn giáo viên cho chương trình đào tạo là một công việc mà các nhà quản trị cần đặc biệt quan tâm. Doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên từ những người là người đang làm việc trong doanh nghiệp hoặc có thể thuê giáo viên từ bên ngoài (giảng viên các trường đại học, giáo viên các trung tâm đào tạo, các tổ chức tư vấn...) hoặc cũng có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp.

Thông thường, các doanh nghiệp nên lựa chọn việc kết hợp giáo viên trong và ngoài doanh nghiệp. Vì đối với những giáo viên ngoài doanh nghiệp, họ thường có kiến thức chuyên môn tổng hợp, truyền đạt một cách có hệ thống và có kỹ năng sư phạm. Còn những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp sẽ giúp cho người lao động trong doanh nghiệp thấy được thực tiễn ứng dụng kiến thức vào tình hình cụ thể của doanh nghiệp mình. Do vậy, việc kết hợp này sẽ giúp cho người lao động đạt được cả lý thuyết và thực tiễn, mang lại hiệu quả cao hơn cho khóa đào tạo.

Cơ sở vật chất cũng cần được quan tâm trong khóa đào tạo. Đó là những phương tiện vật chất được huy động để phục vụ cho chương trình đào tạo của doanh nghiệp. Cơ sở vật chất hiện đại là một trong những nhân tố góp phần tạo nên thành công cho chương trình đào tạo.

1.2.2.5. Dự tính kinh phí cho đào tạo

Chi phí (kinh phí) cho đào tạo là toàn bộ những phí tổn mà doanh nghiệp phải chịu từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc chương trình đào tạo. Chi phí này bao gồm những chi phí cụ thể như tiền công cho giáo viên, tiền thuê địa

điểm, tiền trả cho các công cụ hỗ trợ giảng dạy, tiền tài liệu sách vở, tiền công của cán bộ phục vụ chương trình đào tạo... Ngoài ra còn bao gồm cả những chi phí cơ hội như thời gian của nhân viên tham gia đào tạo; số lượng sản phẩm, doanh số, doanh thu của công ty sẽ mất đi do nhân viên phải dừng công việc đang làm cho công ty để tham gia chương trình đào tạo...

Kinh phí cho đào tạo chủ yếu được lấy từ quỹ đào tạo của doanh nghiệp bằng việc trích lợi nhuận hàng năm hoặc do người lao động đóng góp thêm hoặc cũng có thể từ những nguồn tài trợ khác nhau. Kinh phí cho đào tạo rất quan trọng, nó quyết định đến số lượng các khóa đào tạo và số người tham gia mà doanh nghiệp có thể tổ chức trong một khoảng thời gian; nội dung chương trình đào tạo; phương pháp đào tạo, đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo cũng như số lượng đối tượng được tham gia đào tạo. Dự toán kinh phí cho đào tạo phải căn cứ trên tình hình cụ thể của doanh nghiệp như: tình hình tài chính, nội dung đào tạo, mục tiêu của chương trình đào tạo để tránh lãng phí cho doanh nghiệp.

1.2.3. Triển khai thực hiện

Sau khi đã có sự chuẩn bị về giáo viên, cơ sở vật chất, lựa chọn được những đối tượng được tham gia đào tạo, kinh phí cho chương trình đào tạo thì doanh nghiệp tiến hành triển khai chương trình đào tạo.

Trong quá trình triển khai đào tạo cần đảm bảo: Đúng thời gian (giờ giấc, tiến độ); giáo viên cần truyền đạt đầy đủ nội dung theo chương trình đã xây dựng, người lao động tham gia đầy đủ các buổi đào tạo quy định để có thể tiếp thu được toàn bộ nội dung chương trình. Doanh nghiệp cần cung cấp cho người lao động được đào tạo những tài liệu, công cụ cần thiết để thuận tiện cho việc nghiên cứu, tiếp thu, tiếp cận nội dung đào tạo. Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện tối đa trong công việc cho người lao động để họ yên tâm theo đuổi khóa đào tạo.

Trong quá trình triển khai chương trình đào tạo, cần phải xem xét nhận

thức, sự hứng thú của người lao động đối với từng nội dung, từng phương pháp để có thể kịp thời có những điều chỉnh cho phù hợp. Thêm vào đó, giáo viên cần đặt các câu hỏi tình huống, bài tập thực hành cho người lao động để người lao động có cơ hội vận dụng khả năng sáng tạo của mình vào các tình huống thực tế. Giáo viên cũng cần có những bài tập nhóm cho người lao động để người lao động được rèn luyện kỹ năng làm việc theo nhóm, biết cách phát huy sức mạnh tập thể trong công việc.

1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo

Để xem xét xem chương trình đào tạo có mang lại hiệu quả đúng như mong muốn, tiêu chí mà doanh nghiệp đặt ra hay không, cần có bước đánh giá kết quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo sẽ giúp doanh nghiệp thấy được chất lượng của chương trình đào tạo, hiệu quả chương trình đào tạo mang lại từ đó giúp doanh nghiệp nhận thấy được những mặt đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của hạn chế còn tồn tại trong chương trình đào tạo để có thể đưa ra phương hướng khắc phục cho những chương trình đào tạo tiếp theo của doanh nghiệp.

Thực chất việc đánh giá chương trình đào tạo của doanh nghiệp là so sánh những lợi ích, kết quả đạt được với những chi phí đã bỏ ra cho chương trình. Nếu những lợi ích mà doanh nghiệp thu được lớn hơn chi phí, có nghĩa chương trình đào tạo có hiệu quả và ngược lại.

Muốn đánh giá hiệu quả kinh tế của chương trình đào tạo, doanh nghiệp cần có số liệu cụ thể về chi phí đào tạo cũng như những lợi ích thu được sau đào tạo của từng phương pháp đào tạo, từng loại hình đào tạo. Các kết quả mà doanh nghiệp có thể thu được sau chương trình đào tạo bao gồm: mức độ thỏa mãn của người lao động; kết quả bài thu hoạch cuối chương trình đào tạo; kết quả thực hiện công việc, tay nghề, năng suất lao động của người lao động sau khi đào tạo... Các kết quả này có thể thu được thông qua các phương pháp như làm bài thu hoạch cuối chương trình, điều tra xã hội học (phỏng vấn,

quan sát, bảng hỏi).

Thêm vào đó, để đánh giá đào tạo, cần có hệ thống các chỉ tiêu hoặc tiêu chí đánh giá. Mỗi loại hình doanh nghiệp, mỗi đối tượng người lao động sẽ có những tiêu chí đánh giá riêng cũng như thời gian của khóa đào tạo dài hay ngắn ứng với từng phương pháp đào tạo. Các tiêu chí thường được sử dụng để đánh giá hiệu quả của đào tạo như: Chi phí đào tạo bình quân/người; thời gian thu hồi chi phí đào tạo; năng suất lao động; chất lượng sản phẩm hay chất lượng công việc sau đào tạo; doanh thu hoặc lợi nhuận thu được trên một đơn vị chi phí đầu tư cho đào tạo.

Như vậy, có thể thấy các bước trong nội dung đào tạo trong doanh nghiệp được thực hiện song song với nhau, hỗ trợ và điều chỉnh lẫn nhau. Các bước này thường được thực hiện do bộ phận quản lý nhân sự của doanh nghiệp.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Các nhân tố bên trong

Quan điểm của lãnh đạo và các chính sách quản trị nhân lực trong doanh nghiệp: những quan điểm, nhận thức của nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp về đào tạo nhân lực sẽ tác động tới hệ thống chính sách, sự đầu tư cho nguồn lực này ở các mức độ khác nhau. Thực hiện tốt về các mảng đào tạo nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp có nhân lực đủ mạnh về chất và lượng phục vụ mục tiêu, chiến lược của mình.

Chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: Căn cứ vào chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp lên kế hoạch về đào tạo nhân lực: bao gồm các kiến thức, kỹ năng cần thiết, đánh giá chất lượng nhân lực hiện tại, so sánh và đưa ra số lao động cần thiết theo trình độ lành nghề, kỹ năng đã đạt yêu cầu của công việc đặt ra để từ đó có kế hoạch đào tạo nâng cao nhằm cải thiện chất lượng nhân lực đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Nhận thức của người lao động về đào tạo nhân lực: muốn nâng cao chất lượng, trước tiên, chính bản thân người lao động phải nhận thức được sự phù hợp của bản thân đối với công việc, mình đã có và còn cần những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất gì, từ đó ý thức, tự giác học hỏi nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, tay nghề, tích lũy kiến thức, kinh nghiệm cho bản thân. Bởi đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp không chỉ từ một phía doanh nghiệp mà bản thân người lao động cũng phải mong muốn và có thái độ hợp tác thì mới dễ dàng thực hiện và hiệu quả đạt được sẽ cao nhất.

Khả năng tài chính của doanh nghiệp: Nếu doanh nghiệp có khả năng tài chính đủ mạnh thì có thể thực hiện các chính sách đào tạo nhân lực một cách trọn tru và có thể đầu tư thêm các trang thiết bị hiện đại để có thể đào tạo nhân lực một cách có hiệu quả hơn.

Năng lực chuyên môn bộ phận đào tạo của doanh nghiệp: Nếu doanh nghiệp sở hữu một đội ngũ đào tạo có chuyên môn tốt thì có thể đảm bảo cho việc xác định đúng nhu cầu và triển khai trọn tru công tác đào tạo nhân lực nhằm đáp ứng tiến độ phát triển của doanh nghiệp theo mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài

Sự phát triển của thị trường lao động: mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất.

Môi trường xã hội, dân cư, tự nhiên bao gồm: truyền thống, tập quán, thói quen, lễ nghi, nghệ thuật ứng xử, các quy phạm tư tưởng và đạo đức, các

hiện tượng và quy luật khí hậu, thời tiết, thổ nhưỡng,... của mỗi địa phương, mỗi dân tộc, tầng lớp dân cư và quốc gia. Các yếu tố này tạo nên lối sống, văn hóa, môi trường hoạt động xã hội của con người nói chung và người lao động nói riêng. Từ những yếu tố trên ta sẽ chọn ra những phương pháp đào tạo nhân lực phù hợp cho từng nhóm người.

Đối thủ cạnh tranh của tổ chức: Để có một vị trí vững chắc trong môi trường kinh doanh cạnh tranh như hiện nay thì các tổ chức cần biết sử dụng và khai thác hiệu quả nguồn lực con người. Vì nguồn nhân lực mỗi tổ chức sẽ mang những đặc điểm riêng và yếu tố tiềm năng chưa được khai thác hết nên sẽ giúp tạo ra lợi thế riêng cho mỗi tổ chức đối với đối thủ cạnh tranh .

Hệ thống cơ sở đào tạo: Để có thể đào tạo được theo chất lượng mà doanh nghiệp mong muốn thì việc chuẩn bị cơ sở vật chất tương ứng là điều thực sự cần thiết. Với những điều kiện cơ sở đào tạo khác nhau cũng sẽ có những tác động đến việc lựa chọn phương pháp đào tạo và dẫn đến những kết quả đào tạo khác nhau.

1.4. Kinh nghiệm ở Techcombank về đào tạo nhân lực và bài học rút ra đối với Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank

1.4.1. Kinh nghiệm ở Techcombank đào tạo nhân lực

Ngân hàng Thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam được thành lập từ năm 1993 đến nay cũng là một trong những ngân hàng có đội ngũ cán bộ nhân viên chất lượng cao trong hệ thống các ngân hàng thương mại cổ phần lớn. Nhu cầu đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam được xác định từ các vị trí tổ chức đoàn thể, nhu cầu cá nhân. Khi các cá nhân hay các vị trí tổ chức đoàn thể trong ngân hàng có nhu cầu đào tạo sẽ trình lên lãnh đạo ngân hàng và đều được xem xét và giải quyết như nếu cá nhân người lao động có nhu cầu đào tạo mà được ngân hàng cử đi học sẽ được hỗ trợ chi trả học phí và được hưởng 100 % chế độ tiền lương sau khi hoàn thành khóa học cam kết làm việc cho ngân hàng trong một thời gian nhất

định, nếu người lao động có nhu cầu đào tạo mà không được ngân hàng cử đi học thì tùy theo đối tượng và tùy theo trường mà vẫn được hỗ trợ 50 % học phí và 50 % chế độ tiền lương khi đi học. Ngân hàng Techcombank đã có những cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo do đó thực hiện đào tạo chuyên sâu về mặt nghiệp vụ, chất lượng chương trình đào tạo được nâng cao bằng những chương trình cụ thể được tiêu chuẩn hóa từ thấp đến cao cho từng chuyên đề cập nhật kiến thức mới với nâng cao kỹ năng ứng dụng những kiến thức đã được đào tạo vào thực tế. Để đáp ứng chiến lược đẩy mạnh kinh doanh ngân hàng Techcombank tổ chức đào tạo tại ngân hàng cho cán bộ công nhân viên về quản lý kinh doanh để nhân viên nắm vững quy định nghiệp vụ và quan tâm đến đào tạo nâng bậc cho người lao động. Nhờ sự nỗ lực trong công tác đào tạo nhân lực mà đội ngũ cán bộ nhân viên tại ngân hàng Techcombank đã ngày càng phát huy được những kiến thức đã được đào tạo để áp dụng vào thực tiễn kinh doanh của ngân hàng tạo ra nhiều cải tiến làm lợi cho ngân hàng.

1.4.2. Bài học rút ra đối với ngân hàng Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank

Trong mỗi doanh nghiệp nhân lực luôn đóng vai trò quan trọng và nếu không có sức lao động của con người thì mọi nguồn lực khác chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng không phát huy được hết hữu ích của nó trong hoạt động kinh doanh. Nhân lực tốt cũng chính là một trong những lợi thế cạnh tranh trong mỗi doanh nghiệp do đó công tác đào tạo nhân lực luôn được chú trọng trong bất cứ doanh nghiệp nào.

Vì vậy, ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank cần đầu tư tạo điều kiện tối đa nhất cho công tác đào tạo cả về vấn đề công việc, nghiệp vụ hay chi phí đào tạo để khuyến khích cán bộ nhân viên tập trung tối đa cho khóa đào tạo và thu về kết quả tốt nhất.

Sau khi tham khảo kinh nghiệm một số ngân hàng về đào tạo nhân lực và kết quả khảo sát về sự bằng lòng về công tác đào tạo của cán bộ, nhân viên của Vietcombank trong thời gian qua nên Vietcombank đã xác định được nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo, xây dựng được chương trình và lựa chọn được phương pháp đào tạo phù hợp.

Ngân hàng có thể lựa chọn đào tạo chung cho toàn bộ cán bộ nhân viên hoặc đào tạo riêng theo từng bộ phận nhưng mục đích chung hướng đến là để trang bị cho người lao động những kiến thức, kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc theo hoàn cảnh thực tế (dịch bệnh, thiên tai, tình hình chính trị, kinh tế,...) hay yêu cầu đổi mới của công nghệ, xã hội (áp dụng tiến bộ khoa học – công nghệ vào quá trình sản xuất,...).

Quỹ đầu tư cho đào tạo phải giữ được sự ổn định và cần được duy trì. Để công tác đào tạo được thực hiện thuận lợi thì công ty cần có sự đầu tư kinh phí và cơ sở vật chất thiết bị cho đào tạo. Do đó, Vietcombank phải xây dựng kế hoạch xác định và phân bổ chi tiêu nguồn tài chính chi cho từng hoạt động của đào tạo nhân lực để mang lại hiệu quả cao cho đào tạo nguồn nhân lực, đồng thời tránh lãng phí gây thiệt hại cho ngân hàng.

Không chỉ chú trọng đến đào tạo nhân lực trong tổ chức mà ngân hàng cũng cần có sự quan tâm đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tương lai bằng nhiều cách: liên kết đào tạo với các trường cao đẳng, đại học; tạo cơ hội mở để tiếp nhận những sinh viên có kết quả tốt về thực tập tại đơn vị; đưa ra những ưu tiên cho những lao động có tinh thần tốt trong quá trình đào tạo. Sau khi hoàn thành khóa học, ngân hàng có những chính sách đãi ngộ để giữ lại những sinh viên có tiềm năng, những lao động có kết quả học tập tốt.

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM – VIETCOMBANK

2.1. Tổng quan về Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tên đầy đủ: Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Tên viết tắt: Vietcombank

Địa chỉ: 23 Phan Chu Trinh, phường Phan Chu Trinh, quận Hoàn Kiếm, thành Phố Hà Nội

Số điện thoại: 024 3933 5566

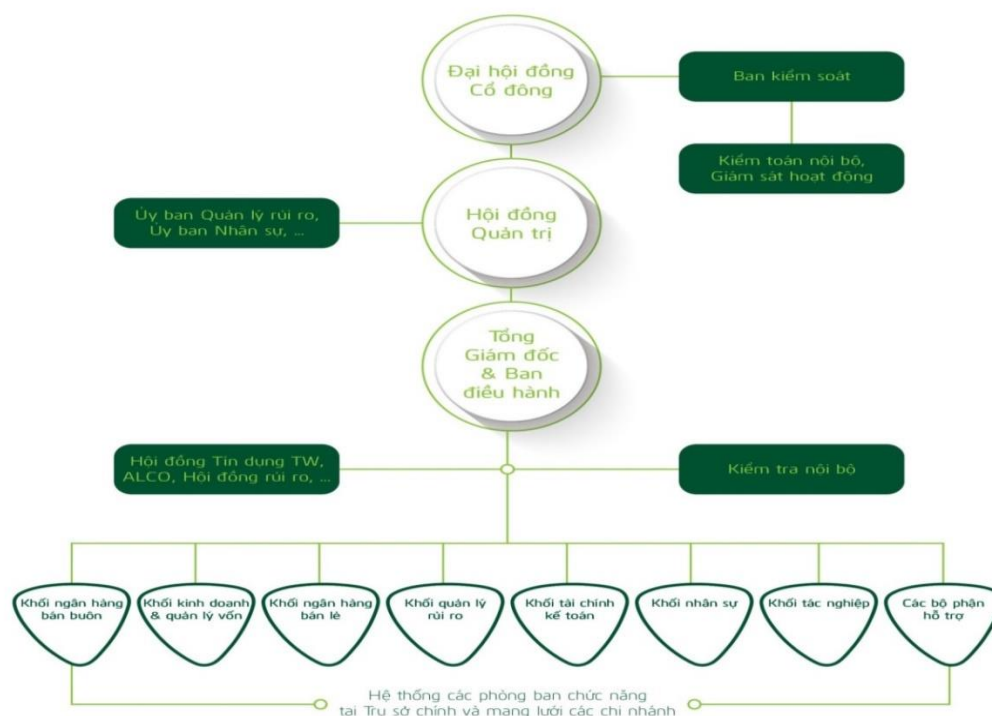
Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trước đây, nay là Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/4/1963 với tổ chức tiền thân là Cục Ngoại hối (trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam). Vietcombank chính thức hoạt động với tư cách là một ngân hàng thương mại cổ phần vào ngày 02/06/2008 sau khi thực hiện thành công kế hoạch cổ phần hóa thông qua việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Vietcombank hiện có gần 600 chi nhánh/phòng giao dịch/văn phòng đại diện/đơn vị thành viên trong và ngoài nước gồm: Trụ sở chính tại Hà Nội; 116 Chi nhánh; 474 phòng giao dịch; 04 Công ty con ở trong nước (Công ty Cho thuê tài chính, Công ty chứng khoán, Công ty Kiều hối, Công ty Cao ốc Vietcombank 198); 03 Công ty con ở nước ngoài (Công ty Vinafico Hongkong, Công ty chuyển tiền Vietcombank tại Mỹ, Ngân hàng con tại Lào); 01 Văn phòng đại diện tại TP. HCM; 01 Văn phòng đại diện tại Singapore, 01 Văn phòng đại diện tại Mỹ ; 03 Đơn vị sự nghiệp: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Trung tâm xử lý tiền mặt tại Hà Nội và Trung tâm xử lý tiền mặt tại Tp. Hồ Chí Minh; 03 Công ty

liên doanh, liên kết. Về nhân sự, Vietcombank hiện có trên 20.000 cán bộ nhân viên. Bên cạnh đó, Vietcombank còn phát triển một hệ thống Autobank với hơn 2.500 máy ATM và trên 60.000 đơn vị chấp nhận thanh toán thẻ trên toàn quốc. Hoạt động ngân hàng còn được hỗ trợ bởi mạng lưới 1.249 ngân hàng đại lý tại 102 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới...

2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý

Ngân hàng Vietcombank tổ chức mô hình quản trị dựa trên: Các bộ luật theo quy định của pháp luật Việt Nam như Luật doanh nghiệp, Luật các tổ chức tín dụng và các quy định liên quan đến hoạt động của Ngân hàng; Quy định của Ngân hàng nhà nước Việt Nam cho các Tổ chức tín dụng Việt Nam... Cụ thể ở mô hình dưới như sau:

CƠ CẤU BỘ MÁY QUẢN LÝ



Hình 2.1 Cơ cấu tổ chức Ngân hàng Vietcombank

“Nguồn: phòng hành chính nhân sự Vietcombank”

Theo hình 2.1 thì cơ cấu tổ chức Ngân hàng Vietcombank có những đặc điểm như sau:

- Cơ cấu tổ chức trực tuyến chức năng
- Phát huy khả năng của các giám đốc phòng ban
- Chế độ trách nhiệm rõ ràng
- Tạo sự thống nhất tập trung cao độ
- Sử dụng tốt nguồn nhân lực

2.1.2.1. Đặc điểm nhân lực

Số lượng nhân lực

Với mục tiêu chiến lược và phát triển của Ngân hàng theo từng thời kỳ, lãnh đạo Ngân hàng sẽ có những thay đổi về số lượng nhân viên cho phù hợp. Số lượng lao động của ngân hàng cụ thể qua các năm như sau:

Bảng 2.1: Số lượng lao động tại Ngân hàng Vietcombank

Năm		2018	2019	2020	2021
Cơ cấu					
Giới tính (Nam – Nữ)		35%-65%	36%-64%	35%-65%	37%-63%
Cán bộ quản lý		600	700	710	750
Nhân viên kinh doanh		12.215	13.241	12.940	14.320
Nhân viên hỗ trợ gián tiếp		4.400	5.007	6.412	6.600
Tổng số người		17.215	18.948	20.062	21.670
Tốc độ tăng	+/-	-	1733	1114	1608
	%	-	10,07	5,88	8,02

“Nguồn: Theo báo cáo thường niên của Vietcombank”

Qua bảng 2.1 thì ta có thể thấy số lượng lao động của Vietcombank tăng dần theo từng năm. Cụ thể là vào năm 2019 thì số lao động của Vietcombank lên tới 15.165 người, số cán bộ quản lý tăng thêm 100 người, nhân viên kinh doanh thì tăng thêm 1026 người và nhân viên hỗ trợ gián tiếp

thì tăng 607 so với năm 2018. 2 năm tiếp theo thì nhân lực tại Vietcombank vẫn cứ tăng mặc dù vào năm 2020 không chỉ có mỗi trong nước và ngoài nước cũng phải chịu ảnh hưởng từ đại dịch Covid-19. Tuy nhiên vào năm 2020 thì số lượng nhân viên kinh doanh giảm 301 người so với năm 2019, và số lượng cán bộ quản lý thì tăng thêm 10 người và nhân viên hỗ trợ gián tiếp thì tăng thêm 1405 người. Tiếp đến là năm 2021 cũng có nhiều chuyển biến tích cực như là dịch covid không còn là nỗi lo âu của nhiều tổ chức doanh nghiệp như những năm trở về trước, có nhiều đối tác.... Cho nên Vietcombank tuyển thêm nhiều nhân viên vì thế số lượng nhân viên kinh doanh năm 2021 tăng từ 12940 người lên đến 14320 người (tăng 1380 người), cán bộ quản lý tăng 40 người và số lượng nhân viên hỗ trợ gián tiếp cũng tăng 188 người.

