

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

NGUYỄN VIỆT HÀ

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ
NGÂN HÀNG TMCP TIÊN PHONG (TPBANK)

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

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

NGUYỄN VIỆT HÀ

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ
NGÂN HÀNG TMCP TIÊN PHONG (TPBANK)**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực
Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ HỒNG PHONG

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của bản thân và được sự hướng dẫn khoa học của TS Vũ Hồng Phong. Các nội dung, kết quả nghiên cứu trong đề tài này trung thực, khách quan và chưa được công bố dưới bất kỳ hình thức nào trước đây.

Những số liệu phục vụ cho công việc phân tích, đánh giá, nhận xét được tác giả thu thập từ các nguồn khác nhau và có trích dẫn rõ ràng.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về nội dung luận văn của mình.

Tác giả luận văn

Nguyễn Việt Hà

LỜI CẢM ƠN

Có thể nói rằng, việc hoàn thành trọn vẹn bài luận văn gặp khá nhiều khó khăn và trở ngại trong suốt quá trình thực hiện. Cùng với sự đầu tư nghiên cứu nghiêm túc của bản thân và sự hướng dẫn tận tình của giảng viên hướng dẫn, sự hỗ trợ của các phòng ban, cán bộ lãnh đạo, nhân viên ngân hàng (NH) TMCP Tiên Phong (TPBank) để bài luận văn đã được hoàn thành.

Thông qua đây, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành tới:

Thứ nhất, Ban Giám hiệu Trường Đại học Lao động – Xã hội đã tạo điều kiện về cơ sở vật chất, hệ thống thư viện hiện đại, đa dạng các loại sách, tài liệu thuận lợi cho việc tìm kiếm, nghiên cứu thông tin.

Thứ hai, Quý Thầy Cô Khoa Sau Đại học và Ban Quản lý Đào tạo đã hỗ trợ, hướng dẫn, cung cấp thông tin kịp thời và đồng hành cùng tác giả trong suốt quá trình học tập và làm luận văn.

Thứ ba, TS Vũ Hồng Phong đã hướng dẫn tận tình, chi tiết, định hướng tư duy và cách làm việc khoa học để tác giả có đủ kiến thức, kinh nghiệm vận dụng vào bài luận văn.

Thứ tư, Phòng, ban Khôi Quản trị nhân lực, NH TMCP Tiên Phong đã cung cấp số liệu, thông tin, tạo điều kiện để tác giả hoàn thành luận văn.

Do chưa có nhiều kinh nghiệm để làm đề tài cũng như những hạn chế về kiến thức, trong luận văn chắc chắn sẽ không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự nhận xét, ý kiến đóng góp, phê bình từ phía Quý Thầy Cô để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN.....	
MỤC LỤC	I
DANH MỤC BẢNG	IV
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ, HÌNH.....	V
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực	8
1.1.1. Khái niệm nhân lực	8
1.1.2. Khái niệm đào tạo nhân lực	8
1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	10
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	10
1.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo.....	15
1.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo.....	16
1.2.4. Sử dụng nhân lực sau đào tạo	20
1.2.5. Đánh giá kết quả đào tạo.....	20
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp	22
1.3.1. Các nhân tố bên ngoài tổ chức.....	22
1.3.2. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp.....	24
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số Hội Sở ngân hàng và bài học kinh nghiệm cho Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong.....	27
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số Hội Sở ngân hàng.....	27
1.4.2. Bài học kinh nghiệm cho Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong trong đào tạo nhân lực	29

II

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN TIÊN PHONG	31
2.1. Tổng quan về Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong	31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong	31
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Ngân hàng và Tổng quan về Khối Quản trị Nguồn Nhân lực (Khối HR)	33
2.1.3. Đặc điểm kinh doanh và kết quả hoạt động của Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong.....	39
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong	40
2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Hội sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong	45
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo của Hội sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong	45
2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo của Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong	50
2.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo.....	58
2.2.4. Sử dụng nhân lực sau đào tạo	60
2.2.5. Đánh giá kết quả đào tạo.....	61
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong	64
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài ngân hàng:.....	64
2.3.2. Các nhân tố bên trong ngân hàng	66
2.4. Đánh giá về thực trạng đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong	69
2.4.1 Kết quả đã đạt được	69

III

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	76
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN TIÊN PHONG.....	81
3.1. Phương hướng phát triển của Hội sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong trong thời gian tới	81
3.1.1. Định hướng và chỉ tiêu phát triển	81
3.1.2. Phương hướng, mục tiêu đào tạo nhân lực	85
3.2. Một số giải pháp và khuyến nghị đề xuất nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong.....	86
3.2.1. Giải pháp và kiến nghị đề xuất nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong.....	86
3.2.2. Khuyến nghị.....	103
KẾT LUẬN.....	105
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	107
PHỤ LỤC.....	

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. So sánh việc sử dụng giảng viên trong đào tạo	19
Bảng 1.2. Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo.....	22
Bảng 1.3. Tình hình đào tạo nhân lực tại Hội sở BIDV	27
Bảng 1.4. Tình hình đào tạo nhân lực tại Hội Sở VietinBank.....	28
Bảng 2.1. Tổng hợp kết quả kinh doanh của Hội sở NH TMCP Tiên Phong giai đoạn 2019-2022	39
Bảng 2.2. Lao động theo giới tính giai đoạn 2019-2022	41
Bảng 2.3. Lao động theo độ tuổi giai đoạn 2019-2022	42
Bảng 2.4. Trình độ lao động theo văn bằng giai đoạn 2019-2022	43
Bảng 2.5. Trình độ tin học của người lao động giai đoạn 2019-2023.....	44
Bảng 2.6. Phiếu xác định nhu cầu đào tạo	46
Bảng 2.7. Nhu cầu đào tạo của NH giai đoạn 2019-2022	46
Bảng 2.8: Kết quả tổ chức đào tạo tập trung và đào tạo E-learning của Hội sở TPBank giai đoạn 2019-2022	53
Bảng 2.9. Kết quả tổ chức đào tạo trong công việc của Hội sở TPBank giai đoạn 2019-2022	55
Bảng 2.10: Chi phí đào tạo của Hội sở từ năm 2019-2022	57
Bảng 2.11. Mức độ hài lòng của học viên sau đào tạo	61
Bảng 2.12: Đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch đào tạo.....	61
Bảng 2.13. Tổng hợp kết quả thi của học viên	64
Bảng 2.14. Nhân sự của Trung tâm Đào tạo Hội sở TPBank.....	68
Bảng 3.1. Chỉ tiêu kinh doanh của Hội sở NH TMCP Tiên Phong giai đoạn 2023 - 2025	84
Bảng 3.2. Mẫu ghi chép của người quan sát.....	91

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ, HÌNH

Biểu đồ 2.1. Nghiệp vụ, kỹ năng mong muốn được đào tạo	47
Biểu đồ 2.2. Tỷ lệ được đào tạo tại Hội Sở	48
Biểu đồ 2.3. Mức độ tạo điều kiện cho người lao động tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ.....	49
Biểu đồ 2.4. Mục đích được đào tạo của người lao động.....	49
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy hoạt động TPBank.....	33
Sơ đồ 2.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Khối HR.....	35
Hình 2.1. Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo	58

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, cùng với quá trình đổi mới và phát triển mọi mặt đời sống kinh tế - xã hội, nhân lực luôn được coi là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu, là yếu tố có tính quyết định đến sự tồn tại và phát triển bền vững của một tổ chức hay doanh nghiệp. Trong nền kinh tế của đất nước, ngành tài chính NH đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc kiểm soát lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô; cung cấp vốn tín dụng hỗ trợ nền kinh tế. Vai trò này của ngành này đối với nền kinh tế nước ta đã được thể hiện rất rõ nét khi mà thời gian vừa qua, đứng trước những biến động của nền kinh tế thế giới và khu vực, nền kinh tế nước ta vẫn ổn định và trên đà phát triển với tỷ giá và lãi suất có biến động ít, tỷ lệ lạm phát ở mức cho phép.

NH TMCP Tiên Phong (TPBank) là một tổ chức tín dụng có bề dày kinh nghiệm với 15 năm hoạt động và phát triển. Quá trình hình thành và phát triển thời gian vừa qua đơn vị đã thể hiện được vai trò quan trọng của mình trong hệ thống tín dụng ở nước ta với nhiều thành tựu vượt bậc, đặc biệt TPBank đã trở thành NH Số số 1 tại thị trường Việt Nam trong nhiều năm qua. Những thành công này không chỉ là nhờ có sự chỉ đạo sát sao của Ban Lãnh đạo NH trong việc xây dựng định hướng, chiến lược kinh doanh phù hợp, không ngừng nâng cao công tác chuyên môn nghiệp vụ trong NH mà đó còn là nhờ vào tầm nhìn, sự đánh giá, đề cao vấn đề đào tạo nhân lực của Ban Lãnh đạo TPBank.

Hội Sở TPBank là minh chứng cho những kết quả của đào tạo nhân lực trong toàn hệ thống. Với sự quan tâm, điều hành của Ban Lãnh đạo cùng sự nỗ lực của đội ngũ cán bộ nhân viên mà thời gian qua đào tạo nhân lực tại Hội Sở đã đạt được nhiều kết quả tích cực như: Xây dựng và tổ chức được

nhieu Chương trình đào tạo phù hợp, Kế hoạch đào tạo luôn được xây dựng một cách đồng bộ, có sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị, hoàn thiện đầy đủ nội dung, sát với mục tiêu, nhiệm vụ và định hướng kinh doanh mà TPBank đã đặt ra; Công tác tổ chức đào tạo được thực hiện bài bản và nghiêm túc; Đội ngũ giảng viên được lựa chọn là những người có bề dày kinh nghiệm; Chất lượng học viên sau đào tạo được nâng lên qua từng năm, ... Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả tích cực này thì vẫn còn một số hạn chế nhất định như: Hình thức đào tạo còn chưa đa dạng; Phương pháp đào tạo còn hạn chế, chưa phát huy được hết năng lực của người học; Việc đánh giá đào tạo chưa đạt được như kỳ vọng và có tác động như thế nào đối với các kết quả hoạt động kinh doanh; Nội dung đào tạo mặc dù đã có kết hợp với thực hành nhưng vẫn còn thiên nhiều về lý thuyết, sự theo sát sau đào tạo chưa được thực hiện sâu, chưa có sự liên kết cao với việc thực tiễn công việc, ...

Từ những yêu cầu đặt ra của tình hình mới và để đánh giá một cách rõ nhất về những kết quả đã đạt được của đào tạo nhân lực cũng như tìm ra những giải pháp khắc phục và hướng đi hiệu quả của đào tạo nhân lực trong thời gian tới cho Hội Sở TPBank. Với chuyên ngành quản trị nhân lực, tôi xin chọn đề tài **“Đào tạo nhân lực tại Hội sở Ngân hàng TMCP Tiên Phong”** làm đề tài luận văn tốt nghiệp.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp nói chung và tại doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực NH nói riêng là một nội dung quan trọng của quản trị nhân lực, vì vậy thời gian qua đã có nhiều tác giả nghiên cứu về vấn đề này, có thể kể tới những công trình nghiên cứu sau:

Đề tài luận án tiến sỹ *“Đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam”* do Đinh Thị Hồng Duyên - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, năm 2015. Luận án đã khái quát

hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo và tiến trình đào tạo nhân lực trong DN. Thực trạng vấn đề đào tạo nguồn nhân lực hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Qua đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp về tăng cường hiệu quả đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam.

Đề tài luận án tiến sỹ “*Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế*” do Đặng Thị Hương – Trường Đại học Bách khoa Hà Nội, năm 2010. Ngoài việc phân tích thực trạng đào tạo cán bộ quản lý của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam giai đoạn 2006 – 2010, đề tài còn chỉ ra thực tiễn đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp tại Nhật Bản và Đức, từ đó làm kinh nghiệm áp dụng cho Việt Nam.

Đề tài luận văn thạc sỹ “*Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại NH TMCP Sài Gòn Thương Tín – Hội Sở Hà Nội*”, do Trương Mạnh Hùng - Trường Đại học Bách khoa Hà Nội, năm 2019. Đề tài đã trình bày tổng quan một số vấn đề cơ bản về đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp; thực trạng và giải pháp hoàn thiện đào tạo và phát triển nhân lực tại NH TMCP Sài Gòn Thương Tín – Hà Nội. Đồng thời, tác giả đã phân tích rõ việc vận dụng mô hình Kirk Patrick trong đánh giá kết quả đào tạo tại đơn vị nghiên cứu.

Đề tài luận văn thạc sỹ “*Ứng dụng giải pháp E-learning nhằm nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo tại NH TMCP An Bình*”, do Hoàng Vũ Tuấn – Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, năm 2020. Luận văn trình bày cơ sở lý thuyết về đào tạo trực tuyến. Chỉ rõ những hiệu quả và cách thức vận hành phương pháp đào tạo trực tuyến (E-learning) trong doanh nghiệp hoạt động tín dụng để đem lại hiệu quả cao nhất trong hoạt động đào tạo nhân lực.

Đề tài luận văn thạc sỹ “*Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực cho NH Vietinbank Chi nhánh Tuyên Quang*”, do Sầm Thị Thu Huyền - Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, năm 2020. Luận văn đã phân tích tổng thể khung lý thuyết cũng như cách áp dụng các hình thức đào tạo (đào tạo trong công việc và ngoài công việc) tại Vietinbank - Chi nhánh Tuyên Quang. Chính hoạt động đào tạo này đặt ra cho các NH trong quá trình đào tạo phải đổi mới chính sách đào tạo để phù hợp với hoàn cảnh của tổ chức cũng như tình hình KT-XH.

Bài viết nghiên cứu về “*Nâng cao chất lượng nhân lực thông qua phát triển kỹ năng lao động và vai trò của giáo dục phổ thông*”, do Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Minh Thảo, năm 2012. Xuất phát từ thực tiễn nhân lực và chất lượng nhân lực ở nước ta phải có sự nhận diện khách quan, đúng thực trạng về kỹ năng lao động và giáo dục phổ thông, tập trung chủ yếu vào kỹ năng cứng và kỹ năng nghề. Trên cơ sở đó, bài viết đưa ra một số kiến nghị về lồng ghép đào tạo kỹ năng qua các môn học trong trường phổ thông nhằm trang bị cho học sinh những kỹ năng cần thiết khi tham gia thị trường lao động, qua đó nâng cao chất lượng nhân lực cho Việt Nam.

Các công trình nghiên cứu trên về cơ bản đã làm rõ những vấn đề lý luận, thực tiễn và đưa ra phương hướng, giải pháp nhằm đảm bảo đào tạo nhân lực hiệu quả của đơn vị mà đề tài thực hiện. Tuy nhiên, cho tới hiện nay vẫn chưa có một công trình nào nghiên cứu về đào tạo nhân lực tại Hội Sở NH TMCP Tiên Phong.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở làm rõ vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đề đề xuất phương hướng, giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nêu trên, luận văn sẽ phải thực hiện tốt những nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản của đào tạo nhân lực đối với doanh nghiệp.

- Nghiên cứu kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số Hội Sở NH ở nước ta, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Hội Sở TPBank.

- Phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank trong thời gian vừa qua. Đề xuất phương hướng và giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank trong thời gian tới.

4. Đối tượng và nhiệm vụ nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về thời gian: Nghiên cứu thực trạng đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank giai đoạn 2019-2022; đề xuất các giải pháp nhằm thực hiện hiệu quả đào tạo nhân lực giai đoạn 2023-2025.

- Về không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank.

- Về phạm vi nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu vấn đề đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank trên 04 nội dung: Xác định nhu cầu đào tạo; Lập kế hoạch đào tạo; Tổ chức thực hiện đào tạo và Đánh giá kết quả đào tạo.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

- * **Dữ liệu thứ cấp:** Để làm rõ những nội dung trong đề tài, bên cạnh việc sử dụng lý thuyết từ Giáo trình Quản trị nhân lực và các công trình

nghiên cứu kể trên thì tác giả tiến hành thu thập và phân tích các số liệu từ nội bộ của Hội Sở: Báo cáo thường niên và Báo cáo tài chính giai đoạn 2019-2022; Báo cáo công tác đào tạo nhân lực hàng năm của Trung tâm Đào tạo & Phát triển Nguồn nhân lực (gọi tắt là Trung tâm Đào tạo), Khối Quản trị Nguồn nhân lực (gọi tắt là Khối HR), ...

*** Dữ liệu sơ cấp**

Để có một đánh giá khách quan trong luận văn, tác giả lập phiếu khảo sát trên các nội dung của đào tạo nguồn nhân lực với 500 người lao động đang làm việc tại Hội Sở, trong đó đối với đội ngũ cán bộ lãnh đạo Khối/Phòng tác giả tiến hành khảo sát với 120 người; Còn lại với 380 phiếu tác giả thực hiện đối với đội ngũ nhân viên lao động.

Kết quả thu về ở đội ngũ cán bộ lãnh đạo là 120/120 phiếu. Còn ở đội ngũ nhân viên lao động là 380/380 phiếu.

5.2. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

Đây là việc phân tích các tài liệu để tìm ra cấu trúc, xu hướng:

Sau khi phỏng vấn, thu lại phiếu khảo sát tác giả tiến hành phân loại, tổng hợp và phân tích số liệu trên excel. Các câu trả lời, ý kiến giống nhau sẽ được tổng hợp vào một nhóm để tính tỷ lệ. Từ đó xây dựng dạng biểu đồ tròn để các đối tượng dễ dàng tiếp cận với đề tài và thấy rõ hơn kết quả mà tác giả đã thực hiện khảo sát.

Từ những dữ liệu về hoạt động đào tạo của Khối HR từ năm 2019 đến năm 2022. Tác giả thiết kế bảng biểu để so sánh, phân tích số khóa đào tạo, số lượt cán bộ nhân viên được đào tạo, ngân sách đầu tư cho đào tạo, số lượng, tỷ lệ học viên, điểm đánh giá chất lượng sau đào tạo các khóa/lớp học qua các năm và các tháng. Từ đó, đánh giá được những kết quả đã đạt được cũng như mặt hạn chế trong hoạt động đào tạo của Hội sở TPBank thời gian qua.

5.3. Phương pháp phân tích, tổng hợp:

Với phương pháp này tác giả thực hiện phân tích, chọn lọc dữ liệu từ các công trình nghiên cứu kể trên và các công trình nghiên cứu khác, từ đó hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về đào tạo nhân lực đối với doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực tài chính - tín dụng.

5.4. Phương pháp so sánh:

Tác giả sử dụng phương pháp này để so sánh thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực của Hội Sở TPBank qua từng năm, từng giai đoạn.

5.5. Phương pháp phân tích tổng kết kinh nghiệm:

Với phương pháp này, tác giả nghiên cứu, xem xét những thành quả thực tiễn đào tạo nhân lực của 02 Hội Sở NH BIDV và ViettinBank, tác giả cũng rút ra kết luận cho thực tiễn và khoa học đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Các giải pháp mà đề tài đưa ra sẽ góp phần hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank trong thời gian tới. Đồng thời, những kết quả nghiên cứu của đề tài còn có giá trị tham khảo cho các NH của nước ta trong triển khai đào tạo nhân lực.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận văn bao gồm 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong.

Chương 3: Một số giải pháp và khuyến nghị hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong.

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

1.1. Một số vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực

1.1.1. Khái niệm nhân lực

Bất kỳ một tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người trong tổ chức đó. Do đó, *nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực và năng lực của người lao động*. Trong quá trình sản xuất kinh doanh, việc bồi dưỡng và phát huy khả năng của con người một cách có hiệu quả là rất cần thiết đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào. [2, tr.15-16].

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

Trí lực bao gồm khả năng suy nghĩ, sự hiểu biết, khả năng tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách, ... của từng cá nhân. Trong các hoạt động sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và có thể nói như đã được khai thác gần tới mức cạn kiệt.

1.1.2. Khái niệm đào tạo nhân lực

Sự phát triển của nền kinh tế hiện nay cho thấy muốn phát triển giàu mạnh thì doanh nghiệp phải chú trọng vào đầu tư nhân lực trên 3 phương diện là chăm sóc sức khỏe, nâng cao chất lượng cuộc sống và đào tạo. Trong đó đào tạo là nội dung quan trọng nhất.

Để hiểu thế nào là đào tạo nhân lực, ta cần hiểu rõ thế nào là đào tạo. Hiện nay, có nhiều cách hiểu khác nhau về đào tạo:

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm và tác giả Nguyễn Ngọc Quân trong giáo trình Quản trị Nhân lực xuất bản năm 2004 cho rằng “Đào tạo là quá trình học tập làm cho người lao động có thể thực hiện được các chức năng nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ”.

Theo giáo trình Quản trị Nhân lực (Tập II) của trường Đại học Lao động - Xã hội do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009 thì: “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”.

Như vậy, mỗi tác giả đều tiếp cận hoạt động đào tạo với một khía cạnh khác nhau nhưng đều xác định rõ mục đích của đào tạo đó là nâng cao chất lượng con người để đáp ứng yêu cầu công việc của đơn vị.

Trong phạm vi luận văn nghiên cứu, tác giả đã rút ra được định nghĩa về đào tạo đó là: “Đào tạo là quá trình trang bị tri thức và khả năng để thực hiện những nhiệm vụ (yêu cầu) nhất định, giúp cho người học, người lao động có đủ trình độ, kỹ năng để thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao”.

Quá trình đào tạo, người lao động sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn, được cập nhật kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để hoàn thành tốt công việc được giao. Trong xu thế của nền kinh tế hiện nay thì đào tạo nhân lực chính là một xu thế khách quan của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Hoạt động đào tạo phải đảm bảo cung ứng cho xã hội một lực lượng lao động đáp ứng 3 lĩnh vực sau:

- Nhân lực trong lĩnh vực khoa học - công nghệ, ngành nghề kinh tế, kỹ thuật.
- Nhân lực lãnh đạo, quản lý nhà nước.
- Nhân lực lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp.

Từ khái niệm “nhân lực”, “đào tạo” và những vấn đề cơ bản về đào tạo

nhân lực phân tích ở trên, ta có thể hiểu: “Đào tạo nhân lực là quá trình tác động, dạy và rèn luyện con người thông qua việc tổ chức truyền thụ tri thức và những kinh nghiệm để giúp họ có những kiến thức, kỹ năng nhất định, đáp ứng yêu cầu của công việc mà họ phải thực hiện”.

1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Quá trình phát triển của doanh nghiệp trước những tác động của nền kinh tế và yêu cầu của doanh nghiệp khi muốn nâng cao năng lực, hiệu quả của công tác sản xuất kinh doanh thì đã đặt ra một vấn đề là cần phải trang bị cho người lao động các kiến thức, kỹ năng và nghiệp vụ chuyên môn cần thiết.

Việc đào tạo nhân lực được đặt ra cả ở doanh nghiệp mới thành lập và doanh nghiệp đã có thời gian hoạt động lâu năm trong lĩnh vực và ngành của mình. Trong đó, đối với doanh nghiệp mới thành lập thì hoạt động đào tạo sẽ tập trung chủ yếu vào những kiến thức, kỹ năng vận hành và quản lý. Còn đối với doanh nghiệp đã hoạt động lâu năm thì bên cạnh những nội dung đào tạo về kiến thức, vận hành, quản lý thì công tác đào tạo sẽ tập trung vào những việc nâng cao hoặc bổ sung những điểm còn hạn chế, thiếu sót của người lao động khi mới được tuyển dụng vào doanh nghiệp hay những nội dung cần phải nâng cao hoặc cải thiện trong quá trình làm việc yêu cầu, nâng cao năng lực của người lao động cũng như là cơ sở để xây dựng lộ trình phát triển và lộ trình đào tạo trong tương lai cho các chức danh, vị trí cao hơn đối với người lao động trong doanh nghiệp. Nội dung này được xác định dựa vào những yêu cầu của vị trí công việc, bản mô tả công việc sẵn có đối với từng chức danh, các tiêu chuẩn, tiêu chí mà doanh nghiệp đã xây dựng và được thể hiện trong bộ Khung năng lực hoặc bộ từ điển năng lực của doanh nghiệp.

Khi vấn đề đào tạo được đặt ra thì nhà quản trị sẽ phải xây dựng được một kế hoạch đào tạo dài hạn hoặc ít nhất trong một năm. Các chương trình

đào tạo được đưa ra phải đáp ứng được xu hướng của thời đại, thích ứng với những thay đổi trong tương lai của doanh nghiệp, đặc biệt phải song hành cùng với định hướng và chiến lược hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Xác định nhu cầu đào tạo là một nội dung quan trọng nhất trong kế hoạch đào tạo nhân viên.

Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo thì doanh nghiệp cần phân tích dựa trên những cơ sở sau:

* Phân tích tổ chức của đơn vị:

Thực chất của hoạt động này đó chính là phân tích định hướng và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhà quản trị cần tập trung vào việc phân tích mục tiêu phát triển của doanh nghiệp trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Đồng thời tiến hành phân tích nhu cầu nhân lực và các nguồn lực liên quan để thực hiện mục tiêu trên. Việc này đòi hỏi doanh nghiệp phải xác định được một cách cơ bản về số lượng lẫn chất lượng nhân lực và các nguồn lực khác như vật lực, tài lực, ...)

* Phân tích công việc.

Việc phân tích công việc của người lao động được dựa vào: Bản mô tả công việc; Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện; Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Thông qua việc phân tích những nội dung này, nhà quản lý sẽ xác định công việc này cần lực lượng lao động như thế nào và đội ngũ người lao động hiện nay đã thực hiện được những gì và họ cần phải bổ sung thêm kiến thức, kỹ năng hay năng lực gì để hoàn thành tốt các công việc được giao.

* Phân tích người lao động.

Tùy từng đối tượng người lao động mà người quản trị đào tạo sẽ xác định nhu cầu đào tạo cho phù hợp. Theo đó:

- Đối với cán bộ lãnh đạo thì việc đào tạo sẽ tập trung vào việc đáp ứng

các chiến lược phát triển của doanh nghiệp về kỹ thuật, công nghệ, tổ chức, định hướng phát triển kinh doanh, kỹ năng lãnh đạo, phát triển con người, ...

- Đối với cán bộ nghiệp vụ chuyên môn: Căn cứ vào kế hoạch dự kiến về lao động như sự nhân sự thay thế, thăng tiến và sự chuyển chuyên ở tất cả các bộ phận, phòng/ban chức năng, ...

- Đối với cán bộ nhân viên: Dựa vào kế hoạch đào tạo và nâng cao trình độ nghiệp vụ, kỹ năng làm việc, tái đào tạo, đào tạo bổ sung để nâng ngạch và nâng bậc.

Việc xem xét nhu cầu đào tạo thông qua xác định nhu cầu của nhân viên tại doanh nghiệp được thực hiện chủ yếu bằng phương pháp điều tra, khảo sát, bảng hỏi, lấy ý kiến từ cấp trên. Thực tế cho thấy nhân viên thường mong muốn được đào tạo nhằm để phục vụ thực hiện công việc đang đảm nhiệm một cách tốt hơn; để có cơ hội thăng tiến trong công việc hoặc để bồi dưỡng kiến thức chuyên môn, trình độ để có cơ hội phát triển mới trong tương lai.

Sau khi xác định rõ nhu cầu đào tạo thì nhà quản lý sẽ xem xét, đánh giá nhu cầu để xác định nhu cầu đào tạo nào là nhu cầu thực sự phù hợp, việc đào tạo có giúp ích trong việc cải thiện kết quả công việc hay không và ngoài việc đào tạo thì còn giải pháp nào có thể thay thế không. Việc đánh giá nhu cầu dựa vào phương pháp điều tra phỏng vấn, quan sát thực tế và phân tích dữ liệu với 03 bước chính:

Bước 1: Xác định khoảng cách giữa kết quả mong đợi và năng lực hiện có của người lao động. Được tiến hành thông qua việc tìm hiểu kết quả thực hiện công việc mà người lao động đạt được trong thực tế, tìm hiểu yêu cầu về kết quả thực hiện công việc cần đạt được rồi so sánh những yêu cầu với kết quả đạt được trong thực tế để tìm ra khoảng cách.

Bước 2: Phân tích nguyên nhân gây ra khoảng cách: Khoảng cách trong kết quả thực hiện công việc có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân như chất

lượng, trình độ năng lực hiện tại của người lao động, cơ cấu tổ chức, động cơ làm việc cá nhân, chính sách khen thưởng và đánh giá, các yếu tố ảnh hưởng khách quan và chủ quan, ... nhưng phần lớn sẽ có nguyên nhân từ việc thiếu kiến thức, kỹ năng và động lực làm việc dẫn tới phát sinh và xuất hiện nhu cầu đào tạo.

Bước 3: Xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp phù hợp.

- Nhu cầu đào tạo của đơn vị: Trưởng đơn vị xác định nhu cầu đào tạo của cán bộ nhân viên thuộc đơn vị dựa trên.

+ Bản mô tả công việc và năng lực cần có của các vị trí chức danh thuộc đơn vị.

+ Kế hoạch phát triển nhân sự của đơn vị.

+ Yêu cầu công việc thực tế/đề xuất phù hợp của cán bộ nhân viên thuộc đơn vị Trưởng đơn vị tổng hợp, đề xuất nhu cầu đào tạo của đơn vị thông qua các hình thức:

+ Tham gia các đợt khảo sát nhu cầu đào tạo do đơn vị đầu mối phụ trách đào tạo hoặc Phòng Đào tạo hoặc Trung tâm Đào tạo tổ chức dành cho các Trưởng đơn vị.

+ Gửi đề xuất đào tạo theo biểu mẫu đề xuất đào tạo (Khóa học bên ngoài) hoặc biểu mẫu Đề xuất đào tạo (khóa học do doanh nghiệp tổ chức nội bộ) đến đơn vị đầu mối phụ trách đào tạo hoặc Phòng Đào tạo hoặc Trung tâm Đào tạo.

- Nhu cầu đào tạo của cá nhân:

+ Cán bộ nhân viên xác định nhu cầu đào tạo của bản thân dựa trên yêu cầu công việc thực tế và năng lực hiện có.

+ Cán bộ nhân viên tự đề xuất nhu cầu đào tạo thông qua các hình thức: Tham gia các đợt khảo sát nhu cầu đào tạo do đơn vị đầu mối phụ trách đào tạo hoặc Phòng Đào tạo hoặc Trung tâm Đào tạo tổ chức dành cho cán bộ

nhân viên trong doanh nghiệp hoặc gửi đơn xin đi học.

Bước 4: Tổng hợp nhu cầu đào tạo từ các kênh thông tin:

- Báo cáo khảo sát nhu cầu đào tạo.
- Đề xuất nhu cầu đào tạo.
- Phân tích sự phù hợp của nhu cầu đào tạo dựa trên:
 - + Kế hoạch phát triển của doanh nghiệp.
 - + Chính sách đào tạo của doanh nghiệp.
 - + Lộ trình phát triển và lộ trình đào tạo của từng chức danh.
 - + Yêu cầu thực tế của từng thời điểm.
- Chọn lọc, phản hồi nhu cầu đào tạo:

+ Đối với các nhu cầu đào tạo phù hợp, đơn vị đầu mối phụ trách đào tạo hoặc Phòng Đào tạo hoặc Trung tâm Đào tạo xác nhận các thông tin cần thiết với các đơn vị/cá nhân qua email để lập kế hoạch.

