

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



MAI THỊ HUYỀN

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2020

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



MAI THỊ HUYỀN

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN THỊ HÒA

HÀ NỘI - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan luận văn “ Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu” là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn này là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nào.

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2020

Học viên

Mai Thị Huyền

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn đến Trường Học Viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông đã tạo điều kiện và tổ chức khóa học này để tôi có thể có điều kiện tiếp thu những kiến thức mới, có thời gian học tập và hoàn thiện luận văn cao học này.

Tôi xin chân thành cảm ơn toàn thể các thầy giáo, cô giáo Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông - Khoa quản trị kinh doanh đã tận tình chỉ bảo tôi trong suốt thời gian học tập tại trường.

Đặc biệt, tôi bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc đến Cô TS. Trần Thị Hòa, Cô đã trực tiếp hướng dẫn và tận tình chỉ bảo tôi trong suốt thời gian làm luận văn tốt nghiệp.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã luôn giúp đỡ và tạo điều kiện để tôi có thể hoàn thành tốt luận văn này.

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2020

Học viên

Mai Thị Huyền

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
LỜI CẢM ƠN	II
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	VI
DANH MỤC BẢNG BIỂU	VIII
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....	6
1.1. Khái niệm, vai trò của đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại	6
1.1.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực	6
1.1.2. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực.....	8
1.1.3. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực.....	10
1.2. Nội dung công tác đào tạo NNL tại Ngân hàng.....	13
1.2.1. Xây dựng kế hoạch đào tạo NNL.....	14
1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo	16
1.2.3. Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo	17
1.2.4. Triển khai thực hiện các chương trình đào tạo.....	25
1.2.5. Xác định kinh phí và các hoạt động hỗ trợ công tác đào tạo.....	26
1.2.6. Đánh giá kết quả sau đào tạo.....	27
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đến công tác đào tạo nhân lực của NHTM Việt Nam.....	30
1.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	30
1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	31
1.3.3. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU	35
2.1. Khái quát về ngân hàng TMCP Á CHÂU	35
2.1.1. Sự hình thành phát triển	35

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức bộ máy.....	39
2.1.3. Đặc điểm kinh doanh Ngân hàng TMCP Á Châu	43
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Á Châu	43
2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại NHTMCP Á CHÂU..	45
2.2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực Ngân hàng TMCP Á Châu	45
2.2.2. Thực trạng công tác xây dựng kế hoạch đào tạo của ngân hàng TMCP Á Châu	47
2.2.3. Thực trạng xác định nhu cầu và đối tượng đào tạo	55
2.2.4. Thực trạng xây dựng chương trình và phương pháp đào tạo	57
2.2.5. Thực trạng công tác tổ chức và triển khai thực hiện các chương trình đào tạo	59
2.2.6. Công tác xác định kinh phí và các hoạt động hỗ trợ công tác đào tạo tại ACB.....	65
2.2.7. Công tác đánh giá kết quả sau đào tạo của ngân hàng TMCP Á Châu.....	68
2.3. Đánh giá chung công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu.....	72
2.3.1. Kết quả đã đạt được	72
2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân	74
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI NHTMCP Á CHÂU ĐẾN NĂM 2025	76
3.1. Phương hướng phát triển của NHTMCP Á CHÂU và các yêu cầu đặt ra đối với đào tạo nguồn nhân lực đến 2025	76
3.1.1. Chiến lược kinh doanh của ACB	76
3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của ACB.....	77
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại NHTMCP Á CHÂU đến 2025.....	79
3.2.1. Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo.	79
3.2.2. Hoàn thiện công tác xây dựng chương trình đào tạo NNL	82
3.2.3. Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện đào tạo NNL.....	84

3.2.4. Hoàn thiện hoạt động hỗ trợ đào tạo NNL.....	85
3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá sau đào tạo.....	86
KẾT LUẬN.....	88
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	90
PHỤ LỤC.....	97

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Tiếng Việt
ACB	Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu
CP	Cổ phần
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CLMS	Phần mềm theo dõi hồ sơ
DN	Doanh nghiệp
DNA	Phần mềm vận hành của ngân hàng
GĐCN/GĐ KHDN	Giám đốc cá nhân/ Giám đốc khách hàng doanh nghiệp
HO	Hội sở
HĐKD	Hoạt động kinh doanh
KH	Khách hàng
KHCN	Khách hàng cá nhân
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
KSV	Kiểm soát viên
NNL	Nguồn nhân lực
NV	Nhân viên
NVCSR	Nhân viên dịch vụ khách hàng
TMCP	Thương mại cổ phần

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Tổ chức các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực.....	13
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức ACB	41
Hình 2.2: Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo tại ACB	60
Hình 2.3 : Mức độ hài lòng của học viên sau đào tạo.....	69
Hình 2.4: Kết quả khảo sát mức độ thực hiện công việc tốt hơn sau khi tham gia các khóa đào tạo	71
Hình 2.5: Kết quả khảo sát mức độ nâng cao kiến thức, kỹ năng sau khi tham gia các khóa đào tạo	72
Hình 3.1: Mối quan hệ nhu cầu cấp thiết và nhu cầu quan trọng trong đào tạo	82

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.2: Tổng hợp ưu điểm và nhược điểm của phương pháp đào tạo trong công việc	21
Bảng 1.3: Trình bày các ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc.....	23
Bảng 2.1: Quy mô và cơ cấu lao động ACB.....	46
Bảng 2.2: Chương trình đào tạo năm 2016	49
Bảng 2.3: Chương trình đào tạo năm 2017	49
Bảng 2.4: Chương trình đào tạo năm 2018	50
Bảng 2.5: Chương trình đào tạo năm 2018	52
Bảng 2.6: Bảng đánh giá chất lượng khóa đào tạo	54
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát chương trình đào tạo	54
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát về việc tìm hiểu nhu cầu đào tạo của CBNV	56
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát phương pháp đào tạo.....	58
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát chương trình, hình thức đào tạo.....	62
Bảng 2.12: Bảng đánh giá công tác tổ chức khóa học những năm 2016-2018.....	64
Bảng 2.13: Chi phí đào tạo tại ACB từ năm 2016-2018.....	67
Bảng 2.14: Kết quả thi của học viên trong những năm qua.....	70

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Việc đào tạo nguồn nhân lực không chỉ trang bị cho người lao động những kỹ năng nghề nghiệp mà còn là sự đầu tư, tạo điều kiện để họ sát cánh với tổ chức. Nhân viên sẽ cảm thấy được quan tâm, khuyến khích, tạo động lực để làm việc hiệu quả, đảm bảo khả năng cạnh tranh lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp.

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, công việc thường xuyên thay đổi theo hướng áp dụng công nghệ và sử dụng kỹ thuật ngày càng cao, người lao động phải được bồi dưỡng kiến thức mới để phù hợp với công nghệ mới, phù hợp với môi trường kinh doanh và doanh nghiệp cần một nguồn nhân lực có chất lượng cao để phát triển bền vững trong tương lai. Đặc biệt đối với những ngành ngân hàng – một ngành kinh doanh dịch vụ thì yếu tố con người là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của một ngân hàng. Tuy nhiên, nhân lực ở Việt Nam nói chung và nguồn nhân lực của ngành ngân hàng nói riêng hiện nay trình độ chưa cao, chưa đáp ứng yêu cầu công việc của các doanh nghiệp trong xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế.

Đề tài, từ đó kiểm tra và đánh giá việc thực hiện của việc hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực này để có thể đề ra được những biện pháp thích hợp nhằm hạn chế và khắc phục những thiếu sót nguồn nhân lực mà ngân hàng gặp phải trong quá trình thực hiện chiến lược đã đề ra cho từng mô hình cụ thể.

Trong đó Ngân hàng TMCP Á CHÂU (ACB) là một trong những ngân hàng thương mại rất chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực và cố gắng tạo ra năng lực kinh doanh đẳng cấp hơn, vượt trội hơn về chất, ngân hàng bán lẻ tốt nhất, hoàn thành sứ mệnh là ngân hàng của mọi nhà. Một trong những chính sách tạo nên giá trị và sự khác biệt cho ACB là luôn chú trọng công tác đào tạo nguồn nhân lực, ACB đang cố gắng trở thành một trong những cơ sở lớn đào tạo ra nhân viên và lãnh đạo ngân hàng có năng lực cao theo chuẩn mực khu vực. Công tác đào tạo

nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong chính sách và chiến lược phát triển, là điều kiện quyết định để tồn tại và đi lên trong cạnh tranh của ACB trong tương lai.

2. Tổng quan một số vấn đề nghiên cứu

Là một nội dung quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực, nên công tác đào tạo nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt trong việc duy trì và phát huy tối đa hiệu quả nguồn nhân lực trong mục tiêu đem lại lợi ích cho cả người sử dụng lao động và người lao động. Vì vậy, công tác đào tạo nguồn nhân lực có ý nghĩa thiết thực đối với doanh nghiệp và người lao động. Trong nhiều năm qua, ở nước ta có nhiều nghiên cứu mang tính chất hệ thống, được xuất bản thành các giáo trình, sách hay các nghiên cứu lý luận về đào tạo nguồn nhân lực, trong đó có nhiều công trình nghiên cứu đạt được thành công đáng kể. Có thể dẫn chứng một số công trình tiêu biểu sau:

- Đề tài “Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty CP đầu tư và sản xuất Việt Hàn”, của tác giả Lâm Bảo Khánh, đại học Đà Nẵng, 2012. Luận văn đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về đào tạo nguồn nhân lực, luận văn đã xác định công tác đào tạo nguồn nhân lực là yếu tố quyết định thành công của một tổ chức trong nền kinh tế thị trường nói chung và hội nhập nói riêng. Qua phân tích thực trạng về đào tạo nguồn nhân lực của Công ty CP đầu tư và sản xuất Việt Hàn, luận văn đã chỉ ra những thiếu hụt về năng lực của đội ngũ nhân lực, những tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực như trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo chưa chú ý đến việc phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc của người lao động, các phương pháp đào tạo chưa đa dạng, chỉ áp dụng các phương pháp truyền thống, công tác đánh giá kết quả đào tạo còn mang tính chất hình thức, tổ chức kiểm tra còn sơ sài, hạn chế, chưa có hệ thống tiêu thức đánh giá. Từ đó luận văn đã đưa ra những định hướng và giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty nhằm góp phần xây dựng một đội ngũ nhân lực có chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

- Đề tài “Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Á Châu”, Hoàng Thị Kiều Oanh, đại học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh, 2017. Luận văn

thạc sỹ đưa ra những vấn đề lý luận và thực tiễn về quản lý các cấp của ngân hàng TMCP Á Châu bên cạnh công tác quản lý con người chủ yếu, đề tài hoàn toàn không đề cập đến công tác đào tạo tại Ngân hàng TMCP Á Châu trong công tác quản trị.

- Đề tài “ Hoàn Thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu”, của tác giả Phạm Thị Thùy Liên, đại học Kinh Tế Quốc Dân Hà Nội, 2013. Luận văn thạc sỹ đưa ra đánh giá thực trạng đào tạo ngành ngân hàng tài chính ở các trường đại học khối ngành kinh tế thời điểm hoàn thiện luận văn. Đề tài được thực hiện cũng như số liệu từ trước 2013 trong khoảng thời gian này ACB xảy ra sự cố từ đó biến động nhân sự rất lớn giảm hơn 1000 người từ năm 2011 so với năm 2012. Vì vậy tính cấp thiết đề tài “ Phát triển nguồn nhân lực tại ACB” hoàn toàn phù hợp tại thời điểm hoàn thành luận văn. Tuy nhiên, đến thời điểm hiện tại năm 2019 số liệu này không còn phù hợp cũng như tính cấp thiết “ Phát triển nguồn nhân lực tại ACB”.

Từ những dẫn chứng nêu ở trên, cho nhận thấy vấn đề Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực nói chung và công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu nói riêng có nhiều tác giả qua tâm nghiên cứu. Nhưng tới nay chưa có công trình nghiên cứu chuyên sâu, toàn diện đến công tác đào tạo NNL của Ngân Hàng TMCP Á Châu trong điều kiện kinh doanh hiện nay của ACB. Việc cao học viên lựa chọn đề tài “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu” làm đề tài luận văn thạc sỹ của mình nhằm nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo NNL cho ACB, để Ngân hàng TMCP Á Châu có NNL chất lượng đáp ứng nhu cầu kinh doanh hiện nay của mình. NNL với vai trò trực tiếp cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, giữ vững và gia tăng thị phần của Ngân hàng, cũng như phát huy hết tiềm lực trong kinh doanh, với những đặc thù của ngành ngân hàng và sức ép cạnh tranh ngày càng lớn từ các ngân hàng thương mại trong nước và quốc tế đang hoạt động trên thị trường Việt Nam. Việc CHV chọn đề tài “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu” làm luận văn tốt nghiệp ThS ngành QTKD tại Học viện Công nghệ BCVT

phù hợp với chuyên ngành đào tạo, không trùng lặp và đáp ứng được yêu cầu của thực tiễn tại ACB hiện nay.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu khái quát của đề tài là: Nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á CHÂU giai đoạn từ nay đến năm 2025

Mục tiêu cụ thể là: Hệ thống hóa những vấn đề cơ bản về đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại.

- Phân tích đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP ACB hiện nay.
- Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo NNL tại ngân hàng TMCP Á CHÂU giai đoạn từ nay đến năm 2025

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói chung tại các ngân hàng thương mại nói riêng.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Luận văn nghiên cứu công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Á CHÂU. Các dữ liệu nghiên cứu được thu thập và phân tích trong giai đoạn từ 2016 đến 2018. Các giải pháp đề tài đề xuất cho giai đoạn từ nay tới 2025

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng

Phương pháp điều tra thu thập dữ liệu:

+ Thu thập dữ liệu sơ cấp: các số liệu thu thập được thông qua phương pháp điều tra xã hội học, thông qua bảng hỏi được thiết kế sẵn, đối tượng hỏi đáp là CBCN viên làm việc tại ngân hàng TMCP Á Châu.

+ Thu thập dữ liệu thứ cấp: thông qua các sách báo chuyên ngành, các báo cáo, thống kê định kỳ, cơ sở dữ liệu của ngân hàng TMCP Á Châu, các thông tin trên Web, báo chí,....

Phương pháp xử lý, và phân tích dữ liệu:

Đề tài sử dụng tổng hợp hệ thống các phương pháp như: phương pháp so sánh, phương pháp phân tích hệ thống, phương pháp phân tích tổng hợp, phân tích thống kê để thực hiện phân tích dữ liệu sơ cấp và thứ cấp.

Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn gồm 3 chương:

- Chương 1: Một số vấn đề cơ bản về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại các ngân hàng thương mại
- Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP ACB
- Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á CHÂU

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Giới thiệu chương:

Chương 1. Trình bày tổng quan về ngân hàng thương mại, công tác đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại và các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo.