Trong khoảng thời gian 5 năm từ năm 2013 đến năm 2018, Vietcombank đã có những chuyển dịch mạnh mẽ, toàn diện. Hoạt động kinh doanh ghi nhận những kết quả ấn tượng với quy mô tổng tài sản, huy động vốn và tín dụng tăng tương ứng 2,5; 2,9 và 2,3 lần. Năm 2018, Vietcombank đã tăng tốc về tài sản và bứt phá về quy mô lợi nhuận, tổng tài sản tiếp tục vượt mức một triệu tỷ đồng, lợi nhuận đạt 18.269 tỷ đồng, tăng 61,1%, xếp thứ nhất về quy mô lợi nhuận và nộp ngân sách trong ngành Ngân hàng. Vietcombank là ngân hàng thương mại đầu tiên của Việt Nam đưa tỷ lệ nợ xấu thực chất xuống dưới 1%, phân loại theo chuẩn mực quốc tế. Công tác hoạch định chiến lược, chỉ đạo và quản trị điều hành của Vietcombank đã có sự chuyển đổi mạnh mẽ để đáp ứng và đón đầu những biến đổi của thị trường và xu thế hội nhập quốc tế. Hệ thống mạng lưới trong nước và nước ngoài liên tục mở rộng; công tác khách hàng thay đổi theo chiều sâu; mô hình tổ chức được chuẩn hóa; công tác quản trị nguồn nhân lực có những đổi mới mạnh mẽ; bước đầu thực hiện quản trị rủi ro một cách toàn diện theo chuẩn mực quốc tế thông qua triển khai Hiệp ước vốn Basel, là ngân hàng Việt Nam đầu

tiên chính thức được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam công nhận đáp ứng các chuẩn mực an toàn theo Basel II, được áp dụng Thông tư 41/2016/TT-NHNN về tỷ lệ an toàn ngân hàng chi nhánh ngân hàng nước ngoài sớm hơn 1 năm so với yêu cầu; Vietcombank cũng đã tăng cường đầu tư hiện đại hoá hạ tầng công nghệ thông tin và triển khai đồng bộ các dự án chuyển đổi nhằm từng bước hướng đến các chuẩn mực và thông lệ tốt nhất. Cùng với đó, Vietcombank đã trở thành Ngân hàng có qui mô vốn chủ sở hữu lớn nhất tại Việt Nam vào cuối năm 2018.

Trình độ học vấn

Trình độ chuyên môn của người lao động tại Ngân hàng Vietcombank được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.2: Trình độ học vấn của người lao động tại Vietcombank

Từ năm 2018 đến năm 2021

(Đơn vị: người)

Đối tượng	2018		2019		2020		2021	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tiến sĩ	25	0,15	35	0,18	45	0,23	72	0,34
Thạc sĩ	475	2,76	615	3,25	755	3,76	800	3,69
Đại học	11.000	63,9	12.848	67,8	14.262	71,09	16.496	76,12
Cao đẳng	5.215	30,29	5.000	26,39	4.600	22,93	4.012	18,51
Trung cấp	500	2,9	450	2,38	400	1,99	291	1,34
Tổng	17.215	100	18.948	100	20.062	100	21.670	100

“Nguồn: Theo báo cáo thường niên của Vietcombank”

Về trình độ học vấn, theo cơ cấu vị trí làm việc của ngân hàng chủ yếu là kế toán, tư vấn tài chính, tín dụng và các vị trí phục vụ mảng kinh doanh bán lẻ nên nguồn nhân lực cơ bản của ngân hàng phải đạt trình độ cao đẳng,

đại học đã được đào tạo tại các trường khối ngành kinh tế, tài chính ngân hàng. Đối với các vị trí công việc quản lý, các vị trí đòi hỏi trình độ cao ngân hàng ưu tiên sử dụng nhân sự có trình độ trên đại học. Lao động phổ thông rất ít chỉ có ở bộ phận tạp vụ, phục vụ.

Qua thống kê thấy rằng, vào năm 2021 lao động có trình độ đại học có xu hướng ngày càng tăng trong một số năm trở lại đây, như vào năm 2019 thì tăng 1848 người so với năm 2018, năm 2020 tăng 1414 người so với năm 2019 và cuối cùng vào năm 2021 tăng 2434 người so với năm 2020. Theo như chính sách tuyển dụng ngân hàng Vietcombank đưa ra là ưu tiên đối với cán bộ nhân viên trong tuyển dụng là tốt nghiệp đại học. Tiếp đến là lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp. Tỷ lệ này có xu hướng giảm dần theo các năm như là vào năm 2019 thì giảm 215 người so với năm 2018, năm 2020 giảm 400 người và đặc biệt vào năm 2021 thì giảm lượng nhân viên có trình độ cao đẳng nhiều nhất là 588, bởi vì phần lớn nhân viên ở trình độ này đã nhận thức rằng nếu họ tiếp tục làm ở vị trí hiện tại thì họ sẽ không có khả năng tài chính tốt và không thể tiến xa được nữa nên họ đã tham gia các chương trình đào tạo đại học và cao hơn nữa để đáp ứng với yêu cầu nhiệm vụ. Số lượng cán bộ nhân viên đạt trình độ tiến sĩ và thạc sĩ 4 năm qua tăng nhưng có xu hướng chậm thuộc các vị trí lãnh đạo, quản lý trụ sở chính và các chi nhánh. Lao động phổ thông tại ngân hàng luôn số lượng thấp nhất và có dấu hiệu giảm dần qua các năm, vào năm 2018 ngân hàng có 500 lao động có trình độ trung cấp nhưng đến năm 2021 thì chỉ có 291 người làm công tác phục vụ tạp vụ tại một số chi nhánh và trụ sở chính (những người này mức lương thấp nhưng lại có kinh nghiệm công tác, tinh thần trách nhiệm, thật thà, thái độ làm việc tốt và yêu nghề).

2.1.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh Ngân hàng Vietcombank*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

Chỉ tiêu	2019	2020	2021
Tổng thu nhập hoạt động kinh doanh	45.693	49.063	56.724
Lợi nhuận thuần	29.819	33.024	39.149
Lợi nhuận trước thuế	23.212	23.050	27.389
Lợi nhuận sau thuế	18.597	18.473	21.939
Thu nhập ngoài lãi thuần	11.156	12.777	14.324
Hệ số sinh lời (%)			
ROAE	25.99	21.11	21.59
ROAA	1.62	1.45	1.60

“Nguồn: Báo cáo tài chính và báo cáo thường niên Vietcombank”

Từ kết quả hoạt động kinh doanh trong ba năm từ năm 2019 đến năm 2021, có thể thấy, Tổng thu nhập và lợi nhuận thuần có sự tăng trưởng đều đặn. Nhưng lợi nhuận trước và sau thuế trong năm 2019 và 2020 có trạng thái bị chững và Hệ số sinh lời ROAA và ROAE trong năm 2020 bị sụt giảm so với năm 2019. Nguyên nhân là do vào cuối năm 2019 thì thế giới đang phải hứng chịu đại dịch có tên là Covid-19, gây ảnh hưởng đến sức khỏe con người và việc kinh doanh của nhiều công ty, doanh nghiệp khiến cho việc giao dịch với ngân hàng giảm dần. Mặc dù đây là giai đoạn khó khăn nhưng Vietcombank vẫn kiểm soát được hoạt động kinh doanh của mình, thu được lợi nhuận để từng bước vượt qua giai đoạn khó khăn.

Đến năm 2021, Việt Nam và thế giới đã có nhiều biện pháp phòng chống dịch Covid-19 cùng với thuốc điều trị và tiêm vaccine diện rộng nên đại dịch dần được kiểm soát dẫn đến nền kinh tế dần hồi phục, có dấu hiệu mở cửa đón chào khách quốc tế đến du lịch và làm việc tại Việt Nam và theo đó hoạt động của Ngân hàng cũng diễn ra sôi nổi hơn. Doanh thu và lợi nhuận

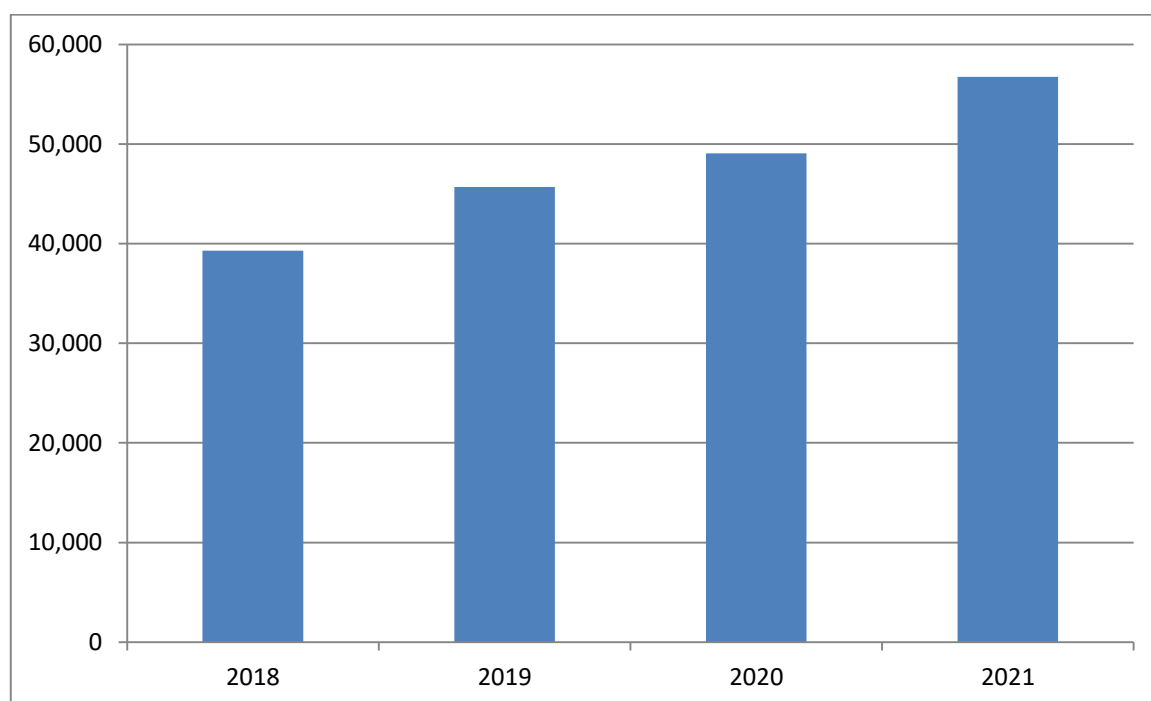
của Ngân hàng đã có sự tăng trưởng so với năm 2020. Cụ thể, lợi nhuận sau thuế năm 2021 tăng 11,87% so với năm 2020. Còn đối với lãi thuần thì năm 2021 tăng 11,79% so với năm 2020. Đây là con số khá ấn tượng minh chứng cho sự hồi phục của Ngân hàng sau đại dịch.

2.1.3. Kết quả và thành tích trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Vietcombank các năm 2018-2021

Đặc thù công việc của Vietcombank là tiếp xúc nhiều khách hàng đến từ không chỉ ở các vùng trong nước mà còn cả các khách hàng nước ngoài. Trong những năm 2018 đến năm 2021 thì tổng thu nhập của Vietcombank có nhiều sự biến đổi theo như biểu đồ 2.1

Biểu đồ 2.1: Tổng thu nhập hoạt động kinh doanh của Vietcombank qua các năm 2018 – 2021

Đơn vị tính: Tỷ đồng



“Nguồn: Báo cáo tài chính và báo cáo thường niên Vietcombank”

Tổng thu nhập của Vietcombank tăng dần qua các năm. Thu nhập năm

2019 tăng 16,33% so với năm 2018. Tuy nhiên vào năm 2020 thì thu thập chỉ tăng 7,38% so với năm 2019. Và sang năm 2021 thì thu thập bắt đầu tăng trưởng mạnh với tỷ lệ 15,62%.

Từ cuối năm 2019 thì thế giới phải đối mặt với đại dịch Covid-19 khiến cho nền kinh tế lâm vào tình trạng suy thoái nghiêm trọng, sức tiêu dùng giảm, kinh tế đối ngoại bị tác động mạnh mẽ, những cuộc giao dịch và làm việc với các đối tác nước ngoài bị huỷ bỏ... các doanh nghiệp trong nước bị tác động của đại dịch khiến hoạt động sản xuất kinh doanh và dịch vụ bị đình trệ. Các địa phương có dịch thực hiện giãn cách xã hội, các doanh nghiệp bị ảnh hưởng nghiêm trọng do nguồn cung ứng nguyên vật liệu bị đứt quãng, logistic bị gián đoạn, số lao động giảm do không có việc làm phải nghỉ không hưởng lương (nhiều người lao động bỏ về địa phương tránh dịch) hoặc phải làm việc cầm chừng, tuần làm việc, tuần nghỉ việc (một số doanh nghiệp bố trí người làm việc theo hình thức “3 tại chỗ” ăn - nghỉ - làm việc để phòng chống dịch nhưng hiệu quả rất hạn chế), sản phẩm làm ra không tiêu thụ được nên nhu cầu vay vốn đầu tư tái sản xuất giảm, khả năng nợ xấu quay lại... Đây cũng chính là những lý do khiến cho tổng thu nhập của Vietcombank năm 2020 tăng trưởng thấp so với năm 2019. Từ cuối năm 2021, công tác chống dịch của Việt Nam và trên thế giới có hiệu quả nên kinh tế dần hồi phục trở lại. Trong bối cảnh đó, hội đồng quản trị của Ngân hàng Vietcombank đã nỗ lực cùng ban điều hành Ngân hàng phát huy trí tuệ, nguồn lực nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp vượt qua khó khăn, duy trì hoạt động ngân hàng, đạt mục tiêu phát triển bền vững, an toàn và hiệu quả.

Tóm lược lại trong thời gian qua hoạt động kinh doanh của Vietcombank luôn có những biến động do tác động của môi trường kinh tế toàn cầu nhưng lãnh đạo Ngân hàng luôn nỗ lực hết mình để vượt qua khó khăn, tận dụng cơ hội một cách tối đa, biến thách thức thành cơ hội để có thể

tồn tại và phát triển bền vững. Vietcombank hiện nay được đánh giá là một trong những ngân hàng tốt nhất Việt Nam với nhiều giải thưởng uy tín trong nước cũng như các giải thưởng do nhiều tạp chí uy tín trên thế giới bình chọn.

2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Lãnh đạo Vietcombank cho rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo là một công việc hết sức cần thiết và quyết định trực tiếp đến thành công của những khâu tiếp theo trong chương trình đào tạo. Do vậy, công tác xác định nhu cầu đào tạo được tiến hành một cách chặt chẽ, kỹ lưỡng với các nội dung như: đào tạo cho đối tượng nào, loại kỹ năng gì, thời gian đào tạo bao lâu, số lượng nhân viên tham gia đào tạo như thế nào... Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank luôn phối hợp với ban giám đốc trụ sở chính và các chi nhánh về nhu cầu đào tạo của cán bộ nhân viên.

Ngân hàng Vietcombank xác định nhu cầu đào tạo trong tình trạng hiện tại, chiến lược phát triển trong tương lai của Ngân hàng trong từng thời kỳ, nhu cầu nguyện vọng đào tạo của nhân viên, đồng thời dựa trên căn cứ về năng lực thực tế của họ cũng như nguồn tài chính dành cho đào tạo của Ngân hàng. Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank phối hợp với các giám đốc có trách nhiệm thực hiện xác định nhu cầu đào tạo tại trụ sở chính và các chi nhánh. Nhu cầu đào tạo chủ yếu dựa trên những nhu cầu đề xuất của các chi nhánh, hoặc cũng có thể do Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng gửi đề nghị yêu cầu khảo sát nhu cầu đào tạo cho các chi nhánh làm khảo sát.

Công việc khảo sát nhu cầu đào tạo thường niên của từng đơn vị được giao lãnh đạo trung tâm/chi nhánh của Ngân hàng chịu trách nhiệm thực hiện. Thư điện tử với nội dung đăng ký đi đào tạo sẽ được phòng Hành chính Nhân sự gửi tới các trung tâm/chi nhánh để nhân viên có thể nắm bắt được thông tin

đăng ký đào tạo. Sau khi đã có danh sách nhu cầu đào tạo lãnh đạo chi nhánh/trung tâm sẽ gửi lên Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng. Bảng đăng ký đào tạo của chi nhánh bao gồm các nội dung như: Họ và tên học viên; vị trí công tác hiện tại; chuyên môn hiện tại; đăng ký đào tạo chuyên ngành gì, thời gian... theo như bảng phụ lục số 1. Ngân hàng Vietcombank tiến hành cụ thể để xác định nhu cầu đào tạo như sau:

Phân tích tổ chức: Phân tích nhu cầu đào tạo thông qua mục tiêu phát triển của Ngân hàng. Đó là những mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của Ngân hàng, những mục tiêu này được Ngân hàng lựa chọn làm căn cứ xây dựng nhu cầu đào tạo tổng thể. Từ những mục tiêu cụ thể đó, Ngân hàng Vietcombank sẽ đưa ra nhu cầu về nguồn nhân lực (số lượng, chất lượng, cơ cấu) trong từng thời kỳ để có thể chuẩn bị đưa nhân viên vào các khóa đào tạo phù hợp.

Phân tích công việc: Thông qua hệ thống bảng mô tả công việc mà Khối Quản trị nguồn nhân lực - Vietcombank xây dựng cho toàn bộ các vị trí công việc trên toàn bộ hệ thống là thời lượng vị trí đó làm bao nhiêu trong tuần? Trình độ chuyên môn và các kỹ năng cần thiết để đảm nhận vị trí này? Vị trí đó cần bao nhiêu năm kinh nghiệm?

Phân tích nhân viên:

Để có được những kết quả phân tích này, Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank đã sử dụng nhiều phương pháp phân tích khác nhau như:

+ Phương pháp phân tích dữ liệu: Cán bộ nhân sự đảm nhiệm vai trò xác định nhu cầu đào tạo sẽ dựa vào những tư liệu, dữ liệu có sẵn liên quan đến sự phát triển của ngân hàng Vietcombank và bản thuyết minh chức vụ của nhân viên để phân tích nhu cầu đào tạo chung. Đối với những nhân viên mới, nhu cầu đào tạo sẽ được phân tích dựa vào hồ sơ cá nhân khi nộp vào ứng tuyển tại Vietcombank.

+ Phương pháp kiểm tra: Phương pháp này sẽ dựa vào kỳ kiểm tra nâng hàm tổ chức 3 lần/năm. Cán bộ chuyên trách của Ngân hàng sẽ tổ chức một buổi kiểm tra trên toàn bộ hệ thống ngân hàng. Hội đồng gồm đại diện các phòng của ngân hàng trong đó có đại diện của phòng Hành chính Nhân sự. Các câu hỏi có liên quan đến nhu cầu đào tạo cho nhân viên bao gồm cả lý thuyết lẫn thực hành. Sau đó sẽ cho các ứng viên làm bài kiểm tra, thống kê lại các kết quả từ các bài kiểm tra của các ứng viên và dựa vào đó làm căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo.

Sau khi đã thu thập được số liệu về nhu cầu đào tạo tại từng chi nhánh, từng đơn vị, kết hợp với kết quả phân tích ở các cấp độ tại trường đào tạo của Vietcombank lập kế hoạch đào tạo tổng thể của năm tổng hợp và trình kế hoạch lên Tổng giám đốc Ngân hàng. Tiếp theo đó, trường đào tạo sẽ phối hợp với các đơn vị lập kế hoạch đào tạo chi tiết cho từng quý dựa trên kế hoạch tổng thể được Tổng giám đốc phê duyệt và sẽ tiến hành các bước tiếp theo để tổ chức đào tạo cho người lao động.

Sau khi tìm hiểu công tác xác định nhu cầu đào tạo tại Ngân hàng Vietcombank, tác giả đã thu thập được một số bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo ở từng thời kỳ của Ngân hàng. Cụ thể, nhu cầu đào tạo trong 3 năm từ năm 2019 đến năm 2021 được Trường đào tạo Vietcombank tổng hợp và mô tả ở bảng dưới đây:

Bảng 2.4: Nhu cầu đào tạo năm 2019 - 2021 của Ngân hàng Vietcombank

TT	Bộ phận	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Cán bộ quản lý	200	260	290
2	Nhân viên kinh doanh	8.550	8.952	9.032
3	Nhân viên gián tiếp	1.056	1.250	1.532
Tổng		9.806	10.462	10.854

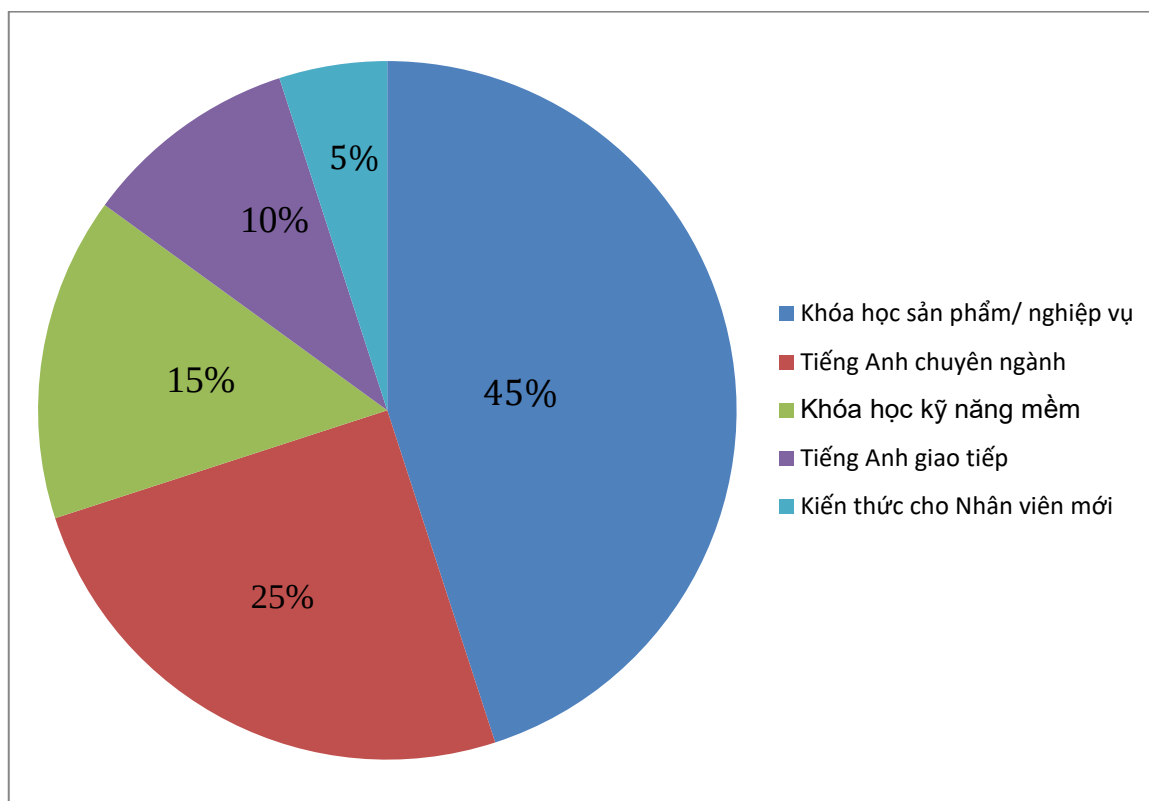
“Nguồn: Trường đào tạo Vietcombank”

Qua bảng trên ta có thể thấy rõ số lượng cán bộ nhân viên của các bộ phận trong Vietcombank tăng dần theo thời gian. Nhu cầu đào tạo năm 2020 có dấu hiệu tăng mạnh vì yêu cầu nhiệm vụ nâng cao chất lượng cán bộ trong tình hình mới. Vào năm 2020 thì số lượng cán bộ quản lý tăng thêm 60 người và nhân viên kinh doanh tăng 402 người so với năm 2019. Nhưng sang năm 2021 thì nhu cầu đào tạo nhân viên gián tiếp tăng mạnh so với hai bộ phận còn lại. Vì chịu ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 nên hoạt động gián tiếp cần được đẩy mạnh để đảm bảo giãn cách xã hội và an toàn cho cả cán bộ nhân viên Vietcombank và các khách hàng.

Năm 2021 khép lại với những tiền đề quan trọng tạo đà phát triển cho hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học năm 2022 và giai đoạn tới. Trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ theo cả chiều rộng và chiều sâu, nguồn nhân lực chất lượng cao có vai trò đặc biệt quan trọng, là “chìa khóa” để chuyển đổi số thành công tại Vietcombank.

Sau khi tác giả đã thu thập kết quả từ 440 người khảo sát nhu cầu đào tạo của nhân viên (phụ lục 1), thì nhu cầu đào tạo của Vietcombank là thứ nhất nhu cầu bổ sung các kiến thức về các sản phẩm/ nghiệp vụ Ngân hàng, thứ hai là nhu cầu đào tạo về tiếng Anh chuyên ngành, thứ 3 là kỹ năng mềm, thứ 4 là tiếng Anh giao tiếp cũng được coi trọng và cuối cùng là kiến thức cho Nhân viên mới. Đây đều là những nhu cầu gắn với thực tế của công việc trong công ty. Do vậy, có thể thấy rằng, người lao động trong công ty đã tự ý thức được nhiệm vụ, trách nhiệm công việc của mình, từ đó tìm ra những điểm thiếu sót có thể khắc phục bằng công tác đào tạo.