+ Đối với các nhu cầu không phù hợp, đơn vị đầu mối phụ trách đào tạo hoặc Phòng Đào tạo hoặc Trung tâm Đào tạo trao đổi qua email với các đơn vị, cá nhân về việc không thực hiện đào tạo. Trong trường hợp đơn vị, cá nhân không đồng ý, đơn vị, cá nhân tiếp tục xin ý kiến Giám đốc HR/Tổng Giám đốc, đơn vị đầu mối phụ trách đào tạo hoặc Phòng Đào tạo hoặc Trung tâm Đào tạo thực hiện theo chỉ đạo của Giám đốc HR/Tổng Giám đốc.

* Dựa vào phân tích kết quả năm trước

Trong các doanh nghiệp hiện nay thì KPIs được xem như một khung đánh giá năng lực làm việc của các đối tượng từ nhân viên đến cấp quản lý thông qua kết quả đạt được. Dựa vào kết quả và cách thực hiện KPIs của năm trước, người làm công tác đào tạo có thể đo lường được mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Đây là cơ sở đánh giá năng lực cũng như tìm ra những kỹ năng mà nhân viên còn thiếu, cần trau dồi để đạt được kết quả công việc tốt hơn.

*** Phản hồi từ học viên**

Sau khóa học, học viên sẽ làm một bảng khảo sát đánh giá về chương trình đào tạo. Trong đó bao gồm những nội dung về cảm nghĩ khóa học và mong muốn của học viên ở những chương trình sắp tới. Người làm công tác đào tạo có thể dựa vào những đánh giá của học viên để điều chỉnh nội dung, phương pháp được sử dụng trong chương trình đào tạo sao cho phù hợp, sát với nhu cầu của học viên.

*** Kết quả thực hiện công việc của nhân viên sau đào tạo**

Sau khi đào tạo xong, nhà quản lý sẽ tiếp tục quan sát, hỗ trợ nhân viên. Thông qua hoạt động này giúp phát hiện những vướng mắc của học viên trong quá trình thực hiện những kiến thức học được, qua đó đưa ra sự hỗ trợ kịp thời nhằm điều chỉnh phương pháp làm việc đúng với những gì được đào tạo nhằm đạt được kết quả tối ưu.

1.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo

Bước tiếp theo sau khi xác định xong nhu cầu đào tạo đó chính là xây dựng kế hoạch đào tạo. Để xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực hiệu quả và chính xác thì doanh nghiệp tuân thủ theo trình tự sau: [Hình 1.1 - Quy trình lập kế hoạch đào tạo].

- Xác định chương trình đào tạo, hình thức, đối tượng đào tạo căn cứ vào:

- + Kế hoạch phát triển của doanh nghiệp.
- + Chính sách đào tạo của doanh nghiệp.
- + Lộ trình phát triển và lộ trình đào tạo của chức danh.
- + Nhu cầu đào tạo đã được chọn lọc.
- + Yêu cầu công việc thực tế từng thời điểm.
- Nêu rõ mục tiêu kế hoạch đào tạo đặt ra.
- Dự trù nguồn lực đào tạo (cơ sở vật chất, giảng viên, cán bộ hỗ trợ, ...),

kinh phí (học phí, chi phí tài liệu, giảng viên, phụ cấp đi lại, ăn ở, ...).

- Cân đối nội dung, hình thức, đối tượng, nguồn lực, kinh phí dựa trên tình hình thực tế và báo cáo đào tạo kỳ trước.

- Dự kiến lịch đào tạo.

- Phê duyệt kế hoạch đào tạo:

+ Xem xét, đánh giá kế hoạch đào tạo: Nếu kế hoạch chưa phù hợp, ghi chú nội dung cần sửa và gửi lại đơn vị đầu mối phụ trách đào tạo hoặc Phòng Đào tạo hoặc Trung tâm Đào tạo chỉnh sửa/bổ sung.

+ Phê duyệt khi kế hoạch đào tạo hoàn thiện đúng yêu cầu để triển khai.

- Điều kiện ràng buộc cần chú ý nếu có.

- Phân loại các mẫu kế hoạch đào tạo: Đơn vị đầu mối phụ trách đào tạo hoặc Phòng Đào tạo hoặc Trung tâm Đào tạo có thể căn cứ và đối tượng đào tạo và thời gian đào tạo để có thể chia thành 2 mẫu kế hoạch đào tạo chính như sau:

+ Phân loại mẫu đào tạo theo cấp bậc nhân viên:

Đào tạo lãnh đạo, quản lý: Dành cho những đối tượng có thể lên cấp lãnh đạo, quản lý.

Đào tạo chuyên viên, nhân viên: Áp dụng cho những người có mong muốn nâng cao nghiệp vụ, chuyên môn, để nâng bậc lương và gia tăng thêm trách nhiệm khi kết thúc khóa đào tạo.

Đào tạo cho nhân viên mới: Đào tạo Hội nhập, đào tạo định hướng hoặc là đào tạo cho nhân viên mới gia nhập tổ chức.

+ Phân loại theo thời gian:

Kế hoạch đào tạo ngắn hạn: Thời gian đào tạo là từ 1 đến vài ngày

Kế hoạch đào tạo dài hạn: Thời gian đào tạo thường từ 1 tuần đến khoảng vài tháng.

1.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo

Sau khi xây dựng được chương trình đào tạo, doanh nghiệp sẽ tiến hành

tổ chức thực hiện chương trình đào tạo. Tổ chức thực hiện tốt chương trình đào tạo sẽ giúp đào tạo nhân lực đạt được kết quả cao, chất lượng đào tạo được nâng lên. Hơn nữa, đây là công việc mà đòi hỏi tập trung phần lớn kinh phí và nguồn lực thực hiện trong quá trình đào tạo, nếu thực hiện không tốt sẽ gây lãng phí rất lớn.

Để tổ chức và triển khai chương trình đào tạo một cách hiệu quả, Đơn vị đầu mối phụ trách đào tạo hoặc Phòng Đào tạo hoặc Trung tâm Đào tạo cần:

- Thông báo rõ ràng, gửi kế hoạch được phê duyệt cho nhân viên nắm được tinh thần của chương trình đào tạo, phải tránh tình trạng nhân viên không nắm được thông tin rõ ràng để họ thu xếp công việc và thời gian tham gia đào tạo, đảm bảo kế hoạch đào tạo được thực hiện đầy đủ và theo đúng kế hoạch.

- Triển khai chương trình đào tạo theo đúng như kế hoạch để có thể đảm bảo tối đa chất lượng, từ đó giúp cho đơn vị đầu mối phụ trách đào tạo hoặc Phòng Đào tạo hoặc Trung tâm Đào tạo dễ dàng có ghi chép, nắm bắt thông tin đầy đủ cho công tác đánh giá sau đào tạo.

- Các hình thức thực hiện đào tạo:

- + Đào tạo ngoài công việc:

Đào tạo tập trung: Đây là hình thức đào tạo phổ biến và thường xuyên.

Họp nội bộ định kỳ: Buổi họp nội bộ định kỳ sẽ được tiến hành thực hiện thông qua các buổi gặp mặt toàn công ty hoặc theo từng nhóm định kỳ. Hình thức đào tạo này thường được sử dụng khi muốn đào tạo chủ đề hoặc kỹ năng nào đó mà nhân viên bắt buộc phải biết.

Đào tạo nghiên cứu tình huống: Phương pháp này thường được sử dụng để đào tạo và nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ làm công tác quản trị. Học viên được trao bảng mô tả các tình huống về các vấn đề tổ chức, quản lý đã xảy ra trước đây trong doanh nghiệp hoặc ở các doanh nghiệp khác tương tự. Mỗi học viên sẽ tự phân tích các tình huống, trình bày suy nghĩ và cách

thức giải quyết các vấn đề với các học viên khác trong nhóm hoặc trong lớp. Thông qua thảo luận, học viên tìm hiểu được nhiều cách tiếp cận, quan điểm và cách giải quyết các vấn đề phức tạp trong doanh nghiệp.

Phương pháp đào tạo trò chơi quản trị: Phương pháp này thường áp dụng các chương trình lập sẵn trên máy tính để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị của các học viên. Học viên thường chia thành một số nhóm, mỗi nhóm đóng vai các thành viên trong ban giám đốc của một doanh nghiệp đang cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp khác trên thị trường địa phương.

Đào tạo bằng chương trình hội thảo: Các cuộc hội thảo thường được tổ chức nhằm nâng cao khả năng lãnh đạo, khả năng giao tiếp, khả năng kích thích, động viên nhân viên,...

Đào tạo bằng hình thức liên hệ với các trường đào tạo: Các trường đại học có thể cung cấp các chương trình nâng cao năng lực quản trị như sau: Chương trình đào chung về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh; Chương trình, các khóa đào tạo riêng biệt nhằm cung cấp thêm các kiến thức cơ bản về từng lĩnh vực; Chương trình đào tạo sau đại học,...

Đào tạo nội bộ trực tuyến (E-learning): Đây là phương pháp đào tạo hiệu quả bằng hình thức học tương tác thông qua việc sử dụng máy tính và các kỹ thuật truyền thông để truyền tải kiến thức, kỹ năng đến người học mọi lúc mọi nơi.

+ Đào tạo trong công việc: Qua công việc cho phép nhân viên học hỏi qua công việc thực tế. Hình thức đào tạo này sẽ phù hợp với công việc có tính thực hành cao như hướng dẫn về một phương pháp làm việc mới hay một phần mới được áp dụng.

Đào tạo 1-1 (kèm cặp): Hình thức này là kiểu một người quản lý hoặc một nhân viên lâu năm đào tạo nhân viên mới hoặc nhân viên ít có kinh nghiệm về những kỹ năng, kiến thức cần thiết để phục vụ cho công việc. Hình

thức đào tạo này sẽ giúp nhân viên tiến bộ nhanh chóng trong thời gian ngắn.

Đào tạo luân phiên thay đổi công việc: Nhân viên được luân phiên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác được học cách thực hiện những công việc có thể hoàn toàn khác nhau về nội dung và phương pháp. Khi đó, nhân viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện các công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

- Lựa chọn giảng viên:

Đối với doanh nghiệp thì việc đào tạo nội bộ thường được giao cho các giảng viên không chuyên tại các phòng, ban, trong một số trường hợp đặc biệt có thể thuê giảng viên bên ngoài tại các tổ chức/doanh nghiệp đào tạo chuyên nghiệp, trường chuyên ngành thực hiện nội dung cần đào tạo. Việc sử dụng giảng viên nội bộ và giảng viên bên ngoài đều có những ưu điểm và nhược điểm nhất định.

Bảng 1.1. So sánh việc sử dụng giảng viên trong đào tạo

Giảng viên nội bộ	Giảng viên thuê ngoài
<p><i>Ưu điểm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Am hiểu sâu về thực tế tình hình hoạt động kinh doanh của hệ thống. - Việc sử dụng giảng viên nội bộ có thể tiết kiệm được chi phí đào tạo. 	<p><i>Ưu điểm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kiến thức có hệ thống, thường xuyên cập nhật những kiến thức, thông tin mới. - Có kỹ năng giảng dạy.
<p><i>Nhược điểm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hạn chế trong việc cập nhật thông tin, kiến thức mới. - Khả năng truyền đạt kiến thức có độ chuyên nghiệp chưa cao. - Còn xảy ra tình trạng gián đoạn thời gian giảng dạy. 	<p><i>Nhược điểm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Chi phí cao. - Khả năng am hiểu sâu về tình hình thực tế của doanh nghiệp chưa sâu, có phần hạn chế.

Từ những ưu, nhược điểm ở trên mà trong quá trình đào tạo, các doanh nghiệp nên có sự kết hợp giữa 02 phương thức giảng dạy này, để học viên vừa có thể tiếp cận kiến thức mới nhưng vẫn không tách rời với thực tiễn của doanh nghiệp.

1.2.4. Sử dụng nhân lực sau đào tạo

Mục tiêu cơ bản mà các doanh nghiệp thường đặt ra là tối đa hóa lợi ích của mình. Do vậy, khi dành các khoản chi phí cho việc đào tạo, doanh nghiệp mong muốn sử dụng có hiệu quả những người lao động đã được đào tạo. Từ đó đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp như: Tăng năng suất lao động, tạo sự hài lòng và sự cố gắng của người lao động,...

Để sử dụng hiệu quả nhân lực sau đào tạo, doanh nghiệp cần lưu ý những vấn đề sau:

- Tạo cơ hội cho người lao động sử dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo.
- Mở rộng công việc cho người lao động.
- Trao dần quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho người lao động.
- Khuyến khích, động viên kịp thời người lao động thực hiện nhiệm vụ mới.
- Tăng thù lao lao động cho người lao động xứng đáng với trình độ mới.

1.2.5. Đánh giá kết quả đào tạo

Nhà quản lý cần nên biết rằng mục tiêu đào tạo, tình trạng nhân sự hay chiến lược phát triển nhân sự của doanh nghiệp luôn thay đổi, tùy vào từng giai đoạn cụ thể. Do đó, muốn tối ưu các chương trình đào tạo, khiến nội dung đào tạo trở thành một khóa huấn luyện chuyên nghiệp thì doanh nghiệp phải không ngừng cải tiến chương trình. Có như thế các khóa huấn luyện mới phát huy hết tác dụng và đem lại kết quả thực tế tốt nhất cho doanh nghiệp. Việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện trên các nội dung đó là: Đánh giá

mục tiêu của chương trình đào tạo; Hiệu quả của chương trình đào tạo mang lại; Kết quả của học viên tham gia chương trình đào tạo.

Hoạt động đánh giá này không chỉ nhằm tổng kết, xác định hiệu quả của chương trình đào tạo mà còn giúp doanh nghiệp rút ra được những bài học kinh nghiệm cho việc tổ chức những chương trình đào tạo về sau.

Để đánh giá kết quả đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp thì người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo cần phải trả lời được các câu hỏi sau:

- Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?
- Cán bộ nhân viên học được những gì từ chương trình đào tạo?
- Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?
- Những thay đổi gì? (về nội dung, phương pháp, hình thức tổ chức, chi phí) cần được thực hiện trong kế hoạch đào tạo và phát triển trong tương lai.

Mặt khác, việc đánh giá kết quả hoạt động đào tạo cũng giúp trả lời những câu hỏi mà Ban Lãnh đạo doanh nghiệp muốn biết về lợi ích đào tạo. Cụ thể là:

- Nhân viên có thay đổi gì trong công việc của họ không?
- Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo có được giải quyết không?
- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không?
- Kết quả cuối cùng mang lại cho doanh nghiệp là gì?

Mô hình đánh giá sau đào tạo Kirk Patrick có 4 cấp độ: Phản ứng, học tập, ứng dụng và kết quả.

- Phản ứng: Phản ứng của những người tham gia đào tạo là những cảm giác của họ chứ không phải là những gì họ đã thực sự học được.

- Học tập: Những kiến thức, thái độ, hành vi mới mà người học đã hiểu và tiếp thu được.

- Ứng dụng: Tiến hành điều tra để lấy ý kiến của nhà quản lý/người theo dõi trực tiếp xem nhân viên vừa được đào tạo có thể áp dụng những gì đã học được vào công việc và nâng cao chất lượng công việc không.

- Kết quả: Thường được thể hiện ở lợi ích trên khoản đầu tư, tức là những lợi ích mà hoạt động đào tạo và phát triển mang lại cao hơn chi phí bỏ ra, cụ thể là các kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như giảm chi phí, tăng số lượng, nâng cao chất lượng.

Bảng 1.2. Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo

Cấp độ	Vấn đề cần xem xét	Câu hỏi	Công cụ dùng để kiểm tra
1	Phản ứng	Họ thích khóa học đến mức nào?	Phiếu đánh giá khóa học
2	Học tập	Họ học được những gì?	Bài kiểm tra, bài tập mô phỏng, phỏng vấn, bảng hỏi
3	Ứng dụng	Họ áp dụng những điều đã học vào công việc thế nào?	Đo lường kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ quản lý
4	Kết quả	Khoản đầu tư vào đào tạo đem lại hiệu quả gì?	Phân tích chi phí/lợi ích

Nguồn: [Kirk Patrick (1993), Sách: Đánh giá kết quả đào tạo]

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

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài tổ chức

** Các chính sách, pháp luật:*

Đây là yếu tố quy định đối với cơ chế, chính sách về tiền lương và những quyền lợi khác của lao động trong doanh nghiệp. Điều này có ảnh

hưởng trực tiếp đến mức độ hấp dẫn của doanh nghiệp đối với người lao động. Pháp luật về lao động và thị trường lao động là cơ sở để doanh nghiệp thực hiện các cơ chế, chính sách. Chính vì vậy, việc đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp phải được thực hiện phù hợp với pháp luật về lao động và thị trường lao động.

** Trình độ khoa học công nghệ:*

Cuộc cách mạng khoa học công nghệ 4.0 đã có tác động mạnh mẽ tới sự phát triển của nền kinh tế khi khoa học đã trở thành công cụ sản xuất trực tiếp của các doanh nghiệp. Do đó, phát triển nhân lực trong doanh nghiệp càng trở nên bức bách hơn. Vấn đề đặt ra đối với đội ngũ quản lý đó phải có kế hoạch đào tạo, phát triển nhân lực của mình theo kịp và thích ứng với tốc độ phát triển của khoa học công nghệ hiện đại đồng thời nội dung của các chương trình đào tạo cũng phải kịp thời thay đổi theo hướng hướng dẫn cho nhân viên vận hành, áp dụng khoa học công nghệ vào sản xuất, kinh doanh. Thêm vào đó, sự phát triển của khoa học công nghệ cũng cho phép các doanh nghiệp trong quá trình đào tạo thực hiện áp dụng khoa học công nghệ để có được phương pháp đào tạo đa dạng, hấp dẫn với học viên từ đó tạo nên hiệu quả trong đào tạo.

** Đối thủ cạnh tranh:*

Cạnh tranh về nhân lực trong cùng ngành là yếu tố tác động quan trọng đến kết quả thu hút nhân lực của doanh nghiệp về cả số lượng và chất lượng. Đặc biệt, sự cạnh tranh này tạo ra luồng di chuyển của những lao động chất lượng cao đến những doanh nghiệp có chế độ, chính sách hấp dẫn hơn. Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm, chính sách, giá, ... mà còn cạnh tranh về nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của hoạt động quản trị. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản lý nhân lực một cách có hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện

được điều này một trong những chính sách mà doanh nghiệp phải thực hiện đó là xây dựng chính sách đào tạo hợp lý từ đó tạo ra sự gắn bó trong doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách này thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người giỏi, có trình độ, doanh nghiệp sẽ mất dần nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không thuần túy chỉ vấn đề lương bổng mà là sự tổng hợp của nhiều vấn đề khác.

1.3.2. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp

** Thương hiệu, vị thế của doanh nghiệp trên thị trường:*

Đây là yếu tố tạo sự cuốn hút, lôi kéo người lao động, đặc biệt là người lao động giỏi, có trình độ chuyên môn và kỹ năng cao đến làm việc cho doanh nghiệp. Những doanh nghiệp lớn, uy tín, thương hiệu có đội ngũ cán bộ giỏi thường có chi phí đào tạo ít hơn các doanh nghiệp khác chẳng hạn: Khi doanh nghiệp thu hút và giữ chân được nhân viên giỏi sẽ giúp doanh nghiệp giảm thiểu các chi phí trong đó có chi phí về đào tạo, doanh nghiệp chỉ sử dụng chi phí đào tạo khi có chương trình đào tạo mới, giảm thiểu chi phí đào tạo về kỹ năng, các nhân viên giỏi, có trình độ có thể chia sẻ kinh nghiệm thực tế với nhau để hoàn thành công việc, từ đó cũng giảm thiểu được chi phí đào tạo

** Mục tiêu, chiến lược, quan điểm, chính sách của doanh nghiệp:*

Mỗi doanh nghiệp đều có những mục tiêu, chiến lược kinh doanh riêng cho từng giai đoạn phát triển. Những mục tiêu chiến lược này chi phối tất cả mọi hoạt động kinh doanh trong đó có hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực. Khi doanh nghiệp có những điều chỉnh trong chiến lược kinh doanh thì người lao động cần phải được đào tạo lại để có những kiến thức, kỹ năng phù hợp với những thay đổi đó.

Ngoài ra mỗi doanh nghiệp lại có quan điểm riêng về chính sách đầu tư cho nhân lực và đào tạo. Nếu doanh nghiệp chú trọng vào sự phát triển dài

hạn cho nhân viên thì sẽ xây dựng chính sách đầu tư lâu dài thì sẽ dành nhiều ngân sách và các nguồn lực để đào tạo nhân lực và ngược lại.

** Thiết kế công việc và đánh giá thực hiện công việc*

Thiết kế công việc đây là bản mô tả mà doanh nghiệp xây dựng nhằm xác định những công việc mà người lao động tại vị trí họ được phân công phải thực hiện được. Thông qua bản mô tả công việc, chủ doanh nghiệp có thể đánh giá được việc thực hiện các công việc của nhân viên. Về phía đội ngũ làm cán bộ quản lý nhân lực, nếu nội dung bản mô tả công việc được liệt kê cụ thể sẽ cho phép họ thiết kế được những chương trình đào tạo cần thực hiện phù hợp với từng bộ phận mà người lao động đang làm việc. Đồng thời, đối chiếu với kết quả công việc mà người lao động đã thực hiện để phát hiện ra những “lỗ hổng” cần triển khai đào tạo.

** Tài chính của doanh nghiệp:*

Tài chính luôn được coi là một yếu tố cơ bản nhất, quyết định nhất đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Mọi hoạt động và chính sách, chế độ của doanh nghiệp đều phụ thuộc vào năng lực tài chính. Do đó, năng lực tài chính của doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đối với chương trình đào tạo nhân lực của doanh nghiệp.

** Năng lực, trình độ, số lượng cán bộ của đơn vị và đội ngũ cán bộ thực hiện hoạt động quản lý nhân lực và quản lý đào tạo*

Đây là yếu tố có ý nghĩa quyết định tới sự hiệu quả của hoạt động quản lý nhân lực nói chung và hoạt động đào tạo nhân lực nói riêng trong doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp có đội ngũ cán bộ thực hiện hoạt động này được biên chế đủ số lượng và có trình độ, chuyên môn cao thì việc đào tạo nhân lực sẽ đạt được hiệu quả như mong đợi khi họ có tầm nhìn để xác định nhu cầu đào tạo phù hợp với đơn vị hay có nhiều giải pháp đổi mới trong tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, đánh giá hiệu quả đào tạo, ... Ngược lại, nếu đội ngũ cán

bộ này còn thiếu và trình độ năng lực hạn chế thì hoạt động đào tạo nhân lực sẽ gặp nhiều bất cập, không thông suốt trong toàn bộ quy trình đào tạo.

** Môi trường làm việc và văn hóa của doanh nghiệp*

Môi trường làm việc là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút nguồn nhân lực cho mình, đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng cao. Để tạo lập môi trường làm việc thực sự thân thiện, gắn bó và được duy trì bền vững, việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp là vấn đề hết sức cần thiết. Văn hóa doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Dưới góc độ môi trường làm việc trong phát triển nguồn nhân lực, văn hóa doanh nghiệp được phân tích trên các tiêu chí cơ bản: Tác phong làm việc, phong cách lãnh đạo, quan hệ giữa các nhân viên và đặc điểm nhân viên.

Nếu người lao động làm trong một doanh nghiệp mà đội ngũ lãnh đạo luôn có sự quan tâm tới đời sống vật chất, tinh thần cũng như nguyện vọng của từng nhân viên khi làm việc và tạo điều kiện cho người lao động được trau dồi, phát triển bản thân thì hiệu quả đào tạo sẽ đạt được những kết quả như kỳ vọng. Ngược lại, nếu môi trường làm việc của doanh nghiệp không có cơ chế để khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên thì việc đào tạo không tạo nên sự hấp dẫn cho học viên.

** Cơ sở vật chất*

Đây là yếu tố phụ trợ cho quá trình đào tạo của doanh nghiệp. Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo nhân lực đó là hệ thống máy tính, phòng học và thiết bị trong phòng học,... Doanh nghiệp nếu có cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, đầy đủ thì sẽ giúp triển khai đào tạo một cách thuận lợi cũng như đảm bảo truyền tải kiến thức một cách nhanh chóng hơn. Ngược lại, nếu cơ sở vật chất không đáp ứng các chương trình đào tạo sẽ làm kế hoạch đào tạo phải kéo dài đồng thời hiệu quả đào tạo sẽ bị hạn chế.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số Hội Sở ngân hàng và bài học kinh nghiệm cho Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số Hội Sở ngân hàng

1.4.1.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Hội sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)

NH TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 26/4/1957. Trải qua 66 năm xây dựng và trưởng thành, BIDV đã có những đóng góp quan trọng cho sự ổn định và phát triển kinh tế đất nước, phát huy tốt vai trò của một NH đối ngoại chủ lực, phục vụ hiệu quả cho phát triển kinh tế trong nước. BIDV có được sự thành công như ngày hôm nay là nhờ vào một phần trong việc chú trọng vào đào tạo nhân lực.

Bảng 1.3. Tình hình đào tạo nhân lực tại Hội sở BIDV

Năm	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Tổng số khóa	292	338	288	352
Tổng số lượt học viên (người)	33.139	46.041	52.898	59.791
Kinh phí (tỷ đồng)	5.80	6.70	7.80	9.20

Nguồn: Khối HR - Hội Sở BIDV (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Quá trình đào tạo nhân lực của Hội Sở BIDV thời gian qua ta có thể thấy được mục tiêu đào tạo mà Hội Sở xây dựng luôn bám sát với từng đối tượng học viên, định lượng rõ thời gian mà người lao động có thể đạt được mục tiêu đó. Khi có sự thay đổi của tình hình tài chính thế giới, khu vực và trong nước Hội Sở đã kịp thời xây dựng, đổi mới chương trình đào tạo bám sát với thực tế phát triển nhằm thích ứng và phát triển linh hoạt. Là một NH lớn ở nước ta, Hội Sở BIDV hội tụ đội ngũ người lao động chuyên môn cao vì vậy để tiết kiệm chi phí và tận dụng nguồn lực vốn có, Hội sở đã lựa chọn đội

ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm lâu năm để trực tiếp đào tạo học viên.

Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy kinh phí dành cho đào tạo của Hội sở vẫn còn rất hạn chế so với yêu cầu và nhiệm vụ đào tạo, trang thiết bị giảng dạy của Hội Sở vẫn chưa được chú trọng đầu tư khi nhiều máy móc, thiết bị không còn đủ điều kiện phục vụ giảng dạy thực hành.

1.4.1.2. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Hội sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam (VietinBank)

VietinBank được thành lập từ năm 1988. Trải qua 35 năm phát triển và trưởng thành, VietinBank đã khẳng định vị trí và vai trò của mình trong ngành tài chính NH của nước ta nói riêng và nền kinh tế nói chung. Là đơn vị quản lý toàn bộ hoạt động của VietinBank, Hội Sở thời gian qua đã thể hiện được vai trò đầu tàu của mình. Đặc biệt, trong khâu đào tạo nhân lực thời gian qua Hội Sở luôn quan tâm, chú trọng với những kết quả như sau:

Bảng 1.4. Tình hình đào tạo nhân lực tại Hội Sở VietinBank

Năm	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Tổng số khóa	269	306	368	401
Tổng số lượt học viên (người)	29.192	32.113	35.824	38.615
Kinh phí (tỷ đồng)	5,70	6,30	7,20	8,30

Nguồn: Khối HR - Hội Sở VietinBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Nghiên cứu về hoạt động đào tạo của Hội Sở VietinBank cho ta thấy được muốn đào tạo có hiệu quả thì phải đề cao yêu cầu xác định nhu cầu đào tạo một cách chính xác mà muốn làm được điều này phải đánh giá cụ thể trên đối tượng lao động. Thêm vào đó, quá trình đào tạo phải kết hợp sử dụng nhiều phương pháp đào tạo cả trong và ngoài công việc nhằm tạo không khí phấn khởi, đoàn kết và hình thành nên môi trường ham học hỏi trong đơn vị.

Chú trọng mặt hậu cần trong đào tạo với trang thiết bị luôn được đầu tư kịp thời và đặc biệt NH có riêng hẳn 1 Trung tâm đào tạo riêng biệt, bao gồm cả khu ăn ở cho cán bộ nhân viên ở các đơn vị ở xa lưu trú khi đi học nên cũng tiết kiệm được chi phí. Sau mỗi khóa học, đơn vị đào tạo thường tổ chức nhiều phương thức đánh giá như cho học viên làm bài kiểm tra, phát phiếu khảo sát,... Khi học viên trở lại làm việc, sau một thời gian thì Hội Sở sẽ tiến hành đánh giá kết quả sau đào tạo từ nguồn thông tin của lãnh đạo mà học viên đang làm việc.

Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy Hội Sở mới chỉ tập trung chủ yếu đào tạo cho đội ngũ nhân viên trong đơn vị mà chưa chú trọng và thường xuyên tổ chức đào tạo cho lực lượng cán bộ quản lý, lãnh đạo. Cũng vì điều này mà nội dung chương trình đào tạo còn thiếu sự đổi mới, đa dạng phong phú. Nội dung kỹ năng về lãnh đạo trong chương trình còn ít. Chi phí đào tạo còn hạn chế so với yêu cầu đào tạo và mục tiêu phát triển của Hội Sở.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm cho Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong trong đào tạo nhân lực

Từ bài học trong đào tạo nhân lực tại Hội Sở BIDV và Hội Sở VietinBank thời gian qua, tác giả đã rút ra được một số bài học kinh nghiệm cho Hội Sở NH TMCP Tiên Phong như sau:

- Việc xác định nhu cầu đào tạo phải được xem xét, nghiên cứu trên cơ sở phương hướng, đường lối phát triển kinh doanh, nhu cầu của từng nhân viên và phù hợp với từng đối tượng người lao động.

- Xác định mục tiêu đào tạo: Mục tiêu đào tạo phải bám sát với nhu cầu đào tạo. Đồng thời phải phù hợp với năng lực của đội ngũ cán bộ người lao động.

- Lựa chọn đối tượng đào tạo: Tạo điều kiện và triển khai thực hiện đào tạo cho tất cả nhân viên tại Hội Sở từ nhân viên cho tới cán bộ lãnh đạo, quản lý.

- Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo:

+ Xây dựng chương trình đào tạo: Nội dung đào tạo phải được xây dựng phong phú, đổi mới, phù hợp với từng đối tượng và nhu cầu đào tạo.

+ Phương pháp đào tạo: Kết hợp, đa dạng phương thức đào tạo cả trong công việc và ngoài công việc. Tạo điều kiện, hỗ trợ cho người lao động tự đào tạo.

- Lựa chọn giảng viên giảng dạy: Vừa tận dụng nguồn cán bộ có chuyên môn cao, nhiều kinh nghiệm và thuê đội ngũ giảng viên bên ngoài để tham gia giảng dạy phù hợp với yêu cầu của khóa đào tạo.

- Dự tính chi phí đào tạo: Chú trọng, quan tâm dành kinh phí cho đào tạo trên cơ sở cân đối tài chính đơn vị.

- Các phòng ban trong Khối HR cần có sự phối hợp chặt chẽ hơn nữa với Trung tâm Đào tạo để thực hiện đào tạo bài bản, chặt chẽ và kịp thời, nhất là đối với nhóm cán bộ quản lý mới gia nhập NH, cần phải được đào tạo ngay để kịp thời nắm bắt được các thông tin phục vụ cho công việc tại đơn vị họ đang quản lý được nhanh chóng nhất. Thực hiện kiểm tra và thay đổi, bổ sung trang thiết bị phục vụ cho giảng dạy.