1.1. Khái niệm, vai trò của đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại

1.1.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo là quá trình tác động có hệ thống nuôi dưỡng và tích lũy kỹ năng lao động nhằm đảm bảo cho người lao động luôn đáp ứng các yêu cầu mới của công việc và của môi trường (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007, Nguyễn Tiệp, 2005). Đào tạo (hay còn gọi là đào tạo kỹ năng) được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn. Như vậy đào tạo nhân lực là một hoạt động mang tính chất quá trình của doanh nghiệp giúp người lao động có những kiến thức và kỹ năng phù hợp với các đòi hỏi của công việc.

Công tác đào tạo là một trong những nhóm hoạt động của tổ chức giúp người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng để thực hiện các nhiệm vụ có hiệu quả hơn. Thông qua đó, người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình.

Công tác đào tạo là hoạt động hướng tới nâng cao chất lượng nguồn lực nhân lực của tổ chức và nằm trong nhóm những hoạt động học tập ngân hàng, do ngân hàng cung cấp cho người lao động. Các hoạt động học tập có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày hoặc thậm chí tới vài năm, tùy vào mục tiêu học tập; và

nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp cho người lao động theo hướng đi lên, tức là nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động, nâng cao khả năng và trình độ nghề nghiệp của người lao động.

Đi đôi với chương trình đào tạo một tổ chức tin dụng triển khai cho CBNV:

- ✓ Định hướng lao động
- ✓ Phát triển kỹ năng
- ✓ Đào tạo an toàn
- ✓ Đào tạo nghề nghiệp
- ✓ Đào tạo người giám sát và quản lý

Hiện nay chúng ta đang sống trong một môi trường luôn thay đổi và thay đổi với một tốc độ rất nhanh (Hitt, Michael, Miller, C. Chet và Colella, A., 2011; Nguyễn Nam Phương, 2012). Các nhà quản lý phải đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn đó là chuẩn bị cho sự thay đổi đồng thời cũng phải thích nghi với những sự thay đổi cho phù hợp với sự thay đổi đó. Bởi vậy, nhận biết rõ nguồn gốc của sự thay đổi là một yếu tố quan trọng đối với các nhà quản lý nói chung và với các nhân viên chuyên môn nhân lực nói riêng (Miller, Janice A. và Osinski, Diana M., 2002). Các nguồn thay đổi quan trọng có thể tác động mạnh mẽ tới các hoạt động của các nhà quản lý tổ chức bao gồm (Vigoda, Eran và Cohen, Aaron., 2003):

- *Môi trường vật chất và môi trường kinh tế*: việc gia tăng dân số và cạn kiệt về tài nguyên, ô nhiễm môi trường làm cho sự cạnh tranh giữa các vùng, các quốc gia, các công ty và thậm chí các cá nhân với nhau ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Sự tăng trưởng kinh tế và tốc độ lạm phát đều có ảnh hưởng đến thu nhập, đời sống và công ăn việc làm cho người lao động.

- *Môi trường công nghệ - kỹ thuật, thông tin*: kỹ thuật hiện đại và công nghệ sản xuất mới làm xuất hiện một số ngành nghề mới, đòi hỏi người lao động phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới. Thêm vào đó nghề cũ mất đi phải có đào tạo lại, bồi dưỡng, nâng cao trình độ và giải quyết những người dôi ra. Khoa học kỹ thuật hiện đại đã làm cho môi trường thông tin ngày càng phát triển và thông tin trở thành một nguồn lực mang tính chất sống còn đối với tổ chức.

- *Môi trường chính trị*: Các tổ chức kinh doanh sẽ ngày càng có tác động mạnh mẽ hơn tới môi trường chính trị thông qua các sản phẩm dịch vụ hay việc làm do họ

tạo ra đối với xã hội. Ngược lại môi trường chính trị có ảnh hưởng mạnh mẽ như là sự ổn định các chính sách kinh tế.

- *Môi trường văn hóa xã hội*: Xã hội phân chia thành nhiều nhóm quyền lợi và các nhóm này sẽ quan tâm đến những sản phẩm mang tính cộng đồng như là nạn thất nghiệp hơn là một số sản phẩm kinh tế như là lợi nhuận...

Thêm vào đó lối sống, nhu cầu cách nhìn nhận về giá trị con người cũng thay đổi. Những thay đổi này có ảnh hưởng đến cách tư duy và các chính sách và QTNL trong các tổ chức.

Như vậy, có thể thấy nguồn nhân lực và các chính sách nhân lực chịu tác động của hai nhóm yếu tố: bên trong và bên ngoài. *Môi trường bên ngoài* gồm các yếu tố như: khung cảnh kinh tế - chính trị, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, các điều kiện văn hóa - xã hội chung của đất nước, pháp luật, khoa học kỹ thuật công nghệ, khách hàng, đối thủ cạnh tranh. *Môi trường bên trong* gồm các yếu tố như sứ mạng, mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức chính sách chiến lược của tổ chức, bầu không khí tâm lý xã hội, cơ cấu tổ chức của đơn vị.

Để bảo đảm thực hiện chiến lược của tổ chức, công tác đào tạo nhân lực đóng vai trò quan trọng giúp cho tổ chức có lực lượng nhân sự phù hợp và thích nghi với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

1.1.2. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực

Mục tiêu chung của đào tạo nguồn nhân lực là góp phần sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, và đồng thời nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai (Boxall, Peter, Purcell, John và Wright, Patrick M., 2008; Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007).

Có nhiều lý do để nói rằng công tác đào tạo là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức (Miller, Janice A. và Osinski, Diana M., 2002). Trong đó có ba lý do chủ yếu là:

- Để đáp ứng yêu cầu của công việc tổ chức hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển tổ chức;
- Để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động; và
- Đào tạo là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đào tạo là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh. Đào tạo nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp:

- Nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc;
- Nâng cao chất lượng của thực hiện công việc;
- Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát;
- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức;
- Duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực;
- Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp; và
- Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đối với người lao động, công tác đào tạo nguồn nhân lực hướng đến các mục tiêu cụ thể sau đây:

- Tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp;
- Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động;
- Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai;
- Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động; và
- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

Như vậy, mục tiêu của công tác đào tạo không chỉ giúp tổ chức có nguồn nhân lực chất lượng cao để hoàn thành các chiến lược của tổ chức mà còn giúp các cá nhân ngày càng thích nghi và gắn bó với tổ chức và chuẩn bị tốt cho quá trình phát triển nghề nghiệp trong tương lai.

1.1.3. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

Vai trò chung của việc đào tạo nguồn nhân lực nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

+ Đối với người lao động

Doanh nghiệp biết cách tạo cơ hội học tập và phát triển cho nhân viên sẽ làm cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp và thu hút được nhân lực chất lượng cao. Đào tạo giúp cho người lao động trong doanh nghiệp phát triển hệ thống tri thức, kỹ năng, tạo tiền đề cho việc nâng cao hơn nữa năng suất và chất lượng lao động, qua đó, giúp cho người lao động tự tin hơn, làm chủ được các phương tiện khoa học kỹ thuật tiên tiến trong quá trình đổi mới công nghệ của doanh nghiệp. Vì vậy, người lao động làm việc có hiệu quả hơn.

+ Đối với các nhà quản trị

Đào tạo nguồn nhân lực giúp họ tiếp cận với những phương pháp quản lý hiện đại, kỹ năng quản trị tiên tiến, phù hợp với những thay đổi về quy trình công nghệ và môi trường kinh doanh, từ đó tránh được tình trạng quản lý lỗi thời và nâng cao chất lượng công tác quản trị doanh nghiệp.

Đào tạo nguồn nhân lực còn góp phần thỏa mãn nhu cầu thành đạt của người lao động, qua đó kích thích họ vươn lên những đỉnh cao nghề nghiệp. Người lao động làm việc trong doanh nghiệp, ngoài thu nhập cao còn luôn mong chờ vào một cơ hội thăng tiến. Doanh nghiệp cần quan tâm đến ước vọng đó của người lao động và tạo ra cho họ những cơ hội thực sự để họ thể hiện khả năng của mình, có như vậy, họ mới đóng góp nhiều hơn và gắn bó chặt chẽ hơn với doanh nghiệp. Đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

Đào tạo nguồn nhân lực góp phần tạo ra tính chuyên nghiệp và sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp. Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.

Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đó cũng chính là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

Vậy có thể thấy đào tạo nguồn nhân lực không chỉ mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức mà còn giúp cho người lao động cập nhật kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật. Nhờ có đào tạo mà người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội.

Đối với doanh nghiệp

Đào tạo nguồn nhân lực tạo ra sự chủ động thích ứng với các biến động và nhu cầu trong tương lai của doanh nghiệp, trong quá trình hoạt động, tại doanh nghiệp sẽ xảy ra tình trạng thừa hoặc thiếu nhân viên trong các công việc đã được xác định do ảnh hưởng của các nhân tố khách quan và chủ quan, đòi hỏi phải có sự đổi mới hay thay đổi nhân sự. Việc đào tạo người lao động nhằm đáp ứng kịp thời yêu cầu thay đổi của tổ chức, thay thế, bổ nhiệm nhân sự, để hoàn thiện tổ chức, doanh nghiệp là rất cần thiết.

Đào tạo giúp bù đắp sự thiếu hụt về nhân lực, chuẩn bị một lực lượng lao động có đủ trình độ để sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu trong công việc là chìa khóa để rút ngắn khoảng cách giữa cung - cầu nhân lực và chuẩn bị cho những đòi hỏi của thị trường trong tương lai. Đầu tư vào công tác đào tạo giúp khẳng định vai trò và năng lực của nhà quản lý đồng thời giúp người lao động hoàn thành công việc nhanh chóng và hiệu quả hơn, nâng cao mức độ thỏa mãn của họ trong công việc và có động lực để tự gia tăng hiệu suất làm việc. Chính vì thế, việc định hướng đào tạo phải được thực hiện đối với tất cả các thành viên trong doanh nghiệp, nhằm giúp người lao động tiếp thu những kiến thức và áp dụng có hiệu quả trong quá trình sản

xuất kinh doanh.

Đào tạo được xem là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về tổ chức, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội. Quá trình đào tạo nguồn nhân lực mang lại những lợi ích sau:

- Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh, duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tránh tình trạng lỗi thời, các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.
- Giải quyết các vấn đề về tổ chức thì đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.
- Giảm bớt sự giám sát vì khi người lao động được đào tạo và trang bị đầy đủ những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết thì họ có thể tự giám sát được.
- Tạo thái độ tán thành và hợp tác trong lao động.
- Đạt được yêu cầu trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực.
- Sự ổn định năng động của tổ chức tăng lên, chúng đảm bảo vững hoạt động của doanh nghiệp ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ để thay thế.
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế các cán

bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

Đối với xã hội

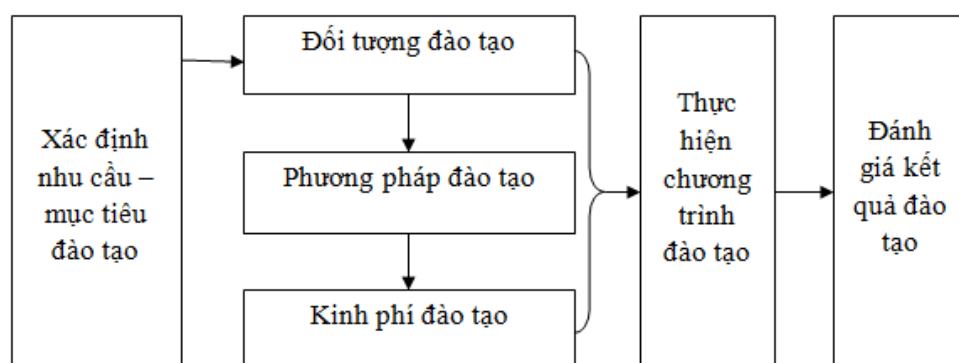
Nhân lực trong mỗi doanh nghiệp cũng chính là nguồn lực con người quan trọng của xã hội, đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp cũng là cơ sở để xã hội có được nguồn lực con người có chất lượng cao, cung cấp cho xã hội những nguồn lực để phát triển thêm các doanh nghiệp mới, các tổ chức xã hội khác, đáp ứng được các mục tiêu kinh tế - xã hội.

Đào tạo nguồn nhân lực cũng phản ánh trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp vì người lao động cũng là một chủ thể của xã hội, vì vậy, đào tạo và phát triển được nhân viên tốt chính là đã góp phần tạo ra nguồn nhân lực tốt cho xã hội.

Qua quá trình đào tạo nguồn nhân lực, người lao động được nâng cao trình độ chuyên môn, mở rộng hiểu biết xã hội; thúc đẩy sự phát triển và hợp tác trong xã hội, trong các tổ chức mà họ tham gia; góp phần cải thiện mối quan hệ giữa các nhóm và cá nhân trong doanh nghiệp cũng như trong xã hội.

1.2. Nội dung công tác đào tạo NNL tại Ngân hàng

Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ngày càng trở thành hoạt động quan trọng trong lĩnh vực quản trị trong nguồn nhân lực. Quá trình tiến hành hoạt động và đào tạo nguồn nhân lực gồm những bước sau:



Hình 1.1: Tổ chức các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực, Đại học Kinh tế Quốc Dân)

1.2.1. Xây dựng kế hoạch đào tạo NNL

Xây dựng kế hoạch đào tạo những gì mong muốn trong tương lai xét về khía cạnh và thái độ của người quản lí và người lao động trong doanh nghiệp. Kế hoạch đào tạo là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện tại có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể.

Bước đầu tiên quan trọng trong phát triển các chương trình đào tạo là xác định được nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Có ít nhất hai lý do cơ bản cho việc cần phải thực hiện cẩn thận bước đầu tiên này.

Thứ nhất, đào tạo là một hoạt động rất đắt. Đào tạo tốt, thì các chi phí đầu tư cho đào tạo sẽ phát huy được hiệu quả, nếu việc đào tạo thực hiện không đúng, sẽ làm tăng chi phí mà không mang lại lợi ích

Thứ hai, nếu đào tạo không đảm bảo chất lượng, không đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp và các thành viên của nó thì thực tế có thể dẫn đến nhiều bất lợi lớn. Làm cho doanh nghiệp không thích ứng với môi trường kinh doanh. Các khóa đào tạo kém hiệu quả có thể gây ra tâm lý chán nản, lo lắng cho người lao động.

Kế hoạch đào tạo nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ với chiến lược hoạch định nhân sự, dựa trên kết quả của việc xác định nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp, các dạng công việc sẽ được thực hiện, các kĩ năng cần thiết để hoàn thành công việc chúng ta có thể xác định được các kế hoạch đào tạo.