Biểu đồ 2.2: Kết quả bảng khảo sát về nhu cầu đào tạo của CBNV Vietcombank



(Nguồn: Số liệu của tác giả)

Qua kết quả khảo sát thì biểu đồ 2.1 cho thấy là nhu cầu cho đào tạo về khóa học sản phẩm/ nghiệp vụ là nhiều nhất (chiếm 45%), vì khóa học này cần thiết nhằm phục vụ cho những công việc sắp tới của Ngân hàng và cải thiện những thiếu sót của các cán bộ nhân viên. Tiếp đến là tiếng Anh chuyên ngành (chiếm 25%), vì khi Vietcombank có nhiều chi nhánh trong và ngoài nước, tỷ lệ gặp đối tác với khách nước ngoài tương đối nhiều nên cải thiện và bồi dưỡng thêm trình độ tiếng Anh chuyên ngành là vô cùng cần thiết. Khóa học quan trọng thứ 3 là khóa học kỹ năng mềm (chiếm 15%), kỹ năng mềm là kỹ năng ở đâu cũng cần phải có, vì ngoài những kỹ năng nghiệp vụ mà các cán bộ nhân viên được đào tạo ở trường Đại học Ngân hàng và các khóa đào tạo mà còn phải trang bị đầy đủ các kỹ năng mềm cần thiết để làm việc, tuy nhiên có vài cán bộ nhân viên có những thiếu sót về kỹ năng này nên khóa học kỹ năng mềm được khá nhiều cán bộ nhân viên quan tâm. Khóa học thứ 4

là khóa học về Tiếng Anh giao tiếp (chiếm 10%), vì Ngân hàng Vietcombank có nhiều chi nhánh ở nhiều nước và phải giao dịch với nhiều đối tác nước ngoài nên cần phải có trình độ tiếng Anh nhất định để làm việc với họ. Cuối cùng là khóa học Kiến thức cho nhân viên mới (chiếm 5%), qua những lần tuyển dụng thì Vietcombank đón chào những cán bộ nhân viên mới vào Ngân hàng thì có nhiều nhân viên lại thấy nhiều công việc ở Vietcombank mới mẻ và không ít cán bộ nhân viên gặp trở ngại khi làm việc ở Ngân hàng, vì thế nên các khóa đào tạo cho nhân viên mới cũng cần thiết không kém gì các khóa đào tạo còn lại.

2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo

2.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Hàng năm, Ngân hàng Vietcombank có quyết định về triển khai công tác đào tạo trong năm gửi các chi nhánh, đơn vị. Trong quyết định sẽ đưa ra mục tiêu đào tạo cụ thể trong năm của Ngân hàng.

Ngân hàng căn cứ vào tình hình thực tế của Ngân hàng để đặt ra các mục tiêu chung, sau đó sẽ căn cứ vào tình hình hoạt động và đặc điểm vùng miền của các chi nhánh để đặt ra các mục tiêu cho từng chi nhánh. Sau khi đã xác định được rõ mục tiêu đào tạo của mình, Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank sẽ tiến hành liệt kê các lớp đào tạo dự kiến sẽ mở trong năm và đặt mục tiêu cho từng lớp đào tạo đó. Tại Vietcombank, hàng năm có rất nhiều khóa đào tạo khác nhau được thực hiện, cho nhiều đối tượng khác nhau. Do vậy, ở mỗi khóa đào tạo, đều gắn với mục tiêu cụ thể cần đạt được khi kết thúc khóa học.

Bảng 2.5: Mục tiêu đào tạo được chú trọng tại Vietcombank năm 2019-2021

Năm	Mục tiêu
2019	Nội dung đào tạo chú trọng bồi dưỡng nghiệp vụ, kỹ năng cho đội ngũ bán hàng; tăng cường đào tạo để nâng cao chất lượng dịch vụ; đào tạo cập nhật về sản phẩm/quy trình đáp ứng tốt nhu cầu phát triển hoạt động kinh doanh
2020	Nội dung đào tạo bồi dưỡng, cập nhật kiến thức mới cho cán bộ chủ chốt toàn hệ thống: hướng tới hiện thực hoá mục tiêu chiến lược hội nhập với khu vực và quốc tế
2021	Nội dung Đào tạo đã tập trung đổi mới mạnh mẽ và đồng bộ công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực theo hướng coi trọng phát triển năng lực và phẩm chất cho cán bộ nhân viên, đồng thời chú trọng đến công tác đào tạo nhằm thích ứng với quá trình chuyển đổi số.

“Nguồn: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank”

Theo bảng 2.5 với mỗi năm Vietcombank có những mục tiêu đào tạo chú trọng khác nhau để đảm bảo chất lượng nhân lực phù hợp với biến động của thị trường và tiến độ phát triển theo chiến lược đã đề ra của ban lãnh đạo.

2.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Khi ngân hàng Vietcombank xác định nhu cầu đào tạo thì việc xác định số lượng đào tạo là bao nhiêu, cần đào tạo chức vụ nào.... Đây là công việc khá là quan trọng quyết định sự thành bại của chương trình đào tạo. Việc lựa chọn đúng đối tượng vào đúng các chương trình cụ thể sẽ giúp cho người được đào tạo sẽ tiếp thu triệt để những kiến thức mà chương trình truyền tải, ngược lại nếu lựa chọn không đúng đối tượng (không đúng trình độ, không đúng chuyên môn) sẽ gây chán nản cho người học, lãng phí cho Ngân hàng và lãng phí cơ hội của nhân viên khác.

Lựa chọn đối tượng đào tạo được Ngân hàng dựa vào những căn cứ như:

+ Căn cứ vào quy hoạch cán bộ của Ngân hàng, nhất là quy hoạch cán bộ nguồn cho các chức vụ lãnh đạo của Ngân hàng. Cán bộ trong diện quy hoạch sẽ được ưu tiên cử đi học. Với các chương trình đào tạo sau đại học và các kiến thức nâng cao sẽ được ưu tiên cho các chức vụ lãnh đạo.

+ Căn cứ vào nội dung các chương trình, dự án đào tạo. Mỗi dự án đào tạo sẽ có những nhóm đối tượng đào tạo riêng biệt của từng dự án.

+ Căn cứ vào nhu cầu của từng chi nhánh: Do các trưởng phòng, trưởng nhóm và giám đốc chi nhánh, phòng ban lựa chọn đối tượng đưa đi đào tạo và chương trình đào tạo dựa trên tình hình thực tế của chi nhánh của mình.

+ Căn cứ vào nguyện vọng của nhân viên: Một số nhân viên khi tự đánh giá mình còn thiếu các kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm để phục vụ cho các công việc sắp tới thì tự làm đơn xin đi học theo quy định. Lãnh đạo cấp trên sẽ tiến hành xem xét, dựa trên thành tích của họ để duyệt đi học với những điều khoản quy định cụ thể.

+ Căn cứ vào trình độ chuyên môn, độ tuổi và các quy định cụ thể cho từng lớp học mà Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank gửi xuống.

Vietcombank quy định cụ thể về tiêu chuẩn cho đối tượng cán bộ đi học, cụ thể:

Cán bộ được ngân hàng cử đi đào tạo: Với số lượng vào năm 2019 là 626 người, năm 2020 là 828 người, năm 2021 là 1.070 người

- Đối tượng tham gia: Cán bộ nằm trong kế hoạch của ngân hàng có quyết định tham gia đào tạo của cấp có thẩm quyền; cán bộ lãnh đạo, cán bộ trong diện quy hoạch; cán bộ 2 năm liên tiếp đạt đánh giá xuất sắc được cử đi đào tạo. Được lãnh đạo trực tiếp có đề nghị gửi đến Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank.

- Quyền lợi: Cán bộ được cử đi đào tạo được được nghỉ làm để tham gia

đào tạo và hưởng nguyên lương, phụ cấp, được thanh toán các khoản chi phí học, đi lại, ở...

- Nghĩa vụ: ở lại phục vụ cho ngân hàng theo thời gian quy định căn cứ và nếu như cán bộ sau khi được đào tạo xong mà không tuân theo những gì mà Ngân hàng yêu cầu thì sẽ phải bồi thường những khoản theo quy định.

Cán bộ tự đi đào tạo trong giờ hành chính theo nhu cầu cá nhân: Với số lượng vào năm 2019 là 3.146 người, năm 2020 là 2.976 người, năm 2021 là 3.618 người.

- Đối tượng tham gia: Cán bộ có nhu cầu tự đi đào tạo phải có ít nhất 3 năm kinh nghiệm làm trong Vietcombank. Phải được sự phê duyệt của cấp có thẩm quyền.

- Quyền lợi: được cấp có thẩm quyền tạo điều kiện nghỉ để đi học, được quan tâm đánh giá năng lực sau đào tạo để được đưa vào quy hoạch cán bộ quản lý hoặc tăng lương, không được hưởng lương trong những ngày nghỉ đi học.

- Nghĩa vụ: được sự đồng ý của lãnh đạo trụ sở chính và các cấp lãnh đạo chi nhánh là cam kết không làm ảnh hưởng tới công việc của ngân hàng trong thời gian đi học.

Cán bộ tự đi đào tạo ngoài giờ hành chính theo nhu cầu cá nhân: Với số lượng vào năm 2019 là 5.394 người, năm 2020 là 4.465 người, năm 2021 là 5.428 người.

Vietcombank khuyến khích mọi người tìm nguồn tự đào tạo ngoài giờ để hoàn thiện kỹ năng làm việc, cập nhật và nâng cao kiến thức, đáp ứng nhu cầu ngày càng phát triển của đơn vị và giúp cá nhân hoàn thành tốt công việc được giao nhưng không ảnh hưởng đến giờ làm việc hành chính (kinh phí do cá nhân tự bỏ ra). Cán bộ có nhu cầu tự đi đào tạo phải có ít nhất 1 năm kinh nghiệm làm trong Vietcombank. Phải báo cáo cấp có thẩm quyền biết thời gian tự đào tạo để lãnh đạo có kế hoạch bố trí người khác làm thêm giờ trong trường hợp công việc cần làm thêm nhằm hoàn thành công việc chung đúng

tiến độ.

Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank đã tiến hành phân nhóm đối tượng đào tạo theo chuyên môn công việc, bên cạnh đó trường cũng ấn định thời gian đào tạo cụ thể cho từng nhóm đối tượng. Có thể nhận thấy rằng, đây là cách làm rất khoa học và có kinh nghiệm của trường.

Bảng 2.6 : Đối tượng đào tạo tại Vietcombank năm 2019 - 2021

Đối tượng	Số lượng (người)		
	2019	2020	2021
Chuyên viên khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ	720	600	770
Chuyên viên hỗ trợ khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ	730	626	795
Chuyên viên khách hàng tài chính cá nhân	740	525	685
Chuyên viên hỗ trợ khách hàng tài chính cá nhân	750	500	736
Chuyên viên bán hàng qua điện thoại	725	525	800
Giao dịch viên; Greeter – tư vấn viên	700	500	775
Chuyên viên khách hàng doanh nghiệp	740	800	850
Chuyên viên khách hàng doanh nghiệp, cán bộ Quản trị rủi ro	955	980	1000
Cán bộ quản lý tiềm năng, cán bộ nguồn	66	88	105
Cán bộ quản lý phòng ban/ Trường đào tạo/ Chi nhánh	70	80	95
Cán bộ quản lý dự án	850	900	950
Chuyên viên xử lý nợ	740	800	840
Cán bộ Kiểm toán, Nguồn vốn, Vận hành công nghệ	650	730	900
Cán bộ nhân viên từ các phòng ban	680	550	735
Giám đốc các chi nhánh	50	60	80

“Nguồn: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank”

Qua bảng 2.7 ta có thể thấy rõ số lượng nhân viên được đào tạo theo từng vị trí khác nhau. Hầu hết tất cả các nhóm đối tượng được đào tạo với số lượng lớn như là nhóm chuyên viên, giao dịch viên ,.... Nhưng có nhóm đối tượng chỉ cho đi đào tạo với số lượng nhỏ như là Cán bộ quản lý tiềm năng, cán bộ nguồn, Cán bộ quản lý phòng ban/ Trường đào tạo/ Chi nhánh và Giám đốc các chi nhánh. Bởi vì chi phí để đào tạo cho các nhóm đối tượng này cao hơn

nhieu so với những nhóm đối tượng khác.

Kết luận: có thể thấy việc lựa chọn đối tượng đào tạo tại Vietcombank được tiến hành khách quan đáp ứng nguyện vọng nâng cao trình độ của cán bộ nhân viên, và yêu cầu công việc của Ngân hàng. Tuy vậy, vẫn còn tồn tại những một số trường hợp người đi học không hợp với yêu cầu công việc, hoặc không phù hợp với nội dung khóa học; trình độ học viên tham gia các khóa học thường không đồng đều, ảnh hưởng đến khả năng tiếp thu và chất lượng đào tạo.

2.2.2.3. *Xây dựng nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo*

Sau khi các bước trong quy trình đào tạo tiến hành xong, Trường đào tạo Vietcombank sẽ dựa trên căn cứ về đối tượng và mục tiêu của chương trình để xây dựng nội dung chương trình đào tạo cho phù hợp. Đối tượng được đào tạo sẽ được phân thành các nhóm khác nhau để phù hợp với nội dung chương trình như: nhóm đối tượng là quản lý hay nhân viên; nhóm đối tượng là nhân viên mới hay là nhân viên cũ... Việc phân chia người học theo từng nhóm đối tượng sẽ giúp cho nội dung chương trình xây dựng phù hợp với khả năng, trình độ và mục tiêu ban đầu mà chương trình đặt ra.

Năm 2022, Trường đào tạo Vietcombank phối hợp với các bộ phận có liên quan đã xây dựng mới một số chương trình và cập nhật nội dung các chương trình đã triển khai trong năm 2021. Qua đó, cán bộ nhân viên sẽ tự trang bị được cho mình kiến thức tuân thủ đầy đủ và cập nhật nhất.

Trong đó chương trình tuân thủ được triển khai định kỳ hàng năm, là yêu cầu bắt buộc đối với toàn thể cán bộ nhân viên Vietcombank. Trong đợt I, Quý I năm 2022, Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank đã triển khai 3 khóa:

Kế hoạch đảm bảo tính liên tục trong kinh doanh (BCP): Cung cấp kiến thức cơ bản về BCP, hướng dẫn cán bộ nhân viên ứng phó với các tình huống khẩn cấp sự cố hoặc thảm họa.

Bảo hiểm rủi ro hoạt động: Tầm quan trọng của bảo hiểm, hiểu rõ các kiến thức về sản phẩm, đối tượng. Quyền lợi của Vietcombank được hưởng đối với các loại bảo hiểm VCB đang tham gia. Nắm vững yêu cầu xử lý bồi thường khi có sự kiện tổn thất.

Quản trị rủi ro hoạt động: Giúp cán bộ nhân viên hiểu được rủi ro hoạt động là gì? Hệ thống Quản trị rủi ro hoạt động và các công cụ quản trị rủi ro hoạt động tại Vietcombank.

Dự kiến trong đợt II, Quý III năm 2022, bộ phận Đào tạo và Phát triển sẽ tiếp tục triển khai 4 khóa: Chuẩn mực ứng xử; bảo mật thông tin khách hàng; phòng chống rửa tiền, gian lận và tham nhũng; quản lý xung đột.

Phương pháp đào tạo tại Vietcombank khá phong phú trong đó, Ngân hàng sử dụng cả phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc:

Đào tạo trong công việc mà Vietcombank áp dụng bao gồm các hình thức: Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc; kèm cặp và chỉ bảo; luân chuyển và chuyển công việc.

Các hình thức đào tạo ngoài công việc mà Ngân hàng Vietcombank áp dụng: Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp; Cử người đi học ở các trường chính quy; Tổ chức các bài giảng, hội nghị hay thảo luận; Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự giúp đỡ của máy tính; Đào tạo từ xa; Đào tạo kỹ năng xử lý giấy tờ, công văn. Nhưng các hình thức đào tạo chủ yếu tại Ngân hàng là: Các đơn vị cử cán bộ nhân viên đi học tại các trường chính quy, đi học các lớp Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank tổ chức, cử đi học tại các cơ sở liên kết, hoặc là đối tác đã ký hợp đồng, đào tạo từ xa bằng hệ thống video conferencing.

Bảng 2.7 : Phương pháp đào tạo trong giai đoạn 2019 - 2021

TT	CHỈ TIÊU	2019		2020		2021	
		SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1	Đào tạo trong công việc	5.000	54,55	4.729	57,19	6.126	60,56
	Chỉ dẫn công việc	3.000	32,73	2.800	33,86	3.500	34,60
	Kèm cặp, chỉ bảo	1.500	16,36	1.300	15,72	2.076	20,52
	Luân chuyển, chuyển công việc	500	5,46	629	7,61	550	5,44
2	Đào tạo ngoài công việc	4.166	45,45	3.540	42,81	3990	39,44
	Cử đi học các trường chính quy	600	6,55	500	6,05	650	6,43
	Đi học các lớp Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank tổ chức	3.000	32,73	2.400	29,02	2.540	25,11
	Đào tạo từ xa	566	6,17	640	7,74	800	7,90
Tổng		9.166	100	8.269	100	10.116	100

“Nguồn: phòng hành chính nhân sự Vietcombank”

Qua bảng 2.7 Ngân hàng luôn chú trọng phương pháp đào tạo trong công việc. Do nhiều nhân viên đảm nhiệm tiếp nhận và phục vụ khách hàng, chỉ bảo trên thực tế công việc là hết sức quan trọng. Năm được điều này, tỷ trọng của phương pháp này tăng qua các năm (năm 2019 chiếm 54,55% đến năm 2021 đã tăng lên 60,56%).

Đối với phương pháp đào tạo ngoài công việc, Vietcombank có các lớp học ở trường đào tạo, cử người đi học ở các trường chính quy, hai phương pháp này vào năm 2020 giảm so với năm 2019. Vì năm đó đại dịch Covid-19 bùng phát và Vietcombank phải tuân theo các biện pháp phòng chống dịch. Nên số lượng học viên theo học 2 lớp đó vào năm 2020 không được cao so với năm 2019.

Cuối cùng là phương pháp đào tạo từ xa, phương pháp này khá là lạ đối với một số nhân viên nên vào năm 2019 vì vậy phương pháp này ít người lựa chọn. Nhưng vào 2 năm tiếp theo thì số lượng học viên chọn phương pháp này càng tăng vì phòng chống dịch và nhận thức được là phương pháp này giúp cho học viên có thể học ở bất kỳ đâu mà không cần phải đến lớp học.

2.2.2.4. Cơ sở vật chất, giáo viên, và kinh phí cho đào tạo

Hàng năm, Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank sẽ dựa trên số lượng nhân viên của ngân hàng vào từng đợt và kế hoạch tuyển dụng, bổ sung nhân viên của Ngân hàng trong đợt đó để hoạch định chi phí đào tạo trong năm đó. Thông thường, cơ cấu đầu tư đào tạo tại Vietcombank ưu tiên cho chương trình đào tạo các cán bộ quản lý, cán bộ nguồn, và các khóa đào tạo phát triển các dịch vụ sản phẩm mới. Chi phí đào tạo sau khi được hoạch định sẽ được gửi lên lãnh đạo ngân hàng phê duyệt.

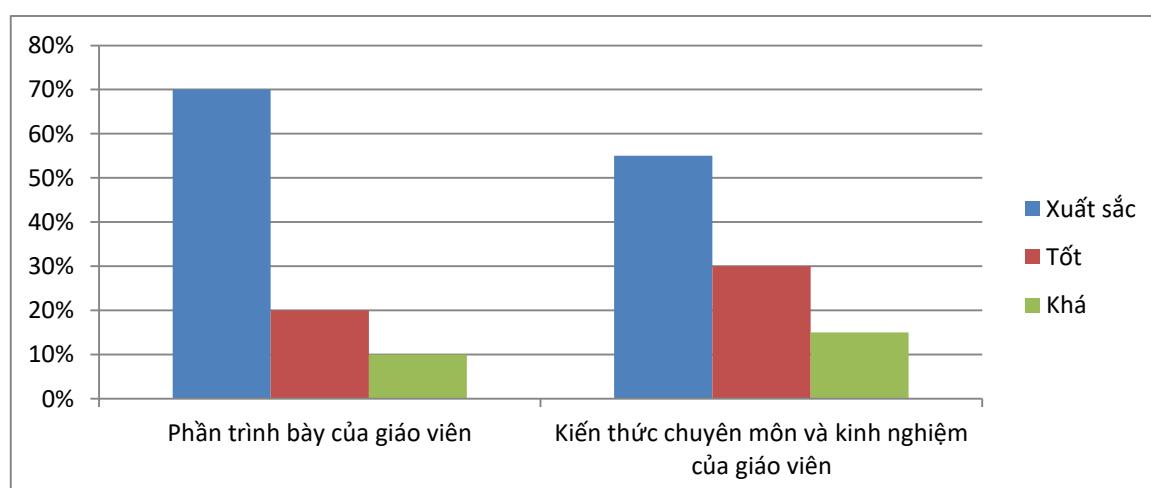
Đồng thời với việc hoạch định chi phí đào tạo, Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank cũng tiến hành lựa chọn giáo viên đào tạo cho từng nội dung chương trình và từng nhóm đối tượng khác nhau. Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank sử dụng cả giáo viên trường đào tạo Vietcombank và giáo viên thuê từ các trường đào tạo các kỹ năng cho các tổ chức, doanh nghiệp.

Đối với giáo viên ở trường đào tạo Vietcombank thì chủ yếu là các cán bộ được đào tạo chuyên sâu để trở thành giáo viên của trường. Ngoài ra, một số cán bộ giỏi lâu năm, có trình độ chuyên môn sâu cũng được lựa chọn để đào tạo các nội dung phù hợp. Đội ngũ này được lãnh đạo tin tưởng giao nhiệm vụ dựa trên cơ sở đánh giá cao năng lực và kinh nghiệm chuyên môn. Một bộ phận giảng viên là lao động giỏi lâu năm, có trình độ chuyên môn nhưng tuy nhiên còn yếu về nghiệp vụ sư phạm dẫn tới quá trình truyền đạt kiến thức đến học viên còn nhiều hạn chế.

Với các chương trình đào tạo khác ngoài doanh nghiệp việc lựa chọn giáo

viên chỉ có thể thực hiện bằng cách là lựa chọn các giáo viên từ các Bộ, trường, viện, trung tâm đào tạo uy tín hay các chuyên gia, họ được tập huấn để nắm được mục tiêu chương trình đào tạo trước mỗi đợt đào tạo. Giảng viên thuê ngoài là những người giỏi cả chuyên môn và kỹ năng sư phạm vì họ được công ty lựa chọn tương đối kỹ, được kiểm định qua nhiều lần tổ chức lớp. Khi thuê họ về thì Ngân hàng sẽ đón nhận những điều mới mẻ hơn. Tuy nhiên, nhược điểm của giảng viên thuê ngoài là họ không am hiểu sâu về hoạt động của Vietcombank nên đôi khi bài học mang nặng tính lý thuyết, xa rời thực tế

Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank



(Nguồn: Tác giả khảo sát)

Sau khi có các kết quả khảo sát thì phần lớn cán bộ nhân viên cho rằng phần trình bày của giáo viên đạt xuất sắc, tiếp đến thì 88 cán bộ nhân viên (chiếm 20%) cho loại tốt và 44 cán bộ còn lại (chiếm 10%) cho loại khá. Tiếp tục với kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên thì 242 cán bộ nhân viên (chiếm 55%) đánh giá xuất sắc. 132 cán bộ nhân viên (chiếm 30%) cho loại tốt và 66 cán bộ còn lại cho loại khá. Theo mặt bằng chung thì đội ngũ giáo viên trường cũng đã hoàn thành nhiệm vụ và có được sự tin tưởng của lãnh đạo và các cán bộ nhân viên cho các buổi đào tạo cán bộ nhân viên sau này.