Hiện tại, Trung tâm Đào tạo đã thực hiện được việc tổ chức đánh giá sau mỗi khóa học với nhiều phương thức đánh giá như cho học viên làm bài kiểm tra, phát phiếu khảo sát, ... Đồng thời tiến hành đánh giá kết quả làm việc sau đào tạo của học viên nhưng chưa đánh giá được mức độ tác động của đào tạo.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN TIÊN PHONG

2.1. Tổng quan về Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

Ngày 05/05/2008, các Cổ đông lớn gồm Công ty cổ phần FPT, Công ty Tài chính quốc tế (IFC), Tổng Công ty Tái Bảo hiểm Việt Nam (Vinare) và SBI Ven Holding Pte. Ltd, Singapore đã góp phần thành lập nên NH TMCP Tiên Phong.

Từ việc thành lập này thì TPBank cũng tổ chức thành lập nên Hội Sở, các Chi nhánh, Trung tâm Kinh doanh và Phòng Giao dịch của mình.

Từ lúc thành lập cho tới nay, TPBank luôn xác định tầm nhìn, sứ mệnh của đơn vị rất rõ ràng, đó là:

*** Về tầm nhìn:**

Phấn đấu đưa TPBank trở thành một trong những NH hàng đầu tại Việt Nam với các sản phẩm, dịch vụ tài chính trên nền tảng công nghệ hiện đại, tiên tiến góp phần xây dựng đất nước giàu mạnh.

*** Về sứ mệnh:**

- TPBank cung cấp sản phẩm, dịch vụ tài chính hoàn hảo cho khách hàng và đối tác dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, tiên tiến và hiệu quả cao.

- TPBank là tổ chức kinh tế hoạt động minh bạch, an toàn, hiệu quả và bền vững, mang lại lợi ích cao nhất cho các Cổ đông.

- TPBank tạo điều kiện tối ưu để mỗi cán bộ nhân viên có cuộc sống đầy đủ về kinh tế, phát huy năng lực sáng tạo và phát triển sự nghiệp của bản thân.

- TPBank là tổ chức có trách nhiệm xã hội cao, tích cực tham gia các hoạt động cộng đồng với mục tiêu vì CON NGƯỜI và HÙNG THỊNH QUỐC GIA.

Trải qua 15 năm thành lập, TPBank đã trở thành NH đi đầu về công nghệ số với nhiều sản phẩm tài chính số đột phá. Năm 2022, TPBank tiếp tục được vinh danh tại nhiều giải thưởng danh giá trong nước và quốc tế: NH Số xuất sắc nhất Việt Nam, NH có chất lượng dịch vụ tốt nhất, doanh nghiệp xuất sắc Châu Á, Thương hiệu truyền cảm hứng, ...



*** Về chức năng, nhiệm vụ của Hội Sở NH TMCP Tiên Phong**

Hội Sở là trung tâm đầu não của NH TMCP Tiên Phong. Hội Sở được quyền thực hiện toàn bộ các hoạt động NH, bao gồm: Nhận tiền gửi; Cấp tín dụng và Cung ứng dịch vụ thanh toán qua tài khoản. Trong đó:

- Nhận tiền gửi: Đây là phương thức huy động vốn, Hội Sở TPBank nhận tiền gửi của các tổ chức, cá nhân dưới hình thức tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn, tiền gửi tiết kiệm, phát hành chứng chỉ tiền gửi, kỳ phiếu, tín phiếu với nguyên tắc có hoàn trả đầy đủ tiền gốc, lãi cho người gửi tiền theo thỏa thuận.

- Cấp tín dụng: Hội Sở TPBank thực hiện các giao dịch cho vay, chiết khấu, cho thuê tài chính, bao thanh toán, bảo lãnh NH và các nghiệp vụ cấp tín dụng khác.

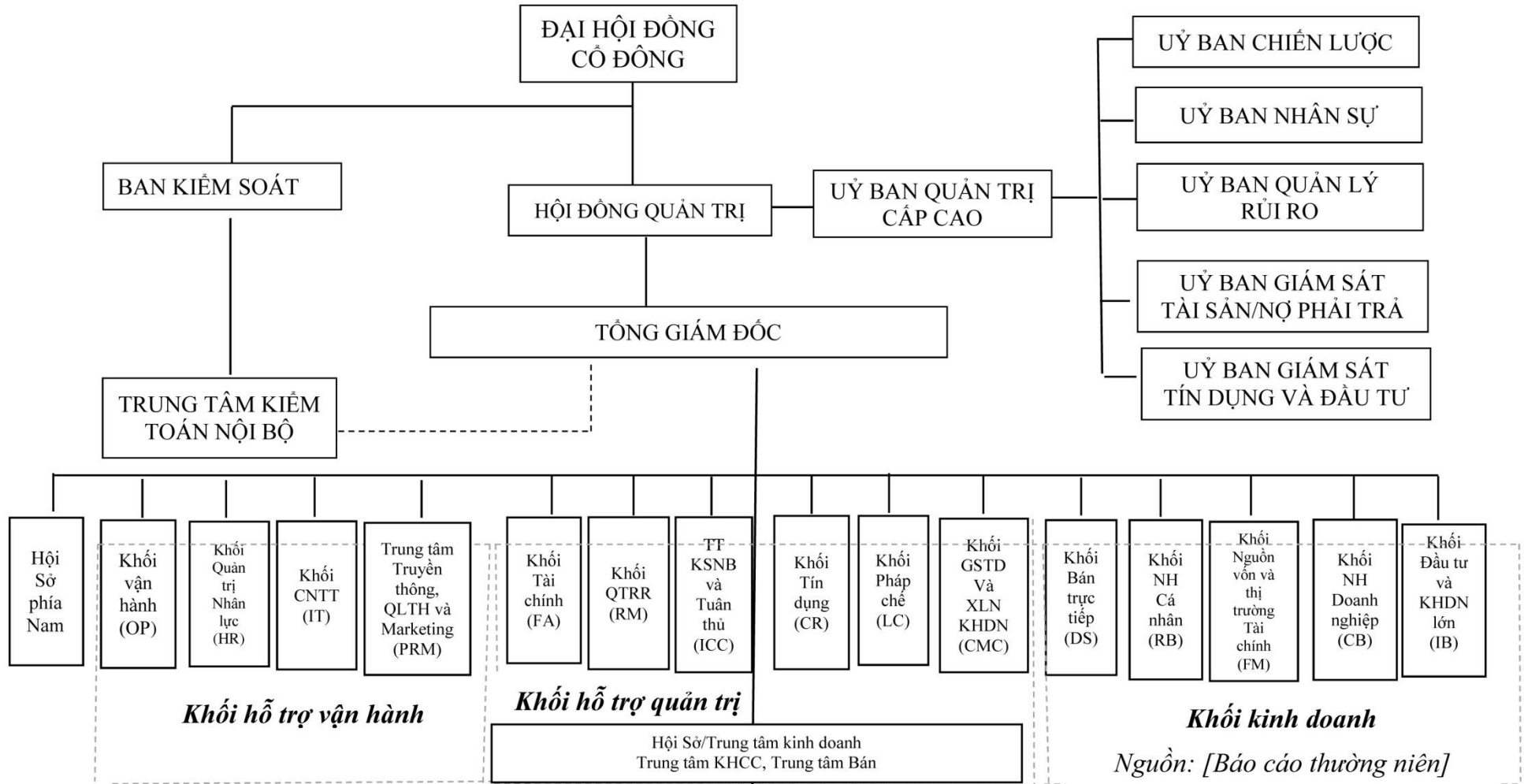
- Cung ứng dịch vụ thanh toán qua tài khoản: Hội Sở thực hiện cung ứng các phương tiện thanh toán; thực hiện dịch vụ thanh toán séc, lệnh chi, ủy nhiệm chi, nhờ thu, ủy nhiệm thu, thẻ NH, thư tín dụng và các dịch vụ thanh toán khác cho khách hàng thông qua tài khoản của khách hàng.

Ngoài việc thực hiện các chức năng, nhiệm vụ trên, Hội Sở còn có vai trò đưa ra các chính sách, chiến lược phát triển cho TPBank; đề ra chính sách, quy định vay vốn, tái thẩm định, ... cho toàn hệ thống TPBank.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Ngân hàng và Tổng quan về Khối Quản trị Nguồn Nhân lực (Khối HR)

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Ngân hàng thương mại cổ phần Tiên Phong

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy hoạt động TPBank



Theo mô hình tổ chức bộ máy hoạt động của TPBank thì:

- Đại hội đồng Cổ đông là cơ quan có quyền quyết định cao nhất trong NH, thông qua các định hướng phát triển của NH.

- Hội đồng Quản trị có toàn quyền nhân danh NH để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của NH trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng Cổ đông.

- Ban Kiểm soát là cơ quan giám sát hoạt động của NH nhằm đánh giá tính trung thực, hợp lý hoạt động kinh doanh và báo cáo tài chính của hệ thống NH tại thời điểm báo cáo.

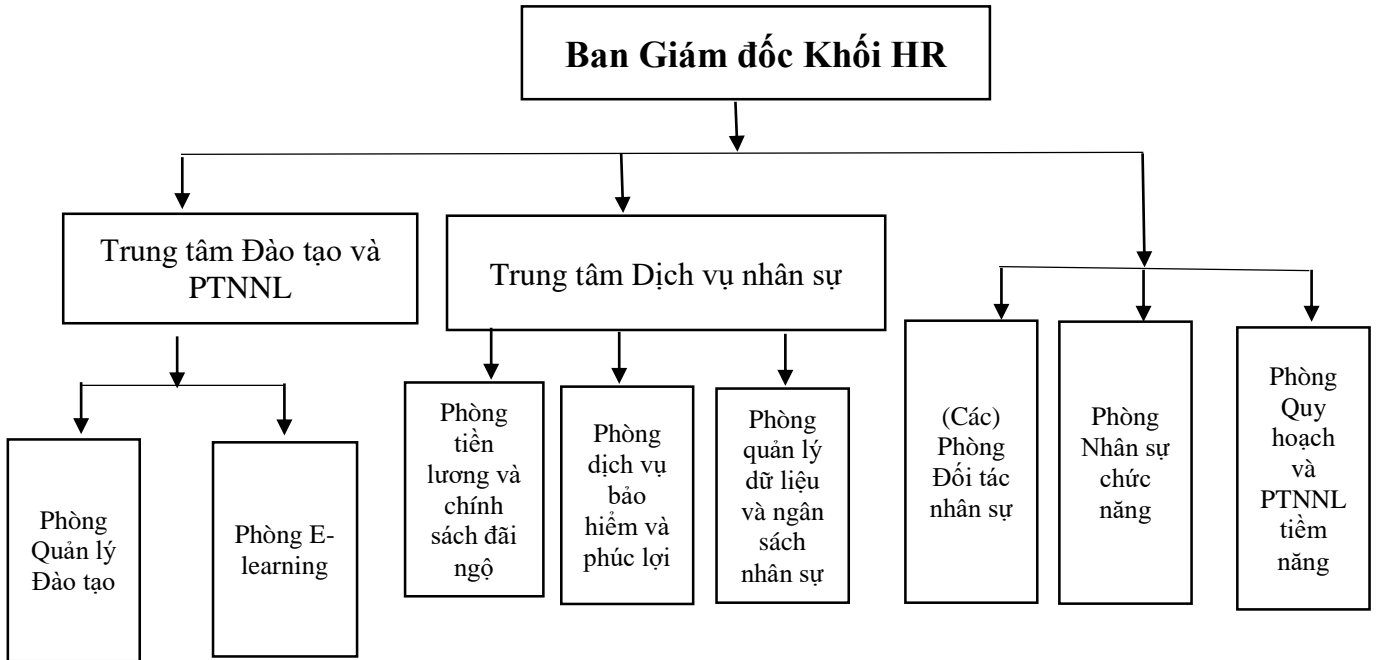
- Ban Điều hành chịu trách nhiệm quản lý, điều hành hoạt động của NH hàng ngày để đạt được mục tiêu, thực hiện các chiến lược do Hội đồng Quản trị đặt ra.

- Các Phòng, ban Hội Sở làm nhiệm vụ xây dựng các chính sách, quy định, phương hướng kinh doanh và hoạt động của NH.

- Chi nhánh, Trung tâm Kinh doanh, Trung tâm Bán, Phòng Giao dịch thực hiện nhiệm vụ giao dịch, kinh doanh, đem lại lợi nhuận cho NH.

2.1.2.2. Tổng quan về Khối Quản trị Nguồn Nhân lực (Khối HR)

Sơ đồ 2.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Khối HR



Nguồn: [Quy chế về cơ cấu tổ chức và hoạt động của Khối HR]

*** Vị trí, chức năng, nhiệm vụ của Khối HR và các Trung tâm/Phòng trong Khối HR.**

- Vị trí:

Khối HR trực thuộc Hội Sở chính, do Hội đồng Quản trị thành lập đặt dưới sự điều hành trực tiếp của Ủy ban Nhân sự và Tổng Giám đốc nhằm tham mưu, đề xuất, trực tiếp triển khai công tác quản trị và phát triển nhân lực trên toàn hệ thống TPBank.

- Chức năng:

- + Hoạch định chiến lược quản trị và phát triển nhân lực phù hợp với định hướng chiến lược kinh doanh của TPBank;
- + Thu hút, duy trì, phát triển nhân lực thông qua các hoạt động của Khối HR.
- + Xây dựng hệ thống quy chế, chính sách, quy định, quy trình liên quan

hỗ trợ cho các hoạt động chức năng của Khối HR.

- + Xây dựng đề xuất và trực tiếp tham gia triển khai các chương trình xây dựng, duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

- + Tư vấn cho các đơn vị về công tác quản trị và phát triển nhân lực.

- + Quản trị hệ thống thông tin nhân sự nhằm đảm bảo thực hiện theo chiến lược chung của TPBank.

- + Thực hiện các chức năng có liên quan khác theo yêu cầu của Ủy ban Nhân sự và Tổng Giám đốc.

- *Nhiệm vụ:*

- + Tổ chức, quản trị và phát triển nhân lực đáp ứng hoạt động kinh doanh theo định hướng chiến lược của TPBank.

- + Tư vấn cho Hội đồng Quản trị/Ủy ban Nhân sự, Tổng Giám đốc và các đơn vị.

- + Xây dựng và triển khai chương trình hành động/dự án, đảm bảo thực hiện thành công chiến lược quản trị và phát triển nhân lực của TPBank.

- + Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh và tối đa hiệu quả hoạt động nhân lực của TPBank.

- + Nghiên cứu mô hình tổ chức, chính sách nhân sự của các tổ chức tiên tiến trong và ngoài ngành để vận dụng phù hợp và tốt nhất cho TPBank.

- + Xây dựng, cải tiến các quy chế, quy trình và chính sách quản trị nhân lực.

- + Đa dạng hóa và phát triển các kênh truyền thông về nhân sự đảm bảo thông tin đến được với từng cán bộ nhân viên, đáp ứng yêu cầu kinh doanh và phù hợp với định hướng chiến lược của TPBank.

- + Báo cáo và đánh giá hiệu quả hoạt động của Khối cho Hội đồng Quản trị/Ủy ban Nhân sự, Tổng Giám đốc;

- + Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công, chỉ đạo của Hội

đồng Quản trị/Ủy ban Nhân sự, Tổng Giám đốc.

Trong đào tạo nhân lực thì Trung tâm Đào tạo và Phát triển Nguồn nhân lực (gọi tắt là Trung tâm Đào tạo) chính là đơn vị chính thực hiện hoạt động này. Trung tâm Đào tạo được tổ chức với 02 phòng là Phòng Quản lý Đào tạo và Phòng E-learning.

Trong đó, chức năng, nhiệm vụ của Phòng Quản lý Đào tạo đó là:

- Chức năng:

+ Chịu trách nhiệm trong việc lập kế hoạch, ngân sách đào tạo (bao gồm đào tạo trực tiếp và đào tạo E-learning), nghiên cứu và đề xuất các chương trình và phương pháp đào tạo phù hợp theo chính sách/quy trình đào tạo;

+ Tham gia thiết kế, xây dựng các chương trình đào tạo trực tiếp, phát triển đội ngũ cán bộ kiêm nhiệm đào tạo tại các đơn vị và trực tiếp giảng dạy một số chương trình đào tạo phù hợp với kinh nghiệm và năng lực;

+ Tổ chức, giám sát, đánh giá và tổng hợp thông tin sau đào tạo đối với các hoạt động đào tạo trực tiếp và phối hợp với phòng E-learning để triển khai và điều phối đào tạo E-learning, thi online;

+ Tham vấn cho cấp lãnh đạo về việc cải tiến, nâng cao chất lượng đào tạo cho các đơn vị trong NH.

- Nhiệm vụ:

+ Hoạch định và phát triển đào tạo: Xây dựng Chính sách/Quy trình đào tạo (không gồm đào tạo E-learning) phù hợp với chiến lược phát triển nhân lực của TPBank; Phân tích, xác định nhu cầu đào tạo, Xây dựng kế hoạch và Lộ trình đào tạo chuẩn cho từng chức danh/nhóm chức danh; Lập kế hoạch ngân sách và chương trình đào tạo hàng năm; Xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ để đáp ứng nhu cầu đào tạo trong hệ thống; Phối hợp với các Đơn vị liên quan xây dựng chương trình và biên soạn tài liệu đào tạo; Tham gia các dự án liên quan tới hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực; Tìm kiếm,

lựa chọn các đối tác chiến lược bên ngoài để thực hiện chiến lược và kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt.

+ Quản lý, điều phối đào tạo: Triển khai thực hiện các chương trình đào tạo theo kế hoạch hàng năm đã được phê duyệt; Đánh giá chất lượng các khóa đào tạo: nội dung đào tạo, giảng viên (nội bộ và bên ngoài); Lưu trữ, cập nhật kết quả các khóa đào tạo và hệ thống phần mềm quản trị nhân lực; Báo cáo, đánh giá kết quả thực hiện các khóa đào tạo theo kế hoạch; Tổ chức, quản lý chương trình đào tạo E-learning, thi online, thi tuân thủ trên toàn hệ thống.

Phòng E-learning có chức năng, nhiệm vụ như sau:

- Chức năng:

+ Chịu trách nhiệm chuyên môn về việc phát triển đào tạo E-learning tại TPBank;

+ Phối hợp với các đơn vị để số hóa các khóa/chương trình đào tạo E-learning;

+ Phối hợp cùng đối tác cung cấp phần mềm E-learning và Khối IT TPBank duy trì hệ thống <https://daotao.tpb.vn> vận hành ổn định, đáp ứng được nhu cầu đào tạo E-learning trong từng thời kỳ.

- Nhiệm vụ:

+ Hoạch định và phát triển đào tạo E-learning: Xây dựng chính sách, quy trình, quy định đào tạo E-learning; Phối hợp với các đơn vị liên quan phân tích, xác định nhu cầu đào tạo E-learning hàng năm và nhu cầu đào tạo E-learning phát sinh/đột xuất theo yêu cầu của hệ thống; Phối hợp cùng Phòng Quản lý Đào tạo lập kế hoạch số hóa và kế hoạch triển khai đào tạo E-learning hàng năm/đột xuất. Tìm kiếm, lựa chọn đối tác bên ngoài để thực hiện nâng cấp hệ thống đào tạo E-learning, số hóa các khóa học/chương trình đào tạo và các nhu cầu cần thiết liên quan.

+ Triển khai Đào tạo E-learning: Triển khai đào tạo ban đầu các

chương trình E-learning bắt buộc; Triển khai các chương trình/dự án đào tạo kết hợp E-learning với đào tạo trực tiếp; Tổ chức các chương trình/khóa đào tạo E-learning không bắt buộc nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng theo nhu cầu học tập của cá nhân; Tổ chức các kỳ thi E-learning: Phối hợp cùng Phòng Quản lý Đào tạo/đơn vị tổ chức các đợt thi E-learning định kỳ/đợt xuất theo yêu cầu từ đơn vị/Phòng Quản lý Đào tạo.

2.1.3. Đặc điểm kinh doanh và kết quả hoạt động của Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

Với sự định hướng và lãnh đạo đúng đắn của Ban Lãnh đạo NH, cùng với sự nỗ lực của đội ngũ người lao động tại các Khối trong Hội Sở thì từ năm 2019-2022, Hội Sở TPBank đã đạt được nhiều kết quả tích cực trong công tác kinh doanh.

Bảng 2.1. Tổng hợp kết quả kinh doanh của Hội sở NH TMCP Tiên Phong giai đoạn 2019-2022

Đơn vị: Tỷ đồng, %

STT	Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Tổng tài sản	258.109	292.827	328.634	350.000
2	Vốn điều lệ	15.818	15.818	15.818	22.016
3	Tổng huy động	239.162	262.385	289.051	306.960
3.1	Tiền gửi khách hàng & Phát hành giấy tờ có giá	124.039	174.967	215.390	231.994
3.2	Tiền gửi & vay của TCTD khác	90.283	87.016	73.496	74.966
3.3	Vốn tài trợ ủy thác	638	402	165	94
4	Dư nợ cho vay và trái phiếu TCKT	148.235	160.817	182.844	215.755

STT	Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
5	Tỷ lệ nợ xấu cho vay theo CIC	0,73	0,81%	0,84%	2,20 %
6	Lợi nhuận trước thuế	5.103	6.038	7.828	8.700
7	CAR	14,15%	13,39%	12,60%	9,60 %
8	ROE	23,74%	22,60%	21,51%	20,63%

Nguồn: Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo thường niên

Qua bảng số liệu trên cho thấy: Tổng tài sản tăng đều qua các năm, tới năm 2022 đạt 350.000 tỷ đồng (Tăng 91.891 tỷ đồng, 135% so với năm 2019); Vốn điều lệ của NH cũng tăng qua từng năm, tới năm 2022 NH sở hữu 22.016 tỷ đồng vốn điều lệ (Tăng 6.198 tỷ đồng, gấp 1,4 lần so với năm 2019); Hội Sở đã huy động được 306.960 tỷ đồng vốn huy động, so với năm 2019 thì đã tăng 67.798 tỷ đồng, tăng gấp 1,3 lần; Dư nợ cho vay và trái phiếu cũng tăng đều qua từng năm, tới năm 2022 đạt 215.755 tỷ đồng (tăng 67.520 tỷ đồng, tăng 145,5% so với năm 2019); Tỷ lệ nợ xấu cho vay theo CIC đang có xu hướng tăng qua từng năm, tới năm 2022 đạt 2,2% (tăng 1,47% so với năm 2019); Lợi nhuận trước thuế của Hội Sở tăng đều qua từng năm, tới năm 2022 đạt 8.700 tỷ đồng (tăng 3.597 tỷ đồng, tăng 1,7 lần so với năm 2019); Về chỉ số an toàn vốn (CAR - Capital Adequacy Ratio) và chỉ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE – Return On Equity) đang có xu hướng giảm dần qua từng năm tới năm 2022 lần lượt là 9,60% và 20,63%.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

Việc xây dựng cho mình một đội ngũ nhân lực có chất lượng là một yêu cầu cấp thiết và đòi hỏi khách quan của bất kỳ doanh nghiệp nào trong quá trình phát triển. Chiến lược phát triển nhân lực sẽ đề ra những định hướng

và mục tiêu, đảm bảo cho Hội Sở TPBank có đội nhân lực đảm bảo về số lượng, chất lượng giúp cho Hội Sở TPBank hoạt động có hiệu quả và phát triển bền vững; đồng thời đào tạo và phát triển nhân lực là cơ sở quan trọng để thực hiện công tác quy hoạch, kế hoạch đội ngũ nhân lực phù hợp với từng giai đoạn phát triển.

Nhằm nâng cao chất lượng nhân lực tại Hội Sở TPBank những năm gần đây việc đào tạo, bồi dưỡng một cách toàn diện nhân lực gắn liền với công tác quy hoạch cán bộ, gắn với yêu cầu nhân lực của đơn vị luôn được Ban Lãnh đạo NH quan tâm hàng đầu. Hàng năm Hội Sở đã chủ động thực hiện rà soát bổ sung để lựa chọn nguồn cán bộ đối với tất cả các chức danh quản lý, chủ động đề xuất cử cán bộ đi đào tạo nhất là ở các lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết cho công việc, ... đồng thời chịu trách nhiệm phân công công việc khi họ được đào tạo trở về. Do vậy, hầu hết cán bộ sau đào tạo đều được phân bổ vào những vị trí, công việc phù hợp, phát huy tốt năng lực chuyên môn, hiệu quả công tác nâng lên rõ rệt. Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ trở nên linh hoạt, phù hợp không chỉ với bản thân người học mà cả với yêu cầu, nhiệm vụ của đơn vị.

* Về nhân lực theo giới tính:

Bảng 2.2. Lao động theo giới tính giai đoạn 2019-2022

Đơn vị: Người

Giới tính	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Nữ	769	911	952	1.116
Nam	693	753	918	870
Tổng	1.462	1.664	1.870	1.986

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Qua bảng số liệu trên ta có thể thấy, hiện tại lực lượng lao động phân theo giới tính tại Hội Sở TPBank có sự tương đối cân bằng về giới tính. Mặc

dù nữ chiếm số lượng lớn hơn nhưng chiếm tỉ lệ không chênh lệch nhiều (chiếm 56,10% năm 2022). Đây là điều hoàn toàn phù hợp với một đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực tài chính NH. Đồng thời, ta cũng có thể thấy việc thăng tiến trong công việc hoàn toàn cân bằng giữa cả nam và nữ.

* Về nhân lực theo nhóm tuổi

Bảng 2.3. Lao động theo độ tuổi giai đoạn 2019-2022

Đơn vị: Người

Trình độ	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
18-30	620	683	847	1.032
30-45	746	894	931	847
45- trên 60	96	87	92	107
Tổng	1.462	1.664	1.870	1.986

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Qua bảng số liệu trên có thể thấy, Hội Sở đang có lực lượng lao động trẻ chiếm phần lớn. Điều này hoàn toàn phù hợp với ngành NH đòi hỏi phải có sự nhanh nhạy, nhẹn bén và năng động trong công việc.

* Về nhân lực theo trình độ:

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ theo văn bằng: Để có được đội ngũ cán bộ có chất lượng cao, ngay từ khâu đầu vào nhà quản lý nhân lực của Hội Sở đã đặt ra điều kiện rất cao. Đồng thời, Hội Sở luôn xác định đào tạo đội ngũ cán bộ là một nhiệm vụ thường xuyên và lâu dài, nhất là trong thời gian vừa qua trở lại đây khi mà kinh tế đất nước và thế giới đang có nhiều biến động.

Bảng 2.4. Trình độ lao động theo văn bằng giai đoạn 2019-2022

Đơn vị: Người, %

Trình độ	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Trên đại học	103	7,10%	285	17,13%	398	21,28%	496
Đại học	1.091	74,60%	1.165	70,01%	1.283	68,61%	1.328	66,70%
Cao đẳng	268	8,30%	214	12,86%	189	10,11%	162	8,40%
Tổng	1.462	100%	1.664	100%	1.870	100%	1.986	100%

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Qua bảng số liệu trên cho thấy, cơ cấu lao động theo bằng cấp của Hội Sở TPBank đang có nhiều chuyển biến tích cực. Trình độ của người lao động đang được nâng lên theo thời gian: Năm 2022, Hội Sở có 496 lao động có trình độ trên đại học (tăng 393 lao động so với năm 2019); về lao động có trình độ đại học có 1.328 người (tăng 237 lao động so với năm 2019). Đối với lao động có trình độ cao đẳng đang có xu hướng giảm dần qua từng năm, tới năm 2022 chỉ còn 162 người (giảm 106 người).

Tuy nhiên xét theo cơ cấu lao động thì trình độ lao động vẫn còn nhiều hạn chế so với yêu cầu thực tế của công việc hiện nay: năm 2022, tỷ lệ lao động có trình độ trên đại học chỉ chiếm 24,90% trong khi lao động có trình độ đại học đang chiếm tỉ lệ lớn 66,70%.

Trình độ tin học: Trong bối cảnh hiện nay, việc ứng dụng công nghệ thông tin trong phát triển kinh doanh vừa là yêu cầu vừa là nhiệm vụ đối với tất cả các doanh nghiệp nếu muốn tồn tại và phát triển. Đối với Hội Sở, đơn vị luôn có một số lượng lớn nhân lực được đào tạo kiến thức tin học cơ bản, tin học nâng cao. Đồng thời, kiến thức tin học luôn được Hội Sở quan tâm, chú trọng bồi dưỡng nâng cao.

Bảng 2.5. Trình độ tin học của người lao động giai đoạn 2019-2023

Đơn vị: Người

Trình độ	2019	2020	2021	2022
Chứng chỉ C	104	185	218	224
Chứng chỉ B	1.191	1.258	1.506	1.728
Chứng chỉ A	167	221	146	34
Tổng	1.462	1.664	1.870	1.986

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Qua bảng số liệu trên cho thấy, toàn bộ lao động của Hội Sở đều đã có và được đào tạo tin học. Người lao động đều có trình độ tin học chứng chỉ A trở lên. Trình độ chứng chỉ tin học của người lao động đang ngày càng được nâng lên khi số lượng lao động có chứng chỉ C và B đang tăng lên và chiếm tỷ lệ lớn, trong đó chứng chỉ A đang giảm qua từng năm. Chứng tỏ Hội Sở cũng như đội ngũ lao động đang ngày càng tự nhận thức được vai trò của công nghệ thông tin trong phát triển kinh doanh. Tính đến hết năm 2022, Hội Sở có 224 người có chứng chỉ C (chiếm 11,20%); 1.728 người có chứng chỉ B (chiếm 87,10%) và 34 người có chứng chỉ A (chiếm 1,70%).

Kinh doanh trong lĩnh vực NH là một hoạt động mang tính rủi ro rất cao do đó quá trình thực hiện công việc đòi hỏi đội ngũ cán bộ nhân viên lao động bên cạnh việc tỉ mỉ, kỹ lưỡng còn phải có kỹ năng, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao. Thêm vào đó, trong bối cảnh phát triển của nền KT-XH hiện nay thì mọi tổ chức, cá nhân đều có nhu cầu thực hiện giao dịch NH vì vậy lưu lượng khách hàng hằng ngày của các NH phải thực hiện tiếp xúc là rất lớn, do đó đội ngũ người lao động phải không ngừng được trau dồi kỹ năng giao tiếp, phục vụ KH để “giữ chân” họ từ đó tăng doanh thu cho NH. Hơn nữa, ngày nay khoa học công nghệ đang ngày càng phát triển, để đẩy nhanh việc thực hiện các giao dịch thì đội ngũ người lao động phải luôn được đào

tạo, tiếp xúc với khoa học công nghệ từ đó đảm bảo xử lý nhanh các yêu cầu của KH. Một điểm khác biệt giữa Hội sở và các Phòng Giao dịch, Chi nhánh đó là khách hàng của Hội sở thường giao dịch với số tiền lớn và các hợp đồng kinh tế giá trị, vì vậy việc đào tạo, nâng cao trình độ năng lực của các đội ngũ người lao động về tất cả kỹ năng từ kỹ năng mềm tới các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ là rất cấp thiết và là một yêu cầu bắt buộc.