Phân tích kế hoạch đào tạo là một quá trình mang tính hệ thống nhằm xác định và xếp thứ tự các mục tiêu, định lượng các nhu cầu và quyết định các mức độ ưu tiên cho các quyết định trong lĩnh vực đào tạo. Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, hay nói một cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu của việc đào tạo nhân viên. Chính vì vậy, việc đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ kế hoạch của chính bản thân doanh nghiệp, và trong bất kỳ doanh nghiệp nào, khi xác định kế hoạch đào tạo cũng phải phân tích các khía cạnh sau: phân tích doanh

nghiệp, phân tích tác nghiệp và phân tích nhân viên. Muốn vậy doanh nghiệp phải tự trả lời câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì?
- Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?
- Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên là có những điểm khác biệt do kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ không giống nhau. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng. Kế hoạch đào tạo quyết định phương pháp đào tạo, không có bất kì chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được lựa chọn trên cơ sở dung hòa mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định.

Có nhiều phương pháp thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo như:

- Phỏng vấn cá nhân: là phương pháp đơn giản và được sử dụng nhiều hiện nay, người phỏng vấn sẽ trao đổi với nhân viên về những khó khăn trong thực hiện công việc về nguyện vọng đào tạo của họ (kiến thức, kỹ năng, thời gian phù hợp, các hỗ trợ cần thiết từ phía doanh nghiệp...)
- Sử dụng bảng câu hỏi: đây cũng là một phương pháp thông dụng để thu thập thông tin về kế hoạch đào tạo. Nhân viên sẽ trả lời những câu hỏi liên quan đến công việc, khả năng thực hiện công việc, nguyện vọng đào tạo...được chuẩn bị sẵn trong bảng hỏi. Bảng hỏi có thể được chia thành nhiều phần: ngoài những thông tin chung về cá nhân, bảng hỏi cũng cho phép nhân viên tự đánh giá năng lực thực hiện công việc của bản thân qua nhiều tiêu chí khác nhau. Sự khác nhau giữa yêu cầu công việc và năng lực hiện tại của nhân viên chính là cơ sở để doanh nghiệp xây dựng kế hoạch đào tạo.

Thông tin về kế hoạch đào tạo có thể thu nhập qua việc *quan sát thực hiện công việc của nhân viên hoặc nghiên cứu tài liệu sẵn có* (kết quả đánh giá thực hiện công việc, báo cáo về năng suất, hiệu quả làm việc...). Ngoài ra kế hoạch đào tạo còn dựa trên các trường hợp:

- Đào tạo khi tuyển dụng: đào tạo cho nhân viên mới về lịch sử hình thành của công ty, nội quy lao động, quy định về an toàn, chính sách và quy định về lương bổng, các chế độ, giờ làm việc, tăng ca...
- Đào tạo định kì: An toàn lao động, hướng dẫn thực hiện công việc...

Đào tạo đột xuất: Thay đổi môi trường làm việc, máy móc... Trên cơ sở đó, các trưởng bộ phận luôn cân đối nhân sự để xác định kế hoạch đào tạo nhằm đáp ứng kịp thời nguồn nhân lực cho công việc của bộ phận mình. Các phương pháp thu thập thông tin để xác định kế hoạch đào tạo: Phỏng vấn cá nhân, sử dụng bảng câu hỏi, thảo luận nhóm, quan sát, phân tích thông tin có sẵn

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo

Nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Công việc thường xuyên thay đổi theo hướng sử dụng ngày càng nhiều các công nghệ hiện đại, môi trường kinh doanh và môi trường lao động cũng thường xuyên thay đổi, cách thức giao tiếp và giải quyết công việc cũng thay đổi theo. Vì vậy, đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực là việc làm tất yếu.

Mục tiêu của đào tạo nguồn nhân lực là sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai. Ngoài ra, đào tạo nguồn nhân lực tạo ra một nguồn lao động luôn “tài”, “tinh thông” nghề nghiệp, làm vũ khí cạnh tranh sắc bén cho doanh nghiệp cũng là một trong những mục tiêu quan trọng của công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Mục tiêu đào tạo cần phải đảm bảo yêu cầu cụ thể, rõ ràng, dễ lượng hóa và có thể đánh giá được.

- Cụ thể: các mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng cần phải rõ ràng, cụ thể và chính xác.
- Đo lường được: Các mục tiêu này viết ra và có thể đo lường được.
- Có thể đạt được: các mục tiêu này sẽ là những điều mà người tham gia đào tạo, bồi dưỡng có được sau khóa học.
- Có liên quan: các mục tiêu này phải liên quan đến nội dung công việc và người tham gia học đang đảm nhận và cần phải đào tạo, bồi dưỡng thêm.
- Hạn định thời gian hợp lý: các mục tiêu này cần nêu rõ thời gian mà người học sẽ đạt được kết quả như mong muốn.

1.2.3. Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo

Về xây dựng chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, các môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, tiết học của từng môn, chi phí cho mỗi môn, mỗi tiết. Các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị...Chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã xác định. Sau đó doanh nghiệp sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất... để chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.

Chương trình đào tạo phải đảm bảo thực hiện được các mục tiêu đào tạo đã được xác định ở bước thứ hai. Người lập kế hoạch đào tạo cũng cần quan tâm đến những nguyên tắc học để đảm bảo cho một chương trình đào tạo đạt chất lượng tốt.

- Nguyên tắc về sự tham gia:

Sự tham gia nói lên sự tích cực tham gia của các học viên vào quá trình đào tạo, các học viên học được nhiều hơn từ các chương trình đào tạo đòi hỏi nhiều sự tham gia của học viên so với các chương trình đòi hỏi ít sự tham gia đó.

- Nguyên tắc củng cố:

Củng cố là việc áp dụng những kết quả có ích sau một thói quen làm việc mong muốn được hình thành. Các chương trình đào tạo thường dùng kỹ thuật “rèn luyện” để củng cố một kết quả ngày càng cao. Chương trình củng cố có thể được thay đổi để tạo thuận lợi cho các mục tiêu đào tạo khác nhau. Củng cố liên tục (củng cố sau mỗi kết quả mong muốn) là cách tốt nhất để tạo thói quen làm việc mới; Củng cố

gián đoạn (chỉ củng cố sau khi có những kết quả nhất định) là cách tốt nhất để giữ hành vi nghề nghiệp sau khi học được.

- Nguyên tắc thực hành:

Thực hành bao gồm sự nhắc lại hoặc tập lại để nhớ hoặc cải thiện một phản xạ, một thói quen làm việc. Việc thực hành một cách chủ động các kỹ năng hoặc phần việc được học có thể gia tăng việc học và giúp người học xuyên suốt trong các giai đoạn. Nếu công việc đơn giản, có thể được học và thực hành ở góc độ chung, nếu công việc phức tạp thì nên được chia nhỏ để người học có thể học nó một cách riêng biệt, mỗi một cấu thành được thực hành lặp đi lặp lại và người học sau một thời gian thuần thục sẽ kết nối lại với nhau.

- Nguyên tắc về ứng dụng những điều học được:

Các chương trình đào tạo có hiệu quả sẽ được chủ động thiết kế để tạo thuận lợi cho việc ứng dụng những điều học được vào công việc. Để áp dụng hiệu quả những điều học được doanh nghiệp thông qua cách đồng nhất những điều đã học với hoàn cảnh công việc hiện tại; bằng quá trình thực hành; bằng cách phân biệt những yếu tố quan trọng của kiến thức và hành vi nghề nghiệp và xác định mối liên quan của những yếu tố này với công việc; bằng sự cung cấp thông tin ngược và sự củng cố quá trình ứng dụng vào công việc.

- Nguyên tắc phản hồi:

Phản hồi là các thông tin ngược thông báo cho học viên biết kết quả của họ. Thông tin ngược cung cấp cho học viên các thông tin như kết quả của họ có đúng hay không và học có tiến bộ hay không. Thông tin ngược cũng có thể củng cố những kết quả mong muốn hoặc những thay đổi về kết quả. Phản hồi là tiêu biểu cho cả việc động viên và việc học. Nếu phản hồi không được cung cấp, học viên có thể học những kỹ thuật sai hoặc đánh mất sự động viên để học. Phản hồi làm cho tiến trình học trở nên thích thú hơn, tối đa hóa sự sẵn sàng của học viên. Phản hồi cũng cần thiết cho mục tiêu duy trì hoặc cải thiện thành tích.

Về phương pháp đào tạo

Có nhiều phương pháp để đào tạo nguồn nhân lực. Mỗi một phương pháp có cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các tổ chức cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và về nguồn tài chính của mình.

Công tác đào tạo nhân lực có thể được thực hiện theo hai nhóm phương pháp: đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc (Nguyễn Hữu Thân, 2012; Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007; Waldrop, Sharon Anne, 2008).

Phương pháp đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007). Nhóm này bao gồm các phương pháp cụ thể sau đây.

Phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các nhân viên tác nghiệp và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy. Phương pháp này thực chất là việc công nhân lành nghề kèm cặp người học và được áp dụng phổ biến ở Việt Nam.

Phương pháp đào tạo theo kiểu học nghề

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân. Phương pháp này cũng là việc công nhân

lãnh nghề kèm cặp người học và được áp dụng phổ biến ở Việt Nam (Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007).

Phương pháp kèm cặp và chỉ bảo

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

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi một cố vấn
- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

Phương pháp luân chuyển và chuyển công việc

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

- Chuyển đổi trọng tâm đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong ngân hàng, nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ.
- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.
- Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

Những ưu điểm của đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc có những ưu điểm sau đây (Nguyễn Nam Phương, 2012):

- Đào tạo trong công việc thường không yêu cầu một không gian hay những trang thiết bị riêng biệt đặc thù.
- Đào tạo trong công việc có ý nghĩa thiết thực vì học viên được làm việc và có

- Thu nhập trong khi học.
- Đào tạo trong công việc mang lại một sự chuyển biến gần như ngay tức thời trong kiến thức và kỹ năng thực hành (mất ít thời gian đào tạo).
- Đào tạo trong công việc cho phép học viên thực hành những gì mà tổ chức trông mong ở họ sau khi quá trình đào tạo kết thúc.
- Đào tạo trong công việc tạo điều kiện cho học viên được làm việc cùng với những đồng nghiệp tương lai của họ; và bắt chước những hành vi lao động của những đồng nghiệp.

Các ưu điểm của từng phương pháp đào tạo trong công việc cụ thể được trình bày trong Bảng .

Bảng 1.1: Tổng hợp ưu điểm và nhược điểm của phương pháp đào tạo trong công việc

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
1. Đào tạo theo chỉ dẫn công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn. - Không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập. 	<ul style="list-style-type: none"> - Can thiệp vào sự tiến hành công việc. - Làm hư hỏng các trang thiết bị.
2. Đào tạo theo kiểu học nghề	<ul style="list-style-type: none"> - Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc thực tế. - Việc học dễ dàng hơn. - Học viên được trang bị một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mất nhiều thời gian - Đắt - Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc.
3. Kèm cặp và chỉ bảo	<ul style="list-style-type: none"> - Việc tiếp thu lĩnh hội các kỹ năng kiến thức cần thiết khá dễ dàng. - Có điều kiện làm thử các công việc thật. 	<ul style="list-style-type: none"> - Không thực sự được làm công việc một cách đầy đủ. - Học viên có thể bị lây nhiễm một số phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.
4. Luân chuyển và chuyển chuyển	<ul style="list-style-type: none"> - Được làm thật nhiều công việc. - Học tập thực sự. 	<ul style="list-style-type: none"> - Không hiểu biết đầy đủ về một công việc.

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
công việc	- Mở rộng kỹ năng làm việc của học viên.	- Thời gian ở lại một công việc hay một vị trí làm việc quá ngắn.

Phương pháp đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007). Đào tạo ngoài công việc có thể được thực hiện theo nhiều cách sau đây.

- **Tổ chức các lớp cạnh ngân hàng**

Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc các công việc có tính đặc thù, thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng. Ngân hàng có thể tổ chức các lớp đào tạo với phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Theo phương pháp này chương trình đào tạo gồm phần lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các chuyên gia, cán bộ quản lý phụ trách. Còn phần thực hành, thì được tiến hành do các cán bộ quản lý có kinh nghiệm hướng dẫn. Phương pháp này giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn.

- **Cử đi học ở các trường chính quy**

Các ngân hàng cũng có thể cử cán bộ nhân viên của mình đến học tập ở các trường đại học hoặc các lớp bồi dưỡng do các bộ, ngành, hiệp hội hoặc do trung ương tổ chức. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

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

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

- Đào tạo theo kiểu chương trình hoá, với sự trợ giúp của máy tính

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

- Đào tạo theo phương thức từ xa

Theo phương thức này, giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian có thể sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD và VCD, và Internet. Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

Phương thức đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân; người học ở các địa điểm xa trung tâm đào tạo vẫn có thể tham gia được những khoá học, chương trình đào tạo có chất lượng cao. Tuy nhiên, hình thức đào tạo này đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn hóa cao, chuẩn bị bài giảng và chương trình đào tạo phải có sự đầu tư lớn.

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

Bảng 1.2: Trình bày các ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc.

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
1. Tổ chức các lớp cạnh ngân hàng	- Học viên được trang bị hóa đầy đủ và có hệ thống lý thuyết và thực hành.	- Cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập. - Tốn kém.

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
2. Cử người đi học ở các trường chính quy.	<ul style="list-style-type: none"> - Không can thiệp tới thực hiện công việc của người khác, bộ phận. - Học viên được trang bị đầy đủ và hệ thống lý thuyết và thực hành. - Không đắt khi cử nhiều. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tốn kém.
3. Bài giảng, hội nghị hay thảo luận	<ul style="list-style-type: none"> - Đơn giản, dễ tổ chức. - Không đòi hỏi phương tiện trang thiết bị riêng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tốn nhiều thời gian. - Phạm vi hẹp.
4. Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính.	<ul style="list-style-type: none"> - Có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần người dạy. - Học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết các tình huống giống thực tế mà chi phí lại thấp hơn nhiều. - Cung cấp cho học viên cơ hội học tập trong thời gian linh hoạt, nội dung học tập đa dạng, tùy thuộc vào sự lựa chọn của cá nhân, đặc biệt là cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người học (đúng hay sai, sai ở đâu) thông qua lời giải ngay sau câu trả lời. - Việc học tập diễn ra nhanh hơn. - Phản ánh nhanh nhạy hơn và tiến độ học và trả bài là do học viên quyết định. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tốn kém, nó chỉ hiệu quả về chi phí khi sử dụng cho số lớn học viên. - Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.
5. Đào tạo từ xa	<ul style="list-style-type: none"> - Cung cấp cho học viên lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau. - Thông tin cập nhật và lớn về mặt số lượng. - Người học chủ động trong bố trí kế hoạch học tập. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí cao. - Đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng rất lớn - Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa học viên và giáo viên.

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
	- Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo	
6. Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm.	- Học viên ngoài việc được trang bị các kiến thức lý thuyết còn có cơ hội được đào luyện những kỹ năng thực hành. - Nâng cao khả năng/kỹ năng làm việc với con người cũng như ra quyết định.	- Tốn nhiều công sức, tiền của và thời gian để xây dựng lên các tình huống mẫu. - Đòi hỏi người xây dựng lên tình huống mẫu ngoài giỏi lý thuyết còn phải giỏi thực hành.
7. Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ.	- Được làm việc thật sự để học hỏi. - Có cơ hội rèn luyện kỹ năng làm việc và ra quyết định.	- Có thể ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc của bộ phận. - Có thể gây ra những thiệt hại.