Sau đây là bảng hoạch định chi phí đào tạo dự kiến cho các khóa đào tạo tại Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank

**Bảng 2.8: Chi phí đào tạo cho các đối tượng tại
Ngân hàng Vietcombank năm 2019 – 2021**

Đơn vị: triệu đồng

Đối tượng	Chi phí đào tạo		
	2019	2020	2021
- Chuyên viên khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ - Chuyên viên hỗ trợ khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ	850	700	910
- Chuyên viên khách hàng tài chính cá nhân - Chuyên viên hỗ trợ khách hàng tài chính cá nhân - Chuyên viên bán hàng qua điện thoại	760	650	830
Giao dịch viên; Greeter – tư vấn viên	1.600	1.150	1.800
Chuyên viên khách hàng doanh nghiệp	500	540	550
Chuyên viên khách hàng doanh nghiệp, cán bộ Quản trị rủi ro	1.800	1.850	1.900
Cán bộ quản lý tiềm năng, cán bộ nguồn	13.000	17.500	20.700
Cán bộ quản lý phòng ban/ Trường đào tạo/ Chi nhánh	14.500	16.500	20.000
Cán bộ quản lý dự án	5.500	5.850	6.200
Chuyên viên xử lý nợ	4.500	4.900	5.100
Cán bộ Kiểm toán, Nguồn vốn, Vận hành công nghệ	11.000	12.500	15.500
Các bộ nhân viên từ các phòng ban	370	300	400
Giám đốc các chi nhánh	10.200	12.500	16.500

“Nguồn: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank”

Từ bảng trên, những vị trí cần được đào tạo và các chi phí được Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank lên kế hoạch rõ ràng. Tùy vào từng nội dung đào tạo Trường sẽ phân giảng viên phù hợp vào giảng dạy.

Thực trạng chi ngân sách của Ngân hàng cho công tác đào tạo nhân lực qua các năm như sau

Bảng 2.9: Tổng kết chi phí cho đào tạo của Vietcombank

Năm	2019	2020	2021
Chi phí đào tạo (tỷ đồng)	64,6	75	90,5
Tổng số lượt cán bộ nhân viên được đào tạo (lượt)	5.272	5.525	5.639
Tổng số lượt cán bộ nhân viên học online (lượt)	15.008	22.456	29.256

“Nguồn: Báo cáo thường niên của Ngân hàng Vietcombank”

Từ bảng trên, có thể thấy, chi phí đào tạo tại ngân hàng Vietcombank luôn được tăng dần qua các năm cụ thể là 2020 tăng thêm 16,1% so với năm 2019 và năm 2021 tăng thêm 20,67% so với năm 2020. Số tiền mà Ngân hàng đầu tư cho đào tạo nhân viên khá lớn, chứng tỏ Ngân hàng rất chú trọng phát triển nhân tố con người, lấy con người làm nguồn lực cạnh tranh chủ yếu và quyết định. Và có thể thấy Ngân hàng đã triển khai công nghệ học trực tuyến rất mạnh mẽ, số lượt học online năm 2021 đã tăng 94,93% so với năm 2019 nhằm đẩy mạnh công tác trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết cho cán bộ nhân viên của mình.

2.2.3. Triển khai thực hiện

Sau khi đã hoàn thiện tất cả các công việc cần thiết cho đào tạo. Trường sẽ tiến hành sắp xếp các khóa đào tạo theo từng chương trình đã được phê duyệt. Trình tự các bước như sau:

Thông báo: Khi chuẩn bị tiến hành khóa học *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank* sẽ có thư điện tử gửi đến email của từng cá nhân học viên có tên trong khóa học và lãnh đạo của học viên, thông báo chương trình, nội dung, thời gian học tập. Các học viên nhận được thư điện tử sẽ thông báo để được lãnh đạo bố trí thời gian để tham gia khóa đào tạo, nếu không tham ra được do điều kiện công tác hoặc lý do nào khác phải có đơn xin gửi về *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân*

hàng Vietcombank.

Tiếp nhận học viên: *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank* tiến hành kiểm tra danh sách học viên, xem xét và đề xuất biện pháp xử lý học viên vắng mặt; phổ biến mục đích, yêu cầu, nội quy lớp học và những việc có liên quan trong quá trình học tập cho học viên.

Khai giảng khóa đào tạo: *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank* kết hợp với đối tác đào tạo tổ chức khai giảng khóa đào tạo. Thực hiện các công tác chuẩn bị và hậu cần; phát tài liệu cho học viên.

Quá trình học tập: Trong toàn bộ thời gian diễn ra chương trình đào tạo, *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank* theo dõi, kiểm tra, đôn đốc giáo viên, học viên thực hiện hỗ trợ các công tác cần thiết theo yêu cầu.

Kết thúc khóa đào tạo

- Cấp chứng chỉ hoặc giấy chứng nhận: Căn cứ vào tinh thần học tập, kết quả trong quá trình học tập và kết quả thi cuối khóa... của các học viên, *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank* tiến hành cấp chứng chỉ hoặc giấy chứng nhận cho các học viên theo quy định của Ngân hàng Vietcombank.

- Khen thưởng, kỷ luật: Căn cứ vào tinh thần học tập và kết quả học tập của các học viên, căn cứ vào các quy định về khen thưởng kỷ luật trong các hoạt động đào tạo và chế độ khen thưởng, kỷ luật của Ngân hàng Vietcombank, Giám đốc *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank* quyết định khen thưởng đối với các học viên có thành tích trong học tập, kỷ luật những học viên vi phạm quy định về đào tạo.

- Thông báo và lưu trữ kết quả đào tạo của học viên: Kết quả học tập của từng học viên được *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank* gửi về Chi nhánh, nơi người lao động làm việc; lưu trữ thống kê tình hình học viên tham gia và lưu trữ trong hồ sơ nhân sự.

Trong năm 2021, *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank*, dưới sự chỉ đạo của Ban lãnh đạo Ngân hàng đã tổ chức nhiều khóa đào tạo đa dạng về môn học và cấp độ đào tạo, tạo cơ hội cho người lao động Ngân hàng gần như 100% được tham gia đào tạo. Trong đó, có những người lao động được tham gia nhiều chương trình đào tạo để có thể nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, kiến thức, kỹ năng cho mình, đồng thời phục vụ lợi ích chung của Ngân hàng. Đây là thành tích đáng ghi nhận, là những nỗ lực không ngừng của Ngân hàng trong quá trình thực hiện mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao.

Trong đó, có những cán bộ được tham gia nhiều chương trình đào tạo để có thể nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, kiến thức, kỹ năng cho mình để có thể hoàn thành nhiều công việc khó khăn hơn để có mình có được khả năng tài chính tốt hơn và đồng thời giúp cho Ngân hàng ngày càng phát triển. Đây là thành tích đáng ghi nhận, là những nỗ lực không ngừng của Ngân hàng trong quá trình thực hiện mục tiêu đào tạo nhân lực chất lượng cao.

Bảng 2.10: Tình hình đào tạo tại Ngân hàng Vietcombank năm 2019 - 2021

Chương trình đào tạo	Năm	Tổng khóa đào tạo (khóa)	Tổng lớp học đã thực hiện (lớp)	Tổng cán bộ nhân viên tham gia (người)	Tổng lượt cán bộ nhân viên được đào tạo (lượt)	Tổng thời gian đào tạo (giờ)	Bình quân thời gian đào tạo/ cán bộ nhân viên (Giờ/ Quý)
Đào tạo trực tiếp	2019	110	342	5.272	8.891	188.549	21,86
	2020	111	348	5.532	9.329	203.909	21,85
	2021	125	385	5.639	9.510	207.854	21,85
Các khóa nghiệp vụ do Vietcombank giảng dạy	2019	27	162	2.540	5.317	95,402	17,97
	2020	28	164	2.630	5.506	98,941	17,98
	2021	30	180	2.609	5.621	99.520	17,67

Các khóa kỹ năng do Vietcombank giảng dạy	2019	14	75	1.432	1.965	57.976	29,49
	2020	14	76	1.547	2.965	63.690	21,17
	2021	15	80	1.576	3.106	67.216	22,65
In-house (lớp học tại Vietcombank)	2019	18	41	1.062	1.546	31.042	20,23
	2020	19	42	1.116	1.724	32.889	19,47
	2021	20	45	1.189	1.862	35.979	22,26
Public (lớp học bên ngoài)	2019	42	42	148	148	2.834	19,23
	2020	46	46	152	152	2.907	19,15
	2021	50	50	165	165	3.338	19,52
Overseas(nước ngoài)	2019	9	9	87	87	1.295	14,88
	2020	8	8	90	90	1.305	14,5
	2021	10	10	95	95	1.350	14,21

“Nguồn: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank”

Nhằm đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng được sự phát triển của thị trường. Vietcombank đã không ngừng đẩy mạnh và phát triển các khóa học với những kiến thức chuyên sâu mới để trang bị tốt cho cán bộ nhân viên trong giai đoạn chuyển đổi số. Theo bảng 2.10 ta có thể thấy số lượng các khóa đào tạo đều có xu hướng gia tăng thời lượng theo các năm, cụ thể từ năm 2019 đến năm 2021 tỷ lệ gia tăng khóa học giao động từ 3% - 11%. Vietcombank đã không ngừng cải tiến chất lượng các khóa học nhằm bổ sung những kỹ năng và kiến thức cần thiết, trong đó có nhiều lớp học khác nhau phù hợp trình độ cho từng nhân viên. Điều này chứng tỏ, công tác xác định nhu cầu đào tạo tại Ngân hàng đã được tiến hành rất tốt, là căn cứ chính xác để mở các lớp đào tạo cho nhân viên.

2.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo

2.2.4.1. Kết quả đào tạo của Vietcombank từ năm 2019 đến năm 2021

Sau khi tìm hiểu công tác xác định nhu cầu đào tạo tại Ngân hàng Vietcombank, tác giả đã thu thập được một số bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo ở từng thời kỳ của Ngân hàng. Cụ thể, tỷ trọng số lượt, số khóa đào tạo năm 2019 - 2021 được trường đào tạo Vietcombank tổng hợp và mô tả ở bảng sau:

Bảng 2.11 : Bảng tỷ trọng số lượt, số khoá đào tạo năm 2019 – 2021

Đơn vị tính: %

Khóa học	Tỷ trọng số khóa học			Tỷ trọng số lượt		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
SUP – hỗ trợ	12,2	12,4	12,6	10,5	11,2	11,6
CB – bán buôn	12,2	12,4	12,6	11,2	11,4	11,4
CM – đào tạo chung	7,5	7,6	7,7	1,5	1,6	1,7
CA – kiểm tra giám sát	1,1	1,1	1,1	2,3	2,4	2,2
HR – nhân sự	3,8	3,9	3,9	3,1	3,2	3,2
LD – lãnh đạo quản lý	4,1	3,8	3,9	0,7	0,8	0,8
ORP – tác nghiệp	15,1	14,7	14,8	19,3	19,5	19,6
PJ – dự án	0,5	0,5	0,5	3,2	3,2	3,2
RB- bán lẻ	30,5	30,7	30,8	30,2	33,5	35,5
RM – rủi ro	12,4	12,2	12,1	11,1	10,6	10,8

“Nguồn: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank”

Qua bảng 2.11 ta có thể thấy tỷ suất đào tạo đối với cán bộ quản lý nhỏ hơn so với tỷ suất đào tạo đối với nhân viên; Trong số các khóa học đào tạo cho nhân viên thì khóa học bán lẻ chiếm tỷ trọng cao nhất (năm 2021 thì tỷ trọng số khóa học là 30,8% và tỷ trọng số lượt là 35,5%). Hầu hết các khóa học đều tăng dần qua từng năm chứng tỏ Vietcombank chú trọng về đào tạo của các khóa học này.

Bảng 2.12: Thực tế số lượt người được đào tạo của Vietcombank qua các năm 2019 - 2021

TT	Bộ phận	Năm 2019			Năm 2020			Năm 2021		
		Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ (%)	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ (%)	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ (%)
1	Cán bộ quản lý	200	186	93	260	228	88	290	280	96
2	Nhân viên kinh doanh	8.550	8.023	94	8.952	7.161	80	9.032	8.580	95
3	Nhân viên gián tiếp	1.056	957	90	1.250	875	70	1.532	1.256	80
Tổng		9.806	9.166	93	10.462	8.269	79	10.854	10.116	93

(Nguồn: Số liệu của tác giả)

Qua bảng 2.12 ta có thể thấy VCB rất chú trọng vào vấn đề đào tạo nguồn nhân lực của mình. Nhu cầu đào tạo của VCB tăng đều theo các năm tỷ lệ thuận với tốc độ tăng trưởng nguồn nhân lực của mình. Thế nhưng tỷ lệ số học viên tham gia đào tạo thực tế so với nhu cầu thì không năm nào đạt 100%, vì có nhiều lý do như là đối với người lao động không thể tham dự khóa đào tạo vì bận việc đột xuất, chuyện cá nhân, đi công tác đột xuất và đối với giảng viên ở trường đào tạo thì không thể triển khai lớp học do gặp sự cố. Năm 2019 thì tỷ lệ này là 93%, sang năm 2020 thì tỷ lệ đã giảm xuống còn 79% do đại dịch Covid bùng phát. Cuối cùng vào năm 2021 nhờ có các chương trình đào tạo online nên tỷ lệ người tham gia đào tạo tăng lên là 93%.

2.2.4.2. Đánh giá kết quả sau đào tạo

Trong các năm 2019 - 2021, sau khi các học viên đã học xong nội dung của các chương trình đào tạo thì Ngân hàng tiến hành hàng loạt kỳ kiểm tra cho các chức danh, nghiệp vụ khác nhau. Dưới đây là kết quả của kỳ thi kiểm tra nghiệp vụ của cán bộ nhân viên Ngân hàng năm 2019 - 2021.

Bảng 2.13: Kết quả kiểm tra nghiệp vụ tại Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank năm 2019 - 2021

(Tính theo thang điểm 30)

Điểm	Xếp loại	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
25-30	Xuất sắc	642	7	662	8	1011	10
20-25	Giỏi	1100	12	1323	16	1821	18
15-20	Khá	6691	73	5788	70	6778	67
<15	Trung bình - Yếu	733	8	496	6	506	5
	Tổng	9.166	100	8.269	100	10.116	100

“Nguồn: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank”

Bảng 2.11 đã cho ra những con số cụ thể để đánh giá kết quả kiểm tra nghiệp vụ của các học viên trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Vietcombank qua từng năm. Từ năm 2019 đến năm 2021 thì các học viên đạt trình độ Xuất sắc với Giới tăng dân theo từng năm (Học viên đạt trình độ Xuất sắc tăng từ 7% đến 10% và học viên đạt trình độ Giỏi cũng tăng từ 12% lên đến 18%). Ngược lại thì những học viên đạt trình độ Khá với Trung bình – yếu thì cũng giảm dần qua các năm. Kết luận là qua quá trình đào tạo theo từng năm thì hầu hết là những học viên đạt trình độ khá là chiếm đa số, tiếp đến là những học viên đạt trình độ giỏi, xuất sắc. Và cuối cùng là những học viên đạt trình độ trung bình – yếu.

2.2.4.3. Sử dụng lao động sau đào tạo

Hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo tại ngân hàng Vietcombank cần phải đảm bảo đúng người đúng việc. Đối với cán bộ sau đào tạo bồi dưỡng, tùy theo tình hình thực tế sẽ tiến hành sắp xếp bố trí lại công tác, việc sắp xếp lại được tiến hành trên các cấp độ:

Bố trí sắp xếp lại công việc trong phòng, có hai khả năng xảy ra: Bố trí cho cán bộ nhân viên mới tiếp nhận công việc và bố trí cho những cán bộ chính của phòng làm những công việc sau khi được đi đào tạo để nâng cao trình độ.

Việc thực hiện bố trí lại công việc trong phòng sẽ do trưởng mỗi phòng ban mà có cán bộ được cử đi đào tạo thực hiện. Sau khi đào tạo thì người lao động đã nắm được những kiến thức chuyên môn nhiệm vụ mới, do đó trưởng phòng sẽ giao việc mới cho họ, trên cơ sở những gì đã học và trên cơ sở sự hướng dẫn của cấp trên.

Việc cử nhân viên đi đào tạo do cần thực hiện sự chuyển chuyển hay kiêm nhiệm một số vị trí, do đó cán bộ sau khi được đi đào tạo, được bố trí sắp xếp lại công việc mà sau khi đi đào tạo họ nhận được.

Bổ nhiệm đề bạt cán bộ sau đào tạo và bồi dưỡng: Mục đích của việc cử cán bộ đi đào tạo là để bổ nhiệm và đề bạt họ làm những công việc có tính chất phức tạp hơn, ở vị trí cao hơn. Do đó, sau khi đi đào tạo về thì lãnh đạo công

ty cần phải thực hiện việc này đối với đối tượng được đi đào tạo để thực hiện thăng chức.

Kết quả khảo sát về mức độ áp dụng kiến thức đã học vào công việc của cán bộ nhân viên cho thấy một cách rõ ràng:

Bảng 2.14 Kết quả khảo sát về áp dụng kiến thức đã được đào tạo vào trong công việc của Vietcombank năm 2021

Tiêu chuẩn	Số người	Tỷ lệ (%)
Áp dụng hoàn toàn vào công việc	312	71
Áp dụng một phần vào công việc	121	27
Không áp dụng được vào công việc	7	2
TỔNG	440	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Bảng 2.14 cho chúng ta thấy 312 người (tương đương 71%) cho rằng những kiến thức sau khi đào tạo có thể áp dụng vào trong công việc, tuy nhiên có 121 người (chiếm 27%) chỉ thấy là áp dụng được vào một phần của công việc còn 7 người còn lại (chiếm 2%) thì thấy những kiến thức mình được học thấy không áp dụng được gì (có thể sẽ áp dụng vào tương lai khi hoàn cảnh phù hợp). Do vậy, lãnh đạo Ngân hàng với các cán bộ của trường đào tạo cần xem xét tạo điều kiện để cán bộ nhân viên có thể áp dụng tối đa những kiến thức được học và trong công việc thực tế sau khi kết thúc các khóa đào tạo.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong Ngân hàng

Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Vietcombank

2.3.1. Các nhân tố bên trong

2.3.1.1. Quan điểm của lãnh đạo

Lãnh đạo là người sáng lập, điều hành, quyết định cơ cấu tổ chức, đầu tư tài chính, công nghệ của doanh nghiệp và là người cải tiến về năng suất, chất lượng lao động và hiệu quả thực hiện công việc cho Vietcombank. Tài năng, cá tính, triết lý kinh doanh, mục tiêu kinh doanh của chủ thể thành lập

hay lãnh đạo doanh nghiệp sẽ được thể hiện trong việc điều hành hiệu quả nhân lực của doanh nghiệp đó. Tại Vietcombank thì đào tạo nhân lực được ban lãnh đạo chú trọng và quan tâm bởi vì đối với họ nhân lực là yếu tố góp phần Ngân hàng ngày càng phát triển và tiến xa hơn nữa. Mặc dù lãnh đạo có sự quan tâm đến đào tạo nhân lực của Ngân hàng nhưng bài giảng đào tạo trên Trường đào tạo vẫn còn mang tính hàn lâm nặng về lý thuyết nên một số học viên gặp khó khăn trong đào tạo.

2.3.1.2. Chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Vietcombank

Bất kỳ một tổ chức hay một doanh nghiệp nào cũng có những mục tiêu, chiến lược và chính sách phát triển cho từng giai đoạn phát triển của mình. Tại Vietcombank, những mục tiêu, chiến lược đó chi phối tất cả các hoạt động của doanh nghiệp trong đó có công tác đào tạo nhân lực. Các mục tiêu, chiến lược quyết định hướng phát triển của Vietcombank được miêu tả rõ ràng qua các bảng báo cáo Thường niên nên Ngân hàng dựa vào đó để đề ra những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới của Ngân hàng và kỹ năng, trình độ nhân lực cần có, và quyết định hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, số lượng đi đào tạo nhiều hay ít, bộ phận có người đi đào tạo, kinh phí đào tạo đi kèm.

2.3.1.3. Nhận thức của người lao động về đào tạo nhân lực

Người lao động là những đối tượng tham gia vào quá trình đào tạo và đồng thời cũng là nhân tố quyết định đến hiệu quả của quá trình đào tạo. Đội ngũ cán bộ nhân viên của Vietcombank có độ tuổi trung bình cao, trình độ và năng lực không đồng đều khiến việc đào tạo nhân lực của Vietcombank gặp khó khăn. Vì độ tuổi trung bình cao nên khả năng tiếp cận chương trình học mới, công nghệ mới không nhanh, từ đó dẫn đến việc tiếp thu những kiến thức mới của các cán bộ nhân viên không được hiệu quả.

Tuy nhiên, Ngân hàng cũng đã để ý tình huống này nên đã bàn ra một chiến lược nhằm trẻ hóa đội ngũ cán bộ nhân viên, tuyển những tài năng trẻ vào làm việc với những điều khoản, lương bổng tốt. Nhờ vậy mà số lượng

nhân viên trẻ tăng lên làm cho việc đào tạo nhân lực của Vietcombank được nhiều cán bộ nhân viên chú trọng quan tâm.

2.3.1.4. Khả năng tài chính của Ngân hàng

Khả năng tài chính là một trong những yếu tố đóng vai trò nòng cốt trong đào tạo nhân lực. Theo đánh giá của Euromoney, Vietcombank tiếp tục ghi nhận nhiều thành công nổi bật mang tính bứt phá trên đường đua giữ vững danh hiệu ngân hàng số 1 Việt Nam. Năm 2019, Vietcombank đã trở thành ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam công bố lợi nhuận trước thuế đạt 1 tỷ đô la. Mức lợi nhuận này vẫn giữ ổn định trong năm 2020 bất chấp những ảnh hưởng nặng nề mang tính toàn cầu của đại dịch COVID-19. Euromoney đánh giá cao những kết quả mà Vietcombank đạt được trong kỳ xét giải thưởng Ngân hàng tốt nhất 2020, cụ thể, Vietcombank đã phát hành riêng lẻ thành công 111,1 triệu cổ phiếu mới cho GIC Private Limited (GIC) – quỹ đầu tư quốc gia của Singapore và Mizuho Bank Ltd (Mizuho) – một trong những định chế tài chính lớn nhất của Nhật Bản, thu về khoảng 6,2 nghìn tỷ đồng (tương đương với khoảng 265 triệu USD). Điều này đã góp phần nâng mức vốn điều lệ của Vietcombank lên 1,6 tỷ USD. Vì thế nên khả năng tài chính của Vietcombank mạnh nên việc đầu tư vào đào tạo nhân lực làm cho Ngân hàng không gặp nhiều khó khăn.

Bảng 2.15: Vốn chủ sở hữu và tài sản Ngân hàng Vietcombank

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Năm Chỉ tiêu	2019	2020	2021
Tổng tài sản	1.222.814	1.326.230	1.414.673
Vốn chủ sở hữu	80.954	94.095	109.117

“Nguồn: Báo cáo thường niên Vietcombank”

Từ bảng trên ta thấy, vốn chủ sở hữu được tăng lên hàng năm, vốn chủ sở hữu năm 2020 vượt so với năm 2019 là 16,23%; nguồn vốn chủ sở hữu

năm 2021 cũng tăng so với năm 2020 là 15,96% (ít hơn 0,27%). Vào cuối năm 2019 khi thế giới đang phải đối mặt với đại dịch Covid-19 thì vốn chủ sở hữu tăng qua các năm chứng tỏ sự phát triển ngày càng ổn định và lớn mạnh của Ngân hàng Vietcombank. Không chỉ có vốn chủ sở hữu tăng mà tổng tài sản cũng tăng. Trong năm 2020 thì tổng tài sản đã tăng 8,45% so với năm 2019 và năm 2021 thì tăng 6,67% (ít hơn 1,78% so với năm trước do phần nào chịu ảnh hưởng của đại dịch).

2.3.1.5. Năng lực của bộ phận đào tạo

Năm 2021, hướng đến mục tiêu đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực, Ban Lãnh đạo Vietcombank đặc biệt quan tâm tới hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học. Năm 2019, Vietcombank đã nâng cấp Trung tâm Đào tạo thành Trường Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (Trường Đào tạo) với nhiệm vụ quản lý, tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo và các hoạt động nghiên cứu khoa học trong toàn hệ thống phù hợp với định hướng, mục tiêu phát triển của Vietcombank.

Ông Kiều Hữu Thiện, Giám đốc Trường Đào tạo cho hay, hoạt động đào tạo nghiệp vụ nhân sự của ngân hàng từng bước chuẩn hóa theo mô hình ADDIE, hoàn thành xây dựng và tổ chức đào tạo theo bản đồ đào tạo cho các vị trí tại chi nhánh.

Hệ thống E-learning được áp dụng phổ biến (số lượt đào tạo E-learning năm 2019 đạt 11669 lượt, năm 2020 đạt 25052 lượt, tăng lần lượt 7 và 15 lần so với năm 2018). Quy trình, nội dung và chất lượng số hóa bài giảng được cải thiện. Hệ thống Quản lý đào tạo (LMS) đang được khai thác và áp dụng với mục tiêu tự động hóa hoàn toàn việc đăng ký học, quản lý thông tin, theo dõi lịch sử đào tạo và lộ trình đào tạo của từng cán bộ.