2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Hội sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo của Hội sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

Hằng năm, sau khi có kế hoạch và định hướng phát triển kinh doanh cho năm kế tiếp, Ban Giám đốc Hội Sở sẽ giao Khối HR xây dựng kế hoạch và lập nhu cầu đào trên cơ sở định hướng, mục tiêu phát triển kinh doanh trong năm để trình Ban Lãnh đạo phê duyệt.

Sau khi đã tổng hợp sơ bộ được nhu cầu đào tạo chung, Hội Sở đã tiến hành xây dựng và phát phiếu xác định nhu cầu đào tạo sau đó thông qua nhận xét, quyết định, ý kiến của cán bộ phụ trách đào tạo của đơn vị để đưa ra số lượng và nội dung các chương trình đào tạo sẽ triển khai. Sở dĩ Hội sở sử dụng phương pháp này để xác định nhu cầu đào tạo là do tại Hội sở có số lượng người lao động lớn, nhiều Khối/Phòng với những chức năng, nhiệm vụ là khác nhau. Mặt khác với những đặc thù của hoạt động kinh doanh NH như đã phân tích ở trên thì việc sử dụng phiếu sẽ giúp Hội sở xác định nhu cầu đào tạo một cách nhanh chóng, thuận tiện và khách quan hơn.

Bảng 2.6. Phiếu xác định nhu cầu đào tạo

STT	Nội dung	Số lượng	Hình thức	Kinh phí dự kiến	Thời gian
1					
2					
3					

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank

Căn cứ vào nội dung đào tạo của Hội Sở như đào tạo để luân chuyển công tác, đào tạo nâng cao kỹ năng nghiệp vụ, đào tạo năng lực lãnh đạo, quản lý, ... mà các Phòng, ban dự kiến số lượng đào tạo của đơn vị/bộ phận mình sau khi được Trưởng đơn vị thông qua gửi Trung tâm Đào tạo để đề xuất Giám đốc Khối HR xem xét, phê duyệt và trình Tổng Giám đốc về các chương trình đào tạo, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo, giảng viên giảng dạy và kinh phí đào tạo.

Hàng năm, đơn vị đều chú trọng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động đang làm việc tại Hội Sở. Đối với những người lao động mới được tuyển dụng, Hội Sở ấn định thời gian đào tạo các khóa Hội nhập, định hướng là trong 02 tháng trước khi ký hợp đồng lao động chính thức.

Bảng 2.7. Nhu cầu đào tạo của NH giai đoạn 2019-2022

Đơn vị tính: Người

Số lượng	2019	2020	2021	2022
1. Tổng số lao động, trong đó:	1.462	1.664	1.870	1.986
- Cán bộ quản lý	265	258	253	249
- Số CNV	1.197	1.406	1.617	1.737
2. Số lượt lao động có nhu cầu đào tạo	38.000	45.000	71.000	47.000
3. Số lượt người đào tạo được duyệt	35.000	42.000	70.000	45.000

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

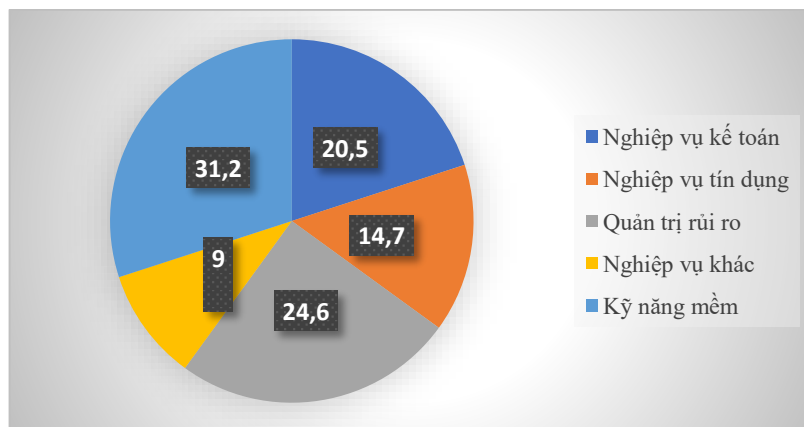
Qua bảng số liệu trên ta thấy, nhu cầu đào tạo hiện nay của người lao động tại Hội Sở là rất cao. Hàng năm Khối HR luôn xác định và đưa ra đề xuất số lượt cán bộ nhân viên có nhu cầu được đào tạo rất lớn tuy nhiên, kết quả được Ban Giám đốc phê duyệt trên thực tế luôn thấp hơn. Điều này chứng tỏ

việc xác định nhu cầu đào tạo tại Hội Sở chưa sát với thực tế và yêu cầu đặt ra, tất nhiên trong đó có thể kể tới việc có nhiều nhu cầu phát sinh ngoài kế hoạch ban đầu do có yêu cầu cần đào tạo thêm từ các chính sách hoặc thay đổi của NHNN và của Hội Sở cũng là lý do dẫn tới việc xác định nhu cầu đào tạo không thể sát với kế hoạch đã đề ra.

Bên cạnh việc sử dụng phiếu để xác định nhu cầu đào tạo, Khối HR đã yêu cầu lãnh đạo của từng bộ phận tiến hành phân tích công việc của từng cá nhân do mình quản lý. Để tiến hành công việc này, lãnh đạo từng bộ phận đã căn cứ, đối chiếu kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân trong quý, năm so với bảng tiêu chuẩn công việc đã được xây dựng trước đó. Qua đó, xác định nguyên nhân dẫn tới những cá nhân không thể thực hiện được yêu cầu mà công việc đặt ra. Một số nguyên nhân đã được xác định trong thời gian qua đó là: trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của người lao động còn hạn chế so với yêu cầu công việc đặt ra; Việc sắp xếp bố trí công việc cho người lao động không phù hợp,... Từ những phân tích này mà lãnh đạo từng bộ phận sẽ đề xuất số lượng cán bộ của mình cần đi đào tạo, nội dung chương trình mà Hội sở cần đào tạo cho người lao động,... gửi tới Khối HR để xây dựng kế hoạch đào tạo.

Biểu đồ 2.1. Nghiệp vụ, kỹ năng mong muốn được đào tạo

Đơn vị: %



Nguồn: Khảo sát của tác giả

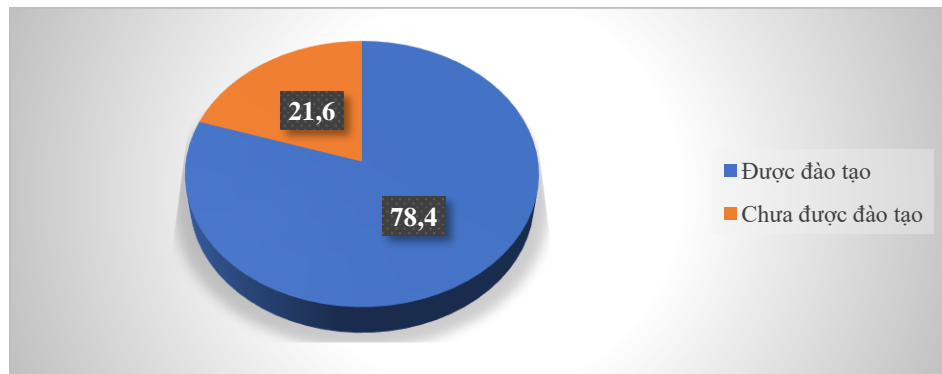
Theo kết quả khảo sát trên cho thấy mong muốn được đào tạo hằng năm nhiều nhất của nhân viên đó là về kỹ năng mềm (Kỹ năng giao tiếp khách hàng, tư vấn bán hàng, chăm sóc khách hàng, kỹ năng tạo động lực, kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định, kỹ năng tìm kiếm và phát triển khách hàng, ...) chiếm 31,20%; tiếp đó là các kiến thức về nghiệp vụ: Nghiệp vụ kế toán (20,50%), nghiệp vụ tín dụng (14,70%), Quản trị rủi ro (24,60%) và các nghiệp vụ khác (9%).

Do đó, với lực lượng lao động có nhu cầu đào tạo kể trên, hằng năm Hội sở đã tập trung đào tạo các kỹ năng trên căn cứ vào vị trí việc làm của họ.

Để đánh giá đào tạo của cán bộ, nhân viên Hội Sở TPBank, đầu năm 2023 tác giả đã khảo sát nhân viên đang làm việc tại Hội Sở trên các nội dung và đem về kết quả như sau:

Biểu đồ 2.2. Tỷ lệ được đào tạo tại Hội Sở

Đơn vị: %



Nguồn: Khảo sát của tác giả

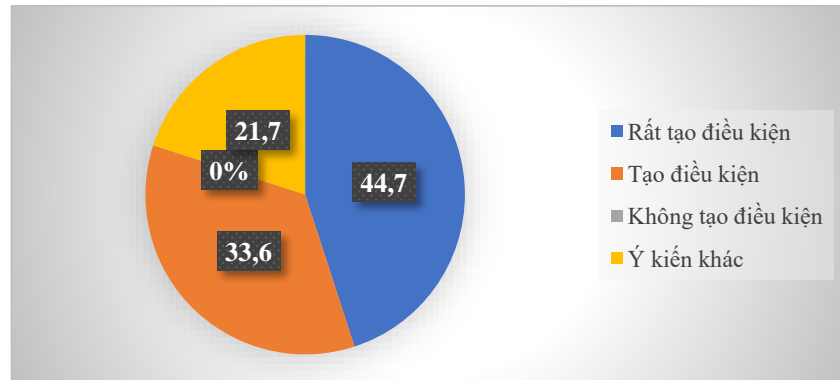
Qua biểu đồ trên ta thấy, đa số người lao động đã được đào tạo (78,40%). Tuy nhiên, số lượng người lao động chưa được đào tạo vẫn đang chiếm tỉ lệ tương đối (21,60%).

Theo đánh giá của lực lượng người lao động về môi trường làm việc của Hội Sở thì đơn vị được đánh giá là có môi trường làm việc văn hóa, thân thiện và tạo nhiều điều kiện cho nhân viên trong quá trình làm việc (78,30%). Điều

này cũng tạo nên động lực cho người lao động cố gắng và phấn đấu đóng góp vào sự thành công của Hội Sở nói riêng và NH nói chung.

Biểu đồ 2.3. Mức độ tạo điều kiện cho người lao động tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ

Đơn vị: %

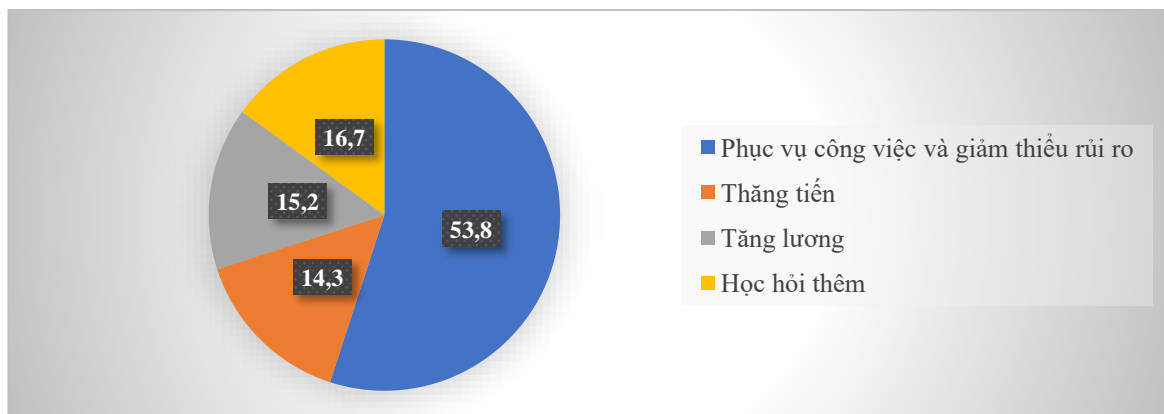


Nguồn: Khảo sát của tác giả

Về mục đích đào tạo, khảo sát từ đội ngũ người lao động của Hội Sở cho thấy phần lớn họ mong muốn được đào tạo nhằm mục đích hoàn thành tốt công việc của mình và giảm thiểu rủi ro (53,80%) liên quan.

Biểu đồ 2.4. Mục đích được đào tạo của người lao động

Đơn vị: %



Nguồn: Khảo sát của tác giả

2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo của Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

2.2.2.1. Mục tiêu đào tạo

Quan điểm của Hội Sở TPBank trong việc đào tạo đội ngũ cán bộ được thể hiện rất rõ trong chiến lược và tầm nhìn đến năm 2025. Theo đó, một trong những mục tiêu của chiến lược phát triển này là “*Đảm bảo sự tối ưu nhân lực, thúc đẩy tăng năng suất lao động, lợi nhuận trước thuế/cán bộ nhân viên của NH được cải thiện đáng kể. Tăng cường phát triển cán bộ từ nguồn nội bộ, tạo cơ hội thăng tiến cho cán bộ nhân viên. Tăng cường hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực*”. Mục tiêu này là nền tảng cho việc xác định mục tiêu đào tạo nhân lực của Hội Sở.

Ngoài ra, căn cứ vào nhu cầu đào tạo hàng năm, Hội Sở đưa ra các mục tiêu đào tạo dựa trên các yếu tố:

- Xây dựng đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao.
- Đào tạo người lao động đáp ứng được yêu cầu công việc một cách hiệu quả nhất và đảm bảo hoàn thành mục tiêu kinh doanh đặt ra trong năm.

2.2.2.2. Đối tượng đào tạo

Lựa chọn đối tượng đào tạo là một bước vô cùng quan trọng vì nó quyết định đến chất lượng hiệu quả của hoạt động đào tạo, đây là yếu tố chủ yếu then chốt. Thời gian qua, Hội sở luôn quan tâm, tạo điều kiện để người lao động được tham gia đào tạo. Theo kế hoạch đào tạo ở phụ lục 5 thì đối tượng đào tạo được lựa chọn phù hợp với từng chương trình đào tạo. Trong đó, đối với chương trình đào tạo cán bộ mới tuyển dụng thì học viên là những người vừa qua tuyển dụng vào làm việc tại Hội sở; chương trình kỹ năng lãnh đạo thì học viên là lãnh đạo của Phòng, ban; Đối với việc đào tạo

các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ thì sẽ toàn bộ cán bộ nhân viên tại các Phòng, ban sẽ tham gia. Như vậy, với cách thức này thì những người chưa được đào tạo sẽ được tham gia đào tạo, còn những người muốn nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cũng như muốn học tập thêm kiến thức mới đều được tham gia đào tạo.

2.2.2.3. Chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo

* Chương trình đào tạo:

Chương trình đào tạo phải bao gồm được những môn học, bài giảng mà thông qua đó thể hiện những kỹ năng, kiến thức mà người lao động sẽ tiếp thu sau mỗi khóa học. Chương trình đào tạo của Hội Sở được xây dựng khá đầy đủ cả về đối tượng, kiến thức và kỹ năng, thời gian đào tạo.

Qua Phụ lục 5 ta thấy được, chương trình đào tạo của Hội Sở rất phong phú, gắn liền với từng yêu cầu đòi hỏi của công việc tại Hội Sở cũng như từng đối tượng người lao động.

Với các chương trình đào tạo là các khóa phổ cập kiến thức cơ bản như Đào tạo cán bộ mới tuyển dụng, cán bộ cán bộ chuyển đổi vị trí công tác; Đào tạo chức danh trưởng, phó phòng,...: Nội dung đào tạo do các cán bộ chuyên trách của trung tâm trực tiếp xây dựng chương trình và tổ chức đào tạo, đánh giá ngay tại Hội Sở. Đồng thời, chương trình đã thể hiện những nội dung chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng, phương thức mà học viên cần đạt được để hoàn thành công việc. Tuy nhiên, chương trình đào tạo ít thay đổi theo các năm và không sử dụng thường xuyên trong thực tế công việc cho đa số cán bộ nên thường chưa được thu hút của học viên. Vì vậy, cần phải cập nhật nội dung mới để người lao động chủ động nắm bắt kiến thức tạo hứng thú trong học tập.

Đối với các chương trình nâng cao trình độ chuyên môn: Đào tạo chống rửa tiền & chống tài trợ khủng bố, quản trị rủi ro tín dụng, thẩm định tín dụng khách hàng cá nhân/khách hàng doanh nghiệp,... thường do các chuyên gia có

kinh nghiệp trong NH trực tiếp giảng dạy, vừa chia sẻ kiến thức chuyên môn, vừa chia sẻ tình hình thực tế của NH, sẽ giúp cho người được đào tạo thấy được tính thực tiễn để áp dụng vào công việc được hiệu quả. Đối với các chương trình đào tạo như “Nhận biết chứng từ, tài liệu, chữ ký giả mạo”, các chương trình đào tạo về kỹ năng mềm nâng cao cho các cấp cán bộ cao hơn, Trung tâm Đào tạo sẽ thuê các chuyên gia bên ngoài về giảng dạy. Nội dung chương trình do các chuyên gia xây dựng theo yêu cầu thực tế công việc của Hội Sở, các bài giảng luôn có ví dụ áp dụng trong công việc giúp người học nắm bắt và làm được việc ngay trong khóa học. Tuy nhiên, chương trình đào tạo thường chưa có sự cập nhật nội dung mới theo những biến chuyển của tình hình tài chính - tín dụng trong và ngoài nước.

** Phương pháp đào tạo:*

Qua kế hoạch đào tạo được xây dựng trong giai đoạn 2019-2022 tại Phụ lục 5 ta thấy được thời gian qua, Hội Sở đã triển khai thực hiện đào tạo tập trung trên lớp và đào tạo E-learning. Trong đó:

Việc đào tạo tập trung trên lớp tại Hội Sở được thực hiện bằng việc tổ chức theo từng lớp cụ thể do Trung tâm Đào tạo TPBank tổ chức, có điểm danh, cuối khóa có kiểm tra và cấp giấy chứng nhận cho những học viên đạt yêu cầu. Đây là hình thức đào tạo phổ biến nhất tại Hội Sở. Tất cả nhân viên khi ký hợp đồng chính thức với Hội Sở đều được cử đi đào tạo tại Trung tâm Đào tạo. Tại đây, tùy vào nội dung cần phải truyền đạt đến học viên, giảng viên sử dụng nhiều phương pháp giảng dạy như trình bày, thảo luận nhóm, động não, thực hành, các hoạt động huấn luyện, đóng vai, bài tập tình huống, thực hành trên máy tính.

Đối với việc đào tạo trực tuyến (E-learning): Đây là hình thức học qua mạng máy tính nội bộ của NH và bằng điện thoại di động của nhân viên. Trung tâm Đào tạo giao trách nhiệm cho Phòng E-Learning tổ chức xây dựng các

khóa học, số hóa bài giảng và trực tiếp tổ chức đào tạo cho cán bộ nhân viên của Hội Sở. Bên cạnh việc đào tạo cho nhân viên tại Hội Sở, Trung tâm Đào tạo còn thực hiện kết nối với các đơn vị liên quan tới Hội Sở để giảng dạy cho nhân viên. Việc đào tạo E-learning này Hội Sở sẽ chỉ tập trung vào các nội dung đào tạo ít thay đổi, chủ yếu vào các nội dung về nghiệp vụ cụ thể không yêu cầu phải có mặt nghe giảng trực tiếp trên lớp. Với phương pháp đào tạo này, Hội Sở tiết kiệm được một lượng lớn chi phí/ngân sách đào tạo do nhân viên có thể học tại nơi làm việc thông qua hệ thống máy tính hoặc điện thoại di động, không mất chi phí đi lại, ăn ở và số lượng học viên có thể tham gia khóa học là rất lớn. Tuy nhiên, chất lượng học tập sẽ mang tính một chiều và chia sẻ thông tin, không có cơ hội tương tác nhiều so với học trên lớp do thời gian học E-learning được bố trí ngoài giờ làm việc hoặc tùy theo thời gian học của cán bộ nhân viên, còn nếu bố trí trong giờ thì cán bộ vừa phải hoàn thành công việc trong ngày của mình vừa học trên E-learning nên không tránh khỏi việc học bị gián đoạn. Chất lượng học tập cũng phụ thuộc phần lớn vào ý thức của mỗi học viên, chất lượng của đường truyền và công nghệ thông tin. Ngoài ra, với phương pháp học E-learning, cán bộ nhân viên có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân nhưng thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa học viên và giảng viên.

Bảng 2.8: Kết quả tổ chức đào tạo tập trung và đào tạo E-learning của Hội sở TPBank giai đoạn 2019-2022

Đơn vị tính: Khóa

	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Đào tạo tập trung	189	213	118	248
Đào tạo E-learning	207	285	349	417

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Qua bảng số liệu trên ta thấy được hằng năm Hội sở Tpbank đều tăng cường tổ chức đào tạo tập trung và đào tạo E-learning với số lượng khóa học lớn và đang có xu hướng tăng lên theo thời gian: Trong 04 năm, Hội sở đã tổ chức được 768 khóa đào tạo tập trung (tăng 59 khóa so với năm 2019); tổ chức được 1.258 khóa đào tạo E-learning (tăng 210 khóa trong vòng 4 năm) và số khóa đào tạo E-Learning cao hơn đào tạo tập trung 490 khóa (cao gấp 1,6 lần). Như vậy, có thể thấy Hội sở đang chuyển dần từ đào tạo tập trung trên lớp sang đào tạo Elearning.

Bên cạnh việc tổ chức đào tạo bằng hai hình thức trên thì thời gian qua Hội Sở đã tiến hành đào tạo nhận thức bằng nhiều hình thức đào tạo với cách thức khác nhau như đào tạo tại chỗ, đào tạo qua công việc, kết hợp với hướng dẫn, kèm cặp; thực hiện luân chuyển công việc theo định kỳ, tổ chức thêm nhiều các hội thảo chia sẻ hoặc cán bộ quản lý tự đào tạo cho cán bộ nhân viên của mình tại nơi làm việc, giúp cho phong trào học tập của cán bộ nhân viên được gia tăng và dần tạo được “văn hóa học tập chủ động” của từng cá nhân được phát triển.

Đào tạo tại chỗ, hướng dẫn, kèm cặp: Ban Lãnh đạo Hội Sở giao trách nhiệm cho các Trưởng Phòng, ban hoặc những cán bộ có nhiều kinh nghiệm và kỹ năng nghiệp vụ cao để đào tạo cho nhân viên trong bộ phận của mình nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng đáp ứng mục tiêu và yêu cầu công việc của bộ phận nói riêng và của toàn Hội sở nói chung. Việc đào tạo tại chỗ thường được thực hiện đối với nhân viên mới tuyển dụng, chưa hoặc ít được tham gia khóa học đào tạo hoặc đối với những nhân viên đã qua đào tạo nhưng xét thấy cần trang bị thêm kỹ năng, kèm cặp giải quyết các tình huống thực tế nhằm bảo đảm thực hiện công việc một cách thành thạo. Với hình thức đào tạo này, Hội Sở đã có thể tiết kiệm được chi phí đào tạo, đối với nhân viên thì quá trình thực hiện công việc đã nắm bắt nhanh các vấn đề nghiệp vụ. Tuy nhiên,

cũng không tránh khỏi tình trạng chất lượng đào tạo chưa được đồng đều và chưa được bài bản do người hướng dẫn bận nhiều công việc và kỹ năng nghiệp vụ sơ phạm dẫn đến hiệu quả không như mong muốn.

Luân chuyển công việc: Định kỳ Hội Sở tiến hành đánh giá nhân viên sau đó làm cơ sở tiến hành luân chuyển công việc nhằm giúp nhân viên được học tập và thực hiện nhiều công việc khác nhau. Với phương thức đào tạo này, nhiều nhân viên trong Hội Sở đã được bổ nhiệm ở nhiều vị trí công việc khác nhau khi có yêu cầu và chất lượng thực hiện công việc được đánh giá rất tốt. Tuy nhiên, cũng phải nhìn nhận một cách khách quan là thời gian qua phương thức này chưa được thực hiện thường xuyên, chủ yếu là điều động giữa các Phòng, ban khi thiếu nhân sự hoặc một số lao động nữ đang trong thời kỳ thai sản nên phải luân chuyển để đảm bảo công việc được thực hiện thông suốt.

Bảng 2.9. Kết quả tổ chức đào tạo trong công việc của Hội sở TPBank giai đoạn 2019-2022

Đơn vị tính: Lượt

	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Hướng dẫn, kèm cặp	74	104	159	202
Luân chuyển công việc	58	62	87	85

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Như vậy, ở phương thức đào tạo trong công việc thì Hội sở đã sử dụng hình thức hướng dẫn, kèm cặp trong công việc là chủ yếu với 539 lượt (tăng 128 lượt trong 4 năm). Đồng thời, trong thời gian qua Hội sở đã tổ chức 292 lượt luân chuyển công việc nhằm đào tạo người lao động.

Bên cạnh những phương pháp đào tạo trên, Hội Sở còn tiến hành cử cán bộ nhân viên tham gia các khóa đào tạo, tập huấn hay hội thảo về kỹ năng nghiệp vụ do NH Nhà nước hoặc các đơn vị liên quan tổ chức.

Thêm vào đó, Hội Sở cũng luôn quan tâm tạo điều kiện để nhân viên tự đào tạo bằng việc hỗ trợ một phần kinh phí, thiết bị học tập,... đối với cán bộ tự đăng ký đào tạo tại các Tổ chức và cơ sở đào tạo chuyên ngành bên ngoài.

2.2.2.4. Giảng viên giảng dạy

Kế hoạch đào tạo trong giai đoạn 2019-2022 cho thấy khi đào tạo nhân lực Hội Sở đã sử dụng 02 lực lượng giảng viên đào tạo đó là giảng viên nội bộ và giảng viên thuê ngoài.

Giảng viên nội bộ là những cán bộ chuyên trách tại Trung tâm Đào tạo và một số giảng viên có trình độ chuyên môn giỏi và có nhiều kinh nghiệm tại các Phòng, ban của Hội Sở. Đội ngũ giảng viên nội bộ có ưu điểm nắm vững các kiến thức, nghiệp vụ về NH, đang làm việc trong môi trường TPBank nên am hiểu sâu về công việc thực tế của đối tượng được đào tạo, tạo cho học viên cảm giác gần gũi và có thể chia sẻ những khó khăn trong công việc cũng như những kinh nghiệm trong quá trình tác nghiệp. Nguồn giảng viên này cũng giúp TPBank tiết kiệm chi phí đào tạo rất lớn. Tuy nhiên, điểm hạn chế của nguồn giảng viên này là khả năng và kỹ năng truyền đạt kiến thức còn chưa cao, thường giảng dạy theo kinh nghiệm thực tế mặc dù đã được Trung tâm Đào tạo tổ chức tham dự khóa học “Kỹ năng dẫn giảng dành cho giảng viên nội bộ” để tăng cường năng lực giảng dạy.

Bên cạnh nguồn giảng viên nội bộ, Hội Sở cũng thường mời đội ngũ giảng viên bên ngoài là những cán bộ thực hiện về lĩnh vực nghiệp vụ NH tại NH Nhà nước, Bộ Tài chính, Trường Bồi dưỡng cán bộ của NH Nhà nước, các giảng viên tại các trường đại học liên quan đến khóa đào tạo nghiệp vụ của TPBank và các tổ chức đào tạo chuyên nghiệp khác. Ưu điểm của đội ngũ giảng viên này là khả năng sư phạm tốt, có kinh nghiệm trong lĩnh vực giảng dạy, chủ đề giảng dạy đa dạng, phong phú tuy nhiên kiến thức có sự tổng hợp nhưng còn chưa sát với thực tế theo tình hình nhân lực của NH, mang tính lý

thuyết cao và chi phí cho việc thuê giảng viên ở ngoài thường cao hơn.

Sau các khóa đào tạo tập trung, Trung tâm Đào tạo sẽ cung cấp cho học viên điền vào phiếu đánh giá sau khóa học đối với những khóa học tập trung được tổ chức tại Trung tâm Đào tạo trong đó có phần đánh giá về chất lượng giảng viên. Trên cơ sở thống kê đánh giá chất lượng giảng viên, Hội Sở TPBank sẽ có những điều chỉnh kịp thời để nâng cao chất lượng đào tạo.

2.2.2.5. Chi phí đào tạo

Đối với các lớp học tập trung tại Trung tâm Đào tạo thì chi phí đào tạo bao gồm: công tác phí cho giảng viên và nhân viên (Chi phí đi lại, lưu trú, công tác phí); Chi phí tổ chức lớp học như chi phí photo tài liệu, Chi phí nước uống cho giảng viên/học viên, giáo cụ học tập: bàn ghế, máy móc, bút viết, bảng, ...; Chi phí trả cho giảng viên hoặc phụ cấp giảng dạy; Chi phí in ấn tài liệu học tập; Chi phí khác liên quan đến việc tham dự khóa học (Chi nước uống, ăn giữa ca học của học viên).

Bảng 2.10: Chi phí đào tạo của Hội sở từ năm 2019-2022

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Chi phí đào tạo dự tính	5,70	7,10	5,50	8,80
Chi phí thực tế	2,26	3,64	3,68	6,58
Chênh lệch	3,44	3,46	1,82	2,22
% thực hiện/ kế hoạch	39,65%	51,27%	66,91%	74,77%

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Qua bảng số liệu trên ta thấy, Hội Sở đã rất chú trọng và quan tâm tới mặt đào tạo nhân lực khi hàng năm đều dành ra một nguồn kinh phí lớn dành cho đào tạo (Trên 5,5 tỷ đồng mỗi năm) và kinh phí này đang tăng dần qua từng năm. Năm 2022, NH đã dành ra 8,8 tỷ đồng cho đào tạo (Tăng 3,1 tỷ đồng so với năm 2019, tăng 54.39%). Chi phí đào tạo được sử dụng trên thực

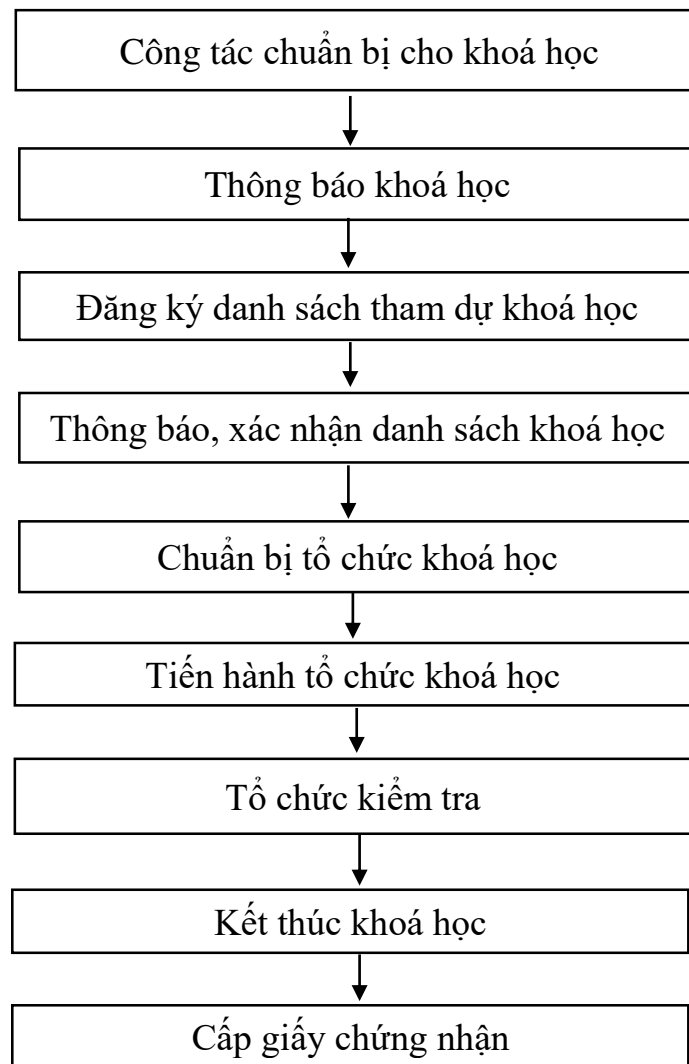
tế cũng cao, năm 2022 Hội Sở đã sử dụng 6,58 tỷ đồng (Tổng 4 năm đã sử dụng 16,16 tỷ đồng). Ta cũng có thể thấy được rằng, hàng năm đều tiết kiệm được một lượng lớn kinh phí (trên 1,82 tỷ đồng), tổng kinh phí tiết kiệm được trong 4 năm là 10,94 tỷ đồng.