1.2.4. Triển khai thực hiện các chương trình đào tạo

Để triển khai thực hiện chương trình đào tạo được tiến hành làm cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn vì thế một chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu của tổ chức là rất cần thiết. Và Có các chương trình đào tạo sau:

Định hướng lao động: Mục đích của loại hình này là phổ biến thông tin, định hướng và cung cấp kiến thức mới như giải thích cho người lao động về cấu trúc tổ chức mới của tổ chức hay cung cấp thông tin về tổ chức cho những người mới.

Phát triển kỹ năng: Những người mới phải đạt được các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và các kinh nghiệm để họ đạt được các kỹ năng mới khi công việc của họ thay đổi hoặc có sự thay đổi về máy móc, công nghệ.

Đào tạo an toàn: Loại đào tạo này được tiến hành để ngăn chặn và giảm bớt các tai nạn lao động và để đáp ứng các đòi hỏi của luật pháp. Trong một số trường hợp, loại hình đào tạo này được lặp lại một cách thường xuyên.

Đào tạo nghề nghiệp: Mục đích của loại hình đào tạo này là để tránh việc kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp bị lạc hậu. Việc đào tạo này nhằm phổ biến các kiến thức mới được phát hiện hoặc các kiến thức thuộc các lĩnh vực liên quan đến nghề mang tính đặc thù như nghề luật, kế toán, y...

Đào tạo người giám sát và quản lý: Những người giám sát và các nhà quản lý cần được đào tạo để biết cách ra các quyết định hành chính và cách làm việc với con người. Loại hình đào tạo này chú trọng vào các lĩnh vực: ra quyết định, giao tiếp, giải quyết vấn đề và tạo động lực.

1.2.5. Xác định kinh phí và các hoạt động hỗ trợ công tác đào tạo

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

Chi phí cho việc học bao gồm: Tiền lương cho người học, học phí, học bổng, chi phí đi lại, ăn uống, sinh hoạt cho người được đào tạo...

Chi phí cho việc dạy bao gồm: tiền trả cho giảng viên, tiền thuê địa điểm, mua sắm trang thiết bị, phương tiện phục vụ cho việc học, các chi phí quản lý và chi phí khác.

Chi phí đào tạo phải được xây dựng phù hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp. Một dự án đào tạo được gọi là khả thi về mặt tài chính khi doanh nghiệp có khả năng thực hiện và có sự tương xứng giữa chi phí bỏ ra và kết quả thu được. Chi phí đào tạo là nhân tố có tác động không nhỏ tới hiệu quả của đào tạo nhân lực. Khi dự tính chi phí đào tạo cần căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh thực tế của doanh nghiệp.

Từ đó hỗ trợ lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của ngân hàng hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại ngân hàng, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong ngân hàng. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời với thực tiễn tại ngân hàng. Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

1.2.6. Đánh giá kết quả sau đào tạo

Sau khi thực hiện triển khai đào tạo, doanh nghiệp sẽ thực hiện đánh giá sau đào tạo. Đánh giá sau đào tạo bao gồm đánh giá chất lượng khóa học và đánh giá học viên sau đào tạo.

Hoạt động đào tạo được đánh giá theo những tiêu thức như mục tiêu đào tạo có đạt được hay không? Những điểm yếu, điểm mạnh của chương trình đào tạo và đặc thù hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua việc đánh giá chi phí và kết quả của chương trình đào tạo, 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 từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực.

Sau đây là các câu hỏi mà người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển cần biết:

- Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?
- Nhân viên học được những gì từ chương trình đào tạo, phát triển?
- Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo, phát triển cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?
- Những thay đổi gì (về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí) cần được thực hiện trong kế hoạch đào tạo và phát triển tương lai ?
- Nhân viên có thay đổi gì trong công việc không?
- Đào tạo có thể giải quyết được những vấn đề về kết quả thực hiện công việc không?
- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo nhân lực có xứng đáng và hợp lý không?
- Kết quả cuối cùng mang lại cho doanh nghiệp là gì?

Hiệu quả là một yếu tố chính yếu quyết định sự thành công của một chương trình đào tạo và luôn là mục tiêu hàng đầu của công tác đánh giá các chương trình đào tạo. Hệ thống đánh giá hiệu quả được sử dụng rộng rãi hiện nay là hệ thống đánh giá bốn cấp độ của Kirkpatrick. Hệ thống này bao gồm 04 cấp độ:

Cấp độ 1: “Phản ứng” Học viên có hài lòng với khóa học mà họ tham dự không?

Cấp độ 2: “Kết quả học tập” Học viên học được những gì từ khóa học

Cấp độ 3: “Ứng dụng” Học viên có ứng dụng được những kiến thức mà họ được học từ khóa học vào công việc không hay sau khi tham gia khóa học học viên có nâng cao được hiệu quả công việc hay không?

Cấp độ 4: “Kết quả” Chương trình đào tạo có ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức.

Cấp độ 1 - Phản ứng

Cấp độ này chủ yếu tìm hiểu phản ứng của học viên đối với khóa học họ tham dự. Thông qua phiếu thăm dò thường được phát vào cuối khóa học viên sẽ bày tỏ những ý kiến của mình về những khía cạnh khác nhau về khóa học. Cấp độ này được sử dụng nhiều nhất do nó đơn giản, dễ thực hiện và dễ đánh giá nhất. Dựa vào những phản hồi của học viên, nhà quản lý chương trình đào tạo sẽ biết được những khía cạnh của chương trình đào tạo cần được củng cố và phát triển, những khía cạnh cần sửa đổi, bổ sung. Những ý kiến của học viên sẽ được so sánh, đối chiếu với ý kiến của những nhà quản lý để đưa ra những kết quả đánh giá toàn diện và ý nghĩa hơn, góp phần xây dựng chương trình đào tạo ngày càng phát triển. Ngoài ra, thông qua những thông tin định lượng về chất lượng của chương trình đào tạo có được từ học viên, nhà quản lý có thể định ra những tiêu chuẩn cho những chương trình đào tạo tiếp theo.

Cấp độ 2 – Kết quả học tập

Cấp độ này chủ yếu đánh giá chương trình đào tạo thông qua kết quả học tập của học viên. Kết quả học tập của học viên được đánh giá dựa trên lượng kiến thức, kỹ năng, thái độ mà học viên tiếp thu được từ khóa học. Công tác đánh giá ở cấp độ này nhằm xác định mức độ mà học viên có thể cải thiện, nâng cao kỹ năng, thái độ...sau khi tham gia khóa học. Cấp độ này có thể tiến hành trong suốt khóa học và sử dụng nhiều phương pháp khác nhau bao gồm bảng câu hỏi thăm dò ý kiến, khảo sát, kiểm tra trên giấy, kiểm tra thực tế, đánh giá theo nhóm, tự đánh giá...Tuy

nhiên, cần chú ý việc đánh giá kết quả học tập phải dựa trên mục tiêu của quá trình đào tạo. Đánh giá ở cấp độ này thường khó thực hiện hơn, mất nhiều thời gian và nhiều công sức hơn. Vì vậy, cấp độ này dù phổ biến nhưng vẫn ít được sử dụng hơn cấp độ 1.

Cấp độ 3 - Ứng dụng

Cấp độ 3 nhằm đánh giá khả năng và mức độ ứng dụng những kiến thức, kỹ năng mà học viên học được qua khóa đào tạo vào công việc hiện tại của họ, và mức độ nâng cao kết quả công việc đó. Những phương pháp có thể sử dụng ở cấp độ đánh giá này là câu hỏi thăm dò, khảo sát, phỏng vấn, quan sát trực tiếp. Những người tham gia trực tiếp vào cấp độ đánh giá này không chỉ có học viên mà còn có những nhà quản lý, nhà lãnh đạo, người quản lý trực tiếp, những người có thể quan sát trực tiếp được những thay đổi của học viên trong công việc. Đánh giá ở cấp độ này tương đối phức tạp và khó thực hiện do cần nhiều thời gian và công sức để thu thập dữ liệu và rất khó dự đoán khi nào những thay đổi trong công việc của học viên sẽ diễn ra. Chưa kể đến việc những thay đổi của học viên có thể không phải do quá trình đào tạo mà có thể do những yếu tố bên ngoài khác. Vì vậy ít nhà quản lý sử dụng cách đánh giá này tuy nhiên kết quả của việc đánh giá ở cấp độ này giúp nhà quản lý có cái nhìn thấu đáo về mức độ ứng dụng vào thực tiễn của chương trình đào tạo.

Cấp độ 4 – Kết quả

Cấp độ này đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua ảnh hưởng của nó đến kết quả kinh doanh. Kết quả kinh doanh bao gồm nâng cao chất lượng, nâng cao hiệu quả sản xuất, năng lực làm việc, giảm chi phí sản xuất, giảm tỷ lệ bỏ việc, nghỉ việc của nhân viên... Đánh giá ở cấp độ này được thực hiện ở cấp độ tổ chức nói chung. Ở cấp độ này cần phải thu thập những dữ liệu về chi phí, năng suất, thu nhập, thời gian để thực hiện một công việc tại thời điểm trước và sau khi đào tạo, sau đó so sánh kết quả để định lượng kết quả đào tạo. Đánh giá của cấp độ bốn hết sức quan trọng. Nó cung cấp những thông tin có giá trị nhất, có sức thuyết phục nhất, phản ánh được mục tiêu cao nhất của tất cả các chương trình đào tạo là lợi nhuận mà tổ

chức có thể thu được từ kinh phí đầu tư cho đào tạo. Tuy nhiên, cấp độ đánh giá này ít được các tổ chức áp dụng vì nó khó thực hiện nhất, mất nhiều thời gian, công sức và chi phí nhất.

Như vậy, bốn cấp độ đánh giá có sự khác biệt về độ khó, tần số thực hiện, giá trị của thông tin mà chúng cung cấp. Bốn cấp độ đánh giá đã tạo nên một mô hình đánh giá có tính hệ thống và toàn diện. Tùy vào thời gian và ngân sách mà các tổ chức có thể sử dụng tuần từ các cấp độ đánh giá từ một đến bốn nêu trên.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đến công tác đào tạo nhân lực của NHTM Việt Nam

Ngày nay khi khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang tác động sâu sắc đến nền kinh tế quốc gia, xã hội biến động một cách nhanh chóng, mang lại những cơ hội phát triển to lớn đồng thời cũng đặt ra những khó khăn thách thức không nhỏ cho các doanh nghiệp.

Sức ép cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đòi hỏi các doanh nghiệp phải tận dụng cơ hội, biến thách thức thành cơ may trong lĩnh vực tài chính ngân hàng các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo phải kể đến: đổi mới công nghệ, sử dụng tối đa nguồn lực hiện có để nâng cao năng lực cạnh tranh, đứng vững trong quá trình hội nhập. Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, công việc thường xuyên thay đổi theo hướng áp dụng công nghệ và sử dụng kỹ thuật ngày càng cao, người lao động phải được bồi dưỡng kiến thức mới phù hợp với công nghệ mới, phù hợp với môi trường kinh doanh và doanh nghiệp cần một nguồn nhân lực có chất lượng cao để phát triển bền vững trong tương lai.

Vì vậy, đào tạo nguồn nhân lực trở thành vấn đề nóng, vấn đề cấp thiết cần phải giải quyết hiện nay nhằm bảo đảm cho người lao động luôn đáp ứng các yêu cầu mới của công việc và của môi trường.

1.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Khả năng của người lao động

Đây là nhân tố có ảnh hưởng không nhỏ đến sự thành công của công tác đào tạo. Cần phải cân nhắc kỹ lưỡng để tránh tốn chi phí, công sức và thời gian mà không

mang lại hiệu quả gì. Các cá nhân tham gia đào tạo với những kinh nghiệm khác nhau, mức độ hiểu biết về tài liệu khác nhau và những khả năng trí tuệ, thể chất bẩm sinh khác nhau. Vì vậy, người thiết kế chương trình phải đảm bảo chắc chắn rằng những yêu cầu đào tạo của mình phải phù hợp với khả năng của học viên, bởi vì chương trình đào tạo quá khó hay quá dễ đều có thể kém hiệu quả.

Sự sẵn sàng cho việc đi đào tạo

Một yếu tố nữa là sự sẵn sàng của người lao động, tức là khi xem xét đến khả năng của người lao động rồi ta cũng cần xem xét một số yếu tố nữa là họ có sẵn sàng cho việc đi đào tạo hay không. Động cơ quan trọng nhất mà các học viên cần là mong muốn thay đổi hành vi và kết quả của mình trong công việc, ví dụ: một người đang có bầu thì học có sẵn sàng đi đào tạo hay không hay họ muốn dành thời gian cho gia đình, con cái... chúng ta cần phải tìm hiểu thật kỹ để có hiệu quả đào tạo tốt nhất.

1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Môi trường bên trong là các yếu tố bên trong của tổ chức ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến công tác đào tạo nhân lực. Dưới đây là một vài yếu tố đặc trưng tại các ngân hàng thương mại:

Khoa học CNTT đến công tác đào tạo hiện nay

Với sự bùng nổ của CNTT của thế kỷ 21 để phát triển hòa nhập theo kinh tế thị trường, đòi hỏi các NHTM cần áp dụng những tiến bộ KHKT vào vận hành hệ thống và các phần mềm ngân hàng số. Để áp dụng được công nghệ mới KHKT vào hệ thống phải luôn đi đôi với hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Trong đó các bài giảng chương trình đào tạo cần được áp dụng trên mail, cài đặt ứng dụng trên điện thoại, chương trình trực tuyến nội bộ của ngân hàng thương mại, qua ứng dụng thông minh Để CBNV vừa làm việc vừa chủ động về thời gian, cũng như chi phí đào tạo.

Quan điểm, nhận thức của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo

Nguồn nhân lực tại doanh nghiệp ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại NHTM. Nếu đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo nhân lực có trình độ,

năng lực, tâm huyết với nghề nghiệp thì hiệu quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực sẽ cao hơn và ngược lại nhận biết tầm quan trọng của đào tạo nhân lực và mối quan hệ của nó với sự phát triển của đào tạo thì công tác đào tạo nhân lực sẽ được chú trọng hơn.

Mục tiêu, chiến lược, chính sách của ngân hàng thương mại

Các tổ chức có định hướng chiến lược dài hạn thường thực hiện công tác đào tạo một cách thường xuyên và chuyên nghiệp nhằm đảm bảo duy trì và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược hoạt động của tổ chức trong hiện tại và chiến lược phát triển của tổ chức trong tương lai.

Quy mô, cơ cấu của ngân hàng thương mại

Các tổ chức quy mô lớn thường có nhu cầu đào tạo thường xuyên và do đó có thể thành lập bộ phận chuyên trách về đào tạo để chủ động thực hiện công tác đào tạo theo nhu cầu. Còn các tổ chức quy mô nhỏ không có nhu cầu đào tạo thường xuyên không nhất thiết thành lập bộ phận chuyên trách đào tạo và công tác đào tạo thường áp dụng phương pháp đào tạo trong công việc.