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài

2.3.2.1. Sự phát triển của thị trường lao động

Số lượng, chất lượng lực lượng lao động trên thị trường lao động, tình hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trên toàn xã hội, chất lượng giáo dục và đào tạo... thường xuyên tác động đến nhân lực của doanh nghiệp cũng như đến việc đào tạo nhân lực tại Vietcombank. Thị trường lao động phát triển làm cho Vietcombank không chỉ có thị trường trong nước mà còn có chi nhánh ở nước ngoài làm cho Ngân hàng có thể dễ dàng tìm kiếm người thích hợp. Nhân lực ngành Ngân hàng được đào tạo trong nước và du học nước ngoài, đặc biệt là những người tốt nghiệp loại ưu là nguồn nhân lực đầu vào có chất lượng. Sự phát triển của công nghệ thông tin với các nền tảng xã hội làm cho người lao động dễ dàng kết nối với Vietcombank.

2.3.2.2. *Đối thủ cạnh tranh*

Mặc dù Vietcombank có đạt được nhiều thành tựu đáng nể nhưng Ngân hàng vẫn phải đối mặt một trở ngại mà bất kỳ doanh nghiệp hoặc tổ chức nào cũng gặp phải. Đó chính là đối thủ cạnh tranh. Top 7 ngân hàng niêm yết hàng đầu Việt Nam năm 2022 như là Vietcombank, Vietinbank, BIDV, VIB, ACB, MB và TPBank. Vietcombank không chỉ phải cạnh tranh những Ngân hàng mà còn với 9 thương hiệu còn lại trong top 10 thương hiệu mạnh nhất Việt Nam. Giữ chân, thu hút nhân tài và bồi dưỡng được nhân tài là điều quan trọng trong việc phát triển của bất kỳ tổ chức doanh nghiệp nào.

2.3.2.3. *Đặc điểm ngành nghề kinh doanh*

Các ngân hàng là một phần rất quan trọng của nền kinh tế bởi vì chúng cung cấp các dịch vụ quan trọng cho cả người tiêu dùng và doanh nghiệp. Là nhà cung cấp dịch vụ tài chính, chúng cung cấp một nơi an toàn để lưu trữ tiền mặt của khách hàng. Thông qua nhiều loại tài khoản như tài khoản thanh toán, tài khoản tiết kiệm và chứng chỉ tiền gửi (CD), một người có thể thực hiện các giao dịch ngân hàng thông thường như gửi tiền, rút tiền, viết séc và thanh toán hóa đơn. Một người cũng có thể tiết kiệm tiền của mình và kiếm lãi từ khoản đầu tư của mình. Các ngân hàng cũng cung cấp cơ hội tín dụng cho người dân

và các tập đoàn. Số tiền gửi dài, trung hạn tại ngân hàng và tiền mặt ngắn hạn, được sử dụng để cho người khác vay nợ dài hạn như vay mua ô tô, thẻ tín dụng, thế chấp và các phương tiện nợ khác, đồng thời cũng đáp ứng nhu cầu vốn ngắn hạn cho kinh doanh. Quá trình này giúp tạo thanh khoản trên thị trường, nơi tạo ra tiền và duy trì nguồn cung tiền. Cũng giống như bất kì doanh nghiệp nào khác, mục tiêu của một ngân hàng là kiếm được lợi nhuận cho chủ sở hữu của nó (đối với hầu hết các ngân hàng, chủ sở hữu là cổ đông của họ) và duy trì, phát triển ngân hàng bền vững.

Ngân hàng Vietcombank có nhiều lĩnh vực kinh doanh như là kinh doanh dịch vụ ngân hàng gồm cho vay vốn, huy động tiền gửi, dịch vụ chuyển tiền trong nước và quốc tế, dịch vụ thẻ, bảo hiểm... Chính vì ngân hàng có nhiều lĩnh vực nên ngân hàng mới có thể thu hút nhiều khách hàng không chỉ khách hàng từ nhiều vùng trong nước mà còn có nhiều các khách hàng quốc tế khi chuẩn bị làm những công việc giao dịch mà họ có chuyển công tác ở Việt Nam. Vào năm 2022 ngân hàng Vietcombank đã đạt 3 giải thưởng lớn của The Asian Banker như là “*Dịch vụ Ngân hàng số tốt nhất Việt Nam - Best Digital Banking service in Vietnam*”, “*Ngân hàng hỗ trợ tốt nhất trong thời gian Covid-19 tại Việt Nam - Most Helpful Bank during Covid-19*” và “*Ngân hàng bán lẻ chính được lựa chọn nhiều nhất tại Việt Nam - Most Selected Main Retail Bank in Vietnam*”.

2.3.2.4. Hệ thống cơ sở đào tạo của Vietcombank

Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank tọa lạc tại KĐT Ecopark. Cụ thể thì dự án được xây dựng và phát triển kế bên trường Đại học Anh Quốc và Đại học Y Khoa Tokyo. Dự án nằm trên khu đất 2,2ha, có tổng diện tích sàn xấp xỉ 30.000m², được thiết kế hiện đại, không gian linh động, cảnh quan hài hòa cùng môi trường xanh trong khu đô thị.

Với phong cách hiện đại, phù hợp với quy hoạch của đô thị Ecopark, công trình được bố trí theo chức năng sử dụng gồm: Khối Khách sạn (9 tầng –

136 phòng theo tiêu chuẩn 3 sao); Khu hội nghị và hội thảo quốc tế 2 tầng nổi và 1 tầng hầm; Khối lớp học 5 tầng; Khối giảng đường và nhiều công trình phụ trợ như sân bóng đá, sân tennis, hồ bơi...

Theo báo cáo tài chính của chủ đầu tư là Công ty Cổ phần Tập đoàn Ecopark, Vietcombank đã trả trước 563 tỷ đồng để mua nhà theo tiến độ tại công ty này. Hiện tại, trường Đào tạo này đã hoàn thành và đi vào hoạt động.

2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank

2.4.1. Ưu điểm

Sau khi có kết quả hoạt động đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank, ta dễ dàng nhận thấy đào tạo nhân lực luôn được coi là nhiệm vụ hàng đầu của Ngân hàng để phát triển nhân lực chất lượng cao. Ngân hàng đã chuẩn bị những chiếc lược phát triển nhân lực ngay từ ban đầu cho nên Vietcombank có những quy định cụ thể, rõ ràng đối với công tác đào tạo nhân lực và cũng tổ chức bài bản với sự giám sát chặt chẽ, kiểm tra đánh giá thường xuyên. Những ưu điểm trong đào tạo nhân lực tại Vietcombank bao gồm:

Hoạt động đào tạo được tuyên truyền rất tốt trong hệ thống, có văn bản rõ ràng cụ thể trong đó nêu rõ những vấn đề có liên quan như: Bộ phận chịu trách nhiệm đào tạo; quyền và nghĩa vụ của đối tượng được tham gia đào tạo; kinh phí cho đào tạo; tài liệu biểu mẫu liên quan.... Điều này giúp cho công tác đào tạo được diễn ra thuận lợi, nhịp nhàng, mang lại hiệu quả cao.

Vietcombank đã thành lập một cơ sở đào tạo riêng, hiện nay đã trở thành một trong các cơ sở đào tạo nhân lực lớn nhất của khối ngân hàng trong nước. Việc thành lập *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank* chuyên phụ trách hoạt động đào tạo giúp công tác đào tạo được tách bạch, trở thành một bộ phận chức năng của ngân hàng, cùng với các bộ phận khác, đóng vai trò quan trọng để phát triển Ngân hàng lớn mạnh với đội

ngũ nhân viên chất lượng cao.

Quy trình đào tạo tại Ngân hàng được *Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank* thực hiện một cách khoa học, theo đúng các bước từ xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo có sự tham gia bổ sung hoàn thiện của các phòng chức năng, các chi nhánh và người được đào tạo nên đã hỗ trợ tốt trong quá trình đào tạo, sát với hoạt động của Vietcombank (chương trình đào tạo có liên hệ mời các chuyên gia trong ngành đến phổ biến kinh nghiệm làm việc, giải đáp các tình huống cụ thể xảy ra để học viên làm cảm nang áp dụng vào công việc cụ thể của mình) đến đánh giá chính xác kết quả đào tạo đã giúp Ngân hàng đào tạo đúng người, đúng kỹ năng, đúng nhu cầu với chi phí phù hợp, tránh được đào tạo hình thức, lấy số lượng mà không nâng cao được chất lượng.

Đào tạo tại Vietcombank được quan tâm chú trọng và được thực hiện một cách có kế hoạch. Ngân hàng đã tạo được môi trường học tập không ngừng cho nhân viên của mình với các hình thức khác nhau, tạo động lực phấn đấu trong cán bộ nhân viên. Hiện nay, tại Vietcombank, học tập và đào tạo không những là nhu cầu mà còn là nhiệm vụ của mỗi người để có được những kỹ năng cần thiết cho các công việc sắp tới.

Trong việc phân tích nhu cầu đào tạo, đã xây dựng hệ thống các biểu mẫu tài liệu liên quan như: bản mô tả công việc, phiếu đánh giá kết quả thực hiện công việc (KPIs), lưu trữ và cập nhật hệ thống thông tin về kiến thức, kinh nghiệm hiện tại của từng nhân viên. Đây sẽ là tài liệu công cụ hữu ích giúp xác định nhu cầu đào tạo một cách cụ thể và chính xác hơn.

Việc dự toán và quản lý chi phí đào tạo được thực hiện khá tốt, nghiêm ngặt. Năm 2021 Vietcombank cũng chú trọng đầu tư cho đào tạo nhân lực với ngân sách đào tạo tăng 25% so với năm 2020.

Trong quá trình thực hiện đào tạo, giảng viên và quản lý các chi nhánh có theo dõi kiểm tra đôn đốc để điều chỉnh và hỗ trợ học viên của chi nhánh

mình, đảm bảo cho khóa đào tạo được thực hiện tốt.

Việc thường xuyên áp dụng các bài thi, bài kiểm tra, có thống kê đánh giá cụ thể đối với mỗi cán bộ nhân viên sau chương trình đào tạo khiến cho các cán bộ tại Vietcombank luôn phải trau dồi, học tập và cập nhật các kiến thức chuyên môn mới để có thể đáp ứng được yêu cầu của bài thi.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Trong những năm vừa qua, nhờ công tác xác định nhu cầu đào tạo mà trường đào tạo Vietcombank đã tổ chức được khá nhiều lớp đào tạo cho cán bộ nhân viên, từ đó kịp thời đáp ứng nhu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ kỹ năng cho nhân viên Ngân hàng. Tuy vậy, để làm được bài bản các bước, cần rất nhiều thời gian, qua nhiều khâu và cấp bậc, phụ thuộc chủ yếu vào trường đào tạo Vietcombank, quá trình lấy ý kiến của cán bộ nhân viên còn chưa chặt chẽ, còn rườm rà, chưa hiểu hết được nhu cầu của cán bộ nhân viên, vì thế các chi nhánh sẽ bị bị động về nhu cầu chuyên môn của nhân sự trước sự biến đổi của môi trường kinh doanh cũng nhận thấy rằng thêm vào đó, với việc tổng hợp nhu cầu của tất cả các chi nhánh và việc thực hiện các bước tiếp theo của đào tạo sẽ khiến khối lượng công việc của trường đào tạo Vietcombank khá nặng sẽ dễ dẫn đến làm việc mang tính hình thức, nặng về số lượng, khó sát sao với tình hình thực tiễn.

Vietcombank là một trong những ngân hàng có số lượng cán bộ nhân viên lớn và luôn chú trọng đến công tác nhân sự, các chi phí đào tạo không giảm mà chỉ tăng. Nhưng thực tế việc sử dụng quỹ đào tạo chưa thực sự tốt, quỹ đào tạo hàng năm thường không được sử dụng hết. Nguyên nhân do một số chương trình chiến lược chưa thực hiện được. Đội ngũ cán bộ nhân viên thuộc Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank thực hiện công tác liên kết đào tạo còn nhiều hạn chế. Số lượng cán bộ nhân viên trong hệ thống ngân hàng một mặt chưa có trình độ đủ đáp ứng các khóa đào tạo chất lượng cao một mặt không có mong muốn được đi đào tạo. Quỹ

đào tạo tuy chưa được sử dụng hết nhưng ngân hàng cũng chưa chú ý nhiều đến công tác bổ sung đội ngũ giảng viên chất lượng cao. Từ đó không đủ nhân lực để phát triển các chương trình đào tạo chuyên nghiệp hiện đại.

Mặc dù ngân hàng sử dụng đa dạng các hình thức đào tạo cho từng chương trình khác nhau. Nhưng vẫn tồn tại những chương trình đào tạo với hình thức chưa linh động. Trên thực tế, người lao động ngoài đóng góp sức lao động cho Vietcombank theo giờ hành chính, họ còn phải dành thời gian cho gia đình và những công việc riêng, do vậy, những hình thức đào tạo tập trung ngoài giờ làm việc khó có thể thu hút được nhiều cán bộ nhân viên, đặc biệt là những người có gia đình. Bởi vậy, nhiều đối tượng người lao động chưa có cơ hội tiếp cận với những chương trình đào tạo này. Từ hạn chế đó, buộc ngân hàng phải xem xét tăng cường nhiều hình thức đào tạo khác nhau cho mỗi chương trình đào tạo.

Hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo chưa đưa ra được nhìn nhận tổng quan và chính xác trên cả hệ thống đào tạo cho ban lãnh đạo cao cấp của Ngân hàng. Đánh giá kết quả đào tạo hàng năm được thực hiện khá nhiều, trong đó có cả những đánh giá tới hiệu quả công việc. Khối lượng các kết quả đánh giá khá lớn nhưng chưa có sự gắn kết thông tin với nhau. Chưa hình thành được hệ thống đánh giá quá trình đào tạo, sau đào tạo gắn với kết quả công việc.

CHƯƠNG 3:

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - VIETCOMBANK

3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank

3.1.1. Mục tiêu hoàn thiện đào tạo nhân lực

Với mục tiêu trở thành một trong những ngân hàng tốt nhất và đồng thời là doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam được định hướng xuyên suốt quá trình hoạt động, Vietcombank luôn đặt ra cho mình những mục tiêu ngắn hạn, trung hạn cũng như dài hạn để có thể từng bước tiến đến mục tiêu cao nhất.

Ở mỗi thời kỳ, dựa trên sự biến động của môi trường kinh doanh và dựa trên năng lực thực tế của Ngân hàng, lãnh đạo Ngân hàng đều xác định rất cụ thể những mục tiêu cần đạt được. Nhưng mục tiêu này không phải chỉ được nêu chung chung mà luôn được định lượng rất cụ thể, rõ ràng, thể hiện qua những con số. Sau những đánh giá về thành tựu và hạn chế ở nhiệm kỳ trước đó, hội đồng quản trị Vietcombank đã đưa ra một số mục tiêu cơ bản cho đào tạo nhiệm kỳ 2021 – 2025:

- *Thứ nhất* : Chú trọng và đầu tư vào mảng đào tạo nhân lực để nhiệm vụ đạt được hiệu quả cao nhất. Tất cả nhân viên cũng đều có cơ hội phát triển năng lực bản thân với từng trình độ phù hợp và được trọng dụng tương xứng.

- *Thứ hai*: Đảm bảo 100% nhân viên Vietcombank đạt chuẩn về kỹ năng nghiệp vụ phục vụ cho mục tiêu phát triển kinh doanh của Ngân hàng. Nhân lực Vietcombank phải là nhân lực có chất lượng hàng đầu trong hệ thống ngân hàng.

-*Thứ ba*: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank trở thành một trong những cơ sở đào tạo tốt nhất của hệ thống

ngân hàng Việt Nam. Đào tạo nhân lực một cách bài bản và chuyên nghiệp, kết hợp chặt chẽ giữa lý thuyết và thực hành, tiệm cận với các chương trình đào tạo tại các ngân hàng toàn cầu, các tập đoàn tài chính đa quốc gia đáp ứng nhu cầu phát triển của Ngân hàng.

- *Thứ tư:* Tạo lập một môi trường học tập và làm việc thân thiện và khoa học cho đội ngũ các nhân tài, tiếp tục phát triển một giá trị quan trọng cốt lõi đó là “đào tạo nhân lực”, gắn kết nhân sự chất lượng cao với Ngân hàng, duy trì nâng cao giá trị văn hóa doanh nghiệp.

Bằng trí tuệ và tâm huyết, các thế hệ cán bộ Vietcombank đã, đang và sẽ luôn nỗ lực để xây dựng Vietcombank phát triển ngày một bền vững, với mục tiêu đến năm 2025 giữ vững vị trí là ngân hàng số 1 Việt Nam; trở thành một trong 100 ngân hàng lớn nhất khu vực Châu Á; một trong 300 tập đoàn tài chính ngân hàng lớn nhất thế giới, một trong 1.000 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất toàn cầu, có đóng góp lớn vào sự phát triển của Việt Nam.

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện đào tạo nhân lực

Nâng cao chất lượng nhân lực là một yêu cầu cấp bách đối với Vietcombank hiện nay. Với những hạn chế trong công tác đào tạo tại các trường đại học hiện nay, lãnh đạo Vietcombank xác định phải bỏ công sức và thời gian thiết lập hệ thống đào tạo bài bản để xây dựng được bộ khung vững chắc. Một chính sách, phương hướng để hoàn thiện đào tạo nhân lực hiệu quả và nhất quán là điều cần thiết cho Ngân hàng có được đội ngũ nhân lực mạnh. Chính vì thế, Vietcombank đã định ra các định hướng chiến lược cho đào tạo nhân lực như sau:

Đầu tư và phát triển Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng Vietcombank trên nền tảng công nghệ, tài chính, đội ngũ nhân lực vững chắc cùng với sự am hiểu cán bộ nhân viên sâu sắc.

Xây dựng các dự án đào tạo và liên quan đến đào tạo mang tính chiến lược lâu dài.

Lựa chọn những đối tác tư vấn đào tạo có chất lượng cao ở cả trong và ngoài nước và đề nghị họ xây dựng chiến lược đào tạo, cung cấp các giải pháp ưu việt để cải tiến quy trình đào tạo.

Xây dựng hệ thống lớp học, quản lý kiểm tra đào tạo theo chuẩn mực quốc tế, và các dịch vụ đào tạo nhân sự phù hợp với môi trường con người Vietcombank.

Phát triển hệ thống đào tạo online, xây dựng đào tạo từ xa trên toàn hệ thống ngày càng hiện đại, giúp giảm bớt chi phí và thời gian đi lại của cán bộ nhân viên và bảo đảm an toàn phòng, chống dịch trong hoàn cảnh dịch Covid đã được khống chế nhưng các biến thể mới vẫn đang diễn biến phức tạp.

Chuẩn hóa biểu mẫu và quy trình thủ tục nhằm hoạt động đào tạo hiệu quả và khoa học hơn.

Nâng cấp chất lượng tài liệu giáo trình giảng dạy, nâng mức độ chuyên nghiệp của cán bộ nhân viên chuyên trách đào tạo, đội ngũ giảng viên, đối tác chiến lược đào tạo.

Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, cởi mở, hiện đại để giữ chân nhân tài và chú trọng phát triển những cán bộ nhân viên có nhiều thành tích mới.

3.2. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank

Trước kia, các cán bộ nhân viên không mấy quan tâm đến chất lượng lao động, việc nhận người vào làm là do qua các mối quan hệ, họ hàng và chỉ tiêu phân bổ của Nhà nước dẫn đến hình thành đội ngũ cán bộ nhân viên làm việc không hiệu quả, bị động. Mặt khác công tác đào tạo nhân lực trong Ngân hàng không được chú trọng. Nhưng ngày nay trước sự cạnh tranh cũng như mục tiêu kinh doanh của các doanh nghiệp thì đào tạo nhân lực là một nhiệm vụ cấp bách không thể thiếu đối với bất cứ một doanh nghiệp nào.

Mục đích cuối cùng của đào tạo nhân lực là đạt được hiệu quả cao nhất

về tổ chức vì vậy phát triển và đào tạo nhân lực liên quan chặt chẽ đến quá trình phát triển tổ chức và những mục tiêu của phát triển tổ chức. Muốn đào tạo nhân lực đạt hiệu quả cao, Ngân hàng cần đảm bảo những yêu cầu như:

Phải xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực dựa trên cơ sở kế hoạch chung về kinh doanh của Ngân hàng. Kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng cho biết các mục tiêu cần đạt được của mình như doanh thu, lợi nhuận, các mục tiêu về chi phí, thị trường... Kế hoạch nhân lực sẽ cho biết tình trạng dư thừa hay thiếu hụt về số lượng và chất lượng của lao động hiện tại cũng như trong tương lai, từ đó có thể biết được thực trạng và đề ra giải pháp về cải thiện và bồi dưỡng lao động.

Đào tạo cần đánh giá tính khả thi về tài chính, thời gian và nhân lực. Khả thi về tài chính là kế hoạch phải phù hợp với quỹ đào tạo và phát triển nhân lực và phải có tầm quan trọng tương xứng với chi phí bỏ ra. Khả thi về thời gian là thời gian của chương trình đào tạo phải phù hợp không được làm xáo trộn tổ chức ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Khả thi về mặt nhân lực là dự tính số học viên, đối tượng đi học không làm ảnh hưởng đến hoạt động bình thường của Ngân hàng, đảm bảo chất lượng của khoá lãnh đạo.

Sự quan tâm của lãnh đạo

Lãnh đạo có dành công sức và thời gian để chú trọng đào tạo nhân lực là một trong các yếu tố để phát triển doanh nghiệp. Sự quan tâm của lãnh đạo được thể hiện trên nhiều khía cạnh. Trong từng vấn đề cụ thể đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực, từ những vị trí nhỏ nhất như khuyến khích vật chất, tinh thần cho người đi học cho đến nâng cấp các trang bị cơ sở hạ tầng kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo, bồi dưỡng, đó là quỹ đào tạo được trích lập hàng năm, kinh phí cho các chương trình đào tạo; khuyến khích tặng những phần thưởng cho những người đạt kết quả cao sau đào tạo...

Hoàn thiện đào tạo nhân lực thì phải có kế hoạch bám sát với thực tế.

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân lực có một vai trò hết sức quan trọng trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Nên việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực là xuất phát từ ý thức chủ quan của ban lãnh đạo; nó phải phù hợp với thực tế và đáp ứng tốt được những sự thay đổi của môi trường, để đảm bảo được tính hiệu quả. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực phải theo sát với thực tế nguồn nhân lực của Ngân hàng và đặc điểm kinh doanh của Ngân hàng, đúng với chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước.

Có thể thấy, ngay từ trong những câu nói slogan của mình, lãnh đạo Ngân hàng Vietcombank đã thể hiện được sự nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng của đào tạo nhân lực đối với Ngân hàng mình và cũng có những chương trình đào tạo được tổ chức khá bài bản, tuy vậy, vẫn tồn tại những hạn chế làm giảm hiệu quả đào tạo. Chính vì thế, cần có những giải pháp triệt để để có thể nâng cao hiệu quả của đào tạo nguồn nhân lực cho Ngân hàng để nguồn nhân lực trở thành yếu tố nòng cốt cho phát triển hoạt động Ngân hàng. Các giải pháp bao gồm ba nhóm: Hoàn thiện quy trình đào tạo; sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo; các giải pháp khuyến khích đào tạo và hoàn thiện bộ máy chuyên trách đào tạo.

3.2.1. Hoàn thiện quy trình đào tạo

Ngân hàng muốn đào tạo nhân lực đạt kết quả tốt như mong đợi thì lãnh đạo cũng như các cán bộ nhân viên Ngân hàng phải nhận thức được đúng tầm quan trọng của đào tạo đối với nâng cao chất lượng nhân lực và ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của Vietcombank.

Trước tiên, Vietcombank cần có những chiến lược đào tạo nhân lực cụ thể, hoàn chỉnh, làm cơ sở chỉ đạo thực hiện công tác đào tạo nhân lực trong từng giai đoạn kinh doanh. Để đào tạo nhân lực có thể đáp ứng cho những yêu cầu của mục tiêu phát triển Ngân hàng. Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank phải đưa ra phương hướng mục tiêu chiến lược đào tạo

nhân lực cho ngân hàng, cụ thể hoá chúng bằng văn bản và cần có sự phê duyệt của lãnh đạo Ngân hàng. Cần có những biện pháp tuyên truyền cho toàn thể nhân viên trong ngân hàng về nội dung các chương trình đào tạo, ý nghĩa của chúng đối với nhân viên cũng như với lợi ích ngân hàng.