2.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo

Trên cơ sở kế hoạch đào tạo năm đã được phê duyệt, các đơn vị Hội Sở phối hợp cùng với Trung tâm Đào tạo để tổ chức và thực hiện đào tạo.

Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo tại Hội Sở TPBank như sau:

Hình 2.1. Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

* Công tác chuẩn bị khóa học:

- Đối với các khóa đào tạo nội bộ, công tác chuẩn bị khóa học bao gồm: căn cứ vào kế hoạch đào tạo đã được duyệt, Trung tâm Đào tạo liên hệ với giảng viên để xác định thời gian và địa điểm khóa học trình cấp phê duyệt có thẩm quyền; chuẩn bị thư mời học viên và mời giảng viên; in ấn tài liệu đào tạo nếu cần; chuẩn bị phòng đào tạo cho khóa học; phiếu đánh giá khóa học dành cho học viên, phiếu góp ý; chuẩn bị giáo cụ: bàn ghế, máy móc, bút viết, bảng, pin cho micro, ...

- Đối với khóa đào tạo bên ngoài: Trung tâm Đào tạo liên hệ với giảng viên về nội dung chương trình đào tạo cần triển khai, đối tượng học viên cần đào tạo, thời gian, địa điểm khóa học để thông báo và gửi thư mời cho học viên.

* Tiến hành khóa học:

- Đối với khóa học đào tạo nội bộ: Trước ngày tổ chức đào tạo: Cán bộ Điều phối đào tạo sẽ gửi thư mời thông báo với học viên thời gian khóa học, giờ học, các quy định về điểm danh, nội quy lớp học. Vào ngày khai giảng: Cán bộ Điều phối đào tạo tiến hành phát tài liệu cho học viên, yêu cầu học viên ký nhận vào danh sách ký nhận tài liệu, giao cho Phòng Quản lý Đào tạo theo dõi, điểm danh, quản lý lớp, thu thập phiếu góp ý hàng ngày để có những điều chỉnh kịp thời phát phiếu đánh giá khóa học cho học viên trước khi kết thúc khóa học 1 đến 2 ngày.

- Đối với những khóa học có tổ chức thi cuối khóa: Phòng Quản lý Đào tạo sẽ thông báo lịch thi đến các học viên, lập kế hoạch tổ chức kỳ thi, lập danh sách thi và chia ca thi (nếu có), chuẩn bị phòng thi thông báo cho học viên thông tin của kỳ thi, tổ chức thi, tổng hợp điểm thi và báo cáo kết quả thi.

- Đối với những khóa học E-learning: Cán bộ tự học tại đơn vị thì Trung tâm Đào tạo sẽ gửi thư mời thông báo khóa học cho các cán bộ nhân

viên để nhân viên đăng nhập vào hệ thống, cuối khóa sẽ có bài kiểm tra cuối khóa, kết quả thi sẽ được ghi nhận trên hệ thống học tập E-learning do Trung tâm Đào tạo quản lý và phiếu khảo sát, đánh giá sau khóa học.

- Đối với những khóa đào tạo bên ngoài: Trung tâm Đào tạo sẽ trình Tổng Giám đốc phê duyệt đề xuất đi học bên ngoài cho cán bộ tham dự khóa học tại địa điểm đã được thông báo và thực hiện theo quy định của đơn vị đào tạo.

* Kết thúc khóa học:

- Đối với khóa học đào tạo nội bộ: Thu phiếu đánh giá khóa học dành cho học viên, tổng kết kết quả đánh giá khóa học; đánh giá giảng viên, đánh giá nội dung khóa học, giải đáp những thắc mắc của học viên, ghi nhận lịch sử học tập cho học viên, trao đổi với giảng viên nếu có những ý kiến hoặc nội dung cần điều chỉnh để rút kinh nghiệm cho các khóa tiếp theo, thanh toán thù lao giảng viên và các chi phí khác của khóa học, thanh lý hợp đồng với tổ chức bên ngoài (nếu có), thu thập đánh giá sau đào tạo để báo cáo gửi Giám đốc Khối HR và Giám đốc Trung tâm Đào tạo xem xét.

- Đối với khóa đào tạo bên ngoài: Ngoài các công việc thực hiện cho các khóa đào tạo nội bộ, cán bộ điều phối sẽ thu thập báo cáo kết quả, báo cáo tham dự khóa học cho Trưởng Đơn vị có học viên đi học nắm được và thanh toán chi phí khóa học.

Thời gian qua, việc tổ chức đào tạo TPBank đã được thực hiện chu đáo và tuân thủ theo quy định của Hội Sở.

2.2.4. Sử dụng nhân lực sau đào tạo

Đối với những lao động được cử tham gia đào tạo lại để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ thì Hội sở đã bố trí họ vào những công việc yêu cầu trình độ cao hơn.

Đối với những cán bộ quản lý sau khi đã hoàn thành xong những khóa đào tạo nâng cao sẽ tiếp tục đảm nhiệm vị trí cũ của mình hay được đề bạt

vào những vị trí cao hơn trong Hội sở để phù hợp với năng lực và trình độ hiểu biết của họ.

Tác giả tiến hành phát phiếu ngẫu nhiên với 500 nhân viên đã qua đào tạo để khảo sát kết quả thực hiện công việc của các học viên sau khi tham gia chương trình đào tạo của Hội Sở. Kết quả thu được như sau:

Bảng 2.11. Mức độ hài lòng của học viên sau đào tạo

Mức độ đánh giá	Số lượng ý kiến	Tỷ trọng (%)
Rất hài lòng	178	35,60
Hài lòng	274	54,80
Chưa thực sự hài lòng	48	9,60
Tổng	500	100

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Qua bảng số liệu trên ta thấy, chất lượng đào tạo của Hội Sở về cơ bản đã đạt được như mục tiêu đặt ra, học viên đã được bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ cũng như kỹ năng của bản thân: Số lượng lớn học viên sau đào tạo đánh giá hài lòng và rất hài lòng (Chiếm trên 90%). Tuy nhiên, mặc dù chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ nhưng việc đào tạo của Hội Sở vẫn chưa được đánh giá toàn diện và hiệu quả khi có 48 học viên chưa hài lòng.

2.2.5. Đánh giá kết quả đào tạo

2.2.5.1. Đánh giá mức độ thực hiện kế hoạch đào tạo

Bảng 2.12: Đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch đào tạo

Chi tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện
Số khóa học được tổ chức	564	614	533	533	698	698	630	673
% thực hiện/ kế hoạch về số khóa học	108.87%		100%		100%		106.83%	

Chi tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện
Số lượt học viên tham gia	35.000	37.724	42.000	44.525	70.000	73.384	45.000	46.234
% thực hiện/ kế hoạch về số học viên tham gia	100.78%		106.01%		104.83%		102.74	
Chi phí đào tạo (tỷ đồng)	5,70	2,26	7,10	3,64	5,50	3,68	8,80	6,58
% thực hiện/ kế hoạch về chi phí đào tạo	39,65%		51,27%		66,91%		74,77	

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Qua bảng số liệu trên ta thấy, việc thực hiện kế hoạch đào tạo của Hội Sở thời gian qua đã được thực hiện nghiêm túc và Ban Lãnh đạo Hội Sở rất chú trọng vào hoạt động này. Cụ thể:

- Về số khóa học được tổ chức: Hàng năm Hội Sở đều dự kiến lên kế hoạch tổ chức trên 500 khóa học và kết quả thực tế đều hoàn thành hoặc vượt kế hoạch đặt ra.

- Về số lượt học viên tham gia đều có lượt học viên tham gia lớn và vượt chỉ tiêu đặt ra. Hàng năm đều có trên 37.000 lượt người tham gia đào tạo.

- Về chi phí đào tạo: Hội Sở luôn dành một nguồn ngân sách rất lớn cho công tác đào tạo, trên 5,50 tỷ đồng mỗi năm, đặc biệt năm 2022 đã dành ra 8,80 tỷ đồng. Mặc dù có số lượng học viên tham gia và khóa học được tổ chức là rất lớn nhưng mỗi năm Hội Sở đều tiết kiệm được một khoản lớn từ ngân sách đào tạo. Sở dĩ như vậy là do hằng năm đơn vị tập trung đào tạo với số lượng rất lớn các khóa học theo phương thức E-learning và tiến hành đào tạo trong công việc thường xuyên, đồng thời sử dụng trực tiếp đội ngũ cán bộ của đơn vị giỏi chuyên môn nghiệp vụ, có nhiều kinh nghiệm công tác để tham gia giảng

dạy,... nên đã giúp Hội sở tiết kiệm được ngân sách trong đào tạo.

2.2.5.2. Đánh giá chất lượng khóa học

Sau mỗi khóa học, Trung tâm Đào tạo tiến hành thống kê phản hồi của học viên thông qua phiếu đánh giá khóa học. Từ phiếu đánh giá này, Trung tâm Đào tạo sẽ tổng hợp lại và đánh giá chất lượng khóa học để xem xét và cải thiện đối với các khóa học sau.

Tuy nhiên kết quả thu về thì các ý kiến phản hồi của học viên còn mang tính chất chung chung, chưa khách quan và thể hiện được hết các nội dung mà Hội Sở mong muốn được đóng góp.

Đối với những khóa học trực tuyến E-learning, Phòng E-learning thường không thu lại được toàn bộ phản hồi của học viên hoặc các ý kiến đánh giá còn mang tính chủ quan từ học viên nên việc đánh giá chất lượng khóa học bằng hình thức E-Learning chưa đạt được kết quả tốt như ý.

2.2.5.3. Đánh giá chất lượng học viên sau đào tạo

Sau khi kết thúc khóa đào tạo, mỗi nhân viên đều phải trải qua bài kiểm tra thông qua hình thức thi trắc nghiệm trên máy. Việc làm này giúp đánh giá khả năng tiếp thu kiến thức và trình độ của nhân viên sau khi tham gia khóa đào tạo. Đây cũng là cơ sở để cấp chứng nhận và để Trung tâm Đào tạo báo cáo Ban Giám đốc Khối HR và các cấp lãnh đạo của NH.

Đối với những trường hợp cử học viên đi học bên ngoài tại các trường đào tạo chuyên ngành thì Hội Sở đánh giá chất lượng học viên thông qua văn bằng, chứng chỉ, bảng điểm mà học viên đạt được sau khi tham gia khóa học.

Bảng 2.13. Tổng hợp kết quả thi của học viên

Đơn vị: %

Chi tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Tỷ lệ học viên đạt xuất sắc (từ 9 đến 10 điểm)	9	5,20	7,10	6,90
Tỷ lệ học viên đạt điểm giỏi (từ 8 đến cận 9 điểm)	50,60	51,40	49,60	52,70
Tỷ lệ học viên đạt điểm khá (từ 7 đến cận 8 điểm)	22,30	25,80	26,20	24,50
Tỷ lệ học viên đạt điểm trung bình (từ 5 đến cận 7 điểm)	8,10	7,60	7,10	5,90
Tỷ lệ học viên đạt điểm yếu (dưới 5 điểm)	0	0	0	0
Tổng	100%	100%	100%	100%

Nguồn: Khối HR - Hội Sở TPBank (2019-2022), Báo cáo công tác năm

Kết quả trên cho thấy chất lượng học viên sau đào tạo đang được nâng cao theo thời gian. Các học viên đều đảm bảo vượt qua khóa học, kết quả học viên từ giỏi trở lên đang chiếm tỉ lệ lớn và tăng dần theo thời gian.

Cùng với việc đánh giá học viên ngay sau mỗi khóa học, Hội Sở cũng tiến hành đánh giá chất lượng cán bộ sau đào tạo thông qua kết quả làm việc và năng suất lao động thực tế của họ. Một kênh thông tin cũng được Hội Sở sử dụng để đánh giá học viên sau đào tạo đó là sự phản hồi của khách hàng trong quá trình giao dịch với nhân viên hoặc do các phòng ban trong Hội Sở tự đánh giá bí mật dưới hình thức ‘khách hàng bí mật, đây được xem là kết quả khách quan nhất trong việc đánh giá chất lượng đào tạo.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài ngân hàng:

** Tình hình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước cũng như thế giới:*

Thời gian qua (2019-2022), tình hình kinh tế - xã hội của nước ta cũng như thế giới có nhiều biến động, ảnh hưởng không nhỏ tới các hoạt động của ngành tài chính tín dụng nói chung và của Hội sở TPBank nói riêng. Đây là giai đoạn, đặc biệt 2020-2021 thế giới bị ảnh hưởng nghiêm trọng của dịch Covid 19, diễn ra cuộc chiến thương mại giữa các cường quốc kinh tế lớn, khủng hoảng tiền tệ, tín dụng tại Mỹ, Đức, ... hay cuộc chiến tranh giữa Nga và Ukraina, ... những khủng hoảng kinh tế chính trị này đã làm ảnh hưởng rất lớn tới các hoạt động kinh doanh tiền tệ, tín dụng. Trong nước thì tốc độ tăng trưởng kinh tế có sự khởi sắc nhưng thiếu bền vững, tỷ lệ lạm phát được kiểm soát nhưng vẫn còn cao, ... Trong những tháng đầu năm 2022, lĩnh vực chứng khoán ở nước ta có nhiều biến động và giai đoạn này dịch bệnh Covid-19 vẫn còn diễn biến phức tạp. Chính những vấn đề này đã ảnh hưởng rất lớn tới thị trường tài chính NH ở nước ta. Trước những chuyển biến của tình hình thế giới và trong nước như vậy, Hội Sở TPBank phải liên tục thay đổi phương hướng, mục tiêu phát triển. Từ đó, kéo theo hoạt động đào tạo nhân lực của Hội Sở cũng phải thay đổi theo.

** Các chính sách, pháp luật:*

Hệ thống chính sách, pháp luật của nước ta trong lĩnh vực kinh doanh NH và lĩnh vực lao động ngày càng được hoàn thiện, quy định chặt chẽ đã góp phần giúp Hội Sở xây dựng và tổ chức đào tạo nhân lực một cách cụ thể và hiệu quả. Thời gian qua, Hội sở trong quá trình đào tạo nhân lực đã tuân thủ và bám sát các quy định pháp luật trong lĩnh vực tín dụng cũng như NH đó là: Luật Các tổ chức tín dụng, Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán, Bộ luật Lao động, Nghị định số 155/2020/NĐ-CP quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Chứng khoán và quy định của pháp luật hiện hành; Thông tư số 116/2020/TT-BTC hướng dẫn một số điều về quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng tại Nghị định số 155/2020/NĐ-CP, Thông tư số

22/2019/TT-NHNN quy định các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của NH, chi nhánh NH nước ngoài và các quy định khác có liên quan.

** Trình độ khoa học công nghệ:*

Ngày nay, khoa học công nghệ đã trở thành công cụ tham gia trực tiếp kinh doanh của doanh nghiệp. Cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đã làm thay đổi căn bản mô hình kinh doanh, việc quản trị các NH đều theo xu hướng NH số. Với yêu cầu này và định hướng phát triển là NH Số, đòi hỏi Hội Sở TPBank phải chú trọng phát triển, ứng dụng khoa học công nghệ ngành NH và phát triển các sản phẩm, dịch vụ NH hiện đại, tăng cường khả năng tiếp cận dịch vụ NH. Vì vậy, nội dung chương trình đào tạo cũng sẽ phải gắn liền với các mục tiêu này và các nội dung đào tạo sẽ thiên về ứng dụng khoa học công nghệ nhiều hơn. Đội ngũ giảng viên giảng dạy phải thường xuyên cập nhật kiến thức mới. Trang thiết bị phục vụ giảng dạy phải được đầu tư, nâng cấp đáp ứng yêu cầu khoa học công nghệ hiện đại.

** Đối thủ cạnh tranh:*

Trong bối cảnh nền kinh tế đất nước đang trên đà phát triển hiện nay thì ngành tài chính NH trở thành một điểm tựa thúc đẩy nền kinh tế. Vì vậy, thời gian qua nhiều NH TMCP đã thể hiện được vai trò của mình trong điều hành tiền tệ, tài chính của đất nước như Vietcombank, BIDV, ACB, MBB, ... và thêm các NH thành lập sau này, do đó việc cạnh tranh trong hoạt động NH là không tránh khỏi, sự cạnh tranh không chỉ thể hiện ở các sản phẩm, dịch vụ, giá, quy trình,... mà còn là sự cạnh tranh để thu hút, giữ chân nhân viên. Trong thời gian qua, Hội Sở TPBank đã luôn tăng cường đổi mới, đa dạng trong đào tạo nhân lực, quan tâm, và tạo điều kiện cho đội ngũ người lao động được tham gia các khóa đào tạo.

2.3.2. Các nhân tố bên trong ngân hàng

** Thương hiệu, vị thế của NH trên thị trường*

Trải qua hơn 15 năm xây dựng và trưởng thành, TPBank đã xây dựng được thương hiệu, vị thế của mình trên thị trường tài chính, tín dụng ở nước ta khi luôn khẳng định và được công nhận là NH Số số 1 Việt Nam. Đồng thời, kết quả kinh doanh luôn nằm trong Top 10 NH TMCP ở nước ta. Do đó, Hội Sở luôn thu hút được một lực lượng lao động tuyển dụng hàng năm. Đồng thời, yêu cầu đặt ra cho Hội Sở là phải không ngừng nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ nhân viên của đơn vị để luôn khẳng định thương hiệu, vị thế của TPBank trên thị trường tài chính NH.

** Mục tiêu, chiến lược, quan điểm, chính sách của NH*

Đây là yếu tố quyết định rất lớn tới hoạt động đào tạo của Hội Sở. Hàng năm, Hội Sở đều đề ra nhiều mục tiêu, chiến lược trong phát triển kinh doanh mới cho năm kế tiếp do đó nhu cầu đào tạo hàng năm tại Hội Sở đều được xây dựng dựa trên kế hoạch kinh doanh chung và nhu cầu đào tạo cũng ngày càng lớn hơn vì chỉ tiêu kinh doanh của năm sau thường cao và phát triển hơn năm trước. Đồng thời, quan điểm, chính sách của TPBank nói chung và của Hội Sở TPBank nói riêng đó là luôn đề cao và xác định con người là động lực cho sự phát triển. Vì vậy, thời gian qua, Hội Sở luôn quan tâm và chú trọng tới hoạt động đào tạo nhân lực.

** Năng lực tài chính của NH*

Như đã phân tích ở trên tại bảng 2.1 thì mặc dù những năm qua trước những chuyên biến của kinh tế trong nước và thế giới nhưng hoạt động kinh doanh của Hội Sở luôn đạt được sự tăng trưởng ổn định, góp phần và củng cố các yếu tố về năng lực tài chính vững chắc cho Hội Sở, từ đó, sẽ là cơ sở giúp bảo đảm nguồn kinh phí và ngân sách cho đào tạo hàng năm luôn sẵn sàng và được cấp đầy đủ.

** Năng lực, trình độ, số lượng của đội ngũ cán bộ thực hiện hoạt động quản lý nhân sự / đào tạo*

Trong cơ cấu tổ chức của Hội Sở TPBank, nằm trong Khối HR, Trung tâm Đào tạo đã được xây dựng thành một đơn vị riêng, độc lập đã góp phần bảo đảm hoạt động đào tạo nhân lực trở nên chuyên nghiệp hơn. Về cơ bản, số lượng cán bộ chuyên trách phụ trách công tác quản lý đào tạo của Trung tâm Đào tạo vẫn còn ít so với biên chế. Cụ thể, nhân sự Trung tâm Đào tạo tại TPBank như sau: Tổng số 14 cán bộ:

- Phòng Quản lý Đào tạo: gồm 8 nhân sự - trong đó có Phó Giám đốc Trung tâm Đào tạo kiêm nhiệm là Trưởng phòng, 3 chuyên viên cao cấp, 3 chuyên viên chính và 1 nhân viên.

- Phòng E-learning: gồm 6 nhân sự - trong đó có 1 Trưởng phòng, 1 chuyên viên cao cấp, 1 chuyên viên chính, 1 chuyên viên và 2 nhân viên. Với sự đầu tư nhân lực có số lượng lớn tập trung ở Phòng E-learning đã cho thấy Hội sở đang có sự chuyển đổi trong phương thức đào tạo từ việc phải thuê ngoài và đào tạo tập trung trên lớp sang đào tạo trực tuyến.

Bảng 2.14. Nhân sự của Trung tâm Đào tạo Hội sở TPBank

Đơn vị tính: Người

	Phòng Quản lý đào tạo	Phòng E-Learning
Trưởng phòng	01	01
Chuyên viên cao cấp	03	01
Chuyên viên chính	03	01
Chuyên viên	00	01
Nhân viên	01	02
Tổng	08	06

Nguồn Khối HR - Hội Sở TPBank (2023), Báo cáo công tác 6 tháng đầu năm

Với lực lượng đội ngũ cán bộ trên nhưng việc thường xuyên phải tổ chức nhiều chương trình đào tạo theo yêu cầu của Hội Sở với chi phí và ngân sách

thấp nhất, chất lượng chương trình cao nhất, thời gian nhanh nhất trở thành một thách thức đối với Phòng Quản lý Đào tạo. Đồng thời với khối lượng công việc vận hành hàng ngày quá nhiều nên đôi lúc chưa hoàn thành tốt các công việc mà Khối HR và Trung tâm Đào tạo được giao phó.

Thêm vào đó thì năng lực, trình độ của đội ngũ cán bộ khối HR vẫn còn nhiều hạn chế, đa số cán bộ chưa được đào tạo trình độ về quản trị nhân lực mà phần lớn do nhu cầu của đơn vị nên được bố trí từ các Khối/Phòng chuyên môn khác sang vì vậy đã ảnh hưởng không nhỏ tới chất lượng của hoạt động đào tạo.

2.4. Đánh giá về thực trạng đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

2.4.1 Kết quả đã đạt được

Ban Lãnh đạo Hội Sở TPBank luôn xác định con người là trung tâm và có vai trò quyết định đối với sự thành công của Hội Sở vì vậy mà hoạt động đào tạo nhân lực luôn được quan tâm và tất cả người lao động trong Hội Sở đều được tạo điều kiện để được tham gia các khóa đào tạo khi cần thiết. Kết quả đạt được của hoạt động đào tạo nhân lực được thể hiện rõ trong từng nội dung sau:

Thứ nhất, xác định nhu cầu đào tạo:

Hội Sở đã thực hiện nhiều phương pháp để xác định nhu cầu đào tạo, giao trách nhiệm cho các Phòng, Ban xác định nhu cầu đào tạo tại bộ phận của mình gửi Trung tâm Đào tạo, Khối HR có trách nhiệm tổng hợp nhu cầu đào tạo để trình các cấp lãnh đạo phê duyệt. Việc làm này đã giúp cho việc đưa ra chương trình đào tạo được xây dựng gắn sát với nhu cầu thực tế của Hội Sở, phù hợp hơn với yêu cầu công việc và điều kiện thực tế tại từng bộ phận và mang tính 2 chiều có sự phối hợp, hiểu rõ về nhu cầu thực tế của đơn vị để Trung tâm Đào tạo có thể hỗ trợ đơn vị được tốt nhất trong phạm vi có thể.

Thứ hai, lập kế hoạch đào tạo, trong đó:

* Xác định mục tiêu đào tạo: Những mục tiêu đào tạo mà Hội Sở đặt ra đã bám sát với yêu cầu phát triển kinh doanh của Hội Sở và nhu cầu của người lao động.

* Mục tiêu đào tạo: Tất cả cán bộ nhân viên trong hệ thống NH và Hội Sở đều có cơ hội tham gia các khóa học/chương trình đào tạo do NH/Trung tâm Đào tạo tổ chức theo yêu cầu phát triển của NH, nhu cầu đào tạo của đội ngũ cán bộ nhân viên.

* Về lựa chọn đối tượng đào tạo: Hội Sở đã tạo điều kiện cho toàn thể đội ngũ cán bộ, người lao động tham gia đào tạo từ người lao động cho đến cán bộ quản lý.

* Xây dựng chương trình/nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo:

- Chương trình/nội dung đào tạo:

+ Nội dung đào tạo cho người lao động tại Hội Sở đều có cơ hội tham gia các khóa đào tạo/chương trình đào tạo do NH tổ chức theo yêu cầu phát triển của NH, nhu cầu đào tạo của chính người lao động.

+ Công tác đào tạo phải đúng thời điểm; theo tiêu chuẩn năng lực, chức danh; theo yêu cầu kinh doanh và nhu cầu đào tạo thực tế tại đơn vị và nguồn lực của NH.

+ Các nội dung đào tạo được thực hiện khi nhân viên mới gia nhập NH; theo kế hoạch đào tạo hàng năm/quý/tháng; được cập nhật các sản phẩm, quy trình hoặc quy định mới áp dụng trong NH và đa dạng hơn khi không chỉ tập trung vào việc đào tạo kiến thức, nâng cao kỹ năng nghiệp vụ cho người lao động mà Hội Sở còn chú trọng cả vấn đề bồi dưỡng kiến thức đối với cán bộ làm công tác quản lý điều hành tại các Phòng nghiệp vụ; chuẩn bị đội ngũ lãnh đạo nguồn phục vụ cho chiến lược phát triển của NH; nội dung đào tạo theo yêu cầu của cơ quan quản lý Nhà nước, yêu cầu của các đơn vị phục vụ

công việc, đào tạo đột xuất khác theo chỉ đạo từ cấp có thẩm quyền. Có thể nói, các nội dung đào tạo và chương trình đào tạo nhân lực của Hội Sở cũng được thực hiện với tần suất liên tục. Bên cạnh các nội dung đào tạo bắt buộc theo yêu cầu, Trung tâm Đào tạo còn tổ chức các nội dung nhiều nội dung thiết thực gắn liền với cuộc sống của cán bộ nhân viên như trong thời gian bị ảnh hưởng của Covid, Trung tâm Đào tạo đã mời các chuyên gia về chia sẻ những kiến thức trong việc phòng, chống Covid, cách thức sử dụng thực phẩm cho hiệu quả, các kiến thức về phong cách làm đẹp/trang điểm cho đội ngũ cán bộ giao dịch tại quầy nói riêng và cán bộ nữ của NH nói chung, ...

+ Các cấp cán bộ quản lý trong một năm làm việc phải đảm bảo tối thiểu 20 giờ giảng có thể cho đơn vị khác hoặc chính đơn vị của cán bộ đó quản lý và phải chủ động thông báo, phối hợp với Khối HR/Trung tâm Đào tạo trong việc xây dựng nội dung đào tạo cho phù hợp cùng với kế hoạch thực hiện cụ thể cho các chương trình đào tạo của mình.

+ Bên cạnh các nội dung đào tạo như trên, Hội Sở còn xây dựng nội dung đào tạo dựa trên năng lực cá nhân, năng lực chuyên môn và năng lực quản lý.

+ Các chương trình/tài liệu đào tạo gồm đào tạo sản phẩm, đào tạo nghiệp vụ, đào tạo kỹ năng cá nhân, đào tạo kỹ năng quản lý, đào tạo theo lộ trình đào tạo và phát triển của từng chức danh được ban hành theo từng thời kỳ và chương trình đào tạo quy hoạch.

+ Yêu cầu đối với việc xây dựng chương trình, tài liệu đào tạo: được xây dựng căn cứ và tiêu chuẩn, quy định về yêu cầu công việc và thực tế, nội dung được xây dựng phải đảm bảo kết hợp giữa lý thuyết (theo hệ thống văn bản của NH), kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng thực hành, đồng thời các chương trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng phải được cập nhật bổ sung, phù hợp với tình hình thực tế.

- Hình thức đào tạo:

+ Đào tạo nội bộ: Là khóa học do NH tự tổ chức, hoàn toàn sử dụng các nguồn lực của NH gồm: Giảng viên nội bộ, tài liệu tự biên soạn, trang thiết bị và môi trường đào tạo. Đào tạo nội bộ do Trung tâm Đào tạo, Khối HR tổ chức với sự hỗ trợ từ các đơn vị liên quan hoặc do các đơn vị tự tổ chức, bao gồm:

- Đào tạo tập trung: Là hình thức đào tạo trong đó học viên được tập trung tại cùng địa điểm và giảng viên truyền đạt nội dung đào tạo theo bài giảng đã chuẩn bị.

- Đào tạo trên công việc thực tế: Là hình thức đào tạo trong đó cán bộ hướng dẫn truyền đạt nội dung đào tạo đến học viên thông qua việc thực hành công việc thực tế tại địa điểm làm việc.

+ Đào tạo thuê ngoài: Là khóa đào tạo do NH thuê các đơn vị/cá nhân đào tạo bên ngoài thông qua hình thức hợp đồng/thỏa thuận hợp tác đào tạo, sử dụng một phần nguồn lực của đơn vị/cá nhân cung ứng dịch vụ đào tạo, gồm: giảng viên, tài liệu và/hoặc trang thiết bị, môi trường đào tạo để tổ chức thực hiện đào tạo cho cán bộ nhân viên của Hội Sở và NH.

+ Đào tạo cử ra bên ngoài: Là khóa đào tạo do đơn vị cung ứng dịch vụ đào tạo bên ngoài tổ chức, NH cử cán bộ nhân viên tham dự, sử dụng hoàn toàn nguồn lực của đơn vị tổ chức, gồm: giảng viên, tài liệu, trang thiết bị và môi trường đào tạo.

- Phương pháp đào tạo: Hội Sở đã kết hợp, vận dụng nhiều phương pháp để triển khai đào tạo cho người lao động được hiệu quả nhất:

+ Ngoài phương pháp đào tạo trực tiếp trên lớp: Là hình thức đào tạo mà giảng viên giao tiếp trực tiếp và truyền đạt nội dung đào tạo đến học viên không cần thông qua các phương tiện kỹ thuật truyền thông.

+ Đào tạo trực tuyến: Là hình thức sử dụng kết nối mạng để thực hiện việc đào tạo. Đào tạo trực tuyến có thể thực hiện qua hệ thống video-conference hoặc qua hệ thống E-learning.

+ Các phương pháp khác cũng đang được sử dụng trong đào tạo khá đa dạng như phương pháp thảo luận nhóm, đóng vai, trả lời câu hỏi, thực hành tình huống mô phỏng, đào tạo trong công việc, đào tạo trên thực địa theo từng dự án được xây dựng theo quy mô nhóm do giảng viên phân công,... đã giúp học viên vừa đa dạng các phương pháp đào tạo, vừa tạo hứng thú, kích thích sự sáng tạo, tư duy phát triển của học viên, vừa giúp Hội Sở tiết kiệm nhiều kinh phí và thời gian đào tạo mà vẫn tạo ra được nhiều khóa học/chương trình đào tạo có chất lượng.