Đặc điểm sản phẩm, dịch vụ

Các NHTM càng phát triển đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ tiện ích thông minh, ngân hàng số, ứng dụng vào hoạt động phát triển hệ thống càng có nhu cầu đa dạng về đào tạo nhân lực để đảm bảo có đủ nhân lực đáp ứng nhu cầu thực hiện các hoạt động.

Trình độ và kỹ năng của nguồn nhân lực

Các tổ chức tín dụng tuyển dụng nhân sự tân tuyển chưa kinh nghiệm, kỹ năng trong lĩnh vực tài chính ngân hàng thì nhu cầu đào tạo sẽ tăng cao do những nhân sự mới cần được đào tạo và hướng dẫn chi tiết bài bản đầy đủ về môi trường làm việc, về các nhiệm vụ hành vi mà họ cần phải thực hiện trong công việc.

1.3.3. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Thị trường lao động

Với khả năng cung cấp nguồn nhân lực trực tiếp chi phối khả năng đáp ứng nhu cầu nhân lực của tổ chức. Nếu lực lượng lao động trên thị trường đã được cung cấp

tương đối đầy đủ kiến thức và kỹ năng thông qua quá trình giáo dục và đào tạo thì tổ chức có thể tuyển dụng được lực lượng nhân sự có chất lượng cao và nhu cầu đào tạo giảm xuống. Nhưng nếu thị trường không đủ khả năng cung cấp lực lượng nhân lực đáp ứng đủ đòi hỏi của tổ chức về trình độ và kỹ năng thì tổ chức sẽ phải xây dựng các chương trình đào tạo để cung cấp cho người lao động kiến thức và kỹ năng để người lao động có thể hoàn thành được các nhiệm vụ công việc theo yêu cầu của tổ chức.

Môi trường kinh tế - xã hội

Sức ép cạnh tranh tạo ra áp lực lên ngân hàng thương mại trong quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu thị trường. Ngân hàng thương mại cần phải đào tạo nhân lực để đảm bảo duy trì và nâng cao năng suất sản xuất, sử dụng hiệu quả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh, và đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của thị trường về sản phẩm, dịch vụ theo phương thức tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Để có một vị thế vững chắc trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt thì buộc các ngân hàng thương mại phải biết sử dụng và khai thác hiệu quả các nguồn lực của mình đặc biệt là nguồn lực con người. Nhân lực của mỗi tổ chức, đều mang những đặc điểm riêng và là một yếu tố đặc biệt tiềm năng, chưa được khai thác hết nên sẽ giúp tạo ra những lợi thế riêng của mỗi tổ chức.

Khách hàng của ngân hàng thương mại

Tạo ra áp lực khiến các ngân hàng thương mại phải tăng cường công tác đào tạo nhân lực. Đội ngũ nhân lực trực tiếp giao dịch với khách hàng là nhóm đối tượng hàng đầu cần được đào tạo đầy đủ và bài bản về tất cả các những khía cạnh khác nhau của quy trình giao dịch với khách hàng. Bên cạnh đó, đòi hỏi của khách hàng trong quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ như thời gian giao hàng, địa điểm giao dịch, và các dịch vụ kèm theo cũng khiến ngân hàng thương mại cần có nguồn nhân lực phù hợp để thực hiện các nhiệm vụ công việc đáp ứng được đòi hỏi của khách hàng.

Tóm lại, công tác đào tạo nhân lực của ngân hàng thương mại chịu ảnh hưởng

của nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm các yếu tố Con người, bên trong và các yếu tố bên ngoài. Do đó, các ngân hàng thương mại cần đánh giá đúng tác động của các yếu tố.

Kết luận chương 1: Chương này tìm hiểu cơ sở lý luận và thực tế về hệ thống đào tạo nhân lực về ngân hàng. Từ đó chương 2 phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu giai đoạn 2016- 2018 và đưa ra các giải pháp kiến nghị ở chương 3.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU

Giới thiệu chương:

Chương 2. Thông tin chung và cơ cấu tổ chức của ngân hàng TMCP Á Châu, Công tác đào tạo thực tế từ đó đưa ra đánh giá chung tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng TMCP Á Châu.

2.1. Khái quát về ngân hàng TMCP Á CHÂU

2.1.1. Sự hình thành phát triển

Ngân hàng TMCP Á Châu (ACB) được thành lập theo giấy phép số 0032 /NH-GP do Ngân hàng nhà nước Việt Nam cấp ngày 24/04/1993 và giấy phép số 533/GP-UB do ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh cấp ngày 13/05/1993. Ngày 04/06/1993, ACB chính thức đi vào hoạt động.

Tên giao dịch:

Tên đầy đủ bằng tiếng Việt: Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu.

Tên viết tắt bằng tiếng Việt: Ngân hàng Á Châu

Tên đầy đủ bằng tiếng Anh: Asia Commercial Joint Stock Bank.

Tên viết tắt bằng tiếng Anh: ACB

Địa chỉ trụ sở chính: 442, Nguyễn Thị Minh Khai, Phường 5, Quận 3, thành phố Hồ Chí Minh.

Điện thoại: 028 39290999

Website: www.acb.com.vn

Vốn điều lệ: 9.376.965.060.000 VNĐ (Chín nghìn ba trăm bảy mươi sáu tỷ chín trăm sáu mươi lăm triệu không trăm sáu mươi nghìn đồng)

Ngành nghề kinh doanh:

Các hoạt động chính của ACB là huy động vốn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn dưới các hình thức tiền gửi có kỳ hạn, không kỳ hạn, tiếp nhận vốn ủy thác đầu tư và phát triển của các tổ chức trong nước, vay vốn của các tổ chức tín dụng khác;

cho vay ngắn hạn, trung hạn, dài hạn; chiết khấu thương phiếu, trái phiếu, giấy tờ có giá; hùn vốn và liên doanh theo luật định; làm dịch vụ thanh toán giữa các khách hàng, thực hiện kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc và thanh toán quốc tế, huy động các loại vốn từ nước ngoài và các dịch vụ ngân hàng khác trong quan hệ với nước ngoài khi được Ngân hàng nhà nước cho phép; hoạt động bao thanh toán; đại lý bảo hiểm; cung cấp dịch vụ cho thuê tài chính; kinh doanh chứng khoán; môi giới và tư vấn đầu tư chứng khoán; lưu ký, tư vấn tài chính doanh nghiệp và bảo lãnh phát hành; các dịch vụ về quản lý quỹ đầu tư và khai thác tài sản, và cung cấp các dịch vụ ngân hàng khác.

Quá trình hình thành và phát triển:

Giai đoạn 1993-1995: Đây là giai đoạn hình thành ACB. Những người sáng lập ACB có năng lực tài chính, học thức và kinh nghiệm thương trường, cùng chia sẻ một nguyên tắc kinh doanh là “quản lý sự phát triển của doanh nghiệp an toàn, hiệu quả” và đó là chất kết dính tạo sự đoàn kết bấy lâu nay. Giai đoạn này, xuất phát từ vị thế cạnh tranh, ACB hướng về khách hàng cá nhân và doanh nghiệp nhỏ và vừa trong khu vực tư nhân, với quan www.acb.com.vn Báo cáo thường niên 2011 12 điểm thận trọng trong việc cấp tín dụng, đi vào sản phẩm dịch vụ mới mà thị trường chưa có (cho vay tiêu dùng, dịch vụ chuyển tiền nhanh Western Union, thẻ tín dụng).

Giai đoạn 1996 - 2000: ACB là ngân hàng thương mại cổ phần đầu tiên của Việt Nam phát hành thẻ tín dụng quốc tế MasterCard và Visa. Năm 1997, ACB bắt đầu tiếp cận nghiệp vụ ngân hàng hiện đại theo một chương trình đào tạo toàn diện kéo dài hai năm, do các giảng viên nước ngoài trong lĩnh vực ngân hàng thực hiện. Thông qua chương trình này, ACB đã nắm bắt một cách hệ thống các nguyên tắc vận hành của một ngân hàng hiện đại, các chuẩn mực và thông lệ trong quản lý rủi ro, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ, và nghiên cứu ứng dụng trong điều kiện Việt Nam. Năm 1999, ACB triển khai chương trình hiện đại hóa công nghệ thông tin ngân hàng, xây dựng hệ thống mạng diện rộng, nhằm trực tuyến hóa và tin học hóa hoạt động giao dịch; và cuối năm 2001, ACB chính thức vận hành hệ thống

công nghệ ngân hàng lõi là TCBS (The Complete Banking Solution: Giải pháp ngân hàng toàn diện), cho phép tất cả chi nhánh và phòng giao dịch nối mạng với nhau, giao dịch tức thời, dùng chung cơ sở dữ liệu tập trung. Năm 2000, ACB đã thực hiện tái cấu trúc như là một bộ phận của chiến lược phát triển trong nửa đầu thập niên 2000. Cơ cấu tổ chức được thay đổi theo định hướng kinh doanh và hỗ trợ. Ngoài các khối, còn có một số phòng ban do Tổng giám đốc trực tiếp chỉ đạo. Hoạt động kinh doanh của Hội sở được chuyển giao cho Sở giao dịch (Tp. HCM). Việc tái cấu trúc nhằm đảm bảo sự chỉ đạo xuyên suốt toàn hệ thống; sản phẩm được quản lý theo định hướng khách hàng và được thiết kế phù hợp với từng phân đoạn khách hàng; quan tâm đúng mức việc phát triển kinh doanh và quản lý rủi ro.

Giai đoạn 2001 – 2005: Năm 2003, ACB xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 trong các lĩnh vực (i) huy động vốn, (ii) cho vay ngắn hạn và trung dài hạn, (iii) thanh toán quốc tế và (iv) cung ứng nguồn lực tại Hội sở. Năm 2005, ACB và Ngân hàng Standard Chartered (SCB) ký kết thỏa thuận hỗ trợ kỹ thuật toàn diện; và SCB trở thành cổ đông chiến lược của ACB. ACB triển khai giai đoạn hai của chương trình hiện đại hoá công nghệ ngân hàng, bao gồm các cấu phần (i) nâng cấp máy chủ, (ii) thay thế phần mềm xử lý giao dịch thẻ ngân hàng bằng một phần mềm mới có khả năng tích hợp với nền công nghệ lõi hiện có, và (iii) lắp đặt hệ thống máy ATM.

Giai đoạn 2006 - 2010: ACB niêm yết tại Trung tâm Giao dịch Chứng khoán Hà Nội vào tháng 10/2006. Trong giai đoạn này, ACB đẩy nhanh việc mở rộng mạng lưới hoạt động, đã thành lập mới và đưa vào hoạt động cả thảy 223 chi nhánh và phòng giao dịch, tăng từ 58 đơn vị vào cuối năm 2005 lên 281 đơn vị vào cuối năm 2010; số lượng chi nhánh và phòng giao dịch tăng thêm lần lượt là 19 (2006), 23 (2007), 75 (2008), 51 (2009), và 45 (2010). Trong năm 2007, ACB tiếp tục chiến lược đa dạng hóa hoạt động, thành lập Công ty Cho thuê tài chính ACB; cũng như tăng cường hợp tác với các đối tác như Công ty Open Solutions (OSI) – Thiên Nam để nâng cấp hệ ngân hàng cốt lõi; LỊCH SỬ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG 13 với Microsoft về áp dụng công nghệ thông tin vào vận hành và quản lý; với Ngân

hàng Standard Chartered về phát hành trái phiếu; và trong năm 2008, với Tổ chức American Express về séc du lịch; với Tổ chức JCB về dịch vụ chấp nhận thanh toán thẻ JCB. ACB phát hành 10 triệu cổ phiếu mệnh giá 100 tỷ đồng, với số tiền thu được là hơn 1.800 tỷ đồng (2007); và tăng vốn điều lệ lên 6.355 tỷ đồng (2008). Năm 2009, ACB hoàn thành cơ bản chương trình tái cấu trúc nguồn nhân lực; xây dựng mô hình chi nhánh theo định hướng bán hàng; áp dụng hệ thống chấm điểm tín dụng đối với khách hàng cá nhân và doanh nghiệp; triển khai hệ thống bàn trợ giúp (help desk). Năm 2010, ACB tăng cường công tác dự báo tình hình để có các quyết sách phù hợp nhằm đảm bảo an toàn và hiệu quả hoạt động. Xây dựng Trung tâm dữ liệu dự phòng đạt chuẩn ở tỉnh Đồng Nai. Phát triển hệ thống kênh phân phối phi truyền thống như ngân hàng điện tử và bán hàng qua điện thoại (telesales). Điểm nổi bật là trong quý 3 Hội đồng quản trị đã thảo luận sâu rộng về chiến lược mới của ACB. Một điểm son trong giai đoạn này là ACB được tặng hai huân chương lao động và được nhiều tổ chức/ tạp chí tài chính có uy tín trong khu vực và trên thế giới bình chọn là ngân hàng tốt nhất Việt Nam trong nhiều năm.

Giai đoạn 2011 – 2013: ACB tiếp tục đẩy mạnh hoạt động kinh doanh, mở rộng mạng lưới hoạt động, cho ra đời nhiều sản phẩm dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu thị trường. Tuy nhiên, với sự cố tháng 8/2012 – một số nhà lãnh đạo của ACB bị dính líu đến vụ án lừa đảo chiếm đoạt tài sản của ông Nguyễn Đức Kiên – một cổ đông sáng lập tại ACB đã tác động đáng kể đến nhiều mặt hoạt động của ACB, đặc biệt là huy động và kinh doanh vàng. Tuy nhiên, ACB đã ứng phó tốt với sự cố và nhanh chóng khôi phục.

Sau 20 năm hoạt động và phát triển, đến nay ACB có gần 345 chi nhánh và phòng giao dịch tại các vùng kinh tế phát triển trên toàn quốc:

- + Tại TP Hồ Chí Minh: 1 Sở giao dịch, 29 chi nhánh và 107 phòng giao dịch.
- + Tại khu vực phía Bắc (Hà Nội, Vĩnh Phúc, Thái Nguyên, Bắc Giang, Bắc Ninh, Hải Dương, Hưng Yên, Quảng Ninh, Hải Phòng, Nam Định, Hà Nam): 20 chi nhánh và 79 phòng giao dịch.

+ Tại khu vực miền Trung (Thanh Hóa, Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình, Huế, Đà Nẵng, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Kon Tum, Gia Lai, Bình Định, Phú Yên, Đắk Lak, Lâm Đồng, Khánh Hòa, Ninh Thuận, Bình Thuận): 13 chi nhánh và 35 phòng giao dịch.

+ Tại khu vực miền Tây (Long An, Tiền Giang, Bến Tre, Đồng Tháp, An Giang, Vĩnh Long, Cần Thơ, Trà Vinh, Sóc Trăng, Hậu Giang, Kiên Giang, Bạc Liêu và Cà Mau): 13 chi nhánh, 15 phòng giao dịch.