Các phòng giao dịch, chi nhánh, phòng, ban của ngân hàng cũng phải đưa ra những danh sách dự kiến đào tạo cán bộ nhân viên một cách chi tiết của mình để Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank đưa ra kế hoạch tổng quát cho cả ngân hàng. Nội dung của những yêu cầu bao gồm: tổng số lao động chia theo trình độ, theo chuyên ngành đào tạo, tuổi, giới tính; Số lao động cần bổ sung cho phòng (ban, chi nhánh) phân theo chuyên môn; Số lượng các khóa đào tạo cần mở đối với từng chuyên ngành, trong từng thời gian cụ thể; Số người cần gửi đi đào tạo trong nước theo chuyên ngành và thời gian dự kiến. Từ tập hợp các bản yêu cầu đó Ngân hàng sẽ xây dựng một kế hoạch chiến lược tổng thể cho công tác đào tạo nhân lực của Vietcombank một cách chính xác.

Những chiến lược công tác đào tạo phải đảm bảo những yêu cầu sau: xác định mục tiêu rõ ràng; số lượng, chất lượng đào tạo cụ thể; định lượng chi phí đào tạo và hiệu quả đào tạo. Từ đó lập ra những bản kế hoạch chi tiết. Về công tác tổ chức đào tạo: nên tập trung vào đào tạo nhân lực ngay cả trong quá trình làm việc, tạo điều kiện cho người lao động vừa học vừa làm. Thực hiện công tác đào tạo phải mang tính kế thừa tức là các khóa học học viên phải đạt được một trình độ nhất định nào đó thì mới được tham dự.

Để thực hiện các chiến lược đã đề ra, Ngân hàng cần không ngừng hoàn thiện quy trình đào tạo nhân lực để có thể phát huy các mặt đạt được của các chương trình đào tạo trước đó và hạn chế tối đa những sai sót trong đào tạo nhân lực. Căn cứ vào thực trạng đào tạo của Vietcombank hiện nay, hoàn thiện quy trình đào tạo tại Ngân hàng trước hết cần củng cố một số bước quan trọng như: xác định nhu cầu, lựa chọn đối tượng, lựa chọn giáo viên, kinh phí

đào tạo đến phương pháp đào tạo và đánh giá đào tạo.

Ở mỗi bước của quy trình, Ngân hàng cũng phải tích cực hoàn thiện, rút kinh nghiệm, áp dụng những cải tiến mới, cụ thể:

❖ ***Xác định nhu cầu đào tạo***

Nhằm hoàn thiện công tác này, Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank xác định nhu cầu đào tạo chính xác cần dựa vào 2 yếu tố đó là số lượng và kiến thức kỹ năng cần đào tạo.

Kiểm soát về số lượng đào tạo: Số lượng đào tạo căn cứ dựa vào các kế hoạch tuyển dụng được phòng Nhân sự cung cấp, dựa vào các khóa đào tạo định hướng của Ngân hàng được Tổng Giám đốc phê duyệt, ngoài ra phụ thuộc nhiều vào các khóa đào tạo chuyên môn nghiệp vụ tại ngân hàng mà các Khối đề xuất do đó cán bộ quản lý kế hoạch đào tạo phải đánh giá, nghiên cứu kỹ các đối tượng cần đào tạo.

Kiểm soát chặt chẽ về kiến thức, kỹ năng cần đào tạo: Ngân hàng cần dựa khung năng lực cho từng vị trí chức danh, yêu cầu hoàn thành công việc cho vị trí chức danh đó. Thành lập quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc và các đơn vị hàng tháng phải có đánh giá chặt chẽ theo các tiêu chí này, đối với các đối tượng không đáp ứng được các yêu cầu trong quá trình đào tạo cần phải được lên danh sách và cho đào tạo lại.

Ngoài ra, việc xác định nhu cầu đào tạo cần phải sát hơn so với đào tạo thực tế tức là số lượng người trong nhu cầu đào tạo và số lượng được đào tạo chênh lệch nhau không quá nhiều. Để làm được điều đó Ngân hàng cần phải lường trước được tất cả các vấn đề liên quan đến sự biến động của người lao động: nghỉ việc, nghỉ hưu, nhân viên chuyển sang làm chi nhánh khác... bằng việc phối hợp chặt chẽ với các trường đại học khoa Tài chính Ngân hàng, các trang web tuyển dụng, các công ty tuyển dụng đánh giá số lượng người cần cung ứng trong năm tới, rà soát các đối tượng sắp tới có thể nghỉ sinh hay do một vấn đề nào đó...

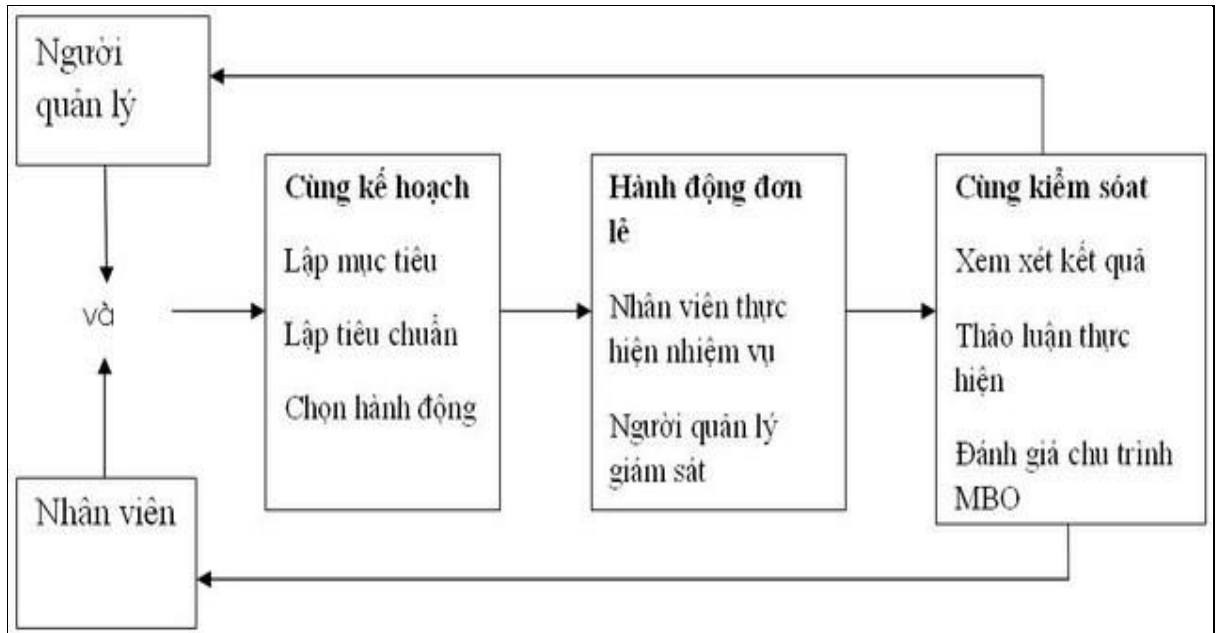
Về phương pháp xác định nhu cầu đào tạo, thì có rất nhiều phương pháp khảo sát mà mỗi tổ chức có thể áp dụng tùy vào hoàn cảnh thực tế. Tuy vậy, để đảm bảo về mặt thời gian cũng như tiết kiệm chi phí khảo sát, Vietcombank nên sử dụng hình thức khảo sát nhu cầu thông qua hệ thống website học trực tuyến để tận dụng tối đa về lợi thế công nghệ của ngân hàng (có trang bị phần mềm để xử lý số liệu nhanh chóng, chính xác, lưu giữ lâu dài). Ngân hàng chỉ nên áp dụng phương pháp khảo sát bằng phiếu chỉ áp dụng với từng bộ phận có chuyên môn riêng và nội dung khảo sát mang tính chuyên biệt. Kết quả khảo sát mà Ngân hàng sẽ thu được và quyết định đến hiệu quả toàn bộ quy trình đào tạo. Do vậy, cần đặc biệt chú ý khi đưa các nội dung vào khảo sát nhu cầu đào tạo cần khảo sát nhân viên các vấn đề sau:

- Liệu đào tạo có giúp nâng cao kiến thức lý thuyết và thực tiễn;
- Đào tạo có giúp thay đổi khả năng thực hiện công việc;
- Đánh giá về chất lượng dạy của các khóa học trong năm qua;
- Đánh giá về các hoạt động hỗ trợ cho đào tạo;
- Thời gian thuận lợi để học (khoảng thời gian nào, trong ngày làm việc hay trong ngày nghỉ);
- Các kỹ năng mà nhân viên thấy cần được đào tạo;
- Gắn chặt nhu cầu đào tạo với nhu cầu công việc thông qua quản lý bằng mục tiêu.

Một phương pháp nữa giúp Ngân hàng có thể xác định chính xác hơn nhu cầu đào tạo của mình đó là gắn chặt nhu cầu đào tạo với nhu cầu công việc thông qua quản lý bằng mục tiêu (MBO). Người quản lý và nhân viên sẽ bàn bạc thảo luận để xác định những mục tiêu làm việc của nhân viên. Đầu tiên người quản lý sẽ căn cứ vào mục tiêu của đơn vị để thiết lập mục tiêu chính cho nhóm mình. Từ đó nhân viên sẽ được yêu cầu thiết lập mục tiêu riêng cho cá nhân mình. Nhà quản lý sẽ thiết lập các chỉ tiêu có thể đo lường được và định kỳ giám sát quá trình thực hiện của nhân viên theo các chỉ tiêu

này, qua đó có kế hoạch hỗ trợ cho họ khi cần thiết, ta thấy trong quản lý và đánh giá nhân viên bằng mục tiêu người quản lý trực tiếp và nhân viên sẽ thống nhất một kế hoạch hành động, ta có thể mô tả cách thức quản lý theo mục tiêu theo sơ đồ sau:

Sơ đồ 3.1: Mô tả cách thức quản lý theo mục tiêu



Như vậy việc ứng dụng phương pháp quản lý và đánh giá nhân viên bằng mục tiêu sẽ giúp người quản lý các phòng ban xác định được nhu cầu đào tạo một cách cụ thể chính xác thông qua việc hỗ trợ nhân viên đạt được mục tiêu công việc và chủ động phát triển năng lực cá nhân.

Thêm vào đó, trường đào tạo Vietcombank nên xem xét việc thuê các đơn vị bên ngoài thực hiện hoặc tư vấn về đánh giá nhu cầu đào tạo. Việc sử dụng đơn vị bên ngoài cho công tác quản trị nhân sự không còn xa lạ với nhiều doanh nghiệp và mang lại nhiều ưu điểm. Trong khi đó thực trạng xác định nhu cầu đào tạo của Vietcombank đang mất khá nhiều thời gian, thông qua nhiều cấp độ, nhân sự trường đào tạo Vietcombank chưa đủ đáp ứng nhu cầu về tiến độ để phát sinh quan liêu, báo cáo vội vàng và chưa chính xác.

Bên cạnh đó, Vietcombank cũng nên đưa vào hệ thống quản lý dữ liệu

nhân sự các thông tin về nhu cầu đào tạo. Những thông tin này có thể dễ dàng tra soát rút ngắn thời gian sàng lọc, giúp so sánh sự thay đổi về nhu cầu đào tạo giữa các thời kỳ, giữa các bộ phận khác nhau trong Ngân hàng.

Xây dựng giáo trình đào tạo cấp tốc theo nhu cầu phát sinh: Ngân hàng cần bổ sung đội ngũ giảng viên có trình độ cao chuyên nghiên cứu và xây dựng giáo trình cấp tốc cho những nhu cầu phát sinh trong quá trình hoạt động của Ngân hàng trước biến động của thị trường nhằm đảm bảo cung cấp kịp thời những kiến thức cần thiết cho cán bộ công nhân viên trong quá trình làm việc đạt được hiệu quả tốt nhất trước những biến động đó.

Như vậy việc ứng dụng phương pháp quản lý và đánh giá nhân viên bằng mục tiêu sẽ giúp người quản lý các phòng ban xác định được nhu cầu đào tạo một cách cụ thể chính xác thông qua việc hỗ trợ nhân viên đạt được mục tiêu công việc và chủ động phát triển năng lực cá nhân.

Thêm vào đó, Trường đào tạo Vietcombank nên xem xét việc thuê các tổ chức bên ngoài để thực hiện hoặc tư vấn về đánh giá nhu cầu đào tạo. Việc sử dụng đơn vị bên ngoài cho công tác quản trị nhân sự không còn xa lạ với nhiều doanh nghiệp và mang lại nhiều ưu điểm. Trong khi đó thực trạng xác định nhu cầu đào tạo của Vietcombank đang mất khá nhiều thời gian, thông qua nhiều cấp độ, nhân sự của Trường chưa đủ đáp ứng nhu cầu về tiến độ để phát sinh quan liêu, báo cáo vội vàng và chưa chính xác.

Bên cạnh đó, Vietcombank cũng nên đưa vào hệ thống quản lý dữ liệu nhân sự các thông tin về nhu cầu đào tạo. Những thông tin này có thể dễ dàng tra soát rút ngắn thời gian sàng lọc, giúp so sánh sự thay đổi về nhu cầu đào tạo giữa các thời kỳ, giữa các bộ phận khác nhau trong Ngân hàng.

❖ ***Hoàn thiện khâu xác định mục tiêu đào tạo:***

- Đưa ra mục đích đào tạo cụ thể.
- Thông tin phản hồi đến học viên: Bằng cách xóa bỏ các mong đợi không thực tiễn, người lao động sẽ nhận được bảng đánh giá rõ ràng về trình

độ kỹ năng hiện tại của mỗi nhân viên và kết quả mong ước để đo lường tốt hơn sự tiến bộ cá nhân.

- Hỗ trợ trong việc lựa chọn các tài liệu, phương pháp đào tạo.

- Ngân hàng phải xuất phát từ chiến lược phát triển của ngân hàng mình và đánh giá tình trạng nhân lực hiện có để xác định mục tiêu đào tạo cho cán bộ nhân viên trong những năm tới.

- Như vậy, Ngân hàng cần căn cứ vào bảng tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ ngành ngân hàng để làm cơ sở cho việc xác định mục tiêu đào tạo trong những năm tới. Ngoài ra, Ngân hàng cần có phương pháp xác định mục tiêu rõ ràng.

❖ Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo

Việc xác định đối tượng đào tạo được áp dụng theo quy định trong quy chế đào tạo của Vietcombank. Tuy nhiên không nên quá cứng nhắc áp dụng một cách máy móc mà nên linh động hơn nếu đối tượng nào có nhu cầu cần nâng cao kiến thức và thực sự còn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc thì Ban lãnh đạo Ngân hàng nên cho đi đào tạo để họ nâng cao được kiến thức và nâng cao được năng lực thực hiện công việc mới của Ngân hàng.

Cụ thể là đối với những cá nhân còn chưa hiểu rõ về nhiệm vụ của mình do học trái chuyên ngành thì cần được đi đào tạo gấp để có thể đảm nhiệm được công việc.

Khâu lựa chọn đối tượng đào tạo nằm trong bước lập kế hoạch đào tạo của Ngân hàng nên đôi khi khâu này thực hiện còn chung chung chưa chi tiết và cụ thể thành từng bước, do đó doanh nghiệp cần phải xây dựng từng bước cụ thể cho việc lựa chọn đối tượng đào tạo và cần công khai đối với toàn thể nhân viên về việc lựa chọn đối tượng đào tạo này.

Các bước lựa chọn đối tượng đào tạo có thể thực hiện như sau:

Trước hết căn cứ vào số lượng nhân viên đăng kí nhu cầu đào tạo của mình trong mỗi phòng ban, đã xác định được thông qua phiếu xác định nhu

cầu đào tạo mà Ngân hàng đã có sẵn, trưởng mỗi phòng ban tập hợp phiếu đăng kí nhu cầu đào tạo đó lại và lọc ra xem ai có nguyện vọng đào tạo về lĩnh vực nào.

Sau đó trưởng mỗi phòng ban căn cứ vào việc đánh giá thực hiện công việc của mỗi nhân viên trong phòng mình, để nhận xét xem họ thực hiện được công việc đến đâu, có thể dùng phương pháp xếp hạng nhân viên trong phòng mình. Ví dụ trong phòng Nhân sự muốn đánh giá chất lượng nhân viên về việc thực hiện công việc thì trưởng phòng nên lập một bảng đánh giá như sau:

Bảng 3.1: Bảng đánh giá nhân viên

Nhân viên	Loại A	Loại B	Loại C	Loại D
Nguyễn Văn A				
Nguyễn Văn B				
Lê Thị X				
....				

Việc đánh giá xếp loại như trên bằng cách nhờ vào sự đánh giá của những người lao động cùng phòng, sau đó kết hợp với sự nhận xét của trưởng và phó phòng về khả năng thực hiện công việc của từng người. Tìm được một cách chính xác người có khả năng thực hiện công việc loại D, có nghĩa là kỹ năng chuyên môn của người đó còn yếu, thì trưởng phòng ưu tiên cho cán bộ đó đi đào tạo.

Sau khi xác định được đối tượng ưu tiên cử đi đào tạo, thì mỗi phòng tập hợp lại gửi lại cho phòng Nhân sự. Phòng Nhân sự có trách nhiệm tập hợp lại và xác định nên đối tượng nào được cử đi đào tạo, đối tượng nào không cần thiết phải đào tạo.

Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh và số lượng cán bộ thực tế tại Chi nhánh cần thiết phải đi đào tạo, cán bộ tổ chức đào tạo lập lên danh sách gửi tới Hội sở chính.

Danh sách nhân viên được đi đào tạo có thể được trình bày theo bảng dễ nhìn và dễ thực hiện, bảng nhu cầu nhân viên đi đào tạo như sau:

Bảng 3.2: Bảng nhu cầu đào tạo tại Vietcombank

(Khóa đào tạo:....., từ ngày... đến ngày...)

Chi nhánh	Họ và tên cán bộ	Vị trí công tác	Nhu cầu đào tạo loại nghiệp vụ	Ghi chú
Tổng				

Lập bảng trên trình lãnh đạo Ngân hàng Ngoại thương Hà Nội phê duyệt và sau đó gửi nhu cầu đào tạo lên hội sở chính.

Còn trong việc xác định phương pháp đào tạo và chương trình đào tạo thì cán bộ chi nhánh phối kết hợp với hội sở chính bàn về chương trình đào tạo như thế nào để thu được kết quả tốt nhất, ở đây có sự tham gia góp ý kiến của cán bộ chi nhánh và các phòng giao dịch khác trong việc lựa chọn tốt nhất phương pháp đào tạo, có như thế mới có thể giảm thiểu được tính cứng nhắc trong công tác đào tạo của Ngân hàng, và đồng thời cũng phát huy được tính chủ động sáng tạo của cán bộ Nhân sự tại các chi nhánh của Vietcombank.

❖ Chuẩn bị, quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo

Nguồn kinh phí phục vụ cho công tác đào tạo được áp dụng theo quy chế tài chính của Ngân Hàng Ngoại Thương Việt Nam, nên đôi khi vẫn còn hơi cứng nhắc, do đó cần phải linh hoạt hơn trong việc sử dụng kinh phí cho đào tạo sao cho phù hợp và đảm bảo tiết kiệm chi phí một cách hợp lý.

Do quy mô của Ngân hàng Ngoại Thương Hà Nội ngày càng được mở rộng nên nhu cầu đào tạo cũng ngày càng lớn. Tuy nhiên không phải vì thế mà Ngân hàng quá lãng phí chi phí đào tạo mà cần phải đưa ra một mức chi

phí hợp lý và đảm bảo tiết kiệm đến mức tối đa chi phí đào tạo. Muốn thế thì cán bộ phụ trách đào tạo cần phải dự thảo chi phí đào tạo một cách chính xác.

Việc dự tính chi phí cho công tác đào tạo để hạch toán một cách chính xác và công khai, cán bộ phụ trách đào tạo nên lập một biểu phí chi tiêu cho công tác đào tạo giả sử bao gồm những nội dung như sau:

Bảng 3.3: Bảng mẫu xác định chỉ tiêu cho công tác đào tạo

BẢNG CHI TIÊU CHO CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

Khóa học: Từ ngày... đến ngày...

STT	Ngày	Nội dung chi	Số tiền	Ghi chú
1	../../.....	In tài liệu	...	
2	../../.....	Thuê giáo viên		
3	../../.....	Mua nước uống		
...	...		...	
	Tổng			

Với việc hạch toán đầy đủ như trên thì công tác dự tính chi phí cho đào tạo là hoàn toàn được chi tiết, cụ thể, rõ ràng. Bộ phận nhân sự cần lập kế hoạch về chi phí cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh thì cần phải ghi chép một cách cẩn thận. Việc cụ thể hóa chi phí đào tạo như thế có ưu điểm là làm cho cấp trên dễ quản lý và theo dõi đồng thời cũng kích thích người lao động tham gia khóa học nhiều hơn.

Ngân hàng nên trích một phần trong kinh phí đào tạo để khuyến khích cho nhân viên trong và sau đào tạo sẽ tăng hơn nhiều hiệu quả đào tạo. Như có phụ cấp ăn trưa cho những khóa học cả ngày, hay cung cấp đồ ăn nhẹ cho học viên trong giờ nghỉ giữa giờ.

Như vậy ngoài những biện pháp sử dụng hiệu quả kinh phí sau đào tạo mà Ngân hàng đã sử dụng thì Ngân hàng nên sử dụng một trong những cách

trên đảm bảo được thực hiện vừa tiết kiệm, vừa hiệu quả nguồn kinh phí hiện có tại Ngân hàng

Đẩy mạnh công tác hậu cần phục vụ cho hoạt động đào tạo: Công tác hậu cần chuẩn bị cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực rất quan trọng và là một trong những yếu tố góp phần sử dụng hiệu quả, tránh lãng phí nguồn kinh phí đào tạo. Cụ thể, các khâu chuẩn bị phòng học, địa điểm đào tạo, nội dung chương trình đào tạo, chuẩn bị tài liệu học tập, công cụ và giáo án hỗ trợ giảng dạy, giảng viên phù hợp cho từng trình độ của môn học... Khâu chuẩn bị hay công tác hậu cần được sắp xếp một cách hợp lý, khoa học và luôn trong tình trạng sẵn sàng để thực hiện nhiệm vụ đào tạo của Ngân hàng. Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank cần phải có một ban tác nghiệp và theo dõi các nội dung công việc hậu cần để đảm bảo phối kết hợp giữa Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank với các đơn vị sử dụng nhân sự.

Phân bổ hợp lý nguồn kinh phí đào tạo: Thực tế thì trình độ của nhân lực của Vietcombank tại các thành phố lớn cao hơn trình độ của nhân viên tại các tỉnh thành khác, đặc biệt là những vùng miền có điều kiện kinh tế kém phát triển. Tuy nhiên, nguồn kinh phí đào tạo dành cho nhân viên tại các thành phố lớn như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng cao hơn so với các địa phương khác. Ngoài các yếu tố là số lượng nhân viên tại các địa bàn kinh doanh này nhiều hơn những địa bàn khác và có nhiều nhân viên cấp cao thì Ngân hàng cần ưu tiên nguồn kinh phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các địa bàn các tỉnh, vùng kinh tế phát triển kém hơn để tạo tiền đề phát triển trình độ nhân lực tại đây, đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng tại đây.

Chuẩn hoá các chương trình đào tạo và thực hiện các phương pháp đào tạo tiên tiến: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank cần chuẩn hoá các chương trình đào tạo. Việc chuẩn hoá các nội dung và

chương trình đào tạo sẽ góp phần giữ ổn định chất lượng đào tạo, không cần thay đổi quá nhiều nội dung trong mỗi lần đào tạo, chỉ cần cập nhật những nội dung mới cho phù hợp với tình hình thực tiễn. Trong chương trình đào tạo luôn có các nội dung mở để kích thích học viên tham gia, bày tỏ chính kiến cũng như quan điểm giải quyết sự việc để mọi người cùng lĩnh hội, đồng thời tạo sự hưng phấn trong học tập, tránh tình trạng học tập thụ động, phụ thuộc vào giáo trình mà không giải quyết ngay được các thắc mắc của học viên trong quá trình học tập; Chú trọng đầu tư xử lý các tình huống xảy ra trong quá trình làm việc với sự tham gia, chia sẻ từ thực tiễn của học viên để các tình huống giả định đưa ra được xử lý đem lại hiệu quả cao nhất, góp phần hoàn thiện chương trình đào tạo và mang tính cập nhật thực tiễn cao (trong chương trình đào tạo nên xây dựng nhiều tình huống giả định mà trong thực tiễn công việc cần phải giải quyết giúp học viên học được nhiều tình huống giả định sẽ có đủ tự tin, đủ năng lực giải quyết khi tình huống đó gặp phải trong quá trình tác nghiệp, hoặc sẽ có đủ kiến thức để xử lý hợp lý các tình huống tương tự xảy ra – đây là nguyện vọng chính đáng khi học viên muốn kết quả sau khi học về vững tin hơn khi làm việc vì các tình huống có thể xảy ra đều học được các kỹ năng giải quyết từ giáo trình đào tạo cũng như qua kinh nghiệm trao đổi của người khác). Chương trình đào tạo được chuẩn hoá sẽ góp phần giúp cho khoản chi phí đào tạo giảm đi một cách đáng kể. Kết hợp việc đào tạo các chương trình chuẩn hoá với phương pháp đào tạo tiên tiến và đào tạo tại chỗ, đào tạo đáp ứng với nhu cầu công việc cụ thể. Đẩy mạnh sử dụng các phương pháp đào tạo tiên tiến là sử dụng phương pháp đào tạo từ xa, thông qua website, đào tạo thông qua các chương trình phần mềm máy tính giả lập, sử dụng bài giảng có hình (video, internet) để giảm thời gian và chi phí đào tạo đồng thời nhằm nâng cao chất lượng đào tạo. Ví dụ như là Ngân hàng có thể quay phim, chụp ảnh, đính kèm tài liệu đào tạo cho từng đối tượng nhân viên cần đào tạo (giao dịch viên, tư vấn viên...) tạo ra những

module online với nội dung và chỉ dẫn cụ thể. Với tài liệu này, Ngân hàng dễ dàng phân phối cho từng đối tượng nhân viên cụ thể. Hơn nữa nhân viên có thể tự xem và tự học và bổ sung các kiến thức còn thiếu và có thể đặt các câu hỏi cho giảng viên trong mục bảng hỏi và các giảng viên sẽ có nhiệm vụ theo dõi và hỗ trợ giải đáp các học viên theo phương pháp trực tuyến này. Giải pháp này sẽ hạn chế việc phải tổ chức những lớp học ngoài giờ gây tốn chi phí và ảnh hưởng đến thái độ học tập của cán bộ công nhân viên.