* Giảng viên giảng dạy: Hội Sở đã xây dựng và xác định rõ tiêu chí lựa chọn giảng viên giảng dạy, đội ngũ giảng viên đã đáp ứng được phần nào yêu cầu đào tạo, bao gồm:

- Giảng viên bên ngoài là các giảng viên đang thực hiện công tác đào tạo tại các trung tâm, trường đại học, các tổ chức bên ngoài,... thuộc các lĩnh vực có liên quan tới khóa học/chương trình đào tạo mà NH có nhu cầu và được NH thỏa thuận ký hợp đồng cộng tác giảng dạy.

- Giảng viên nội bộ chuyên trách, chỉ tham gia thực hiện công tác giảng dạy, thuộc biên chế của Khối HR (nếu có).

- Giảng viên nội bộ kiêm nhiệm là cán bộ nhân viên vừa đảm nhiệm công tác chuyên môn, vừa thực hiện công tác giảng dạy tại các khóa/chương trình đào tạo do NH tổ chức được chọn làm giảng viên thông qua công tác tuyển chọn hoặc đề cử. Đồng thời, việc sử dụng giảng viên tại chỗ (giảng viên nội bộ) đã giúp Hội Sở tiết kiệm được khá nhiều ngân sách đào tạo hàng năm.

* Ngân sách đào tạo/chi phí đào tạo:

- Hàng năm, tầm từ tháng 10 của năm trước, Trung tâm Đào tạo đã cùng với các đơn vị Hội Sở phối hợp xây dựng các chương trình đào tạo theo nhu cầu của từng đơn vị để từ đó xây dựng được ngân sách đào tạo cho cả năm kế tiếp, việc này sẽ giúp các đơn vị Hội Sở chủ động nắm được tổng thể các chương trình đào tạo sẽ triển khai và ngân sách có được bao nhiêu tiền để cân đối, lên kế hoạch đào tạo cho phù hợp cũng như phân bổ ngân sách luôn quan tâm, dự trù và bố trí trình cấp lãnh đạo phê duyệt kinh phí cho công tác đào tạo nhân lực để Trung tâm Đào tạo có cơ sở xây dựng và tổ chức các khóa học theo kế hoạch đã được phê duyệt.

Thứ ba, tổ chức đào tạo:

- Hội Sở đã xây dựng được quy trình đào tạo cho đơn vị. Quá trình đào tạo tập trung hoặc đào tạo E-learning, các đơn vị đã phối hợp chặt chẽ với Trung tâm Đào tạo để tổ chức các khóa học một cách bài bản, khoa học.

- Việc tổ chức đào tạo được dựa trên kế hoạch và ngân sách đào tạo hàng tháng đã được Tổng Giám đốc phê duyệt, là cơ sở để Trung tâm Đào tạo phối hợp với các giảng viên nội bộ và giảng viên thuê ngoài thực hiện đào tạo.

- Trước mỗi khóa học, các cán bộ điều phối của Trung tâm Đào tạo thực hiện các nhiệm vụ trong quy trình tổ chức đào tạo đã được Tổng Giám đốc phê duyệt như lập danh sách học viên thuộc đối tượng tham gia đào tạo, gửi thư mời tới học viên và giảng viên, chuẩn bị các trang thiết bị đào tạo, phòng học/địa điểm tổ chức lớp học theo đúng và đủ cho số lượng học viên được mời, theo dõi, hỗ trợ việc thực hiện tổ chức đào tạo theo đúng yêu cầu của giảng viên và học viên. Sau khi kết thúc đào tạo, cán bộ điều phối đào tạo sẽ lấy đánh giá hoặc thực hiện khảo sát đánh giá sau khóa học của học về công tác tổ chức, chất lượng giảng viên, chất lượng tài liệu, đánh giá giảng viên, đánh giá cán bộ điều phối, lấy ý kiến đánh giá chung về khóa học để gửi báo cáo cho các cấp liên quan và rút kinh nghiệm cho những khóa đào tạo tiếp

theo cũng như lấy thêm nhu cầu đăng ký hoặc nguyện vọng mong muốn tham gia các khóa đào tạo tiếp theo của học viên.

- Sau mỗi khóa học/chương trình đào tạo, Trung tâm Đào tạo tổ chức thi hoặc phối hợp với các đơn vị liên kết tổ chức thi để kiểm tra mức độ tích lũy của học viên cả về kiến thức, chuyên môn, kỹ năng thực hành, năng lực nghề nghiệp và cấp chứng chỉ, giấy chứng nhận hoặc thông báo kết quả thi của học viên đến các đơn vị quản lý học viên. Trường hợp nếu học viên không tham gia đủ tối thiểu 2/3 thời lượng khóa học sẽ bị coi là không hoàn thành khóa học và không được cấp chứng chỉ/giấy chứng nhận cuối khóa và chịu các hình thức kỷ luật tương ứng theo quy định đào tạo.

Thứ tư, đánh giá chương trình đào tạo: Sau mỗi khóa học, Hội Sở đã tiến hành đánh giá bằng nhiều phương pháp khác nhau như làm bài kiểm tra, phát phiếu đánh giá, phỏng vấn trực tiếp đại diện học viên đã tham gia chương trình đào tạo, lấy đánh giá của giảng viên cho các công tác tổ chức hoặc giảng viên sẽ có đánh giá chung về học viên đã tham gia đào tạo, ... Đây cũng là cơ sở đề cán bộ điều phối đào tạo có góc nhìn 360 độ đầy đủ để làm báo cáo sau khóa học.

Thứ năm, cam kết sau đào tạo:

- Theo quy định, học viên sau khi tham gia các khóa học/chương trình đào tạo do NH tổ chức, và/hoặc tài trợ chi phí đào tạo phải thực hiện ký cam kết sau đào tạo (được ban hành theo từng quy trình đào tạo cán bộ nhân viên theo từng thời kỳ) để cam kết thời gian làm việc với NH tương ứng với mức độ chi phí mà NH tài trợ.

- Đối với dự án thuê tư vấn bên ngoài, cán bộ nhân viên tham gia dự án phải ký cam kết bảo mật thông tin và cam kết thời gian làm việc với NH tùy theo quy mô, thời gian triển khai, ngân sách đầu tư cho dự án

Nhờ vào việc chú trọng trong khâu đào tạo mà trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ công nhân viên tại Hội Sở ngày một được nâng cao. Qua đó từng nhân viên hoàn thiện bản thân qua từng thời gian và hiệu quả kinh doanh của đơn vị cũng ngày càng được khẳng định rõ hơn trên thị trường tài chính tín dụng. Vì vậy, năm 2022, TPBank được công nhận là “Doanh nghiệp đạt chuẩn Văn hóa kinh doanh Việt Nam”, TPBank cũng duy trì nhiều năm liên tục được công nhận là một trong những nơi làm việc tốt nhất Việt Nam và Châu Á, tiếp tục gia tăng sức thu hút mạnh mẽ với thị trường nhân sự. Năm 2022, năng suất lao động của nhân sự TPBank lọt vào nhóm dẫn đầu ngành với bình quân mỗi người mang về lợi nhuận hơn 1 tỷ đồng/năm. Cũng vào năm 2022, TPBank liên tiếp nhận được 30 giải thưởng chất lượng và uy tín hàng đầu của các bảng xếp hạng uy tín trong và ngoài nước như Vietnam Report (VNR500), tạp chí Forbes Việt Nam, ...

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những kết quả tích cực kể trên thì hoạt động đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank thời gian qua vẫn còn một số tồn tại, hạn chế nhất định, đó là:

Thứ nhất, xác định nhu cầu đào tạo: Nhu cầu đào tạo có thời điểm chưa sát thực tế yêu cầu của công việc vì vậy khi đề xuất số lượt cán bộ nhân viên có nhu cầu đào tạo thường rất cao cho nên tỷ lệ được Ban Giám đốc Hội Sở phê duyệt thấp hơn nhiều so với đề xuất.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo hiện nay còn chưa kỹ lưỡng khi chỉ sử dụng phiếu để xác định nhu cầu mà chưa phân tích, xem xét cụ thể vấn đề chất lượng nhân lực hiện có và tình hình nhu cầu đào tạo nhân lực của Hội sở, nhiệm vụ phát triển của đơn vị.

Thứ hai, lập kế hoạch đào tạo, trong đó:

* Về xác định mục tiêu đào tạo: Mục tiêu đào tạo còn chung chung, chưa thể hiện định lượng thời gian thực hiện được những mục tiêu này.

* Về lựa chọn đối tượng đào tạo: Việc lựa chọn đối tượng đào tạo mới chú trọng ở hình thức chứ chưa tập trung vào mặt chất lượng, vì vậy có chương trình đào tạo chưa lựa chọn được đối tượng đào tạo phù hợp hoặc cần thiết hay ưu tiên, mới dựa theo điều xuất của các đơn vị Hội Sở nên đôi lúc tạo ra việc 1 cán bộ tham gia đào tạo nhiều lần trong tháng hoặc dễ bị trùng lặp giữa 1 vài chương trình đào tạo nên không thể tham gia hết, vừa lãng phí thời gian và chưa sắp xếp được để đi học.

* Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo:

- Chương trình đào tạo: hoạt động đào tạo tại Hội Sở chủ yếu tập trung ở mảng cập nhật, bồi dưỡng theo phương châm đào tạo để tiếp cận công việc (cán bộ mới tuyển dụng), đào tạo lại (cán bộ chuyển chuyên) hoặc đào tạo các nghiệp vụ chuyên sâu; tập huấn chế độ, tập huấn triển khai sản phẩm mới hoặc bù đắp lỗ hổng kiến thức ở các khâu, bộ phận riêng lẻ mỗi khi phát sinh nhu cầu. Vì vậy, nội dung đào tạo vẫn còn cần được hệ thống hóa ở mức cao hơn. Hội Sở chưa xây dựng được một chương trình đào tạo riêng biệt như theo thời gian gia nhập NH hoặc định kỳ phải học lại các khóa nào, một số tài liệu, giáo trình phục vụ đào tạo cho một số kỹ năng, nghiệp vụ chưa được nghiên cứu xây dựng biên soạn một cách bài bản do còn chưa có giảng viên cơ hữu chuyên trách.

- Phương pháp đào tạo: phương pháp đào tạo, phương pháp giảng dạy, học tập có bài bản nhưng chưa có nhiều đổi mới, vẫn theo nếp cũ, căn bản từ nhận thức đến việc triển khai các hoạt động đào tạo nên nhiều lúc chưa tạo được sự tham gia tích cực của cán bộ nhân viên, ngoài ra cũng do nguyên nhân nhiều cán bộ đi học nhưng ở đơn vị chưa có người hỗ trợ nên tạo ra sự lo lắng, chưa yên tâm của học viên khi đi học.

* Giảng viên giảng dạy: đội ngũ giảng viên thực hiện các khóa đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu vẫn là đội ngũ giảng viên kiêm nhiệm và kiêm chức từ các Phòng, ban Hội Sở. Đội ngũ giảng viên kiêm nhiệm tuy nắm vững kiến thức lý luận, chuyên môn/nghiệp vụ nhưng vẫn cần nâng cao việc am hiểu hơn nữa từ thực tế, đặc biệt là sự am hiểu sâu sắc về các chính sách của NH Nhà nước, của ngành và từ thị trường vào bài giảng. Các cán bộ làm việc tại Hội Sở rồi được phân công đi giảng dạy và đào tạo thì vẫn còn hạn chế nghiệp vụ sư phạm, kỹ năng dẫn giảng nên hiệu quả đào tạo chưa cao, chưa kể sau khi kết thúc đào tạo thì vẫn phải xử lý các công việc đang phụ trách làm giảm tinh thần và sự nhiệt tình khi đào tạo.

* Chi phí đào tạo: kinh phí đào tạo chưa dự trù sát với nhu cầu đào tạo nên quá trình thực hiện đào tạo có thời điểm còn thiếu kinh phí. Ngoài ra trong những giai đoạn cần ưu tiên, dành chi phí cho các hoạt động kinh doanh hoặc có nhiều khó khăn ảnh hưởng bên ngoài dẫn tới việc lợi nhuận không đạt, chi phí phát sinh nhiều nên chi phí và ngân sách đào tạo sẽ bị cắt giảm đột ngột hoặc chưa được phê duyệt cũng là lý do ảnh hưởng tới công tác thực hiện đào tạo.

Thứ ba, tổ chức đào tạo: Việc phối hợp giữa các bộ phận, đơn vị trong việc triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo có lúc chưa thực sự hài hòa, thống nhất với nhau dẫn tới việc tổ chức đào tạo có lúc vượt quá thời gian đã xây dựng trong kế hoạch.

Thêm vào đó, một số trang thiết bị hỗ trợ đào tạo chưa đáp ứng được nhu cầu của giảng dạy như chất lượng máy tính, phòng học, thiếu phòng tổ chức đào tạo, ... cũng là cơ sở cho công tác tổ chức đào tạo chưa đạt được như kỳ vọng.

Thứ tư, đánh giá chương trình đào tạo: Thực hiện đánh giá còn chưa đơn giản và thuần túy theo phương pháp cũ, thiếu khách quan nên không rút

được nhiều kinh nghiệm đào tạo. Hội Sở chưa tiến hành đánh giá chất lượng người lao động sau đào tạo nên là nội dung đánh giá chương trình đào tạo chưa đạt yêu cầu.

2.4.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

Những tồn tại, hạn chế kể trên xuất phát từ những nguyên nhân cơ bản sau:

Thứ nhất, hiện nay Hội Sở có số lượng lao động lớn vì vậy việc xác định nhu cầu đào tạo trở nên khó khăn hơn.

Thứ hai, mặc dù những năm qua Hội Sở luôn đạt được kết quả tích cực trong hoạt động kinh doanh, góp phần tăng vốn chủ hữu, tổng tài sản và các nguồn tài chính cho NH nhưng sự phát triển này lại chưa tương xứng với tiềm lực hiện có của Hội Sở. Quá trình kinh doanh bên cạnh việc bố trí kinh phí cho hoạt động đào tạo thì còn nhiều hoạt động khác phải sử dụng. Do đó, nguồn tài chính/ngân sách của đơn vị không thể đáp ứng được toàn bộ hoạt động đào tạo, dẫn tới chất lượng đào tạo không đạt được như mong đợi.

Thứ ba, đội ngũ cán bộ của Khối HR còn thiếu so với biên chế (84/150 lao động), nhóm cán bộ quản lý dày dặn kinh nghiệm, có chuyên môn cứng trong công tác nhân sự nhưng nhóm nhân viên trẻ, nhiệt huyết nhưng chưa có nhiều kinh nghiệm và cơ chế cò sát nhất là trong môi trường làm việc nhiều áp lực, ‘khách hàng’ phục vụ có yêu cầu cao, có trình độ nên công tác hỗ trợ huyền qua. Vì vậy, đã ảnh hưởng không nhỏ tới các nội dung của đào tạo nhân lực.

Thứ tư, hệ thống trang thiết bị, cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo còn thiếu và yếu dẫn tới kết quả đào tạo còn hạn chế.

Thứ năm, chất lượng đào tạo của một số chương trình đào tạo chưa đạt được như kỳ vọng do vẫn còn đâu đó ở một nhóm nhỏ cán bộ nhân viên chưa có ý thức và thái độ đối với việc học hành, phát triển bản thân hoặc thấy được

sự cần thiết/tâm quan trọng của việc tham gia học tập các khóa đào tạo chưa cao. Do vậy, việc áp dụng những kỹ năng, kiến thức và ý thức từ các khóa học vào công việc thực tế sau khi hoàn thành khóa học chưa hiệu quả.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI HỘI SỞ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN TIÊN PHONG

3.1. Phương hướng phát triển của Hội sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng và chỉ tiêu phát triển

3.1.1.1. Định hướng phát triển

Thời gian tới đây, kinh tế thế giới dự kiến sẽ tiếp tục đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức. Tăng trưởng kinh tế toàn cầu chậm lại và còn nhiều bất trắc do tác động tiêu cực từ xung đột địa chính trị, các điều kiện tài chính thế giới thắt chặt. Tăng trưởng kinh tế trong nước dự kiến tiếp tục phục hồi do mở cửa nền kinh tế sau đại dịch Covid.

Đặc biệt, ngày 08/8/2018, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 986/QĐ-TTg về việc phê duyệt chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, theo đó, định hướng phát triển của ngành ngân hàng thời gian tới đó là:

Phấn đấu đến cuối năm 2025: Có ít nhất từ 2 - 3 ngân hàng thương mại nằm trong top 100 ngân hàng lớn nhất (về tổng tài sản) trong khu vực châu Á và 3 - 5 ngân hàng niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán nước ngoài.

Tất cả các ngân hàng thương mại áp dụng Basel II theo phương pháp tiêu chuẩn, triển khai thí điểm áp dụng Basel II theo phương pháp nâng cao tại ngân hàng thương mại Nhà nước nắm cổ phần chi phối và ngân hàng thương mại cổ phần có chất lượng quản trị tốt đã hoàn thành áp dụng Basel II theo phương pháp tiêu chuẩn.

Tăng tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ phi tín dụng trong tổng thu

nhập của các ngân hàng thương mại lên khoảng 16 - 17%; Nợ xấu của toàn hệ thống các tổ chức tín dụng dưới 3%.

- Tăng hiệu quả phân bổ nguồn vốn tín dụng phục vụ yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội; thúc đẩy phát triển “tín dụng xanh”, “ngân hàng xanh” để góp phần chuyển đổi nền kinh tế sang hướng tăng trưởng xanh, phát thải các bon thấp, thích ứng với biến đổi khí hậu; tăng tỷ trọng vốn tín dụng ngân hàng đầu tư vào năng lượng tái tạo, năng lượng sạch, các ngành sản xuất và tiêu dùng ít các bon. Lồng ghép các nội dung về phát triển bền vững, biến đổi khí hậu và tăng trưởng xanh trong các chương trình, dự án vay vốn tín dụng.

- Từng bước nâng cao vị thế của Việt Nam tại các diễn đàn, tổ chức quốc tế về tiền tệ ngân hàng, phục vụ cho phát triển ngành Ngân hàng, phù hợp với yêu cầu hội nhập quốc tế.

Đối với Hội sở TPBank, từ những dự báo vĩ mô cùng những tiềm lực vốn có của Hội Sở TPBank, nhằm khắc phục các vấn đề tồn tại và phát huy lợi thế của mình, định hướng phát triển trong những năm tới đây của Hội Sở TPBank được xác định như sau:

* Đối với công tác quản trị NH:

Tiếp tục nâng cao hơn nữa công tác quản trị NH, cải tiến thường xuyên, đáp ứng các quy chế, chính sách đảm bảo tuân thủ quy định của pháp luật Việt Nam và thông lệ quản trị tiên tiến trên thế giới, trong đó đặc biệt quan tâm vai trò giám sát cấp cao của Hội đồng quản trị trên cơ sở tham mưu, giúp việc của các Ủy ban/Hội đồng trong việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống văn bản nội bộ, quản trị rủi ro, giám sát việc duy trì và bảo đảm các chỉ số an toàn hoạt động NH, giám sát tuân thủ và chất lượng tài sản, đặc biệt là kiểm soát nợ xấu theo quy định của NH Nhà nước và tỷ lệ được Đại hội Đồng cổ đông và Hội đồng Quản trị thông qua.

* Đối với hoạt động kinh doanh:

Thứ nhất, tiếp tục giữ vị thế “NH Số dẫn đầu Việt Nam”, một trong những NH đầu tiên triển khai áp dụng các tiêu chuẩn/thông lệ quản trị rủi ro quốc tế tiên tiến nhất hiện nay (Basel III), ứng dụng công nghệ số và đổi mới số vào mọi hoạt động vận hành của NH, xây dựng hệ sinh thái số nhằm đem lại tiện ích, an toàn và sự trải nghiệm cho khách hàng.

Thứ hai, xây dựng và thực hiện phương án cơ cấu lại gắn liền với xử lý nợ xấu của TPBank giai đoạn 2021-2025 theo chỉ đạo của NH Nhà nước, trong đó đặc biệt chú trọng việc củng cố, chấn chỉnh toàn diện các chỉ tiêu, hệ số theo quy định của NH Nhà nước và tiệm cận với thông lệ quốc tế, đảm bảo các tỷ lệ an toàn hoạt động, tăng cường tính minh bạch trong NH.

Thứ ba, tiếp tục tăng cường chiều sâu công tác dự báo, thống kê, phân tích cơ hội và thách thức, tổng hợp, đề xuất xây dựng các kịch bản để linh hoạt, thích ứng với biến động của kinh tế thế giới và trong nước, chính sách điều hành của Chính phủ và NH Nhà nước nhằm kịp thời nắm bắt cơ hội và nhận dạng khó khăn, xác định rủi ro để đưa định hướng kinh doanh kịp thời, sáng suốt, hiệu quả.

Thứ tư, đẩy mạnh kinh doanh đa dịch vụ, quản lý thanh khoản đảm bảo an toàn trong điều kiện thị trường có nhiều biến động, tăng cường các hoạt động thu nhập ngoài lãi trong tổng thu nhập, hoạt động thu phí; xây dựng và đa dạng hóa các sản phẩm ngoại hối (FX), triển khai dịch vụ hàng hóa; tích cực phát triển dịch vụ thanh toán quốc tế, các sản phẩm ngoại tệ truyền thống, phí từ dịch vụ tư vấn bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ, ...

Thứ năm, định hướng phát triển toàn diện, hoạt động hiệu quả bền vững, phát triển hệ sinh thái các sản phẩm, dịch vụ tài chính trên nền tảng công nghệ mới, hiện đại, bắt kịp cách mạng công nghiệp 4.0. Phát triển NH dựa trên ba trụ cột kinh doanh: Dịch vụ NH bán lẻ, dịch vụ NH phục vụ doanh nghiệp và doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs).

3.1.1.2. Chỉ tiêu phát triển

**Bảng 3.1. Chỉ tiêu kinh doanh của Hội sở NH TMCP Tiên Phong
giai đoạn 2023 - 2025**

Đơn vị: Tỷ đồng, %

STT	Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
1	Tổng tài sản	358.000	415.000	420.000
2	Vốn điều lệ	22.016	22.560	23.000
3	Tổng huy động	365.278	398.382	405.184
3.1	Tiền gửi khách hàng & Phát hành Giấy tờ có giá	235.947	277.560	302.427
3.2	Tiền gửi & vay của TCTD khác	73,548	72.168	71.532
3.3	Vốn tài trợ ủy thác	85	65	60
4	Dư nợ cho vay và trái phiếu TCKT	220.438	225.643	230.505
5	Tỷ lệ nợ xấu cho vay theo CIC	3,50%	4,7%	5,2%
6	Lợi nhuận trước thuế	9.100	9.500	9,893
7	CAR	8,60%	7,30%	6,50%
8	ROE	17,35%	15,28%	13,25%

Nguồn: Hội Sở NH TMCP Tiên Phong (2022), Báo cáo thường niên

Mặc dù trong thời gian tới sẽ còn nhiều thách thức của nền kinh tế thế giới và trong nước tác động ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của ngành tài chính NH nói chung và Hội Sở TPBank nói riêng nhưng với tiềm lực hiện có thì Hội Sở tin tưởng sẽ vượt qua mọi khó khăn để phát triển. Qua bảng số liệu trên ta thấy, các chỉ tiêu mà Hội Sở đặt ra đều có xu hướng tăng dần đều qua từng năm.

3.1.2. Phương hướng, mục tiêu đào tạo nhân lực

3.1.2.1. Phương hướng đào tạo nhân lực tại Hội Sở ngân hàng thương mại cổ phần TPBank

Thứ nhất, tiếp tục khẳng định quan điểm đào tạo nhân lực chính là chìa khóa cho sự tồn tại và phát triển thành công của Hội Sở TPBank.

Thứ hai, xây dựng đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tin học và ngoại ngữ, có kỹ năng giao tiếp, các kỹ năng tư vấn, kỹ năng thẩm định, ... để đáp ứng yêu cầu cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường.

Thứ ba, tạo điều kiện, khuyến khích, thúc đẩy quá trình học tập và phát triển của từng nhân viên, tạo được văn hóa tự học chủ động cho từng cán bộ nhân viên.

Thứ tư, xây dựng và thực hiện đào tạo nhân lực đồng bộ, khoa học, hiện đại và hiệu quả.

3.1.2.2. Mục tiêu đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng thương mại cổ phần Tiên Phong

*** Mục tiêu chung:**

Mục tiêu đào tạo nhân lực của Hội sở TPBank đó là xây dựng một đội ngũ nhân lực đồng đều về trình độ chuyên môn nghiệp vụ và ngoại ngữ. Trình độ người lao động không ngừng được nâng cao đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của công việc và những thay đổi của tình hình kinh tế thế giới và trong nước tác động tới TPBank, tạo nên sự gắn kết mật thiết giữa Hội Sở và người lao động.

*** Mục tiêu cụ thể:**

- 100% cán bộ, nhân viên, người lao động sử dụng thành thạo và có chứng chỉ tin học.
- Trên 95% cán bộ, nhân viên, người lao động có trình độ ngoại ngữ.
- 100% cán bộ, nhân viên, người lao động trong Hội sở đều được đào tạo.

- 100% cán bộ, nhân viên, người lao động được đào tạo trình độ chuyên môn nghiệp vụ và hoàn thành tốt công việc được đảm đương.

- Tạo cơ chế thông thoáng, quan tâm, tạo điều kiện, hỗ trợ cho toàn thể người lao động được tham gia đào tạo và thực hiện công việc.

3.2. Một số giải pháp và khuyến nghị đề xuất nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

Trên cơ sở phương hướng đào tạo nhân lực và từ những tồn tại, hạn chế trong đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank trong thời gian vừa qua, tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank như sau:

3.2.1. Giải pháp và kiến nghị đề xuất nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Hội Sở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong

3.2.1.1. Kiến toàn tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng đội ngũ của Khối HR và Trung tâm Đào tạo

Như đã phân tích ở trên thì một trong những nguyên nhân của tồn tại, hạn chế trong đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank thời gian qua chính là xuất phát từ việc Khối HR của Hội sở còn thiếu và chất lượng còn chưa như kỳ vọng. Vì vậy, thời gian tới, Ban Giám đốc Hội Sở cần thực hiện ngay những giải pháp sau:

Thứ nhất, kiện toàn số lượng cán bộ tại Khối HR và Trung tâm Đào tạo

Theo quy định của Hội Sở thì Khối HR có tổng biên chế là 150 người, tuy nhiên hiện nay mới chỉ có 84 người lao động. Trong khi số lao động hiện có của Hội Sở là 2.085 người. Mà nhu cầu đào tạo thì luôn cao và tăng theo thời gian nên với số lượng biên chế hiện có không đủ để hoàn thành tốt hoạt động đào tạo của Hội Sở. Vì vậy, Khối HR cần nhanh chóng xây dựng phương án đề xuất tuyển dụng nhân lực trình Ban Điều hành và Tổng Giám đốc thông qua.

Việc tuyển dụng thêm lao động đủ 150 người là rất khó nhưng trước mắt, Khối HR cần bổ sung thêm khoảng 30-35 người lao động. Để đảm bảo chất lượng người lao động ngay từ đầu thì Ban Giám đốc Hội Sở cần quy định tiêu chuẩn tuyển dụng vào Khối HR là những người bên cạnh đủ yếu tố sức khỏe thì đó phải là những người đã từng có kinh nghiệm làm công tác quản lý nhân lực tại doanh nghiệp hoặc tại các NH; đối với những người tuyển dụng mới đi làm thì yêu cầu phải có bằng tốt nghiệp cử nhân về các chuyên ngành quản trị nhân lực.

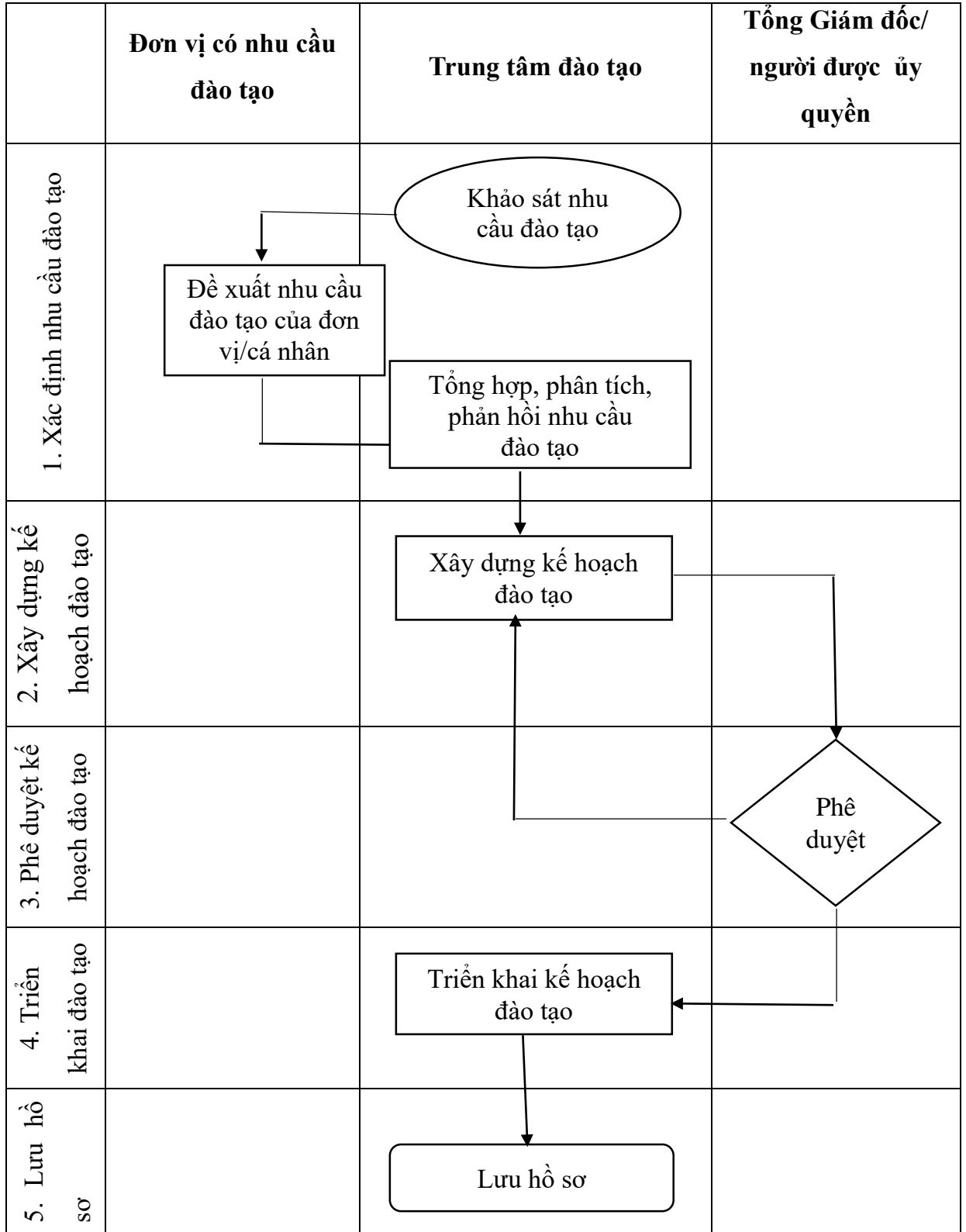
Thứ hai, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ hiện có của Khối HR và Trung tâm Đào tạo

Đa số đội ngũ cán bộ của khối HR hiện nay thường là những cán bộ kiêm nhiệm nhiều vị trí công tác khác hoặc còn trẻ nên kinh nghiệm chưa nhiều, nhất là về trình độ chuyên môn trừ các thành viên Ban Giám đốc Khối HR và các Giám đốc/Phó Giám đốc các Trung tâm và Trưởng các phòng. Riêng đối với Trung tâm Đào tạo, các cán bộ đang đảm đương công tác đào tạo chủ yếu là từ kinh nghiệm thực tiễn do đó phần nào ảnh hưởng tới chất lượng hoạt động đào tạo. Vì vậy, thời gian tới Ban Giám đốc Hội Sở cần có chính sách, phương án để đào tạo đội ngũ cán bộ này về những kiến thức trong quản trị nhân lực. Đồng thời, tạo điều kiện, hỗ trợ cán bộ Khối HR đăng ký tham gia đào tạo chuyên ngành quản trị nhân lực tại các trường Đại học và các tổ chức liên quan.