+ Tại khu vực miền Đông (Đồng Nai, Tây Ninh, Bình Dương, Bình Phước, Vũng Tàu): 5 chi nhánh và 29 phòng giao dịch

+ Trên 2.000 đại lý chấp nhận thanh toán thẻ của Trung tâm thẻ ACB đang hoạt động

+ 969 đại lý chi trả của Trung tâm chuyển tiền nhanh ACB-Western Union

Các giải thưởng, bằng khen : Huân chương lao động hạng Nhì do Chủ tịch nước trao tặng; Cờ thi đua của Chính Phủ; Cờ thi đua của Ngân hàng nhà nước; 2 giải thưởng “Doanh nghiệp công bố thông tin tốt nhất do bạn đọc bình chọn và “Báo cáo thường niên xuất sắc nhất” do Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội (HNX), Báo Đầu tư chứng khoán và Dragon Capital phối hợp tổ chức; giải thưởng “Thương hiệu Việt yêu thích nhất 2010” do người tiêu dùng bình chọn - Báo Sài Gòn Giải Phóng là đơn vị tổ chức khảo sát; “Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 4 năm liên tiếp 2009, 2010, 2011, 2012” do các tạp chí quốc tế uy tín: Euromoney, Global Finance, AsiaMoney, FinanceAsia, The Asset, World Finance bình chọn; “Ngân hàng vững mạnh nhất Việt Nam năm 2010”; Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2008 (Tạp chí Euromoney); Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2007.

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức bộ máy

ACB cần tận dụng các thời cơ trong giai đoạn phát triển mới của Việt Nam để tiếp tục củng cố, nâng cao vị thế và xây dựng ACB trở thành một định chế tài chính ngân hàng hàng đầu ở Việt Nam, thực hiện thành công sứ mệnh là Ngân hàng bán lẻ tốt nhất, là địa chỉ đầu tư hiệu quả của các cổ đông, là ngân hàng tận tụy phục vụ khách hàng, cung cấp cho khách hàng sản phẩm dịch vụ chất lượng hàng đầu, là nơi

thuận lợi phát triển sự nghiệp và cuộc sống của tập thể cán bộ nhân viên, là đối tác đáng tin cậy trong cộng đồng tài chính ngân hàng, và là thành viên có nhiều đóng góp cho cộng đồng xã hội.

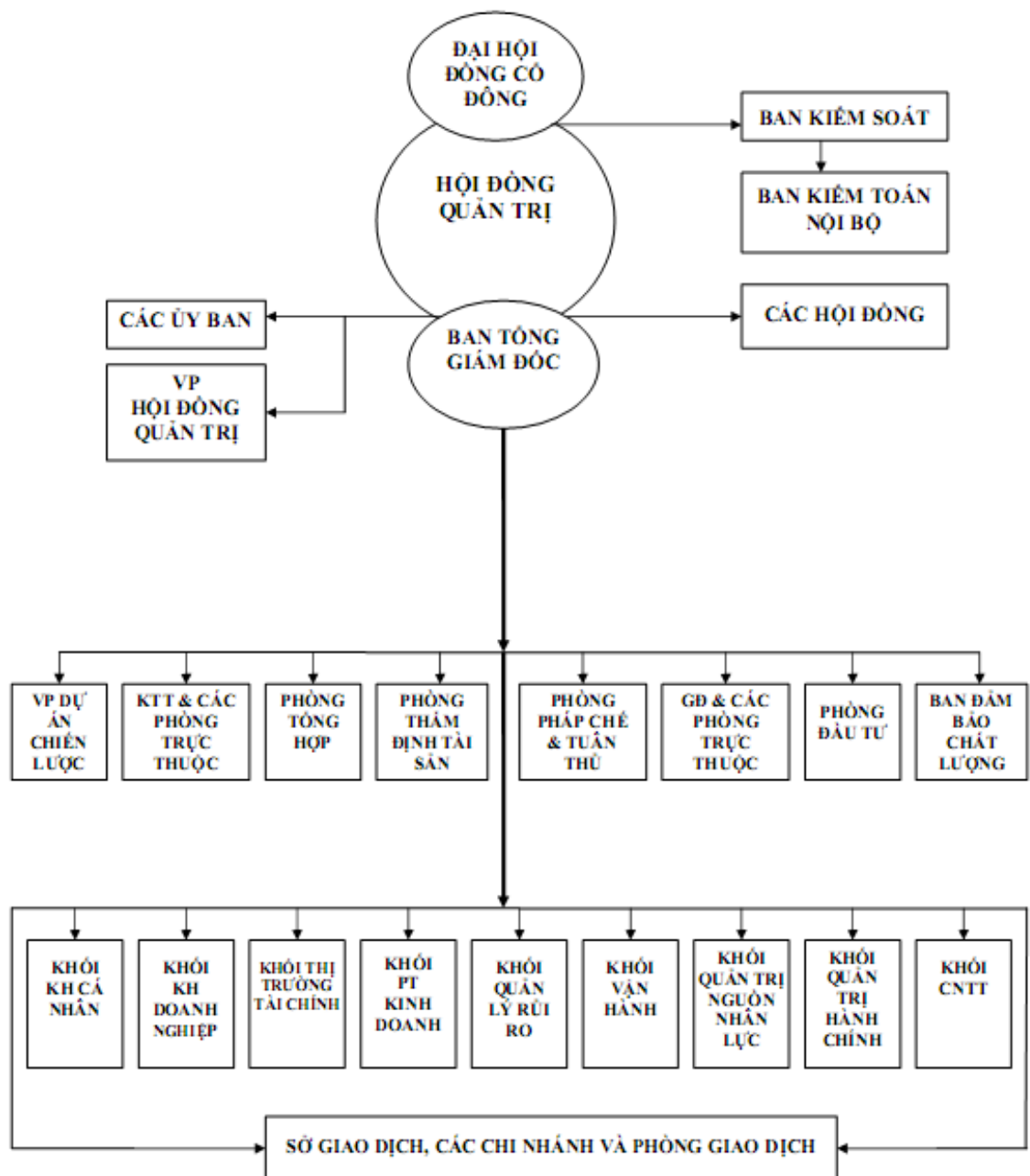
Ngân hàng đặt ra *sứ mệnh* như sau:

- Cung cấp sản phẩm/dịch vụ tài chính hoàn hảo cho khách hàng, đối tác dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, tiên tiến và hiệu quả cao.
- Hoạt động minh bạch, an toàn, hiệu quả và bền vững, mang lại lợi ích tốt nhất cho các cổ đông.
- 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.
- Có trách nhiệm xã hội cao, tích cực tham gia các hoạt động cộng đồng với mục tiêu vì *con người và hưng thịnh quốc gia*.

Ngân hàng TMCP ACB hoạt động dựa trên *năm giá trị cốt lõi* sau đây:

- *Liêm chính*: Liêm khiết, chính trực, là đạo đức nghề nghiệp và phẩm giá hàng đầu với mỗi cán bộ ngân hàng.
- *Sáng tạo*: Mỗi cá nhân cần đổi mới trong nhận thức, sáng tạo và đột phá trong giải pháp, quyết liệt trong thực hiện nhằm mang lại giá trị đích thực cho Ngân hàng và khách hàng.
- *Cầu tiến*: Mỗi cá nhân phấn đấu tự hoàn thiện bản thân, phát huy sở trường, năng lực nội tại, tiềm năng của mỗi cá nhân và đơn vị. Ngân hàng tạo điều kiện tốt nhất để mỗi cá nhân vươn tới sự hoàn hảo.
- *Hợp lực*: Cộng lực, hợp tác, gắn bó và chia sẻ trong công việc, nhận thức rõ giá trị của các cá nhân nằm trong giá trị của Ngân hàng.
- *Bền bỉ*: Kiên định, vững chí vượt qua mọi khó khăn, thách thức để đi đến thành công.

- Cơ cấu tổ chức:



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức ACB

Đại hội đồng cổ đông: là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của ACB.

Hội đồng quản trị: do đại hội đồng cổ đông bầu ra, là cơ quan quản trị Ngân hàng, có toàn quyền nhân danh ngân hàng để quyết định mọi vấn đề liên quan đến ngân hàng trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của đại hội đồng cổ đông. Hội đồng

quản trị giữ vai trò định hướng chiến lược, chỉ đạo và giám sát hoạt động của ngân hàng.

Ban tổng giám đốc: chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị, trước pháp luật về hoạt động của ngân hàng.

Ban kiểm soát thực hiện nhiệm vụ kiểm toán nội bộ, kiểm soát đánh giá việc chấp hành các quy định của pháp luật, của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam; các quy định nội bộ, điều lệ của Ngân hàng, nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, nghị quyết của Hội đồng quản trị thông qua việc tham dự các phiên họp và phối hợp hoạt động của Ban kiểm soát với Hội đồng quản trị, Ban điều hành trong các lĩnh vực giám sát hoạt động hệ thống; kiểm soát chi phí điều hành; thẩm định báo cáo tài chính.

Ban Kiểm toán nội bộ, dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Ban kiểm soát, thực hiện nhiệm vụ kiểm tra đánh giá một cách độc lập khách quan đối với hệ thống kiểm tra kiểm soát nội bộ Ngân hàng, kiểm tra đánh giá tính thích hợp và tuân thủ quy định của Ngân hàng Nhà nước, của Ngân hàng Á Châu, đồng thời đưa ra các kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả hệ thống kiểm soát nội bộ, chấn chỉnh các sai sót để ngăn ngừa và hạn chế rủi ro trong hoạt động Ngân hàng. Mặt khác, Ban Kiểm toán nội bộ còn làm đầu mối rà soát và cung cấp tài liệu, hồ sơ cần xuất trình cho cơ quan thanh tra giám sát trong năm; đôn đốc và hướng dẫn các đơn vị trong toàn hệ thống thực hiện khắc phục các kiến nghị của cơ quan thanh tra.

Các ủy ban trực thuộc hội đồng quản trị bao gồm: ủy ban nhân sự, ủy ban quản lý rủi ro, ủy ban tín dụng và hội đồng đầu tư.

+ Ủy ban nhân sự quyết định về việc bổ nhiệm nhân sự, lương thưởng và chế độ đãi ngộ, về cơ cấu tổ chức.

+ Ủy ban Quản lý rủi ro (UBQLRR) là cơ quan tham mưu cho Hội đồng quản trị về các vấn đề liên quan đến quản lý rủi ro tại ACB; giám sát hoạt động của Ban điều hành trong quản lý rủi ro tín dụng, thị trường, thanh khoản, vận hành và các rủi ro khác ảnh hưởng đến hoạt động của ACB, đảm bảo Ngân hàng có một khung khổ và quy trình quản lý rủi ro hoạt động hiệu quả.

+ Ủy ban tín dụng (UBTD) có các nhiệm vụ sau: (1) Tham mưu cho Hội đồng quản trị các vấn đề về xây dựng chiến lược, định hướng phát triển tín dụng; (2) Phê duyệt quy chế, quy định, quy trình liên quan đến việc cấp tín dụng, hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ, chính sách tín dụng, sản phẩm tín dụng, tổ chức các cấp phê duyệt tín dụng; (3) Phê duyệt các khoản cấp tín dụng lớn, rủi ro và các khoản cấp tín dụng theo ủy quyền của Hội đồng quản trị.

+ Hội đồng Đầu tư (HĐĐT) là cơ quan giúp việc cho Hội đồng quản trị, chịu trách nhiệm thẩm định các dự án đầu tư dưới hình thức góp vốn mua cổ phần.

Tiếp đó là đến các phòng ban, các khối trực thuộc hội sở, các chi nhánh phòng giao dịch trực thuộc.

Tại mỗi đơn vị chi nhánh, phòng giao dịch trực thuộc lại có giám đốc, phó giám đốc, phòng khách hàng cá nhân, phòng khách hàng doanh nghiệp, phòng hành chính, phòng giao dịch ngân quỹ, phòng kế toán.

Các chi nhánh, phòng giao dịch chịu sự quản lý của hội sở.

2.1.3. Đặc điểm kinh doanh Ngân hàng TMCP Á Châu

Ngân hàng TMCP huy động vốn ngắn, trung và dài hạn theo các hình thức tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, chứng chỉ tiền gửi; tiếp nhận vốn ủy thác đầu tư; nhận vốn từ các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước; cho vay ngắn, trung và dài hạn; chiết khấu thương phiếu, công trái và giấy tờ có giá; đầu tư vào chứng khoán và các tổ chức kinh tế; làm dịch vụ thanh toán giữa các khách hàng; kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc; thanh toán quốc tế, bao thanh toán, môi giới và tư vấn đầu tư chứng khoán; lưu ký, tư vấn tài chính doanh nghiệp và bảo lãnh phát hành; cung cấp các dịch vụ về đầu tư, quản lý nợ và khai thác tài sản, cho thuê tài chính và các dịch vụ ngân hàng khác

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Á Châu

ACB tiếp tục có một năm hoạt động hiệu quả trong năm 2016. Lợi nhuận trước thuế của toàn Tập đoàn trong năm qua đạt 1.667 tỷ đồng, tăng 27% so với 2015 và đạt 111% kế hoạch cả năm đã đề ra.

Các chỉ tiêu trong Bảng cân đối kế toán đã tăng trưởng một cách mạnh mẽ và phù hợp với các chính sách quản lý rủi ro đang liên tục được đẩy mạnh của ACB. Về quy mô Tổng tài sản, Dư nợ, và Huy động tăng trưởng lần lượt ở mức 16%, 21% và 18%. ACB tiếp tục có khả năng an toàn vốn tốt với tỷ lệ an toàn vốn ở mức 13,2%. Bảng cân đối kế toán tiếp tục duy trì được khả năng thanh khoản cao với tỉ lệ Dư nợ/Huy động ở mức 76%.

Lợi nhuận trước thuế toàn tập đoàn tăng 27% dựa trên nền tảng Doanh thu tăng trưởng 22% và Chi phí được kiểm soát chặt chẽ với tốc độ tăng 16%. Biên sinh lời (NIM) duy trì ở mức 3,2% trong khi thu nhập lãi thuần tăng 17%. Lãi suất của Tài sản và Nguồn vốn tiếp tục được tái định linh động, phù hợp với mặt bằng chung của thị trường. Các khoản thu nhập ngoài lãi tăng gần 100%, chủ yếu do cải thiện từ hoạt động kinh doanh ngoại hối và tăng thu phí dịch vụ (tăng 27% so với 2015). Bên cạnh đó, dự phòng luôn được trích lập đầy đủ theo đúng quy định của Ngân hàng Nhà nước.

Dư nợ tăng nhanh nhưng tỷ lệ nợ xấu giảm mạnh từ 1,3% xuống còn 0,9% vào cuối năm 2016, thấp nhất từ năm 2011 và tiếp tục được tập trung xử lý tích cực bằng nhiều biện pháp. Tỷ lệ nợ nhóm 2-5 cũng giảm mạnh từ 3,1% xuống còn 2,1%.