❖ *Lựa chọn giảng viên cho đào tạo*

Muốn công tác đào tạo phát triển đạt được kết quả như mong đợi thì tổ chức cần phải hết sức quan tâm đến việc tuyển chọn đội ngũ giảng viên đảm nhận công nhận giảng dạy.

Khi lựa chọn, Ngân hàng nên lựa chọn những giảng viên từ những người trong biên chế của mình (để có kiến thức thực tiễn của ngân hàng mình) hoặc thuê ở ngoài như: giảng viên của trường đại học, trung tâm đào tạo (để có sự phong phú, học tập được kinh nghiệm các ngân hàng khác mà giảng viên tích lũy được)... Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với tình hình thực tế của tổ chức thì giáo viên thuê ngoài cần phải có kinh nghiệm lâu năm và họ cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

- Giảng viên phải hoàn toàn hiểu được thông tin và nội dung khóa học, có kỹ năng, nghiệp vụ giỏi trong lĩnh vực đào tạo của khóa học (đặc biệt là kinh nghiệm giải quyết các tình huống trong thực tiễn hoạt động của ngân hàng). Để khi cần thiết, họ có thể minh chứng hoặc thí phạm giúp các học viên nắm vững được các kiến thức một cách chính xác và đầy đủ nhất. Giúp họ nhận ra những điểm khác biệt giữa những điều họ suy nghĩ thực hiện với những thông tin họ nhận được trong khóa học.

- Giảng viên phải là những người hiểu rõ vai trò của mình. Họ cần phải có kinh nghiệm thực hiện công việc này trước đây. Thậm chí, họ đã từng làm

việc trong môi trường hoặc những tình huống tương tự thế. Nhưng không phải vì thế mà giảng viên đào tạo chắc chắn sẽ hoàn toàn mang đến hiệu quả cho khóa đào tạo. Trách nhiệm của Ngân hàng và Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank là phải huấn luyện và đưa ra những yêu cầu rõ ràng cho người giám sát, đào tạo để giảng viên phát huy năng lực sẵn có và truyền đạt đúng hướng đào tạo.

- Yêu cầu những giảng viên phải tiếp xúc thường xuyên với các học viên trong khóa học. Trò chuyện với từng học viên để hiểu rõ xem những học viên đã đạt được những kỹ năng gì và giải đáp những thắc mắc của các học viên. Tìm hiểu xem họ có hài lòng với những kỹ năng được huấn luyện cũng như mức độ có thể đem ra áp dụng vào thực tế. Đòi hỏi, giảng viên phải có kỹ năng kích thích sự tham gia học tập của học viên, tạo hưng phấn, sự chia sẻ giải quyết các tình huống từ kinh nghiệm của các học viên để đưa ra kết quả tối ưu nhất, giúp học viên lĩnh hội tốt nhất, tránh truyền đạt một chiều thụ động gây cảm giác nhàm chán hoặc muốn phản hồi nhưng lại e ngại làm giảm hiệu quả học tập. Ngoài ra, giảng viên cần cung cấp cho học viên các tài liệu tham khảo liên quan đến hoạt động ngân hàng trong nước và nước ngoài có cùng loại hình hoạt động như Vietcombank để học viên mở rộng tầm hiểu biết, học hỏi thêm kinh nghiệm và kỹ năng làm việc.

❖ *Đánh giá kết quả đào tạo*

Ngân hàng phải áp dụng các phương thức đánh giá kết quả đào tạo khác nhau để đưa đầy đủ được các kết quả, Vietcombank mới có đánh giá được đầy đủ các khía cạnh của đào tạo.

- Một là đánh giá của học viên trong khóa học, xem nhận xét của học viên về nội dung, phương pháp và công tác tổ chức lớp học. Ngân hàng có thể sử dụng phiếu điều tra về đánh giá của nhân viên đối với chương trình đào tạo.

- Hai là đánh giá mức độ học tập của học viên được tổ chức ngay trước

và ngay sau khóa học rồi lấy kết quả so sánh với nhau.

- Ba là đánh giá sự thay đổi hành vi của học viên trong công việc làm hàng ngày, thường thực hiện sau khóa học từ 2 đến 4 tháng, bởi vì thời gian quá lâu thì người học có cơ hội bổ sung những kỹ năng mới và dữ liệu đánh giá không thể hiện được điều cần đánh giá.

- Bốn là đánh giá ảnh hưởng của khóa đào tạo tới kết quả kinh doanh của ngân hàng, học viên đạt được các mục tiêu đào tạo không, năng suất lao động và chất lượng làm việc có tăng lên không, nếu những yếu tố trên tăng lên thì lúc này việc đào tạo đã đạt được hiệu quả.

- Năm là đánh giá về chất lượng và số lượng nhân viên được đào tạo có đạt theo kỳ vọng của Ngân hàng dựa theo định hướng cũng như kế hoạch phát triển của ban lãnh đạo đã đề ra hay không.

Có thể triển khai sử dụng phiếu điều tra mới để đánh giá chất lượng từng khóa học chính xác hơn, nhiều thông tin hơn. Mẫu phiếu tham khảo để phục vụ công tác đánh giá đào tạo có thể như dưới đây hoặc theo như phụ lục 2 đính kèm.

Bảng 3.4: Phiếu đánh giá chất lượng các chương trình đào tạo

Họ tên nhân viên tham gia đánh giá:.....							
Ngày đánh giá:.....							
Khóa học học viên đã tham gia:.....							
TT	Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá					Nhận xét khác của nhân viên
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	
	Anh (chị) nhận thấy						

	mức độ chuẩn bị của chương trình						
	Mức độ cung cấp thông tin của chương trình						
	Khả năng truyền đạt kiến thức kỹ năng của chương trình						
	Trình độ phù hợp với công việc đang làm						
	Cơ hội tham khảo ý kiến, nói chuyện với cán bộ giảng dạy có nhiều không?						
	Các tình huống giả định đưa ra để cùng góp ý có nhiều không?						
	Kiến thức sau đào tạo có áp dụng tốt cho công việc không?						
	Anh (chị) có thấy những gì học được xứng đáng với thời gian anh (chị) bỏ ra để đi học không						
	Đánh giá chung về chất lượng chương trình giảng dạy						

Anh (chị) muốn học thêm những khóa học nào nữa?:.....
 Vì sao:.....

“Nguồn: Tác giả xây dựng”

Ngân hàng nên xây dựng một hệ thống dữ liệu về đánh giá năng lực và kết quả làm việc của nhân viên. Từ đó hệ thống dữ liệu này kết nối thông tin với thông tin đào tạo. Kết quả đánh giá cuối cùng sau khi đánh giá kết hợp sẽ cho biết hiệu quả của đào tạo như thế nào, các khóa học có tác động như thế nào đến khả năng làm việc nhân viên, kết quả kinh doanh của từng bộ phận ngân hàng. Thống kê đánh giá sẽ trả lời được các câu hỏi chi tiết cụ thể như:

Khóa học nào nâng cao năng lực làm việc nhân viên nhất;

Khóa học nào có hiệu quả nhanh nhất;

Chương trình đào tạo nào đem lại hiệu quả nhất kinh doanh với các đơn vị;

Những nhân viên không được đào tạo hoặc không được đào tạo một khóa nào đó sẽ có thành tích khác với các nhân viên được đào tạo không, khác nhiều hay ít;

Những khoá tới cần đào tạo những lĩnh vực gì, đối tượng nào.

3.2.2. Hoàn thiện công tác quản lý sử dụng nhân lực sau đào tạo

Vấn đề này đóng vai trò quan trọng sau các khóa đào tạo để các học viên trong Ngân hàng hăng hái học tập, nâng cao trình độ, kỹ năng của mình. Đây là sự biểu hiện rõ nhất tính hiệu quả của đào tạo nhân lực. Với người lao động sau khi được đào tạo thì họ nâng cao được kỹ năng, được trang bị các kiến thức mới, họ có khả năng làm tốt hơn ở công việc hiện tại và sẵn sàng đảm nhiệm vị trí mới. Do đó phải bố trí vị trí công việc mới sao cho phù hợp với trình độ của nhân viên, việc bố trí đúng người, đúng chỗ, trình độ của họ sẽ khuyến khích họ phát huy hết tiềm năng, nhờ đó mà năng suất lao động tăng lên, hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng lên. Đồng thời bố trí người lao động vào vị trí phù hợp với trình độ ngành nghề được đào tạo chúng ta sẽ tìm ra mặt mạnh, mặt yếu của công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực.

Nhưng ngược lại nếu bố trí người lao động không phù hợp với khả năng trình độ của họ thì sẽ khiến họ trở nên chán nản, áp lực, không tập trung vào công việc, do đó gây ra tình trạng lãng phí về lao động, lãng phí công sức và tiền bạc mà công ty đã bỏ ra đào tạo cho nhân viên của mình (đào tạo vì nhu cầu công việc chứ không phải đào tạo rồi cứ bố trí công việc không phù hợp với đào tạo nhằm giải quyết tình huống gây phản tác dụng).

Ngân hàng cần xây dựng cơ chế quản lý theo ngành dọc, từ cấp cao xuống cấp thấp quy định về cơ chế luân chuyển và sử dụng người. Khi muốn sử dụng một nhân sự sang vị trí khác, ngành khác cần phải được đánh giá thông qua hội đồng phỏng vấn, và được sự cho phép của người quản lý cấp cao nhất thuộc ngành dọc, không được điều động nhân sự làm việc khác một cách cảm tính của người quản lý trực tiếp như thế sẽ khó khăn trong công việc điều hành và không phát huy hết được năng lực của người lao động, dẫn tới bố trí sử dụng sai nguồn lao động gây lãng phí cho Ngân hàng, ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

Ngân hàng cũng cần nâng cao chất lượng công tác phân tích, đánh giá công việc để bố trí, sử dụng hợp lý, hiệu quả hơn nguồn nhân lực đã được đào tạo. Để làm tốt được điều này, trước hết công ty cần bổ sung, hoàn thiện công tác xây dựng mô tả công việc cho từng vị trí chức danh và các bước trong quy trình đánh giá thực hiện công việc (có công cụ công nghệ hỗ trợ để cho kết quả nhanh chóng và chính xác nhất).

Bản mô tả công việc có vai trò quan trọng trong quá trình bố trí sử dụng lao động. Trước hết, nó giúp Ngân hàng định hướng nhân lực đó là các thông tin trong văn bản phân tích được đưa vào một chương trình định hướng giúp những nhân viên mới vào Ngân hàng hoặc nhân viên được bố trí vào một vị trí công việc mới biết mình cần phải thực hiện những nhiệm vụ, trách nhiệm gì, quyền hạn như thế nào, điều kiện làm việc ra sao, kết quả thực hiện công việc cần đạt được... Từ đó giúp họ chủ động trong công việc, rút ngắn thời

gian làm quen với công việc. Thứ hai, nó có vai trò trong công tác bố trí lại lao động: Mô tả công việc giúp Ngân hàng bố trí lao động thích hợp, sắp xếp đúng người, đúng việc, giúp Ngân hàng sửa chữa những sai sót trong bố trí lao động trước đây của mình. Dựa trên sự so sánh giữa người lao động hiện tại và công việc mà họ thực hiện với thông tin trong văn bản phân tích để Ngân hàng bố trí lại họ vào những vị trí thích hợp hơn và cũng qua đó thấy được cần phải đào tạo và đào tạo lại những nội dung gì để hoàn thiện kỹ năng của nhân viên, góp phần hoàn thiện bản nội dung chương trình cần đào tạo của Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank.

Để xây dựng mô tả công việc tốt, cần phải tiến hành theo các bước sau:

Bước 1. Xác định phạm vi xây dựng Bản mô tả công việc: Mục đích chung nhất của phân tích công việc là thiết lập thủ tục để lựa chọn nhân sự, đào tạo nhân viên, phát triển các công cụ để đánh giá thành tích và thiết lập hệ thống trả lương. Xây dựng Bản mô tả công việc cho từng chức danh cụ thể nhằm đáp ứng nhu cầu lựa chọn nhân sự (tuyển dụng), đào tạo, có căn cứ để đánh giá thành tích nhân viên, trả lương nhân viên, đồng thời cũng là định hướng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

Bước 2. Chuẩn bị xây dựng Bản mô tả công việc: Trong bước này, người phân tích công việc phải xác định các loại thông tin cần thu thập, nguồn để thu thập thông tin và phương pháp phân tích công việc cụ thể được sử dụng.

Bước 3. Thu thập dữ liệu và phân tích: Để tiến hành thu thập các dữ liệu, cần phải xây dựng kế hoạch về thời gian và để cho toàn bộ tổ chức sẵn sàng tham gia vào các khâu liên quan. Sau khi thu thập được toàn bộ thông tin, dữ liệu, Cán bộ phân tích công việc sẽ thực hiện đối chiếu, chọn lọc, bổ sung toàn bộ thông tin thu thập được vào Bản mô tả công việc và chuẩn bị cho giai đoạn hoàn thiện. Dựa trên những thông tin thu thập được từ những văn bản chung của những vị trí chức danh công việc và từ phiếu điều tra khảo sát, phỏng vấn trực tiếp nhân viên từ đó phác thảo nên bản mô tả công việc. Sau

khi phác thảo xong, nhân viên phân tích công việc phát cho những nhân viên đang trực tiếp đảm nhận chức danh để lấy ý kiến để bổ sung những vấn đề còn chưa chính xác hoặc còn thiếu sót, hoàn thiện bản mô tả công việc.

Bước 4. Hoàn thiện Bản mô tả công việc: Trình lên Ban lãnh đạo Thẩm định Bản mô tả công việc theo các tiêu chí: Đúng mẫu theo quy định, có đầy đủ các thông tin theo mẫu, đầy đủ nhiệm vụ thực hiện của một công việc, cách thức trình bày: ngắn gọn, xúc tích, dễ hiểu, chính xác, đánh giá chung chất lượng của Bản mô tả công việc.

Bước 5. Cập nhật bản mô tả công việc theo tiến độ đào tạo và biến động của thị trường và thực hiện vòng lặp lại từ bước 1: Ngân hàng cần theo dõi hiệu quả sau mỗi đợt đào tạo và bổ sung những yêu cầu cần thiết vào mô tả công việc nhằm tối ưu đầu vào cũng như có định hướng trong việc đào tạo hội nhập và đào tạo định kỳ với các vị trí cụ thể trong bộ máy của mình.

Ngoài ra, việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động cũng hết sức quan trọng trong việc bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo. Đánh giá thực hiện công việc đúng sẽ giúp cho ngân hàng phân biệt được người lao động sau khi đào tạo có đáp ứng, phù hợp với công việc để có thể có những điều chỉnh hợp lý. Để làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động cần hoàn thiện một số nội dung sau:

Lựa chọn, đào tạo người đánh giá: Người đánh giá có vai trò quyết định và rất quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả đánh giá thực hiện công việc. Như vậy lựa chọn người đánh giá ra sao để đảm bảo công bằng, hợp lý. Sau đây là bảng phân công người đánh giá:

Bảng 3.5. Phân cấp đánh giá công việc

Đối tượng đánh giá	Người đánh giá
Phó Tổng Giám đốc	Tổng Giám đốc
Giám đốc trụ sở chính	Phó Tổng Giám đốc chuyên trách

Phó Giám đốc Chi nhánh	Giám đốc Chi nhánh
Các nhà quản lý	Phó Giám đốc Chi nhánh
Nhân viên	Lãnh đạo trực tiếp. Bộ phận liên quan

“Nguồn: Tác giả xây dựng”

Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc: Phản hồi kết quả đánh giá giúp người lao động biết thiếu sót của mình đồng thời giúp so sánh với kết quả lao động của người lao động khác nhằm cố gắng hơn trong công việc. Việc thực hiện đánh giá nên thực hiện vào cuối chu kỳ đánh giá theo định kỳ hàng tháng, hàng quý. Hàng tháng phản hồi kết quả đánh giá thông qua bản đánh giá của người lãnh đạo trực tiếp hoặc bản tự đánh giá năng lực nhân viên. Việc phản hồi này giúp người lao động biết được các sai sót và khắc phục, người quản lý phát hiện lỗi sẽ nhắc nhở cho người lao động.

Quản lý, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc: Kết quả xếp loại lao động là phản ánh của kết quả đánh giá thực hiện công việc, đánh giá có công minh thì kết quả xếp loại mới chính xác. Ngân hàng sử dụng kết quả đánh giá vào việc khen thưởng động viên người lao động. Đánh giá thực hiện công việc giúp người quản lý trả lời các câu hỏi: người lao động đã phát huy hết khả năng của mình hay chưa? Họ có phù hợp với vị trí đó hay không? Cần phải thay đổi thế nào để hiệu quả công việc đạt cao nhất? Do vậy, dựa trên những kết quả đó nhà quản lý sẽ đưa ra quyết định chuyển chuyên, luân chuyển, thăng chức hay giáng chức đối với người lao động. Kết quả đánh giá cũng giúp người quản lý xác định điểm mạnh, điểm yếu của người lao động từ đó xác định nhu cầu và chương trình đào tạo, tuyển dụng hợp lý nâng cao trình độ.

3.2.3. Giải pháp khuyến khích đào tạo

Một trong những yếu tố giúp cho đào tạo nhân lực trong các doanh

nghiệp nói chung và Ngân hàng Vietcombank nói riêng trở nên thành công đó là các giải pháp khuyến khích đào tạo. Người lao động, ngoài việc họ coi đào tạo là nhu cầu, họ cũng cần nhận thức được đào tạo đem lại cho mình những lợi ích gì, họ cần coi đào tạo là nhiệm vụ của mình với cương vị là một người nhân viên cống hiến cho Ngân hàng, từ đó, họ sẽ có ý thức trách nhiệm đối với việc tiếp cận các chương trình đào tạo, tiếp thu trọn vẹn kiến thức mà chương trình mong muốn đem lại cho họ. Để làm được điều này, lãnh đạo Ngân hàng cũng như Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank cần phải có các biện pháp để khuyến khích cho đào tạo.

Nhân lực trong doanh nghiệp là nguồn lực có năng lực để phát triển, có khả năng sáng tạo và khả năng tiềm ẩn vô cùng lớn. Nếu biết cách khai thác khả năng tiềm ẩn trong các nhân viên thì sẽ giúp mang lại nhiều lợi ích cho các tổ chức doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp không ngừng tăng trưởng lợi nhuận và phát triển bền vững. Đầu tư cho đào tạo nhân lực là đầu tư sẽ sinh lợi đáng kể vì đây là một trong những phương tiện hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu của các doanh nghiệp. Mỗi người lao động trong các doanh nghiệp đều có điểm mạnh riêng, khả năng riêng với vai trò là chủ thể của sáng tạo, vì vậy trong người lao động luôn chứa đựng những khả năng tiềm ẩn riêng biệt mà người khác không có được. Chính vì thế, cần phải có những giải pháp khuyến khích đào tạo để người lao động có thể phát huy được những khả năng tiềm ẩn đó, phục vụ cho doanh nghiệp.

❖ **Chế độ lương và gia tăng quỹ phúc lợi dành cho đào tạo**

Kết quả kinh doanh của Ngân hàng không ngừng nâng cao qua các thời kỳ thông qua những chỉ tiêu như sự gia tăng lợi nhuận, quay vòng vốn, sự gia tăng thị phần, ban quản trị ngân hàng cũng phải có những quyết định mới cho việc chế độ lương và trích lập các quỹ trong đó có quỹ đào tạo và phát triển và quỹ phúc lợi tập thể.

Lương luôn là nguồn thu nhập chính là lý do quan trọng để họ gắn bó

với Ngân hàng, lương là động lực để cán bộ nhân viên vươn lên trình độ cao hơn, là động lực thúc đẩy họ đến với các khóa đào tạo nâng cao. Chính vì vậy, không ngừng đổi mới chính sách tiền lương, chế độ đãi ngộ đối với cán bộ nhân viên, phải xây dựng một quy định cộng lương với những cán bộ nhân viên đã hoàn thành khóa đào tạo và có sự kiểm tra đánh giá thẩm định trình độ nâng cao hơn, hoặc có văn bằng chứng chỉ chứng minh. Đương nhiên không thể thực hiện với tất cả các chương trình, hình thức đào tạo mà chỉ nên nghiên cứu áp dụng với những chương trình có tầm quan trọng, mức độ nâng cao trình độ năng lực ở một mức cao.

Việc gia tăng quỹ hỗ trợ đào tạo cũng giúp cho người lao động trong Ngân hàng có nhiều cơ hội nhận trợ cấp duy trì nguồn thu nhập để đảm bảo cho cuộc sống của mình, giúp người lao động yên tâm tham gia đào tạo. Quỹ phúc lợi cho đào tạo tăng thì các chương trình, khóa học có thể tăng các chi phí cho các dịch vụ phục vụ đào tạo, ví dụ như các chi phí về dịch vụ ăn ở đi lại khi đi đào tạo cũng được cải thiện hơn khiến cho sức khỏe của người lao động tốt hơn và tâm lý khi tham gia đào tạo thoải mái chất lượng hiệu quả cũng được nâng cao. Đi theo thì sẽ có thưởng bằng tiền mặt đối với những cán bộ nhân viên đạt kết quả cao trong các kỳ kiểm tra sau đào tạo, cho những người xuất sắc sẽ được lãnh đạo Ngân hàng thưởng đột xuất như: cho đi nghỉ mát ngắn hạn....

❖ **Khuyến khích về tinh thần, xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

Ngoài các các giải pháp khuyến khích về vật chất, Ngân hàng còn phải khuyến khích về tinh thần có thể hỗ trợ cho đào tạo như: Tuyên dương trên toàn hệ thống Ngân hàng những cá nhân, tập thể xuất sắc trong chương trình đào tạo, tạo cho người lao động sự tự hào, tổ chức những buổi tọa đàm chia sẻ về kinh nghiệm học tập, kỹ năng nghiệp vụ.

Tạo ra một môi trường đào tạo cởi mở, an toàn, thân thiện có quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp của mình và với cấp trên, được tôn trọng bằng cách đưa ra

các ý kiến cá nhân; xây dựng văn hóa doanh nghiệp; tôn trọng những đóng góp của cán bộ nhân viên cho đào tạo. Khuyến khích cán bộ nhân viên học tập bằng việc xây dựng nhóm. Qua đó các nhân viên bổ sung kiến thức, kỹ năng còn thiếu cho nhau, tạo cho cán bộ nhân viên ý thức luôn biết quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ đồng nghiệp củng cố kỹ năng nghiệp vụ giúp cho họ cùng tiến bộ.