3.2.1.2. Hoàn thiện công tác xây dựng quy trình đào tạo nhân lực của Hội Sở TPBank

Hiện nay tại Hội Sở TPBank đã có quy trình đào tạo cụ thể Số 1593/2020/QT-TPB.HR, ban hành ngày 22/12/2020 nhưng với các nội dung còn đơn giản, chưa cụ thể và chưa được cập nhật sau thời gian ban hành vì vậy đã dẫn tới nhiều vướng mắc, khó khăn trong việc triển khai đào tạo nhân

lực. Vì vậy, trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, tác giả xin đề xuất xây dựng một quy trình đào tạo mới như sau:



3.2.1.3. Hoàn thiện nội dung xác định nhu cầu đào tạo

Để xác định nhu cầu, mục tiêu đào tạo một cách chính xác, phù hợp nhất thì các Khối/Phòng trong Hội Sở cần nghiêm túc việc xác định dựa trên các thông tin sau:

- Tình hình chất lượng nhân lực hiện tại có phù hợp với công việc hay không?

- Tình hình nhu cầu đào tạo chung về nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên tại Hội Sở đã đáp ứng nhiệm vụ của Hội Sở giao.

Sau khi các Khối/Phòng gửi đăng ký nhu cầu đào tạo của đơn vị mình thì Trung tâm Đào tạo, Khối HR căn cứ vào nhiệm vụ kinh doanh, yêu cầu đào tạo của Hội Sở và tổng hợp nhu cầu đào tạo của các đơn vị để lập kế hoạch đào tạo năm, đào tạo quý, từ đó hàng tháng vẫn xây dựng các kế hoạch đào tạo cần thiết và ưu tiên theo nhu cầu của các đơn vị để trình Giám đốc Khối HR và Tổng Giám đốc phê duyệt triển khai. Kế hoạch đào tạo phải nêu rõ: Nội dung, chương trình đào tạo, Tài liệu cho học viên; Đối tượng học viên cần đào tạo, chức danh/đơn vị; Kinh phí dự kiến; Kế hoạch tổ chức, Kiểm tra; Loại chứng chỉ/chứng nhận sẽ cấp cho học viên.

Để tiến hành xác định nhu cầu đào tạo tại Hội Sở một cách khoa học và có hệ thống, tác giả xin đưa ra một số giải pháp sau:

Trước hết, Hội Sở phải tiến hành phân tích kỹ lưỡng yêu cầu đối với từng chức danh và vị trí công việc, từ đó làm rõ ở đối với từng chức danh thì yêu cầu cần thiết để thực hiện công việc cụ thể là gì, cán bộ có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì, họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào, những mối quan hệ nào được thực hiện, yêu cầu về kiến thức, năng lực mà người cán bộ cần phải có để thực hiện công việc,... Kết quả của phân tích công việc chính là phải xây dựng được hệ thống các bản mô tả

công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng vị trí chức danh.

Bên cạnh đó, khi xác định nhu cầu đào tạo cán bộ, thay vì việc giao phó hoàn toàn cho các đơn vị thành viên và cá nhân cán bộ như hiện nay, Trung tâm Đào tạo có thể trực tiếp thực hiện hoặc hướng dẫn cho các đơn vị về kỹ thuật đánh giá nhu cầu đào tạo (ở từng vị trí công việc). Có các kỹ thuật đánh giá nhu cầu đào tạo sau:

Một là, quan sát và phỏng vấn trực tiếp: Kỹ thuật phỏng vấn là rất quan trọng đối với cán bộ đào tạo. Các cuộc phỏng vấn có thể được tiến hành một cách không chính thức qua trao đổi thảo luận ở người văn phòng hoặc tiến hành chính thức khi cán bộ đào tạo có các ghi chép nhất định. Như vậy, cán bộ đào tạo quan sát công việc đang thực hiện của cán bộ một cách kỹ lưỡng và có hệ thống, cố gắng xác định tất cả các bước công việc được thực hiện để hoàn thành công việc. Nếu cán bộ đào tạo đã có một tài liệu mô tả một cách chi tiết về các nhiệm vụ của công việc (bản mô tả công việc) thì có thể dùng nó như một tài liệu hướng dẫn để xác định những điểm khác nhau giữa thực tế làm việc của nhân viên và yêu cầu hoàn thành. Việc ghi chép lại quan sát của mình, cán bộ đào tạo có thể sử dụng bảng sau:

Bảng 3.2. Mẫu ghi chép của người quan sát

Tên của nhân viên: _____ Người theo dõi và ghi chép: _____

Vị trí/Khối, ban: _____ Ngày: _____

Các yêu cầu của công việc	Thực tế người nhân viên làm	Sự khác nhau giữa yêu cầu và thực tế
Các nhiệm vụ được yêu cầu:.....		
Các kỹ năng cần thiết cho công việc:.....	Những kỹ năng hiện có	Các kỹ năng còn thiếu hoặc cần phải hoàn thiện
Các kiến thức cần có cho công việc:.....	Các kiến thức và hiểu biết hiện có của nhân viên	Các kiến thức và hiểu biết cần hoàn thiện hay còn thiếu
Các quan điểm cần có khi thực hiện công việc:.....	Các quan điểm thực hiện công việc của nhân viên	Các quan điểm còn thiếu hay cần hoàn thiện của nhân viên.

Sau bước quan sát, cán bộ đào tạo tiến hành phỏng vấn người cán bộ xem nhân viên đó thực hiện công việc như thế nào để xác định lại những ghi chép của cán bộ đào tạo. Sau đó, tiếp tục phỏng vấn một người thực hiện không tốt công việc tương tự để tìm hiểu các vấn đề cán bộ gặp phải khi thực hiện công việc. Cuối cùng thì cán bộ đào tạo trả lời vào cột “sự khác nhau giữa yêu cầu và thực tế thực hiện công việc của nhân viên” để chỉ ra nhu cầu đào tạo của cán bộ.

Hai là, sử dụng phiếu câu hỏi điều tra: phiếu câu hỏi điều tra sẽ cho cán bộ có cơ hội thể hiện mong muốn đào tạo của mình mà không e ngại hay lo sợ

điều gì. Phiếu điều tra này có thể dùng để kết hợp điều tra về các hoạt động nhân sự khác có liên quan đến đào tạo. Nếu thiết kế phiếu điều tra tốt thì có thể thu được các dữ liệu cần thiết và tổng hợp số liệu đó một cách nhanh chóng.

Cách thức tiến hành: Cán bộ đào tạo chọn thời gian và địa điểm nào đó thuận lợi (không phải trong giờ làm việc), đồng thời giải thích mục đích của việc điều tra cho cán bộ để giúp họ hiểu và hợp tác với công việc điều tra.

Ba là, thực hiện kiểm tra: kiểm tra về kết quả công việc sẽ chỉ rõ cán bộ biết gì, có thể làm được gì và qua đó sẽ phát hiện được những lĩnh vực cần cung cấp thêm thông tin hoặc cần đào tạo thêm. Kiểm tra về kỹ năng cũng giúp phát hiện được khả năng tiếp thu của cán bộ hoặc các kỹ năng cụ thể cần đào tạo thêm.

Bốn là, phân tích các báo cáo và dữ liệu ghi chép: Các báo cáo và ghi chép về quản lý cũng cung cấp các dữ liệu quan trọng cho việc xác định nhu cầu đào tạo. Cán bộ đào tạo liệt kê tất cả các tài liệu và những ghi chép có sẵn trong Hội sở, kiểm tra xem những tài liệu nào trong số đó có thể giúp nhận ra được nhu cầu đào tạo của nhân viên. Một số tài liệu sử dụng rất hữu ích như: Các báo cáo và ghi chép về quản lý (xem xét các số liệu về năng suất lao động, doanh thu, tỷ lệ di chuyển lao động, việc vi phạm kỷ luật lao động của cán bộ,... Các báo cáo đánh giá và kiểm tra (Xem xét các số liệu về việc vi phạm kỷ luật, không đáp ứng tiêu chuẩn về kết quả công việc, những sự tranh chấp và không hoàn thành nhiệm vụ. Các ghi chép nhân sự (tìm kiếm các thông tin về tranh chấp trong nội bộ, tỷ lệ cán bộ ra khỏi Hội Sở, số lần vắng mặt, các hình thức kỷ luật lao động...). Báo cáo về chi phí và kinh doanh (Xem xét các số liệu về việc tăng chi phí, những phàn nàn của khách hàng, sự lãng phí,...).

Cán bộ đào tạo cần tìm và chỉ ra những dẫn chứng của việc thiếu đào tạo. Những ghi chép này sẽ không thực sự chỉ cho ta thấy cái gốc, nguyên

nhân cuối cùng của vấn đề mà nó chỉ ra cho ta thấy những lĩnh vực mà nhân viên có thể tốt hơn nhờ đào tạo.

3.2.1.4. Hoàn thiện hoạt động lập kế hoạch đào tạo

Thứ nhất, xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng và cụ thể hơn

Hiện nay, mục tiêu đào tạo của Hội Sở còn chung chung áp dụng cho tất cả các khóa đào tạo vì vậy thời gian tới mục tiêu đào tạo cần đáp ứng những thể hiện rõ những mục tiêu cụ thể sau:

- Về mục tiêu ngắn hạn:

+ Đối tượng là cán bộ quản lý 100% nắm vững kiến thức về nghiệp vụ, kỹ năng lãnh đạo, ngoại ngữ tiếng Anh phục vụ cho công việc. Tăng cường đào tạo kỹ năng đàm phán, xử lý tình huống cho cán bộ.

+ Đối với khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn: Đảm bảo 100% cán bộ nhận được văn bằng chứng chỉ đúng thời hạn, 100% mức thấp nhất đạt loại khá.

+ Đối với đào tạo nâng bậc cho cán bộ nhân viên phải đảm bảo 100% đối tượng được nâng bậc theo quy định, 100% học viên thi đỗ, có quyết định nâng bậc, thực hiện tốt công việc theo đúng trình độ đã được đào tạo.

+ Đối với khóa đào tạo nhân viên mới: Đảm bảo 100% nhân viên được đào tạo đúng chuyên môn, đạt bằng cấp chứng chỉ và được giữ lại làm việc, tránh đào tạo xong nhân viên lại nghỉ việc gây lãng phí ngân sách và thời gian.

- Về mục tiêu trong dài hạn: Trong 3 năm tới, Hội Sở phải tạo điều kiện cho 100% cán bộ các khóa đào tạo tin học, ngoại ngữ. Có mục tiêu để đảm bảo tổ chức đào tạo thi nâng bậc 100% cho cán bộ nhân viên. Số cán bộ nhân viên không được đào tạo đúng chuyên môn có cơ hội tham được khóa đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn tùy mức độ hoàn thành nhiệm vụ thực hiện công việc đạt hiệu quả cao hơn.

Thứ hai, xác định đúng đối tượng đào tạo

Lựa chọn đối tượng đào tạo là một trong những yếu tố quyết định đến hiệu quả của hoạt động đào tạo. Nếu lựa chọn đúng đối tượng sẽ giúp Hội Sở sử dụng hiệu quả được kinh phí, thời gian đào tạo. Đáp ứng nhu cầu nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Thực hiện được mục tiêu đào tạo của tổ chức. Để xác định đúng đối tượng đào tạo hằng năm, Hội sở TPBank cần phải luôn tuân thủ những yêu cầu sau:

- Phù hợp với yêu cầu về đội ngũ nhân lực của Hội Sở TPBank trong ngắn hạn cũng như trong chiến lược phát triển dài hạn.

- Đối tượng được đào tạo phải phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng, ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực mong muốn phát triển lâu dài với NH.

- Phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh của Hội Sở. Đào tạo nhân lực mục đích cũng chỉ quay lại phục vụ các hoạt động kinh doanh cụ thể trong từng giai đoạn để tiến hành khác nhau.

- Xem xét nhu cầu nguyện vọng của cá nhân người đào tạo. Đối với những cá nhân muốn được đào tạo nâng cao trình độ khi họ được đào tạo họ sẽ có tinh thần học hỏi vươn lên không ngừng có như vậy kết quả đào tạo mới cao và có ý nghĩa thực tiễn được.

- Hiệu quả của việc tiến hành đào tạo với hoạt động của Hội Sở trong hiện tại và lâu dài. Đối với mục tiêu trước mắt thì hoạt động đào tạo sẽ tiến hành chọn đối tượng có sự nhạy bén nhanh nhẹn còn đối với tầm nhìn dài hạn thì chọn những cá nhân có khả năng nghiên cứu sâu vấn đề trong thời gian dài

Để có thể lựa chọn đối tượng chính xác tại Hội Sở TPBank, tác giả đề xuất một số tiêu chí khách quan sau để Khối HR vận dụng trong quá trình thực hiện, đó là:

- + Kết quả đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên.
- + Nhu cầu cần phải đào tạo của vị trí công việc đó.
- + Ngành nghề đang thực hiện.

- + Trình độ chuyên môn mà họ đang có.
- + Nhu cầu cá nhân của cán bộ nhân viên.
- + Ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân.

Thêm vào đó, Khối HR cần nghiên cứu kỹ hơn về khóa học để thấy sự cần thiết của khóa học với Hội Sở và với học viên, phân công người đi học mà vẫn đảm bảo công việc của họ, cử người đi học lâu dài mà sau họ có tâm huyết cống hiến cho Hội sở không, người phụ trách cũng phải thật hiểu biết về chuyên môn, nắm bắt được nguyện vọng của nhân viên và thấu hiểu cả đời sống cá nhân của họ.

Đồng thời, để lựa chọn đúng đối tượng đào tạo, Hội Sở cần phân cấp học viên đào tạo theo 05 nhóm từ cao đến thấp như sau:

- Nhóm 1: Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc Khối và các chức danh tương đương.

- Nhóm 2: Phó Giám đốc Khối, Trưởng/Phó phòng/Giám đốc/Phó Giám đốc Trung tâm thuộc Hội sở, Giám đốc/Phó Giám đốc chi nhánh/Phòng Giao dịch và các chức danh tương đương.

- Nhóm 3: Trưởng/Phó/Giám đốc/Phó Giám đốc thuộc chi nhánh/Phòng giao dịch, Trưởng bộ phận thuộc Hội sở và các chức danh tương đương.

- Nhóm 4: Trưởng bộ phận thuộc chi nhánh/Phòng Giao dịch. Trưởng nhóm, Kiểm soát viên, chuyên viên cao cấp và chức danh tương đương.

- Nhóm 5: Chuyên viên chính, Chuyên viên, Nhân viên và các chức danh tương đương.

Thứ ba, hoàn thiện chương trình và phương pháp đào tạo đa dạng, đáp ứng yêu cầu công việc

Hiện nay chương trình và giáo trình đào tạo của Hội Sở còn mang nặng tính hình thức, lý thuyết, không chú trọng đến kỹ năng thực hành cho người lao động, nó còn mang tính đại trà không, đặc biệt chú trọng đến chất lượng đào

tạo. Để nâng cao chất lượng công tác đào tạo, cần phải thay đổi chương trình đào tạo cho phù hợp. Hội Sở cần phải xây dựng lại giáo trình đào tạo thống nhất trong toàn Hội Sở, đặc biệt phải xây dựng các bài học thực hành là chủ yếu và nội dung phải cập nhật các kỹ năng, kiến thức nghiệp vụ mới, hiện đại.

Chương trình, tài liệu đào tạo phải đáp ứng yêu cầu sau:

- Chương trình, tài liệu được xây dựng căn cứ vào tiêu chuẩn, quy định về yêu cầu của công việc và thực tế.

- Nội dung các chương trình, tài liệu phải đảm bảo kết hợp chặt chẽ giữa lý thuyết (hệ thống văn bản của TPBank), kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng thực hành.

- Chương trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng phải được cập nhật bổ sung, phù hợp với tình hình thực tế.

Như ta đã biết, doanh thu kinh doanh, tài sản vốn của NH được hình thành từ chính nguồn vốn của khách hàng khi đăng ký gửi tại NH. Do đó, để tăng hiệu quả huy động vốn thì từng đội ngũ cán bộ phải tạo được sự tin tưởng và nâng cao hiểu biết của khách hàng đối với hoạt động của Hội sở TPBank – đây là yếu tố cốt lõi dẫn tới sự thành công trong điều kiện cạnh tranh hiện nay. Do đó, thời gian tới, những kỹ năng mềm trong giao tiếp khách hàng Hội sở cần phải chú trọng và thường xuyên thực hiện đào tạo cho người lao động nhiều hơn nữa để từ đó mỗi người lao động phát huy được khả năng của mình để tạo nên sự gần gũi, thân thiện và góp ý một cách chân thành cho khách hàng trong việc tiết kiệm và sử dụng tiền.

Với bối cảnh cạnh tranh như hiện nay trong kinh doanh NH cũng như các NH khác, Hội sở TPBank đã và đang thực hiện mở rộng tín dụng đối với nền kinh tế; chủ động tìm kiếm dự án, tìm kiếm khách hàng, thực hiện tăng dư nợ một cách lành mạnh, tạo ra hàng hóa dịch vụ, tăng trưởng kinh tế đảm bảo khả năng thu hồi vốn để tiếp tục cho vay. Vì vậy, trong thời gian tới, Hội

sở cần phải tăng cường đào tạo các kỹ năng nghiệp vụ quản trị rủi ro, xử lý cấp, thanh khoản một cách chặt chẽ.

Đặc biệt, hiện nay trong toàn hệ thống TPBank hiện nay đang áp dụng phần mềm hạch toán giao dịch tại quầy FCC, CRM. Với ứng dụng công nghệ số này đã góp phần đưa TPBank trở thành “NH số số 1 Việt Nam” do đó, để tiếp tục khẳng định vị trí của mình trong lĩnh vực tài chính NH như hiện nay thì Hội sở cần tăng cường đào tạo cho đội ngũ nhân viên việc sử dụng các ứng dụng như Core Banking Flexcube; Hệ thống Card Tool; Hệ thống FXS; TopGun; VMS; Hệ thống eCounter với những nội dung tài chính như ECM Quy trình tín dụng mới, quy trình ASU; Định giá tài sản đảm bảo; Tool soạn thảo hợp đồng và xếp hạng tín dụng khách hàng cá nhân và định chế tài chính; Soạn thảo hợp đồng và quản lý tài sản đảm bảo.

Thêm vào đó, Hội Sở đã sử dụng kết hợp nhiều phương pháp đào tạo và đang phát triển theo hướng công nghệ hóa bằng cách tăng số lượng các chương trình và các lớp học E-learning. Điều này sẽ giúp Hội Sở tiết kiệm được chi phí và đào tạo được số lượng nhân viên lớn hơn. Trong thời gian tới, Hội Sở phải tiếp tục hoàn thiện phương pháp đào tạo này, nâng cấp hệ thống đào tạo E-learning, khắc phục những yếu điểm hiện tại để mang lại kết quả đào tạo cao hơn.

Cụ thể đối với việc đào tạo E-learning thời gian tới trước hết Hội sở cần đảm bảo đội ngũ cán bộ quản lý, giảng viên nắm chắc các quy trình tổ chức giảng dạy trực tuyến, có đủ kiến thức, kỹ năng và làm chủ việc sử dụng, khai thác các thiết bị, phần mềm được cung cấp, trang bị như Microsoft Teams; Google Meet, Zoom,... Tăng cường cơ sở vật chất nhằm đáp ứng các yêu cầu của giảng dạy trực tuyến về điều kiện thiết bị phần cứng, hệ thống phần mềm như: Thiết bị đầu cuối của các đơn vị, Trung tâm dữ liệu, các hệ thống đường kết nối LAN/WAN và internet tốc độ cao, các phòng học/hướng

dẫn học trực tuyến, các hệ thống website,... Cơ sở vật chất phục vụ tổ chức giảng dạy trực tuyến phải đủ điều kiện hoạt động liên tục, thông suốt, an toàn và đảm bảo sự thuận tiện cho việc quản và cung cấp thông tin của các bộ phận quản lý, việc giảng dạy của giáo viên và việc học tập của học viên trong quá trình đào tạo.

Để tạo sự cuốn hút và lôi kéo cho các học viên khi tham gia đào tạo quá trình giảng dạy Hội sở cần sử dụng nhiều phương thức đào tạo hấp dẫn hơn như các trò chơi, sinh hoạt nhóm,...

Thứ tư, nâng cao chất lượng lựa chọn giảng viên giảng dạy

Để nâng cao chất lượng của đội ngũ giảng viên giảng dạy, thời gian tới, Hội Sở cần xây dựng tiêu chuẩn lựa chọn giảng viên. Tác giả xin đề xuất một số tiêu chuẩn lựa chọn giảng viên như sau:

* Đối với giảng viên nội bộ:

- Có trình độ phù hợp với yêu cầu giảng viên dạy;
- Có kiến thức chuyên sâu về một hoặc nhiều lĩnh vực mà NH hoạt động;
- Có kinh nghiệm thực tế trong lĩnh vực giảng dạy tối thiểu 01 năm (yếu tố này có thể được xem xét loại trừ nếu giảng viên đáp ứng được các yêu cầu về chuyên môn qua giảng thử);
- Có phẩm chất đạo đức, có năng khiếu về sư phạm và được đào tạo qua lớp kỹ năng giảng dạy; (Có chứng chỉ hoặc có tài liệu chứng minh đã hoàn thành chương trình trong vòng 03 năm tính đến thời điểm được công nhận là Giảng viên nội bộ);
- Sử dụng thành công các phần mềm ứng dụng tin học và phương tiện phục vụ cho công tác giảng dạy liên quan;
- Chưa từng bị xử lý kỷ luật do vi phạm các quy định nội bộ của NH.

Khối HR và Trung tâm Đào tạo phối hợp với các Trưởng đơn vị đề tuyển chọn và/hoặc đề cử cán bộ nhân viên hội đủ các tiêu chuẩn trên để làm

giảng viên nội bộ của NH. Các đơn vị có trách nhiệm phối hợp với Khối HR xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ dự phòng, ngoại trừ Trưởng/Phó Đơn vị, có khả năng đáp ứng yêu cầu sẵn sàng tham gia giảng dạy các môn học liên quan đến chức năng nhiệm vụ của Đơn vị. Giảng viên nội bộ phải được Giám đốc Khối HR/Người được Giám đốc Khối HR ủy quyền phê duyệt để tham gia giảng dạy đối với mỗi khóa học/chương trình đào tạo.

* Đối với giảng viên bên ngoài:

Căn cứ nhu cầu thực tế về kế hoạch đào tạo hàng năm của NH, Khối HR tổ chức liên hệ với tổ chức đào tạo/giảng viên bên ngoài để mời cộng tác viên giảng dạy cho cán bộ nhân viên NH. Đối với các khóa học mời tổ chức đào tạo bên ngoài, Khối HR phối hợp với Phòng Mua sắm tập trung (Khối Vận hành) đánh giá chất lượng, giá cả nhà cung cấp theo Hướng dẫn đánh giá, lựa chọn và quản lý nhà cung cấp (HD09/HC) và Quy trình mua sắm tập trung (QT02/HC) và các văn bản sửa đổi, bổ sung, thay thế (nếu có). Đối đầu với các khóa học mời trực tiếp giảng viên bên ngoài giảng dạy, Khối HR chủ động đánh giá, lựa chọn giảng viên và trình Tổng Giám đốc hoặc cấp có thẩm quyền phê duyệt. Việc mời giảng viên được thực hiện thông qua Hợp đồng cộng tác giảng dạy trước khi khóa học bắt đầu tối thiểu là 05 ngày làm việc.

3.2.1.5. Nâng cao chất lượng hoạt động tổ chức thực hiện đào tạo nhân lực

Để nâng cao chất lượng việc tổ chức thực hiện đào tạo nhân lực trong thời gian tới Hội Sở cần thực hiện đồng bộ một số giải pháp sau:

Một là, nâng cao trách nhiệm của học viên khi tham gia đào tạo

Như đã phân tích ở trên thì thời gian qua, ý thức tham gia học tập của một bộ phận học viên còn kém nên đã ảnh hưởng không nhỏ tới chất lượng đào tạo. Vì vậy, để nâng cao trách nhiệm học tập của học viên, thời gian tới Hội Sở cần có hình thức xử lý nghiêm đối với các trường hợp không tuân thủ quy định đào tạo. Tác giả xin đề xuất một số hướng xử lý như sau:

- Không áp dụng việc chấm công và yêu cầu bồi hoàn 100% chi phí đào tạo của khóa học/chương trình đào tạo tính cho một học viên không tham gia đủ 100% thời lượng khóa học/chương trình đào tạo hoặc không đạt yêu cầu kiểm tra của khóa học/chương trình đào tạo mà không có lý do chính đáng.

- Cảnh cáo, thông báo toàn hệ thống, hạ một bậc xếp loại đánh giá nhân sự trong kỳ đánh giá năm đối với cán bộ công nhân viên mắc một trong các lỗi sau mà không có lý do chính đáng: Vi phạm nội quy đào tạo 03 lần trong vòng 1 năm; không đạt yêu cầu 02 khóa đào tạo hoặc thi nghiệp vụ trong vòng 01 năm; bỏ học 02 buổi trong một khóa học.

Thứ hai, đầu tư, nâng cấp trang thiết bị hỗ trợ đào tạo.

Theo đánh giá hiện nay thì một số hệ thống trang thiết bị phục vụ cho hoạt động đào tạo của Hội Sở không đáp ứng được nhu cầu đào tạo như máy chiếu, bàn ghế, máy tính,... vì vậy thời gian Ban Giám đốc Hội Sở cần rà soát và có phương án đầu tư mới hệ thống trang thiết bị này để bảo đảm việc dạy và học của học viên trở nên hiệu quả.

3.2.1.6. Hoàn thiện nội dung đánh giá đào tạo

Việc sử dụng kiến thức sau đào tạo là rất quan trọng, cần phải có những biện pháp chính sách thích hợp để việc đào tạo thật sự có hiệu quả. Người quản lý có thể kích thích nhân viên chủ động tham gia đào tạo, họ có mong muốn đi học thì mới tham gia đầy đủ, hăng say nghiên cứu, phải cho họ thấy rõ tầm quan trọng của việc nâng cao trình độ. Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được chương trình đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực, theo hệ thống đánh giá bốn cấp độ của Kirk Patrick thì tại Hội Sở đã thực hiện đánh giá theo cấp độ 1 thông qua phiếu đánh giá sau đào tạo và cấp độ 2 thông qua kết quả thi cuối mỗi khóa

đào tạo. Tuy nhiên, nội dung phiếu đánh giá của Hội Sở chỉ tổng hợp những ý kiến đánh giá của học viên về tổ chức lớp học, giảng viên và nội dung bài giảng, mức độ hài lòng của học viên sau khi tham gia chương trình đào tạo. Việc đánh giá thông qua kết quả phiếu đánh giá và bài kiểm tra cuối khóa giúp Hội Sở hiểu được phản ứng của nhân viên và những kiến thức kỹ năng mà mỗi nhân viên học được. Những phương pháp này được thực hiện ngay sau chương trình đào tạo.

Việc đánh giá học viên áp dụng được những kiến thức đã học vào công việc như thế nào? - Cấp độ 3 cũng được Hội Sở tiến hành thông qua phiếu đánh giá đối với học viên. Tuy nhiên, hoạt động này ở Hội Sở chưa được thực hiện nghiêm túc nên chất lượng đạt được chưa cao. Vì vậy, để thực hiện tốt việc đánh giá ở Cấp độ 3 này, Ban lãnh đạo Khối HR cần đề xuất cho Ban Lãnh đạo Hội Sở yêu cầu các Khối, Phòng trong Hội Sở thực hiện đánh giá nhân viên sau đào tạo với những phương thức sau:

- Quan sát nhân viên tại chỗ: Thông qua việc quan sát biểu hiện của nhân viên trong công việc, Ban Lãnh đạo hoặc Trưởng các phòng có thể đánh giá được nhân viên có áp dụng những kiến thức mới, kỹ năng mới vừa được đào tạo vào công việc hay không. Ví dụ: sau khi nhân viên tham gia khóa học kỹ năng giao tiếp trong kinh doanh, Ban Giám đốc có thể quan sát xem nhân viên có áp dụng những kiến thức được học không thông qua diện mạo khi giao tiếp, cách thức chào hỏi và xưng hô với khách hàng, cách thức gọi tên khách hàng, nghệ thuật bắt tay và nghệ thuật trao danh thiếp, biểu hiện ngôn ngữ không lời trên nét mặt của nhân viên từ đó có thể đánh giá được mức độ nhân viên ứng dụng các kiến thức đã được đào tạo vào thực tế.

- Phỏng vấn cấp trên trực tiếp về kết quả công việc của nhân viên sau khi được đào tạo. Người thực hiện đánh giá có thể phỏng vấn trực tiếp cấp trên của người được đào tạo để biết được nhân viên đó có những thay đổi gì trong công

việc và đạt được những kết quả gì sau khi được đào tạo. Căn cứ vào những kết quả đó, Khối HR có thể đánh giá hoạt động đào tạo có mang lại hiệu quả cao hơn trong công việc hay không.

- Dựa vào các số liệu thống kê hiện tại như: Tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu được giao, mức độ mắc lỗi trong tác nghiệp, số lượng khách hàng hài lòng, số lượng thư khen, thư khiếu nại từ phía khách hàng, ...

Cấp độ 4 - Chương trình đào tạo ảnh hưởng như thế nào đến Hội Sở tương đối khó thực hiện: Muốn đánh giá ở cấp độ này, Hội Sở cần phải xây dựng được các chỉ tiêu đo lường hiệu suất công việc và những kết quả mà nhân viên mang lại sau đào tạo, xác định được mức độ tăng doanh thu và lợi nhuận của Hội Sở do tác động của đào tạo, so sánh với chi phí đã đầu tư để đào tạo.

3.2.1.7. Một số giải pháp hỗ trợ khác

Bên cạnh việc thực hiện những giải pháp kể trên thì thời gian tới Hội Sở TPBank cần kết hợp thực hiện các giải pháp sau để hoạt động đào tạo nhân lực đạt kết quả như mong đợi:

** Đổi mới khâu tuyển chọn nhân lực:*

Tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chất lượng lao động của các bộ phận sau này của Hội Sở. Thực hiện tốt việc tuyển chọn sẽ giảm bớt được thời gian chi phí đào tạo, là điều kiện nâng cao chất lượng đội ngũ lao động về các mặt nghiệp vụ, chuyên môn, khả năng giao tiếp. Vì vậy đổi mới hoạt động tuyển chọn có ý nghĩa rất lớn đối với tổ chức quản lý nhân sự ở Hội Sở. Thời gian tới, Hội Sở cần xây dựng nguyên tắc tuyển chọn, bố trí lao động chính xác; xác định tiêu chuẩn và phẩm chất cho đối tượng cần tuyển, nguồn tuyển và phương pháp tuyển chọn hợp lý.