ACB tiếp tục có những tiến triển và kết quả tốt trong việc thực hiện đề án tái cơ cấu trong năm 2016. Nhiều vấn đề đã được giải quyết theo lộ trình xử lý các tài sản tồn đọng đã được Ngân hàng Nhà nước phê chuẩn cho giai đoạn 2016-2018.

ACB cam kết không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ để đồng hành và giúp các khách hàng của chúng tôi thành công về phương diện tài chính, trở thành “Ngân hàng hàng đầu Việt Nam”.

Theo báo cáo tài chính quý IV/2018 của ngân hàng TMCP Á Châu (ACB), tính đến ngày 31/12/2018, tổng tài sản của ngân hàng đạt 329.333 tỷ đồng, tăng 15,8% so với cuối năm 2017.

Cho vay khách hàng đạt 230.527 tỷ đồng, tăng 16%. Tiền gửi khách hàng đạt 269.998 tỷ đồng, tăng 11,8%.

Kết quả kinh doanh quý IV, ACB đạt lãi thuần tăng 23% lên 2.938 tỷ đồng so với cùng kỳ 2017. Lãi từ dịch vụ tăng 25% lên 422 tỷ đồng. Lãi từ hoạt động khác gấp đôi lên 916 tỷ đồng.

Kết quả hoạt động kinh doanh của ACB các năm 2016- 2018, lợi nhuận ròng luôn tăng trưởng tốt, doanh thu thuần của ACB đạt tỷ lệ khá cao tăng vọt hẳn trong năm 2018. Điều đó chứng tỏ ACB chứng tỏ vị thế là một trong những ngân hàng TMCP hàng đầu trong lĩnh vực tài chính ngân hàng. Tuy nhiên, các hoạt động về ngoại tệ và chứng khoán đều lỗ. Cụ thể, lỗ 66 tỷ đồng từ kinh doanh ngoại hối. Lỗ 31 tỷ đồng từ chứng khoán kinh doanh và lỗ 17 tỷ đồng từ chứng khoán đầu tư.

Chi phí hoạt động tăng 32% lên 2.279 tỷ đồng. Do đó lợi nhuận trước thuế quý IV đạt 1.612 tỷ đồng.

so với năm 2017 sau khi trích 932 tỷ đồng cho dự phòng rủi ro tín dụng.

Nguyên nhân, lợi nhuận trước dự phòng của ACB tăng mạnh 40% và đạt 7.320 tỷ đồng do các hoạt động kinh doanh của ACB đều cho lãi, như: lãi thuần tăng 22%, lãi từ dịch vụ tăng 26%. Lãi từ hoạt động khác gấp 2 lần so với năm 2017.

Riêng khoản mục chứng khoán kinh doanh lỗ 78 tỷ đồng và trong năm 2018 ACB tăng gấp đôi số tiền đầu tư vào cổ phiếu của các công ty lên 369 tỷ đồng so với năm 2017.

Tỷ lệ nợ xấu năm 2018 ở mức 0,73%, tăng nhẹ so với mức 0,7% năm 2017.

Trong 03 năm qua, về mảng lợi nhuận, ACB ghi nhận sự tăng trưởng liên tục khi năm 2016 tăng 27%, năm 2017 tăng 59% và năm 2018 tăng 141%.

Trong năm 2018, ACB cũng đã tăng vốn điều lệ thêm 2.612 tỷ đồng lên mức 12.885 tỷ đồng.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại NHTMCP Á CHÂU

2.2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực Ngân hàng TMCP Á Châu

Nguồn nhân lực ACB được sàng lọc thông qua quy trình tuyển dụng chất lượng vì vậy ngay từ đầu vào nhân viên ACB đã có những kiến thức và kỹ năng có bản về lĩnh vực ngân hàng nói chung tuy nhiên chưa đáp ứng hết các yêu cầu của ACB. Nhân lực của ACB được phân chia thành nhiều bộ phận, phụ trách những

mảng nghiệp vụ riêng biệt đảm bảo một quy trình vận hành hiệu quả và giảm thiểu rủi ro.

Nhân lực ACB được chia thành 02 cấp là cấp quản lý và cấp nhân viên. Cấp quản lý bao gồm hội đồng quản trị, ban tổng giám đốc, trưởng các phòng ban trực thuộc hội sở và giám đốc, phó giám đốc, trưởng bộ phận tại kênh phân phối, các chuyên gia.

Cấp nhân viên bao gồm toàn bộ hệ thống nhân viên vận hành và nhân viên kinh doanh. Nhân viên kinh doanh bao gồm: nhân viên quan hệ khách hàng, nhân viên tư vấn tài chính cá nhân, nhân viên thanh toán quốc tế, marketing. Nhân viên vận hành bao gồm: kiểm soát viên, nhân viên phân tích tài chính, nhân viên thẩm định tài sản, quản lý rủi ro, xử lý nợ, nhân viên dịch vụ khách hàng, giao dịch viên, kế toán, kiểm toán, pháp lý chứng từ, hành chính, và những bộ phận khác trực thuộc hội sở cũng như tại kênh phân phối

Bảng 2.1: Quy mô và cơ cấu lao động ACB

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1. Cơ cấu loại lao động	9459		9310		10851	
+ Quản lý	1352	14.3	1211	13	1321	12.17
+ Nhân viên	8107	85.7	8099	87	9530	87.83
2. Cơ cấu trình độ học vấn	9459		9310		10851	
+ Đại học và trên đại học	8356	88.33	8567	92	10039	92.5
+ Cao đẳng, trung cấp	1103	11.67	743	8	812	7.5

(Nguồn: Phòng nhân sự hội sở ACB)

Nhận xét:

Số lượng nhân viên của ACB tăng mạnh trong suốt những năm 2016 đến năm 2018. Cụ thể số lượng nhân viên tăng liên tục từ 9.459 nhân viên vào cuối năm 2016 lên 10.851 nhân viên tính đến 31/12/2018 tăng 1.392 nhân viên tương đương

14.72%. Nguyên nhân là do trong những năm này ACB liên tục mở rộng phát triển thêm các sản phẩm tiện ích đáp ứng nhu cầu của Thượng đế. Việc ACB liên tục đưa thêm sản phẩm cạnh tranh cũng như các dịch vụ trong thời gian qua làm tăng thị phần hoạt động, nhanh chóng đưa những sản phẩm, dịch vụ của ACB đến người sử dụng dịch vụ.

Về trình độ học vấn: Tỷ lệ nhân viên có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ cao, tính đến hết cuối năm 2018, tỷ lệ nhân viên có trình độ đại học và trên đại học chiếm 92.5%. Điều này cho thấy nguồn nhân lực ACB đã được đào tạo một cách cơ bản.

2.2.2. Thực trạng công tác xây dựng kế hoạch đào tạo của ngân hàng TMCP Á Châu

Trong thời gian qua, phòng đào tạo nhân sự hội sở ACB đã chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và nhiệt tình phục vụ khách hàng. Tùy vào đối tượng nhân viên, ACB xây dựng mục tiêu đào tạo cụ thể.

Với nhân viên mới: chưa rõ về văn hóa và sản phẩm của ACB là đối tượng cần phải đào tạo về nghiệp vụ chuyên sâu và các kỹ năng cần thiết cho công việc mới. Tại ACB hiện nay, những đối tượng này là đối tượng bắt buộc phải đào tạo trước khi ký hợp đồng lao động chính thức.

Mục tiêu đào tạo của ACB là giúp nhân viên mới hội nhập môi trường làm việc, hiểu mục tiêu hoạt động, cơ cấu tổ chức, quy trình quản lý tại ACB, nắm vững các kỹ năng về giao tiếp, ứng xử tại công sở và tâm lý hội nhập, nắm vững các tiêu chuẩn trong phục vụ khách hàng, nắm vững mô tả công việc, chức năng nhiệm vụ đối với chức danh mà mình trúng tuyển sau đó sẽ đào tạo chuyên sâu các nghiệp vụ và kỹ năng cần thiết để làm việc.

Với các nhà lãnh đạo, nhà quản trị: mục tiêu đào tạo của ACB là hoàn thiện và nâng cao trình độ chuyên môn, các kỹ năng cần thiết đối với cấp quản lý, các kỹ năng quản trị điều hành để tạo nên một đội ngũ cấp quản lý có tầm nhìn xa, luôn

biết hoạch định tốt công việc, quản lý rủi ro, quản lý nhân sự, có khả năng thích nghi cao do phương thức kinh doanh có hiệu quả liên tục thay đổi theo từng thời kỳ.

Với nhân viên đang làm việc tại ACB: mục tiêu đào tạo của ACB là giúp nhân viên cập nhật các kỹ năng, kiến thức cần thiết cho công việc để có thể áp dụng thành công những thay đổi của công nghệ, các sản phẩm mới của ngân hàng. Đào tạo giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho cơ hội thăng tiến, phù hợp với lộ trình phát triển nghề nghiệp của bản thân.

Trên cơ sở mục tiêu đào tạo trong năm, ACB xây dựng mục tiêu cho các chương trình đào tạo.

Lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo tại ACB

Đối tượng đào tạo tại ACB là mọi nhân viên đã ký hợp đồng lao động với ngân hàng, có nguyện vọng làm việc tại ACB, có nhu cầu cần được đào tạo để đáp ứng tiêu chuẩn nghề nghiệp của nhân viên hiện tại hoặc trong tương lai.

ACB lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên triển vọng phát triển của từng cá nhân, trình độ khả năng và sự tâm huyết của các nhân đối với công việc, lựa chọn dựa trên những nghiên cứu, xác định nhu cầu và động cơ đào tạo, tác dụng của đào tạo đối với từng đối tượng. Tùy thuộc vào từng loại hình đào tạo mà có những yêu cầu riêng, cụ thể hơn.

Với những vị trí chủ chốt và nhân sự kế thừa các vị trí này sẽ được tạo điều kiện tham gia các lớp học liên kết với các trường đại học, các doanh nghiệp, cử đi đào tạo ở nước ngoài. Những vị trí này sẽ được Hội đồng quản trị, hội đồng nhân sự, ban tổng giám đốc và khối quản trị nguồn nhân lực lựa chọn.

Nhìn chung, việc lựa chọn đối tượng đào tạo ở ACB là tương đối phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của bản thân người lao động cũng như định hướng phát triển của ngân hàng. Tuy nhiên, không tránh khỏi việc lựa chọn không đúng đối tượng đào tạo, gây lãng phí cho ngân hàng.

Xây dựng chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở chiến lược kinh doanh, mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của Ngân hàng kết hợp với tiến trình nghề nghiệp của nhân viên. Thực trạng chương trình đào tạo những năm vừa qua.

Bảng 2.2: Chương trình đào tạo năm 2016

STT	Chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Thời lượng
1	Đào tạo hội nhập và tuân thủ	Nhân viên mới	3 ngày
2	Đào tạo nghiệp vụ tín dụng KHCN	Nhân viên, lãnh đạo ACB	35 ngày
3	Đào tạo nghiệp vụ tín dụng KHDN	Nhân viên, lãnh đạo ACB	40 ngày
4	Đào tạo nghiệp vụ chức danh vận hành	NV vận hành	28 ngày
5	Chương trình DNA	NV, lãnh đạo ACB	15 ngày
6	Nhận biết tiền thật, tiền giả, vàng thật, vàng giả	Giao dịch viên, nhân viên quỹ	2 ngày
7	Kỹ năng bán hàng, phục vụ khách hàng, kinh doanh	NV, lãnh đạo ACB	5 ngày

(Nguồn trung tâm đào tạo ACB)

Bảng 2.3: Chương trình đào tạo năm 2017

STT	Tên chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Thời lượng
1	Đào tạo hội nhập và tuân thủ	Nhân viên mới	5 ngày
2	Đào tạo nghiệp vụ tín dụng KHCN	Nhân viên, lãnh đạo ACB	35 ngày
3	Đào tạo nghiệp vụ tín dụng KHDN	Nhân viên, lãnh đạo ACB	40 ngày
4	Đào tạo nghiệp vụ chức danh vận hành	NV vận hành	28 ngày

5	Chương trình DNA	NV, lãnh đạo ACB	15 ngày
6	Nghệp vụ quản lý ngoại hối	NV, lãnh đạo ACB	7 ngày
8	Kỹ năng bán hàng tại quầy	Giao dịch viên, nhân viên dịch vụ khách hàng	3 ngày
9	Kỹ năng bán hàng, giao tiếp trong kinh doanh, kỹ năng đàm phán	Nhân viên kinh doanh, lãnh đạo các đơn vị	5 ngày

(Nguồn trung tâm đào tạo ACB)

Bảng 2.4: Chương trình đào tạo năm 2018

STT	Tên chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Thời lượng
1	Đào tạo hội nhập và tuân thủ	Nhân viên mới	5 ngày
2	Đào tạo nghiệp vụ tín dụng KHCN	Nhân viên, lãnh đạo ACB	35 ngày
3	Đào tạo nghiệp vụ tín dụng KHDN	Nhân viên, lãnh đạo ACB	40 ngày
4	Đào tạo nghiệp vụ chức danh vận hành	NV vận hành	28 ngày
5	Chương trình DNA	NV, lãnh đạo ACB	15 ngày
6	Nghệp vụ quản lý ngoại hối	NV, lãnh đạo ACB	7 ngày
8	Kỹ năng bán hàng tại quầy	Giao dịch viên, nhân viên dịch vụ khách hàng	3 ngày
9	Kỹ năng bán hàng, giao tiếp trong kinh doanh, kỹ năng đàm phán	Nhân viên kinh doanh, lãnh đạo các đơn vị	5 ngày
10	Phục vụ KH với niềm đam mê	NV ACB	2 ngày

(Nguồn trung tâm đào tạo ACB)

Nhìn chung, các chương trình đào tạo tại ACB trong những năm từ 2016 đến 2018 vừa qua khá đa dạng, số lượng chương trình đào tạo tăng dần theo các năm cho thấy ACB đã cố gắng xây dựng thêm nhiều chương trình đào tạo nhằm đáp ứng

nhu cầu học tập của học viên. Nội dung được xây dựng cụ thể cho từng chương trình học. Tuy nhiên, chương trình đào tạo còn chung chung.