Xây dựng một chương trình đào tạo kết hợp với xây dựng đội nhóm và văn hóa doanh nghiệp hướng tới phát triển con người, giúp điều chỉnh hành vi và thái độ của từng cá nhân cho phù hợp hơn với nhau, cùng hướng đến mục tiêu của tổ chức, xử lý các tình huống và đạt hiệu quả cao trong công việc. Khi muốn xây dựng chương trình thì cần phải có các quy định, nguyên tắc rõ ràng như là cần có sự tham gia của ít nhất 80% cán bộ nhân viên /1 hoạt động và toàn bộ 100% cán bộ nhân viên tham gia các hoạt động trong chương trình của đơn vị; Nội dung các hoạt động phải gắn với mục tiêu nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên về những giá trị cốt lõi của Vietcombank và tăng cường sự giao lưu, gắn kết của các thành viên trong chi nhánh. Chú trọng vào các hoạt động mang tính chất xây dựng tinh thần đoàn kết, niềm tin lẫn nhau, tính cạnh tranh lành mạnh giữa các cá nhân, mẫn chức năng với nhau. Tổ chức các chương trình đào tạo về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; tác phong, thái độ của nhân viên; khả năng tiếp xúc với khách hàng nhằm nâng cao năng suất lao động, chất lượng dịch vụ. Đặc biệt chú trọng vào việc tăng tính gắn kết, xây dựng văn hóa tổ chức của ngân hàng và của mỗi đơn vị nhằm thực hiện giá trị cốt lõi “Phát triển nhân lực”.

❖ **Xây dựng lộ trình nghề nghiệp cơ hội phát triển**

Chúng ta đều biết, lợi ích của người lao động và những mục tiêu của Ngân hàng có thể kết hợp được với nhau, những mục tiêu của Ngân hàng cũng bao gồm các công tác như: động viên, khuyến khích người lao động tăng cường gắn bó và hết mình đối với lợi ích Ngân hàng, thu hút và sử dụng tốt những người có đủ năng lực trình độ tốt giúp cho Ngân hàng thu được nhiều

thành tựu thông qua những sản phẩm của người lao động làm ra để bù lại những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển họ. Mặt khác những mong muốn của người lao động qua đào tạo và phát triển là: ổn định để thăng tiến, có những cơ hội để cải thiện bản thân, có những vị trí làm việc thuận lợi mà ở đó có thể đóng góp, cống hiến được nhiều nhất, được cung cấp những thông tin về đào tạo có liên quan đến họ. Bên cạnh đào tạo về kiến thức chuyên môn, chương trình còn chú ý xây dựng môi trường làm việc thân thiện, mọi người quan tâm giúp đỡ lẫn nhau, truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm cho nhau để hoàn thành công việc chung (chứ không phải giữ khư khư kiến thức cho riêng mình để một mình mình tiến bộ, vượt mọi người để thăng tiến). Khi các cán bộ nhân viên đạt được những nhu cầu trên thì sẽ bảo đảm rằng các thành viên trong tổ chức sẽ phấn khởi làm việc, cởi bỏ được áp lực. Vì thế nên Vietcombank phải xây dựng được một hoạt động mang tính định hướng tạo điều kiện để cán bộ nhân viên Vietcombank phát triển và thành công trong nghề nghiệp. Qua những bài đánh giá năng lực nhân viên theo từng vị trí công việc thì các nhà quản lý và lãnh đạo sẽ lên kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng riêng biệt cho từng vị trí công việc với những tiêu chí và những nhóm kỹ năng riêng. Từ đó các cán bộ nhân viên sẽ biết mình đang đứng ở đâu, đã đáp ứng được những tiêu chuẩn của vị trí đó chưa. Trong 5-10 năm nữa, nếu họ vẫn muốn đồng hành với ngân hàng, họ sẽ đi xa được đến đâu trong hệ thống. Bên cạnh đó, các yêu cầu công việc phải được gắn chặt chẽ với chế độ phúc lợi. Tất nhiên đi nhanh hay đi chậm thì tùy còn vào năng lực và nỗ lực của mỗi cá nhân. Đảm bảo minh bạch và công bằng cho tất cả mọi người.

3.2.4. Hoàn thiện tổ chức bộ máy chuyên trách đào tạo

Để đảm bảo thành công cho đào tạo nhân lực tại Ngân hàng thì những người có trách nhiệm tổ chức chương trình đào tạo có vai trò đặc biệt quan trọng. Đây là những cán bộ trực tiếp thực thi các nhiệm vụ đào tạo, thực hiện các bước của quy trình đào tạo. Vì thế, muốn nâng cao hiệu quả của đào tạo thì

điều đầu tiên là phải nâng cao hiệu quả làm việc của bộ máy chuyên trách đào tạo.

Để nâng cao hiệu quả làm việc của Bộ máy chuyên trách đào tạo thì phải bao gồm những người có kỹ năng, kinh nghiệm trong đào tạo nhân lực cho doanh nghiệp nói chung, họ là những người có chuyên môn sâu về quản trị nhân sự cũng như có kinh nghiệm trong các hoạt động của quản trị nhân sự trong tổ chức, đặc biệt là về đào tạo. Những cán bộ này ngoài có năng lực chuyên môn ra còn cần có lòng nhiệt huyết với Ngân hàng cũng như am hiểu hoạt động cũng như tình hình phát triển thực tế và nhu cầu nhân lực của Ngân hàng. Những cán bộ chuyên trách đào tạo cũng cần có những kỹ năng điều tra xã hội học và tổng hợp phân tích số liệu thống kê để có thể đưa ra những dự báo chính xác về nhu cầu đào tạo; kinh phí đào tạo... Đặc biệt họ cũng cần là những người am hiểu sâu về hoạt động kinh doanh đặc thù của các ngân hàng để có thể lựa chọn các giảng viên cũng như những chương trình học với giáo trình phù hợp. Với những đòi hỏi đó, Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank cần có nhiều người với những thế mạnh khác nhau để hợp tác với nhau với mục đích phục vụ cho đào tạo nhân lực của Vietcombank.

Trước tiên, tại khâu tuyển dụng nhân sự cho đào tạo phải chặt chẽ, ưu tiên nhân lực chất lượng cao như là tốt nghiệp với hạng Khá trở lên, có các kỹ năng mềm, các ưu thế về ngoại hình, giao tiếp, sẵn sàng học hỏi những kiến thức mới, có khả năng ngoại ngữ để làm việc các đối tác nước ngoài....

Thứ hai, cần tiến hành tăng cường thông tin, phối hợp thông qua các công cụ phối hợp như bản kế hoạch, cơ cấu tổ chức, các công cụ thông tin. Bên cạnh đó cần phân cấp nhiều hơn trong việc tổ chức đào tạo, kiện toàn lại tổ chức hoạt động của Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank nhưng cần phải dựa trên sự bổ sung, cập nhật xây dựng các văn bản pháp luật về đào tạo để đảm bảo sự thống nhất trong việc tổ chức thực hiện đào tạo. Mỗi người, mỗi tổ nhóm cần được phân công nhiệm vụ cụ thể

tùy vào chuyên môn và thể mạnh, sau đó kết hợp với nhóm khác để cho ra những con số chính xác nhất.

Đồng thời ngân hàng cũng phải quan tâm bồi dưỡng cho cán bộ nhân viên làm việc ở Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank, để họ có thể tham gia học hỏi các mô hình tổ chức đào tạo nước ngoài, hay nâng cao trình độ làm việc, kết hợp, đánh giá các đối tác đào tạo nhằm đem lại cho Vietcombank những gì tốt nhất từ các đối tác.

Sau khi trải qua nhiều chương trình đào tạo, Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank cần liên tục tự kiểm điểm, đánh giá các hoạt động của mình từ dự báo, xây dựng cũng như triển khai đào tạo. Để từ đó các cán bộ có thể rút kinh nghiệm để cho các chương trình sau đạt hiệu quả cao nhất.

Để tạo bước đột phá trong công tác đào tạo, bên cạnh công tác đào tạo thường xuyên, hàng năm lãnh đạo Vietcombank cần xây dựng kế hoạch đào tạo theo trọng điểm, Vietcombank cần chỉ ra trong tình hình hiện tại vấn đề nổi cộm cần giải quyết như: Giải quyết vấn đề nợ xấu; Giải quyết tình trạng chậm giải ngân; Các biện pháp nâng cao hiệu quả cung ứng vốn phục vụ các dự án trọng điểm, dự án cấp quốc gia nhằm thu hút các tập đoàn, tổng công ty lớn có nhu cầu bảo đảm vốn ổn định lựa chọn Vietcombank là nhà đầu tư vốn cho mình; Các hình thức huy động vốn và vay vốn cho đầu tư phát triển để nâng cao doanh thu huy động cũng như khả năng giải ngân trong tình hình cụ thể... Do đó, giữa lãnh đạo Vietcombank cần phối hợp với Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Vietcombank có mời các chuyên gia đầu ngành trong các lĩnh vực hoạt động kể trên để xây dựng chương trình đào tạo cấp tốc đáp ứng ngay lập tức tình huống thực tiễn đặt ra. Các chương trình đào tạo này sẽ góp phần giải quyết những vấn đề cấp bách đem lại hiệu quả kinh tế, chớp thời cơ kinh doanh để chiếm lấy thị phần và phục vụ nhu cầu cung ứng vốn cho xã hội. Nhiệm vụ đào tạo theo trọng điểm phụ thuộc vào tình hình thực tế

từng giai đoạn, từng thời điểm nhưng cơ hội đến rất nhanh, nếu có kế hoạch chuẩn bị các tình huống, dự báo trước tình hình, xử lý bài bản thì dù có đầu tư kinh phí đáng kể vào công tác đào tạo này, sẽ đem lại sự chủ động nắm bắt cơ hội, thực hiện tốt nhiệm vụ đề ra và mang lại hiệu quả to lớn cũng như tránh được những rủi ro không đáng có xảy ra. Kế hoạch đào tạo này có thể sử dụng bộ khung của bộ máy đào tạo thường xuyên kèm thêm một lực lượng tham mưu, giúp việc và huy động các chuyên gia đầu ngành (có thể thuê chuyên gia) khi triển khai thực hiện nhiệm vụ và kết thúc khi thực hiện xong nhiệm vụ trọng điểm. Việc nắm bắt các diễn biến trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng đòi hỏi sự sắc sảo, nhạy bén của đội ngũ lãnh đạo Vietcombank, phân tích tình hình một cách chính xác để đề ra kế hoạch đào tạo kịp thời, cụ thể.

Việc kết hợp 2 hình thức đào tạo thường xuyên và đào tạo theo trọng điểm sẽ là 2 chân trong quá trình phát triển của Vietcombank, sẽ giúp duy trì hoạt động một cách có hiệu quả, bền vững với việc đi tắt, đón đầu các cơ hội, tạo sự đột phá trong phát triển để đạt được mục tiêu đến năm 2025 giữ vững vị trí là ngân hàng số 1 Việt Nam; trở thành một trong 100 ngân hàng lớn nhất khu vực Châu Á; một trong 300 tập đoàn tài chính ngân hàng lớn nhất thế giới, một trong 1.000 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất toàn cầu, có đóng góp lớn vào sự phát triển của Việt Nam.

KẾT LUẬN

Nhân lực đóng vai trò quan trọng trong duy trì và phát triển doanh nghiệp. Vì chỉ có nhân lực mới có thể tạo nên sự sáng tạo cho doanh nghiệp và tổ chức, chỉ có con người mới có thể tạo ra sản phẩm, dịch vụ, hàng hóa và kiểm tra hiệu quả các quá trình sản xuất và kinh doanh trong doanh nghiệp. Thêm vào nữa thì yếu tố công nghệ cũng không thể thiếu trong các tổ chức doanh nghiệp nhưng nếu không có con người vận hành thì sẽ không phát huy được tối đa tiềm năng của cả con người lẫn máy móc. Đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập và nhiều các đối thủ cạnh tranh mạnh thì có được nhân lực tốt sẽ giúp cho tổ chức doanh nghiệp có chỗ đứng trên thị trường. Luận văn cũng đã trình bày rõ về lý thuyết đào tạo nhân lực, cách thức thực hiện và thực trạng đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank, từ đó đã rút ra được ưu điểm cũng như hạn chế của thực trạng đó. Và cuối cùng luận văn cũng đưa ra một giải pháp để hoàn thiện đào tạo nhân lực cho Vietcombank.

Luận văn đã được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng rất cao, tuy nhiên vì kiến thức và kinh nghiệm của tác giả có hạn nên luận văn khó tránh khỏi những sai sót. Vì vậy nên rất mong được nhận nhiều ý kiến đóng góp bổ sung từ quý thầy, cô, lãnh đạo Vietcombank để luận văn hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng để khắc phục những khó khăn mà Vietcombank đang và sẽ gặp phải.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1) Lê Thị Ngọc Anh và Vũ Tuấn Linh (2017), bài báo “Kinh nghiệm về đào tạo nhân sự của một số điển hình và bài học rút ra cho Tổng công ty Viglacera”
- 2) Business Edge (2007), cuốn sách “Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ”
- 3) Gialaipc (2021), “Lĩnh Vực Kinh Doanh Của Vietcombank, Vietcombank”
<https://gialaipc.com.vn/linh-vuc-kinh-doanh-cua-vietcombank-vietcombank/>
- 4) Lê Thanh Hà (2015), Giáo trình “Quản trị nhân lực” tập 1 và 2, trường Đại học Lao Động – Xã Hội, NXB Lao Động – Xã Hội, Hà Nội
- 5) Phạm Thị Liên Hương (2016), luận văn thạc sĩ “Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần May Nam Định”
http://ulsa.edu.vn/uploads/file/caohoc/LU%E1%BA%ACN%20V%C4%82N%20CAO%20H%E1%BB%8CC%20KH%C3%93A%204/K%E1%BA%BF%20to%C3%A1n%20kh%C3%B3a%204/QT04044_PHAMTHILIENTHUONG4B.pdf
- 6) Nguyễn Thị Thanh Huyền (2016), luận văn thạc sĩ “Đào tạo nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam”
http://ulsa.edu.vn/uploads/file/caohoc/LU%E1%BA%ACN%20V%C4%82N%20CAO%20H%E1%BB%8CC%20KH%C3%93A%204/Qu%E1%BA%A3n%20tr%E1%BB%8B%20nh%C3%A2n%20l%E1%BB%B1c%20kh%C3%B3a%204/QT04048_Huy_n.pdf
- 7) Đặng Thị Hà (2020), luận văn thạc sĩ “Đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Bắc Á”
<https://luanvan123.info/threads/dao-tao-nguon-nhan-luc-tai-ngan-hang-tmcp-bac-a.139701/>
- 8) Nguyễn Thị Thu Hà (2020), Bài giảng “Đào tạo nhân lực”, trường Đại học Lao Động – Xã Hội, Hà Nội
- 9) Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.

<https://www.hocthue.net/chat-luong-nguon-nhan-luc>

10) Nguyễn Thế Lập (2015), luận văn thạc sĩ “Đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam – Vietcombank”

<https://123docz.net/document/6265817-luan-van-thac-sy-dao-tao-nguon-nhan-luc-tai-ngan-hang-thuong-mai-co-phan-ky-thuong-viet-nam-Vietcombank.htm>

11) Chu Hồng Liên (2021), luận văn thạc sĩ “Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ Thương mại và Dịch vụ Sức Sống Mới”

<http://ulsa.edu.vn/NewsDetail.aspx?ID=2767>

12) Nguyễn Thị Ngọc Mai (2018), luận văn thạc sĩ “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam chi nhánh Thanh Miện, Hải Dương”

<https://tailieumau.vn/luan-van-dao-tao-nguon-nhan-luc-tai-ngan-hang-agribank-hay/>

13) Đào Hải Minh (2021), “Đào tạo nhân lực là gì? Vai trò, phương pháp đào tạo nhân lực”

<https://timviec365.com/blog/dao-tao-nhan-luc-la-gi-new3318.html>

14) Hoàng Thúy Nga (2021), “ Những điều cần biết về Tầm quan trọng của nhân lực trong doanh nghiệp”

<https://timviec365.vn/blog/tam-quan-trong-cua-nhan-luc-new15687.html#:~:text=Nguồn%20nhân%20lực%20trong%20một,kinh%20doanh%20trong%20doanh%20ngành.>

15) Nhóm quản trị học của trường đại học Phenikaa(2021), “Phân tích các chức năng quản trị tại Vietcombank (VCB)”

<https://www.studocu.com/vn/document/truong-dai-hoc-phenikaa/mon-triet/phan-tich-cac-chuc-nang-quan-tri-tai-vietcombank/21299386>

16) OJT Solutions (2020),Cuốn sách “Nghệ thuật đào tạo nhân sự theo phong cách Toyota”

17) Raymond A. Noe (2019), “Employee training and development”

18) Quỳnh Trang (2021), “Vietcombank lãi hơn 27.000 tỷ, giữ ngôi đầu bảng lợi nhuận ngành ngân hàng”

<https://vnexpress.net/vietcombank-lai-hon-27-000-ty-giu-ngoi-dau-bang-loi-nhuan-nganh-ngan-hang-4422512.html>

19) Quỳnh Trang (2021), “Vietcombank đưa tỷ lệ bao phủ nợ xấu lên mức kỷ lục 424%”

<https://vnexpress.net/vietcombank-dua-ty-le-bao-phu-no-xau-len-muc-ky-luc-424-4414312.html>

20) Quá trình hình thành và phát triển của Vietcombank (2019), <https://portal.vietcombank.com.vn/About/LSPT/Pages/Qua-trinh-hinh-thanh-va-phat-trien.aspx?devicechannel=default>

21) Chỉ số tài chính cơ bản 2016-2020 của Vietcombank

<https://portal.vietcombank.com.vn/VCBDigital/2020/vi/chi-so-tai-chinh-co-ban-2016-2020/>

22) Báo cáo tài chính hợp nhất cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2021 của Vietcombank

<https://portal.vietcombank.com.vn/content/Investors/Investors/Báo%20cáo%20tài%20chính/Năm%202021/Báo%20cáo%20năm/Báo%20cáo%20tài%20chính%20Hợp%20nhất%20năm%202021%20đã%20kiểm%20toán.pdf>

23) Báo cáo thường niên năm 2021 của Vietcombank

<https://portal.vietcombank.com.vn/content/Investors/Investors/Báo%20cáo%20thường%20niên/Năm%202021/HOSE%20-%20VN%20-%20BCTN%20-%20VCB%20-%202904.pdf>

24) Phân tích cơ bản của Mã Vietcombank

<https://vcbs.com.vn/vn/Research/BasicAnalysis?stocksymbol=VCB>

25) VCB News (2021), “Vietcombank lần thứ 6 được tạp chí Euromoney trao giải thưởng “Ngân hàng tốt nhất Việt Nam””

<https://portal.vietcombank.com.vn/News/newsevent/Pages/Tai-chinh-ngan-hang.aspx?ItemID=7053>

26) Hoàng Vy (2020), “Ngân hàng (Bank) là gì? Đặc điểm”

<https://vietnambiz.vn/ngan-hang-bank-la-gi-dac-diem-20200517111952967.htm>

PHỤ LỤC

Phụ lục 01. Bảng khảo sát nhu cầu đào tạo của nhân viên

BẢNG XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO

Thông tin cá nhân

Họ và tên : Giới tính

Tuổi: Trình độ học vấn :.....

Phòng(CN/PGD) :.....

Khối /Vùng:.....

Địa chỉ email:.....

Số điện thoại:.....

1. Anh (chị) có nhu cầu đào tạo:

- ☐ Kiến thức cho Nhân viên mới
- ☐ Khóa học sản phẩm/nghiệp vụ
- ☐ Khóa học kỹ năng mềm
- ☐ Tiếng Anh chuyên ngành
- ☐ Tiếng Anh giao tiếp

2. Hình thức đào tạo nào phù hợp với công việc của Anh/Chị

- ☐ Khóa học trực tiếp do Vietcombank tổ chức
- ☐ Khóa học trực tiếp do đối tác bên ngoài tổ chức
- ☒ Học online
- ☐ Học viên tự liên hệ

3. Anh chị có thể tham gia các khóa học trong thời gian nào?

- ☐ Cuối tuần (T7-CN Hàng tuần)
- ☐ Ngày trong tuần (Giờ hành chính T2-T6)
- ☐ Ngày trong tuần (Sau giờ hành chính)
- ☐ Chưa xác định

4. Anh/Chị có thể bắt đầu các khóa học khi nào?

- ☐ Hôm nay
- ☐ Tuần sau
- ☒ Tháng sau
- ☐ Quý sau
- ☐ Chưa xác định

5. Anh/Chị đã từng trải qua quá trình đào tạo đối với công việc hiện

tại chưa?

☐ Có

☐ Không

Chương trình gì (nếu có).....

.....

6. Anh/Chị muốn biết thêm thông tin gì về chương trình đào tạo của Vietcombank

.....

7. Anh/chị có yêu cầu gì khi tham gia các khóa đào tạo của Vietcombank

(chế độ, thiết bị, dụng cụ học tập...).....

.....

“ Nguồn: Tác giả xây dựng ”

Phụ lục 2. Phiếu điều tra về đánh giá công tác đào tạo nhân lực tại Vietcombank

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

2. Tuổi:.....

3. Trình độ chuyên môn:.....

4. Chức danh:.....

5. Bộ phận làm việc:.....

II. CÂU HỎI

1. Anh/Chị có nắm rõ với chức danh công việc của Anh/Chị cụ thể cần đào tạo những kiến thức, kỹ năng gì không?

a. Có	
b. Không	

2. Anh/Chị có cho rằng kiến thức, kỹ năng của mình đáp ứng được với chức danh công việc yêu cầu không?

a. Có	
-------	--

b. Không	
----------	--

3. Anh/Chị có được đăng ký chương trình đào tạo theo nhu cầu đào tạo của bản thân trong kế hoạch đào tạo, hàng năm không?

a. Có	
b. Không	

4. Anh/Chị có thấy việc xác định nhu cầu đào tạo của Anh/Chị có dựa trên định hướng phát triển của Ngân hàng không?

a. Có	
b. Không	

5. Anh/Chị có thấy việc xác định nhu cầu đào tạo của Anh/Chị dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc để xác định những kiến thức, kỹ năng thiếu hụt không?

a. Có	
b. Không	

6. Anh/Chị có thấy việc xác định nhu cầu đào tạo của Anh/Chị dựa trên các kiến thức, kỹ năng mà công việc yêu cầu không?

a. Có	
b. Không	

7. Anh/Chị cho biết Anh/Chị có được phổ biến mục tiêu đào tạo khi Anh/Chị tham dự các khóa đào tạo, không?

a. Có	
b. Không	

8. Anh/Chị cho biết nội dung các khóa học có phù hợp với mục tiêu đào tạo không?

a. Có	
b. Không	

9. Anh/Chị cho biết thời điểm tổ chức đào tạo có phù hợp với bố

trí công việc của Anh/Chị không?

a.	Có	
b.	Không	

10. Anh/Chị cho biết độ dài khóa học có phù hợp với nội dung học không?

a.	Dài có nhiều thông tin không cần thiết	
b.	Phù hợp	
c.	Ngắn không đủ cung cấp thông tin	

11. Anh/Chị cho biết giáo viên đã truyền tải yêu cầu đào tạo trong các khóa học mà Anh/Chị tham gia không?

a.	Có	
b.	Không	

12. Anh/Chị cho biết những mặt hạn chế của giáo viên trong các khóa đào tạo mà Anh/Chị tham gia?

a.	Không có kiến thức về nội dung giảng dạy	
b.	Không có kỹ năng sư phạm	
c.	Ý kiến khác:.....	

13. Anh/Chị nhận xét thế nào về tài liệu phục vụ đào tạo? (có thể lựa chọn nhiều nội dung)

a.	Trình bày đẹp, dễ hiểu	
b.	Tài liệu có ích cho công việc của tôi	
c.	Tài liệu đào tạo chưa đáp ứng	
d.	Thể loại đa dạng, phong phú	

14. Anh/Chị cho biết các chương trình đào tạo mà Anh/chị tham gia có đáp ứng những kiến thức, kỹ năng mà Anh/Chị thiếu hụt trong quá trình thực hiện công việc không?

a.	Phù hợp	
b.	Hoàn toàn phù hợp	
c.	Không phù hợp	

15. Những kiến thức, kỹ năng mà Anh/Chị được đào tạo có được Anh/Chị áp dụng trong công việc hàng ngày không?

a.	Có	
b.	Không	

16. Việc áp dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo có giúp công việc của Anh/Chị tốt hơn không?

a.	Không nhận thấy rõ rệt	
b.	Nhận thấy rõ rệt	
c.	Không hiệu quả	

17. Theo Anh/Chị có cần thiết phải đào tạo cập nhật các kiến thức, kỹ năng chuyên môn không?

a.	Có	
b.	Không	

18. Anh/Chị có phản hồi lại cho bộ phận quản lý đào tạo trong trường hợp các khóa đào tạo không có hiệu quả không?

a.	Có	
b.	Không	

19. Anh/Chị có ý kiến đóng góp gì để công tác đào tạo tại Vietcombank đạt hiệu quả cao hơn?

.....

.....

.....

“Nguồn : Tác giả xây dựng”