** Xây dựng văn hóa tổ chức/doanh nghiệp*

Bên cạnh việc đạt được mục tiêu phát triển kinh doanh, Hội Sở cần quan tâm tạo ra văn hóa tổ chức/doanh nghiệp phù hợp với các giá trị văn hóa, truyền thống tốt đẹp của Hội Sở, nâng cao ý thức trách nhiệm, nâng cao quyền hạn và trách nhiệm cho nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác và tác phong làm việc nghiêm túc, ...

3.2.2. Khuyến nghị

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, tác giả xin kiến nghị tới Ngân hàng Nhà nước và Ban lãnh đạo TPBank một số vấn đề sau để hoàn thiện đào tạo nhân lực ngân hàng trong thời gian tới:

*** Đối với Ngân hàng Nhà nước**

Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã nêu quan điểm, mục tiêu: "*Kịp thời nắm bắt cơ hội và thách thức tự tác động của cách mạng công nghiệp để định hướng hoạt động của ngành Ngân hàng. Nhận thức sâu sắc ứng dụng khoa học, công nghệ hiện đại và đổi mới sáng tạo đi đôi với phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao là những thành tố chính, then chốt cho sự phát triển nhanh và bền vững, nâng cao sức cạnh tranh, rút ngắn khoảng cách về trình độ phát triển của ngành Ngân hàng Việt Nam so với khu và thế giới*".

Theo đó, giải pháp thứ chín mà Chiến lược đưa ra là "*Chú trọng phát triển, ứng dụng khoa học công nghệ và phát triển nguồn nhân lực của ngành Ngân hàng*". Để cụ thể hóa nhiệm vụ này, NHNN đã ban hành Quyết định số 1537/QĐ-NHNN ngày 17/7/2019 phê duyệt Kế hoạch triển khai Chương trình hành động của ngành Ngân hàng thực hiện Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực.

Vì vậy, thời gian tới Ngân hàng Nhà nước cần tăng cường kết nối kênh thông tin giữa hệ thống đào tạo của NHNN với hệ thống đào tạo nội bộ của các NHTM. Đặc biệt trong bối cảnh cả hệ thống NH đang thực hiện chuyển

đổi số và ứng dụng công nghệ, các NHTM rất cần sự hỗ trợ về năng lực, tài liệu và định hướng cho hoạt động đào tạo về lĩnh vực này, giúp nâng cao hiểu biết của cán bộ nhân viên về chuyên đổi số và ứng dụng công nghệ.

**** Về phía Ban Lãnh đạo TP Bank***

Để có thể phát triển nhanh và bền vững trong bối cảnh cuộc CMCN 4.0, về lâu dài, TPBank cần tiếp tục có các chính sách tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ hấp dẫn, sử dụng hợp lý nhằm thu hút được nhân tài phục vụ lâu dài cho NH.

Ban lãnh đạo luôn truyền thông định hướng hoạt động kinh doanh của ngân hàng, chiến lược phát triển của TPbank đến cán bộ toàn hệ thống. Luôn ủng hộ hoạt động đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm nội dung cần tập trung đào tạo. Đồng hành với Trường đào tạo trong quá trình triển khai đặc biệt là khóa học mang tính thay đổi mô hình hoạt động, vị trí công việc, quy trình nghiệp vụ.

**** Về phía phòng ban Trụ sở chính TPbank***

Việc đào tạo cần dựa trên nhu cầu phát triển của các phòng ban, vì vậy các phòng ban cần ủng hộ, chia sẻ nhu cầu đào tạo thiết thực với yêu cầu công việc, đồng hành với Trung tâm đào tạo trong quá trình triển khai hoạt động đào tạo. Luôn phối hợp với Trung tâm đào tạo xây dựng chính sách đào tạo, hoàn thiện quy chế đào tạo.

KẾT LUẬN

Trong thời kỳ hiện nay, yếu tố con người ngày càng có tầm quan trọng đối với sự phát triển của mọi tổ chức kinh tế. Bởi vậy, việc hoàn chỉnh đào tạo nhân lực sẽ góp phần trực tiếp, chủ yếu cho việc đảm bảo chất lượng và động cơ làm việc cho đa số người lao động, từ đó góp phần nâng cao chất lượng kinh doanh, giảm thiểu lãng phí; chi phí; không ngừng nâng cao năng lực, hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời đảm bảo lợi ích cao, hài hòa cho người sử dụng lao động, người lao động và toàn xã hội, giúp họ gắn bó với doanh nghiệp, phát huy tinh thần trách nhiệm, tính năng động trong sản xuất.

Hoàn thiện khâu đào tạo nhân lực là một trong những hoạt động quan trọng nhất trong tổ chức. Mục đích của hoạt động này là xây dựng, củng cố và hoàn thiện nhân lực trong NH và phương pháp sử dụng vận hành nguồn nhân trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp có phát triển là nhờ có nhân lực giỏi, phù hợp có chuyên môn, có tâm với sự phát triển của doanh nghiệp đó. Trong những năm qua, với sự quan tâm của Ban Điều hành, Ban Lãnh đạo Hội Sở trong đào tạo nhân lực mà đội ngũ người lao động tại Hội Sở TPBank không ngừng được nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ góp phần khẳng định vị thế của TPBank trên thị trường tài chính NH của nước ta. Tuy nhiên, với sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường tín dụng hiện nay đòi hỏi TPBank phải luôn quan tâm, chú trọng hơn đối với hoạt động đào tạo nhân lực. Xuất phát từ thực tiễn đó, đề tài **“Đào tạo nhân lực tại Hội sở NH TMCP Tiên Phong (TPBank)”** ra đời. Sau một thời gian nghiên cứu khẩn trương, nghiêm túc và hết sức cố gắng, đối chiếu với mục đích nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành và đạt được kết quả như sau:

Chương 1: Luận văn đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận về đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp nói chung và tại doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh

vực NH nói riêng. Đồng thời, từ việc nghiên cứu về kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số Hội Sở NH ở nước ta hiện nay, tác giả rút ra những bài học kinh nghiệm cho Hội Sở TPBank.

Chương 2: Thông qua những số liệu thu thập được tại Hội Sở về đào tạo nhân lực trong giai đoạn 2019-2022, tác giả phân tích, đánh giá thực trạng của nội dung này và chỉ ra những nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế cần khắc phục tại Hội Sở TPBank trong đào tạo nhân lực.

Chương 3: Tác giả đã nêu lên phương hướng, mục tiêu phát triển hoạt động kinh doanh và đào tạo nhân lực của Hội Sở TPBank trong thời gian tới. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất 07 giải pháp và 03 kiến nghị nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Hội Sở TPBank trong thời gian tới.

Do giới hạn bởi khả năng kiến thức và thực tế về hoạt động đào tạo, nên luận văn không tránh khỏi những hạn chế. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của Quý Thầy, Cô, Ban Lãnh đạo Hội Sở TPBank để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng để mang lại một phần nào đó lợi ích cho Hội Sở NH TMCP Tiên Phong.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu (2012), *Giáo trình Kinh tế Nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nhân lực*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
3. Phạm Văn Dũng và cộng sự (2012), *Kinh tế chính trị Đại cương*, Nxb Đại học Quốc gia, Hà Nội.
4. Đinh Thị Hồng Duyên (2015), Luận án tiến sĩ, *Đào tạo nhân lực trong các DN thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Hội Sở NH TMCP Tiên Phong (2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo thường niên*, Hà Nội.
6. Hội Sở NH TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo thường niên*, Hà Nội.
7. Hội Sở NH TMCP Công thương Việt Nam (2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo thường niên*, Hà Nội.
8. 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.
9. Nguyễn Thị Thu Hà (2020), Bài giảng “Đào tạo nhân lực”, trường Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. Trương Mạnh Hùng (2019), Luận văn thạc sĩ, *Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại NH TMCP Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hà Nội*, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội, Hà Nội.
11. Sầm Thị Thu Huyền (2020), Luận văn thạc sĩ, *Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực cho NH VietinBank Chi nhánh Tuyên Quang*, Trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

12. Đặng Thị Hương (2010), Luận án tiến sĩ, *Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế*, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội, Hà Nội.

13. Hoàng Vũ Tuấn (2020), Luận văn thạc sĩ, *Ứng dụng giải pháp E-learning nhằm nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo tại NH TMCP An Bình*, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

14. Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Minh Thảo (2012), Bài viết nghiên cứu, *“Nâng cao chất lượng nhân lực thông qua phát triển kỹ năng lao động và vai trò của giáo dục phổ thông”*.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: PHIẾU ĐIỀU TRA NHU CẦU CỦA HỌC VIÊN

PHIẾU ĐIỀU TRA NHU CẦU HỌC VIÊN

Họ và tên:

Ngày tháng năm sinh:

Đơn vị công tác:

Chức danh hiện tại:

Anh/Chị vui lòng trả lời các câu hỏi sau:

1. Thời gian anh/chị làm việc tại Hội sở TPBank?

- a. 1 năm b. 2 năm
- c. 5 năm d. Không xác định thời hạn

2. Anh/Chị thấy bản thân có phù hợp với công việc hiện tại hay không?

- a. Rất hài lòng b. Hài lòng
- c. Bình thường d. Không hài lòng

3. Anh/Chị có nhận thấy trình độ của mình đáp ứng được công việc hiện tại như thế nào?

- a. Đáp ứng tốt b. Bình thường c. Đáp ứng chưa tốt

Nếu Anh/Chị chọn câu trả lời "Bình thường" hoặc "Đáp ứng không tốt" xin cho biết nguyên nhân:

4. Anh/Chị đã được đào tạo để phục vụ công việc hiện tại?

- a. Đã được đào tạo b. Chưa được đào tạo

5. Anh/Chị cho biết Ban Lãnh đạo đơn vị Hội Sở TPBank có tạo điều kiện cho Anh/Chị tham gia các khóa đào tạo không?

- a. Rất tạo điều kiện b. Tạo điều kiện
- c. Không tạo điều kiện d. Ý kiến khác.....

6. Theo Anh/Chị năng suất làm việc hiện tại của bản thân mình như thế nào?

- a. Cao
- b. Bình thường
- c. Thấp

7. Anh/Chị luôn luôn hoàn thành những nhiệm vụ được giao?

- a. Có
- b. Không

8. Nguyên nhân không hoàn thành nhiệm vụ hiện tại:

- a. Do khối lượng công việc quá nhiều
- b. Do làm việc không đúng chuyên môn
- c. Do phải kiêm nhiệm nhiều chức danh khác

9. Nghiệp vụ, kỹ năng nào Anh/Chị mong muốn được đào tạo?

- a. Nghiệp vụ kế toán
- b. Nghiệp vụ tin dụng
- c. Quản trị rủi ro
- d. Nghiệp vụ khác
- e. Kỹ năng mềm

10. Anh/Chị có mong muốn được đào tạo để thực hiện tốt công việc của mình trong tương lai không?

- a. Rất cần
- b. Cần
- c. Bình thường
- d. Không có ý kiến

11. Nếu được đào tạo, Anh/Chị muốn tham gia lớp/khóa đào tạo nào?

- a. Bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ

Cụ thể là:

- b. Phát triển kỹ năng mềm

Cụ thể:

12. Nếu được đào tạo, Anh/Chị muốn được đào tạo theo hình thức nào?

- a. Đào tạo tại chỗ tại đơn vị qua kèm cặp chỉ bảo
- b. Đào tạo tại Trung tâm Đào tạo
- c. Tham gia các hội thảo, hội nghị
- d. Đào tạo qua hệ thống E-learning
- e. Đào tạo tại các trường đại học, các khóa đào tạo chứng chỉ trong và ngoài nước

13. Anh chị có thể tham gia đào tạo sớm nhất vào lúc nào?

.....

14. Vì sao Anh/Chị tham gia các chương trình đào tạo?

- a. Phục vụ tốt cho công việc hiện tại, giảm thiểu rủi ro
- b. Cơ hội thăng tiến
- c. Nâng cao thu nhập
- d. Học hỏi thêm

15. Mong muốn của Anh/Chị sau khi tham gia đào tạo là gì?

- a. Nâng cao hiệu quả công việc hiện tại
- b. Nâng cao trình độ chuyên môn
- c. Có vị trí công việc tốt hơn

16. Kế hoạch phát triển cá nhân của Anh/Chị trong thời gian tới?

.....
.....

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị!

PHỤ LỤC 2:

KẾT QUẢ XỬ LÝ PHIẾU ĐIỀU TRA NHU CẦU CỦA HỌC VIÊN

Câu 1: Thời gian anh/chị làm việc tại Hội sở TPBank?

Đáp án	Tỷ lệ
01 năm	61,3%
02 năm	11,8%
05 năm	24,8%
Không xác định thời hạn	2,1%
Tổng	100%

Câu 2. Anh/Chị thấy bản thân có phù hợp với công việc hiện tại hay không?

Đáp án	Tỷ lệ
Rất hài lòng	11,4%
Hài lòng	62,3%
Bình thường	22,7%
Không hài lòng	3,6%
Tổng	100%

Câu 3. Anh/Chị có nhận thấy trình độ của mình đáp ứng được công việc hiện tại như thế nào?

Đáp án	Tỷ lệ
Đáp ứng tốt	36,5%
Bình thường	39,7%
Đáp ứng chưa tốt	23,8%
Tổng	100%

Câu 4. Anh/Chị đã được đào tạo để phục vụ công việc hiện tại?

Đáp án	Tỷ lệ
---------------	--------------

Đã được đào tạo	78,4%
Chưa được đào tạo	21,6%
Tổng	100%

Câu 5. Anh/Chị cho biết Ban Lãnh đạo đơn vị Hội Sở TPBank có tạo điều kiện cho Anh/Chị tham gia các khóa đào tạo không?

Đáp án	Tỷ lệ
Rất tạo điều kiện	44,7%
Tạo điều kiện	33,6%
Không tạo điều kiện	0%
Ý kiến khác	21,7%
Tổng	100%

Câu 6. Theo Anh/Chị năng suất làm việc hiện tại của bản thân mình như thế nào?

Đáp án	Tỷ lệ
Cao	32,7%
Bình thường	41,9%
Thấp	25,4%
Tổng	100%

Câu 7. Anh/Chị luôn luôn hoàn thành những nhiệm vụ được giao?

Đáp án	Tỷ lệ
Có	92,8%
Không	7,2%
Tổng	100%

Câu 8. Nguyên nhân không hoàn thành nhiệm vụ hiện tại:

Đáp án	Tỷ lệ
Do khối lượng công việc quá nhiều	42,4%

Do làm việc không đúng chuyên môn	39,8%
Do phải kiêm nhiệm nhiều chức danh khác	17,8%
Tổng	100%

Câu 9. Nghiệp vụ, kỹ năng nào Anh/Chị mong muốn được đào tạo?

Đáp án	Tỷ lệ
Nghệ vụ kế toán	20,5%
Nghệ vụ tín dụng	14,7%
Quản trị rủi ro	24,6%
Nghệ vụ khác	09%
Kỹ năng mềm	31,2%
Tổng	100%

Câu 10. Anh/Chị có mong muốn được đào tạo để thực hiện tốt công việc của mình trong tương lai không?

Đáp án	Tỷ lệ
Rất cần	53,7%
Cần	23,5%
Bình thường	22,8%
Không có ý kiến	0%
Tổng	100%

Câu 11. Nếu được đào tạo, Anh/Chị muốn được đào tạo theo hình thức nào?

Đáp án	Tỷ lệ
Đào tạo tại chỗ tại đơn vị qua kèm cặp chỉ bảo	31,8%
Đào tạo tại Trung tâm Đào tạo	15,2%
Tham gia các hội thảo, hội nghị	13,1%
Đào tạo qua hệ thống E-learning	31,6%

Đào tạo tại các trường đại học, các khóa đào tạo chứng chỉ trong và ngoài nước	8,3%
Tổng	100%

Câu 12. Vì sao Anh/Chị tham gia các chương trình đào tạo?

Đáp án	Tỷ lệ
Phục vụ tốt cho công việc hiện tại, giảm thiểu rủi ro	53,8%
Cơ hội thăng tiến	14,3%
Nâng cao thu nhập	15,2%
Học hỏi thêm	16,7%
Tổng	100%

Câu 12. Mong muốn của Anh/Chị sau khi tham gia đào tạo là gì?

Đáp án	Tỷ lệ
Nâng cao hiệu quả công việc hiện tại	33,4%
Nâng cao trình độ chuyên môn	35,7%
Có vị trí công việc tốt hơn	30,9%
Tổng	100%

PHỤ LỤC 3:
PHIẾU ĐÁNH GIÁ KHOÁ HỌC CỦA HỌC VIÊN

Tên khoá học:

.....
.....

Thời gian học:

.....
.....

Địa điểm học:

.....
.....

Để công tác tổ chức các khóa học sau này hiệu quả hơn, Anh/Chị hãy vui lòng điền và đánh dấu (X) vào bảng câu hỏi sau:

<u>ĐÁNH GIÁ KHÓA HỌC:</u>						
Nội dung đánh giá	Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Kém	Nhận xét thêm
Khóa học đã đáp ứng mong muốn của Anh/Chị ở mức độ nào?						
Khóa học liên quan đến công việc của Anh/Chị ở chừng mực nào?						
Khóa học có đạt được tính thực tiễn và ứng dụng cao không?						

Tôi có thể áp dụng được khóa học này dễ dàng hơn nếu nội dung được cải tiến/ làm rõ bằng cách:

- Tăng hoặc Giảm thời lượng đào tạo:
- Tăng hoặc Giảm nội dung khóa học:

ĐÁNH GIÁ GIẢNG VIÊN:

Họ và tên Giảng viên:

Chức danh / Đơn vị công tác:

Nội dung đánh giá	Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Kém	Nhận xét thêm
Tác phong chuyên nghiệp (trang phục, giờ giấc, ...)						
Kiến thức chuyên môn						
Kỹ năng truyền đạt (diễn đạt rõ ràng, sinh động...)						
Phương pháp giảng dạy (thảo luận, đưa ra tình huống, ...)						
Sự nhiệt tình của giảng viên						

ĐÁNH GIÁ TÀI LIỆU ĐÀO TẠO:

Nội dung đánh giá	Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Kém	Nhận xét thêm
Nội dung tài liệu giảng dạy (đúng, đủ, thiết thực, ...)						
Hình thức trình bày (khoa học, rõ ràng, dễ hiểu, ...)						

ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC TỔ CHỨC LỚP HỌC:

Nội dung đánh giá	Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Kém	Nhận xét thêm
Hậu cần cho lớp học (Chuẩn bị phòng học, tài						

<i>liệu, teabreak, ...)</i>						
Trang thiết bị cho lớp học (<i>Máy tính, micro, VC, ...</i>)						

ĐÁNH GIÁ CÁN BỘ ĐÀO TẠO:

Họ và tên Cán bộ Điều phối Đào tạo:

Nội dung đánh giá	Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Kém	Nhận xét thêm
Thông báo lịch học tới học viên trước khi khóa học diễn ra						
Hỗ trợ/hướng dẫn/chia sẻ thông tin liên quan tới khóa học						

Ý KIẾN KHÁC:

Nội dung đào tạo nào thiết thực nhất cho công việc của Anh/Chị? Vì sao?

Điều gì của Giảng viên được Anh/Chị đánh giá tốt nhất?

Anh/Chị vui lòng chia sẻ ý kiến để nâng cao hơn nữa chất lượng khóa học?

Họ tên / chữ ký người tham dự đào tạo:

Xin cảm ơn sự đóng góp ý kiến nhiệt tình và tích cực của Anh/Chị!

Ghi chú: Ngay sau khi kết thúc khóa học, Anh/Chị học viên vui lòng hoàn thành phiếu này và gửi lại ngay cho Cán bộ Điều phối Đào tạo quản lý khóa học.

PHỤ LỤC 4:
THỜI GIAN CAM KẾT LÀM VIỆC SAU ĐÀO TẠO

Nhóm học viên	Đối tượng cụ thể	Mức chi phí đào tạo từ (triệu VNĐ)/Khóa học/Học viên						
		Từ 2 tới dưới 5	Từ 5 tới dưới 8	Từ 8 tới dưới 10	Từ 10 tới dưới 20	Từ 20 tới dưới 30	Từ 30 tới dưới 50	Từ 50 trở lên
Nhóm 1	Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc Khối và các chức danh tương đương					12 tháng	24 tháng	36 tháng
Nhóm 2	Phó Giám đốc Khối, Trưởng/Phó phòng/Giám đốc/Phó Giám đốc Trung tâm thuộc Hội sở, Giám đốc/Phó Giám đốc CN/PGD/TTKD và các chức danh tương đương				12 tháng	24 tháng	30 tháng	36 tháng
Nhóm 3	Trưởng/Phó/Giám đốc/Phó Giám đốc phòng thuộc CN/PGD/TTKD, Trưởng bộ phận thuộc Hội Sở và các chức danh tương đương		9 tháng	12 tháng	18 tháng	30 tháng	36 tháng	

Nhóm 4	Trưởng bộ phận thuộc CN/PGD/TTKD, Trưởng nhóm, Kiểm soát viên, Chuyên viên cao cấp và các chức danh tương đương	9 tháng	12 tháng	18 tháng	24 tháng	36 tháng		
Nhóm 5	Chuyên viên chính, Chuyên viên, Nhân viên và các chức danh tương đương	12 tháng	18 tháng	24 tháng	30 tháng	36 tháng		

PHỤ LỤC 5:
KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CỦA HỘI SỞ TPBANK GIAI
ĐOẠN 2019 - 2022

Năm	Chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Hình thức đào tạo	Giảng viên giảng dạy	Thời gian thực hiện
2019	Đào tạo cán bộ mới tuyển dụng, cán bộ cán bộ chuyển đổi vị trí công tác	Nhân viên mới	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	1 tháng
	Đào tạo chức danh Trưởng phòng	Phó Phòng, ban và cán bộ quy hoạch nguồn	Trên lớp	Thuê giảng viên	1 tuần
	Đào tạo chức danh Giám đốc chi nhánh, Trung tâm Kinh doanh	Giám đốc chi nhánh, Phòng Giao dịch, Trung tâm Kinh doanh	E-learning	Cán bộ nội bộ	20 ngày
	Kỹ năng bán hàng dành cho Giao dịch viên	Giao dịch viên	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	28 ngày
	Kỹ năng bán hàng dành cho các bộ bán hàng	Cán bộ bán hàng	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	2 ngày
	Kỹ năng làm việc theo nhóm	Cán bộ bán hàng	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	1 ngày
	Trưởng phòng kế toán	Lãnh đạo Phòng kế toán	Trên lớp	Thuê giảng viên	5 ngày
	Kỹ năng quản lý và chăm sóc khách hàng	Cán bộ bán hàng, Giao dịch viên	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	2 ngày
	Phân tích tài chính DN	Cán bộ bán hàng	E-learning	Cán bộ nội bộ	1 ngày

Năm	Chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Hình thức đào tạo	Giảng viên giảng dạy	Thời gian thực hiện
	Thẩm định dự án đầu tư	Cán bộ bán hàng	E-learning	Cán bộ nội bộ	1 ngày
	Kỹ năng bán hàng, giao tiếp trong kinh doanh	Cán bộ bán hàng, Giám đốc Mạng	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	2 ngày
	Kỹ năng Đánh giá trong NH	Lãnh đạo các Hội Sở, Lãnh đạo Phòng KHDN/KHCN	E-learning	Cán bộ nội bộ	1 ngày
	An toàn bảo mật thông tin	Cán bộ nhân viên toàn Hội Sở	E-learning	Cán bộ nội bộ	1 ngày
	Phân tích tài chính Doanh nghiệp chuyên sâu	Cán bộ P. KHDN	Trên lớp	Thuê giảng viên	2 ngày
2020	Đào tạo cán bộ mới tuyển dụng, cán bộ chuyển đổi vị trí công tác	Nhân viên mới	E-learning	Cán bộ nội bộ	1 tháng
	Nghiệp vụ kinh doanh ngoại tệ	Cán bộ KD ngoại tệ	E-learning	Thuê giảng viên	5 ngày
	Nghiệp vụ TTQT&TTTM	Cán bộ TTTM	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	5 ngày
	Quản trị rủi ro	CBQL, nhân viên Phòng KHDN, KHCN	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	7 ngày
	Phòng chống rửa tiền	Toàn bộ cán bộ nhân viên	E-learning	Cán bộ nội bộ	3 ngày
	Kỹ năng quản lý và chăm sóc khách hàng VIP	CBQL, nhân viên Phòng KHDN, KHCN	E-learning	Cán bộ nội bộ	5 ngày
	Bồi dưỡng cán bộ	Cán bộ quy hoạch	Trên	Thuê	5 ngày

Năm	Chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Hình thức đào tạo	Giảng viên giảng dạy	Thời gian thực hiện
	quy hoạch cấp Trưởng phòng	nguồn	lớp	giảng viên	
	Kỹ năng lãnh đạo nền tảng	Lãnh đạo các Phòng, ban	Trên lớp	Thuê giảng viên	5 ngày
	Quản trị mục tiêu hiện đại OKR	Cán bộ nhân viên toàn Hội Sở	E-learning	Cán bộ nội bộ	10 ngày
	Kỹ năng phỏng vấn tuyển dụng	Cán bộ Khối HR, GĐCN, GĐM	Trên lớp	Thuê bên ngoài	2 ngày
	Nghiệp vụ chuyên nghiệp quốc tế chiều đi	Trưởng phòng/ Trưởng nhóm vận hành	E-learning	Cán bộ nội bộ	1 ngày
2021	Đào tạo cán bộ mới tuyển dụng, cán bộ chuyển đổi vị trí công tác	Nhân viên mới	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	2 tháng
	Nghiệp vụ chuyên nghiệp kiều hối	Giao dịch viên	E-learning	Cán bộ nội bộ	3 ngày
	Phương pháp nghiên cứu thăm dò ý kiến KH về SPDV của NH	Cán bộ, lãnh đạo Phòng Vận hành	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	3 ngày
	Pháp luật về cấp tín dụng và TSBĐ	Giám đốc Mảng, cán bộ bán hàng	E-learning	Cán bộ nội bộ	2 ngày
	Kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp	Giám đốc Mảng, cán bộ bán hàng	E-learning	Cán bộ nội bộ	2 ngày
	Quản trị rủi ro tín dụng	CBQL, nhân viên QLRR	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	3 ngày
	Đào tạo cấp chứng chỉ đại lý BHNT	Cán bộ bán hàng, Giao dịch viên	E-learning	Cán bộ nội bộ	5 ngày
	Văn hóa Doanh	Toàn thể cán bộ nhân	E-	Cán bộ	1 ngày

Năm	Chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Hình thức đào tạo	Giảng viên giảng dạy	Thời gian thực hiện
	nghiệp	viên	learning	nội bộ	
	Quản lý rủi ro hoạt động chuyên sâu	Lãnh đạo, cán bộ quản lý rủi ro	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	5 ngày
	Kỹ năng quản lý sự thay đổi	Trưởng phòng vận hành	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	2 ngày
	Quy định Hồ sơ tín dụng mảng Khách hàng cá nhân	Cán bộ bán hàng KHCN	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	1 ngày
	Nghiệp vụ phát hành L/C (nâng cao)	Trưởng nhóm/CVCC/CV/NV HTTD	E-learning	Cán bộ nội bộ	1 ngày
2022	Đào tạo cán bộ mới tuyển dụng, cán bộ chuyển đổi vị trí công tác	Nhân viên mới	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	2 tháng
	Đào tạo nghiệp vụ tín dụng Phòng khách hàng cá nhân	Cán bộ, Giám đốc Mảng KHCN	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	7 ngày
	Đào tạo nghiệp vụ Phòng khách hàng Doanh nghiệp	Cán bộ bán hàng KHDN, GĐCN, GĐ TTKD, GĐM	Trên lớp	Thuê giảng viên	5 ngày
	Kỹ năng thẩm định và kiểm tra, kiểm soát sau khi duyệt cho vay	Cán bộ bán hàng KHCN/KHDN	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	3 ngày
	Nghiệp vụ phát hành và thanh toán thẻ	Cán bộ, lãnh đạo phụ trách mảng thẻ	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	2 ngày
	Pháp luật chuyên sâu và liên quan đến hoạt động cấp tín dụng và TSBĐ	Cán bộ, lãnh đạo các phòng KHDN/KHCN	Trên lớp	Thuê giảng viên	3 ngày

Năm	Chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Hình thức đào tạo	Giảng viên giảng dạy	Thời gian thực hiện
	Quy trình tham gia tổ tụng và thi hành án dân sự	Nhân viên kinh doanh, lãnh đạo các đơn vị	Trên lớp	Thuê giảng viên	2 ngày
	Đào tạo bảo hiểm chuyên sâu	Cán bộ bán hàng	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	5 ngày
	ĐT triển khai dự án (Thay thế Corebank, Khởi tạo khoản vay LOS, quản lý rủi ro tín dụng, ...)	Cán bộ bán hàng, Giao dịch viên	Trên lớp / E-learning	Cán bộ nội bộ	15 ngày
	Kỹ năng tạo động lực và truyền cảm hứng cho nhân viên	Trưởng phòng/Trưởng nhóm Vận hành	E-learning	Cán bộ nội bộ	1 ngày
	Quản trị rủi ro tín dụng KHDN	TN KHDN	Trên lớp	Thuê giảng viên	3 ngày
	Học, ôn thi và thi TOEIC	Cán bộ được nâng ngạch	E-learning	Cán bộ nội bộ	7 ngày
	Bút phá tư duy - Đổi mới sáng tạo	Cán bộ tiềm năng	Trên lớp	Thuê giảng viên	2 ngày
	Hướng dẫn triển khai phương pháp quản trị theo mục tiêu OKRs	Cán bộ tiềm năng, CBQL	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	3 ngày
	Xây dựng và thực thi kế hoạch phát triển cá nhân IDP	Cán bộ tiềm năng	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	1 ngày
	Phòng chống rửa tiền & Chống tài trợ khủng bố dành cho Cán bộ chuyên trách	Cán bộ đầu mối về PCRT tại các đơn vị	E-learning	Cán bộ nội bộ	0.5 ngày

Năm	Chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Hình thức đào tạo	Giảng viên giảng dạy	Thời gian thực hiện
	Trực quan dữ liệu làm báo cáo Excel Dashboard	Toàn bộ cán bộ nhân viên	Trên lớp	Thuê giảng viên	3 ngày
	Văn thư lưu trữ - Quản lý và sử dụng con dấu	Cán bộ nhân viên Khối Vận hành	E-learning	Cán bộ nội bộ	0.5 ngày
	Kỹ năng quản lý thời gian hiệu quả	Cán bộ nhân viên	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	1 ngày
	Kỹ năng bán chéo	Giao dịch viên, cán bộ bán hàng	Trên lớp	Cán bộ nội bộ	1 ngày
	Bảo hiểm Sun Life Việt Nam	Cán bộ bán hàng	E-learning	Cán bộ nội bộ	7 ngày