Bảng 2.5: Chương trình đào tạo năm 2018

STT		Chương trình đào tạo	Đối tượng chính	Thời lượng
1	Hội nhập	Hội nhập môi trường làm việc cấp nhân viên	NV ACB	3.5 ngày
2		Hội nhập môi trường làm việc cấp quản lý	Cấp quản lý	3.5 ngày
3	Chuyên môn	Nghịệp vụ tín dụng dành cho nhân viên phân tích tài chính	NV phân tích tín dụng	20 ngày
4		Nghịệp vụ tư vấn tài chính cá nhân	NV tư vấn tài chính cá nhân	15 ngày
5		Nghịệp vụ dành cho nhân viên quan hệ khách hàng	NV quan hệ khách hàng	20 ngày
6		Nghịệp vụ thanh toán quốc tế	NV thanh toán quốc tế	7 ngày
7		Nghịệp vụ dịch vụ khách hàng	NV CSR, KSV giao dịch	10 ngày
8		Nghịệp vụ kiểm soát viên tín dụng	NV được bổ nhiệm	19 ngày
9		Nghịệp vụ pháp lý chứng từ	NV pháp lý chứng từ	8 ngày
10		Thẩm định dự án đầu tư	Nhân viên ACB	5 ngày
11		Nhận dạng giấy tờ, chữ ký, khuôn mặt, vân tay	Nhân viên ACB	3 ngày
12		Chương trình DNA	Nhân viên ACB	7 ngày
13		Chương trình CLMS	Nhân viên ACB	3 ngày
14	Kỹ năng	Kỹ năng phục vụ KH, bán hàng, kinh doanh	Nhân viên ACB	3 ngày
15		Kỹ năng quản trị điều hành	Nhà quản trị ACB	5 ngày
16		Phát triển năng lực làm việc cá nhân	Nhân viên ACB	3 ngày
17		Chương trình đào tạo giám đốc kênh phân phối	Giám đốc kênh phân phối, nhân sự kế thừa	30 ngày

(Nguồn phòng nhân sự hội sở ACB)

Năm 2018, ACB đã xây dựng được nhiều chương trình đào tạo hơn, chương trình được xây dựng cụ thể hơn, đã tách riêng các chương trình với từng đối tượng cụ thể, sát với thực tế quy trình nghiệp vụ hơn. Thời lượng chương trình cũng được cân đối lại cho phù hợp. Cụ thể:

Qua bảng 2.5 chương trình đào tạo năm 2018, ta thấy chương trình đào tạo và hội nhập đã được phân chia thành đào tạo hội nhập cho đối tượng là nhân viên và đối tượng là cấp quản lý với thời lượng mỗi chương trình là 3.5 ngày thay cho trước đây thời lượng là 5 ngày. Các chương trình đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cũng đa dạng hơn. Trong năm 2018 ACB đã bổ sung thêm một số chương trình đào tạo kỹ năng, chương trình đào tạo giám đốc kênh phân phối. Chương trình đào tạo được xây dựng cụ thể cho từng nhóm đối tượng hạn chế được phần nào tình trạng đối tượng cần đào tạo với thời lượng dài hơn, kỹ hơn thì chỉ được học trong thời gian ngắn.

Đồng thời, số lượng các chương trình công nghệ cũng tăng lên, nội dung chương trình chú trọng vào thực tiễn, thiết kế và cung cấp trên cơ sở yêu cầu năng lực cần thiết cho công việc.

Nội dung chương trình đào tạo tại ACB khá đa dạng. Nội dung mỗi chương trình được quy định cụ thể, rõ ràng.

Nội dung các chương trình đào tạo nghiệp vụ rõ ràng, cụ thể, sát với thực tế tuy nhiên còn mang tính chất lý thuyết, thiếu các tình huống cụ thể.

Nội dung các chương trình đào tạo công nghệ khá sát với thực tế, phù hợp với yêu cầu công việc và quy trình tác nghiệp tại ACB. Nội dung chương trình bao gồm: hướng dẫn sử dụng chương trình công nghệ, thực hành, giải đáp thắc mắc cho học viên và kiểm tra tổng kết cuối khóa.

Cuối mỗi khóa đào tạo, ACB sẽ thống kê phản hồi của học viên về chương trình đào tạo thông qua phiếu đánh giá khóa học. Trong đó có phần đánh giá về nội dung bài giảng, thời gian khóa học, khả năng ứng dụng thông tin thu được trong công việc. Từ đó trung tâm đào tạo sẽ có những phương pháp thay đổi làm sao mang lại

hiệu quả tốt nhất cho kênh phân phối và ứng dụng hoàn thiện cho cán bộ nhân viên tại đơn vị.

Bảng 2.6: Bảng đánh giá chất lượng khóa đào tạo

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

(Nguồn trung tâm đào tạo ACB)

Sau khi thu thập phiếu đánh giá khóa học, trung tâm đào tạo ACB sẽ thống kê lại để phục vụ công tác đánh giá chương trình đào tạo sau này.

Bên cạnh đó để hoàn thiện cho luận văn này tác giả Luận văn lấy mẫu thuận tiện của 200 CBNV bao gồm 30% cấp quản lý và 70% cấp nhân viên được đào tạo trực tiếp (tác giả đến trực tiếp đến trung tâm đào tạo) hoặc đào tạo gián tiếp (tác giả lấy danh sách từ trung tâm đào tạo của mỗi khóa học này sau đó liên lạc bằng điện thoại hoặc mail). Bằng cách tác giả xây dựng bảng hỏi tại Phụ lục 5 và Phụ lục 6

Theo kết quả điều tra khảo sát tại Câu hỏi 1 “*Xin anh/chị cho ý kiến cá nhân của mình về chương trình đào tạo của ACB* (Phụ lục 5) và kết quả hồi đáp tại (Phụ Lục 6) kết quả được phân tích, tập hợp tại bảng 2.7 như sau:

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát chương trình đào tạo

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất tốt	12	21	33	12%
Tốt	36	91	127	70%
Bình thường	9	14	23	13%
Không được tốt lắm	3	14	17	5%
Không tốt	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Qua kết quả thể thấy rằng chương trình đào tạo khá tốt khi đã xây dựng được nhiều chính sách hợp lý, rõ ràng với tỷ lệ 70% đánh giá tốt, 12% đánh giá rất tốt và chỉ có khoảng 5% đánh giá chính sách đào tạo của ACB không được tốt lắm và không có phiếu điều tra nào đánh giá chương trình đào tạo của học viên là không tốt. Điều này thể hiện hầu hết các cán bộ của ACB hài lòng với chương trình đào tạo hiện tại, tuy nhiên vẫn có một số bộ phận cán bộ chưa thực sự hài lòng với chương trình đào tạo hiện tại. Do vậy cần tìm hiểu sâu hơn về vấn đề này để có những giải pháp hoàn thiện chương trình đào tạo của mình.

2.2.3. Thực trạng xác định nhu cầu và đối tượng đào tạo

Sau khi được phê duyệt, bộ phận đào tạo gửi thông báo đến các đơn vị yêu cầu đăng ký danh sách học viên (bắt buộc số lượng tối thiểu nhân sự tham dự khóa học), yêu cầu các Trưởng đơn vị và Chi nhánh khảo sát nhu cầu của cán bộ nhân viên đang công tác tại đơn vị quản lý. Bộ phận đào tạo tập hợp phiếu khảo sát nhu cầu, lập danh sách và gửi lãnh đạo phê duyệt danh sách tham dự khóa học.

Đối với nhân sự mới ra nhập và chưa có kinh nghiệm bắt buộc phải trải qua khóa học tập trung kéo dài một tháng, và phải vượt qua bài kiểm tra cuối khóa học (bài kiểm tra trắc nghiệm trên lớp về sản phẩm và kỹ năng bao gồm 80-100 câu hỏi) và bảo vệ, thuyết trình bài tập dự án (bốc thăm) trước hội đồng giám khảo (GĐCN/GĐ KHDN, trưởng phòng HO, Đào tạo) nếu đạt được thì sẽ được tiếp nhận và chuyển xuống đơn vị kinh doanh.

Đối với các nhân sự tuyển mới nhưng đã có kinh nghiệm ở các ngân hàng khác thì chỉ cần đào tạo hội nhập một buổi và sẽ chuyển thẳng xuống đơn vị kinh doanh, sau đó nhân sự sẽ tham gia các khóa đào tạo định kỳ như các nhân sự đang làm việc tại Ngân hàng TMCP ACB

Khi có một khóa đào tạo định kỳ để lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo, chuyên viên đào tạo dựa vào hai yếu tố:

+ Dựa vào các khóa học và chức danh của nhân sự hiện tại để chỉ định đối tượng bắt buộc phải tham gia.

+ Cán bộ đào tạo gửi đề nghị cử cán bộ đi học cho lãnh đạo đơn vị kinh doanh để cử cán bộ đi học, sẽ quy định số lượng nhân sự tối thiểu phải tham gia khóa học dựa vào số lượng nhân sự của đơn vị.

Hoạt động kinh doanh luôn diễn ra liên tục và biến động, do vậy hầu hết các khóa học không phải toàn bộ nhân sự đều có thể tham dự mà mỗi chi nhánh cử một vài đại diện tham dự và cán bộ đó sẽ có nhiệm vụ hướng dẫn lại các nhân sự không được tham dự khóa học. Việc cử đại diện đi học và kiến thức sau đó sẽ được truyền lại như thế nào có ý nghĩa cực kì quan trọng đối với hiệu quả công tác đào tạo. Vì vậy, cấp quản lý tại chi nhánh cần lưu tâm hơn trong việc lựa chọn và cử cán bộ đi học. Bên cạnh đó một số khóa học có cán bộ đã được chỉ định đích danh từ bộ phận đào tạo dựa theo căn cứ nội dung đào tạo và chức danh, công việc của cán bộ đó hoặc từ thông qua văn bản từ tổng giám đốc.

Việc đào tạo nhân sự thường diễn ra trong thời gian hành chính nên đôi khi cán bộ đi học chưa có được sự tập trung tuyệt đối do vẫn phải giải quyết công việc đang thực hiện.

Kết quả điều tra khảo sát Câu hỏi 2 “*Tại đơn vị mà anh/chị đang công tác có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của Quý Anh/Chị không?*” kết quả hồi đáp (Phụ lục 5) và tại (Phụ Lục 6) kết quả được phân tích, tập hợp như sau:

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát về việc tìm hiểu nhu cầu đào tạo của CBCNV

Chi tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Thường xuyên	58.8	133	191.8	96%
Có, không thường xuyên	1.2	7	8.2	4%
Không	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát thấy rằng trong năm đều bố trí tìm hiểu nhu cầu đào tạo từ phía các CBCNV lao động trực tiếp cũng như từ cấp Quản lý – chiếm tỷ lệ 96% số phiếu phát ra, và không có phiếu nào đánh giá trung tâm đào tạo không thể hiện

việc tìm hiểu nhu cầu đào tạo từ phía người lao động. Việc này cho thấy ACB rất quan tâm đến việc xác định nhu cầu đào tạo từ phía người lao động và đều có gắng thực hiện điều tra tìm hiểu nhu cầu đào tạo của người lao động nhằm hướng đến xây dựng được khung chương trình đào tạo hợp lý, phù hợp với nhu cầu của CBNV.

2.2.4. Thực trạng xây dựng chương trình và phương pháp đào tạo

Chương trình và nội dung đào tạo do các cán bộ của phòng ban nghiệp vụ của hội sở kết hợp với bộ phận đào tạo chịu trách nhiệm trong vấn đề xác định nhu cầu đào tạo của các bộ phận của đơn vị. Các khóa đào tạo của Ngân hàng TMCP ACB gồm có:

- Sử dụng các hệ thống của phục vụ cho công việc như Hệ thống hạch toán (DNA), hệ thống báo cáo (DASHBOARD), xếp hạng tín dụng, hệ thống thanh toán quốc tế (WORKFLOW), hệ thống lưu trữ hồ sơ (SOLAR), hệ thống quản lý thông tin, quản lý hồ sơ tín dụng.
- Quy chế cho vay, quy trình thẩm định khách hàng, định giá tài sản đảm bảo; các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng TMCP ACB.

Nội dung đào tạo với các cán bộ mới gia nhập đã được kết hợp giữa bộ phận kinh doanh với bộ phận thẩm định tín dụng và phòng đào tạo xây dựng thành quy chuẩn. Toàn bộ nhân sự mới chưa có kinh nghiệm đều bắt buộc phải đảm bảo hoàn thành khóa đào tạo cơ bản trước khi được chuyển về các đơn vị kinh doanh để làm việc

✚ Phương pháp đào tạo trực tiếp

Ngân hàng TMCP Á Châu thực hiện chủ yếu phương pháp đào tạo tập trung tại 3 thành phố lớn là Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh, các chi nhánh ở xa có cán bộ đi học sẽ được hỗ trợ kinh phí đi lại và ăn ở. Phương pháp này áp dụng hầu hết với các khóa học đào tạo như đào tạo hội nhập, đào tạo nghiệp vụ, đào tạo kỹ năng.

✚ Phương pháp đào tạo từ xa

Một số khóa học về phổ biến sản phẩm mới ngắn gọn được tiến hành thông qua đào tạo từ xa, các nhân sự ngồi tại phòng họp của mỗi chi nhánh để trao đổi trực

tuyến. Phương pháp đào tạo này vừa tiết kiệm được chi phí đi lại ăn ở, vừa giúp tiết kiệm thời gian di chuyển cho các cán bộ đi học. Tuy nhiên với phương pháp này sẽ khó để quản lý số lượng nhân sự tham dự học cũng như tính nghiêm túc trong việc học tập. Lý do là nhân sự học tại đơn vị làm việc do vậy đôi khi cán bộ đang học nhưng thường xuyên ra ngoài để xử lý công việc, không đảm bảo thời gian và nội dung đào tạo.

Phương pháp đào tạo chủ động thông qua email

Hàng tháng bộ phận pháp chế tập hợp gửi cho nhân sự bản tóm tắt các văn bản pháp luật mới của các cơ quan ban hành liên quan đến công tác kinh doanh, kèm theo so sánh với văn bản cũ (nếu có) và nguồn tham khảo văn bản gốc để nhân sự xem xét. Bộ phận hỗ trợ và thúc đẩy bán hàng hai tuần một lần sẽ gửi tóm tắt các sản phẩm mới ra, đặc tính nổi trội của sản phẩm gửi tới toàn bộ nhân sự để giúp nhân sự có thể dễ dàng nắm bắt sản phẩm giúp việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng được thuận lợi hơn, tránh việc mất thời gian đọc toàn bộ quy định.

Việc đào tạo bằng phương pháp chủ động giúp tiết kiệm chi phí, thời gian và hỗ trợ cán bộ kinh doanh rất nhiều trong quá trình làm việc. Nhưng phương pháp đào tạo chủ động chỉ thực sự hiệu quả với các nhân sự chủ động, có mong muốn được học tập. Phương pháp này sẽ không hiệu quả với nhân sự không chủ động, đồng thời ảnh hưởng khó khăn đến việc kiểm soát hiệu quả học tập.

Câu hỏi 3 “*Theo anh chị các phương pháp đào tạo của Trung tâm đào tạo hiện tại có đảm bảo chất lượng*” (Phụ lục 5) và kết quả hồi đáp tại (Phụ Lục 6).

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát phương pháp đào tạo

Phương pháp	Số phiếu			Tốt %	Khá%	Kém %
	Quản lý	Nhân viên	Tổng			
Phương pháp đào tạo trực tiếp	52	148	200	18%	72%	10%
Phương pháp đào tạo từ xa	52	148	200	14%	67%	19%

Phương pháp đào tạo chủ động thông qua email	52	148	200	15%	48%	27%
Tổng			200			

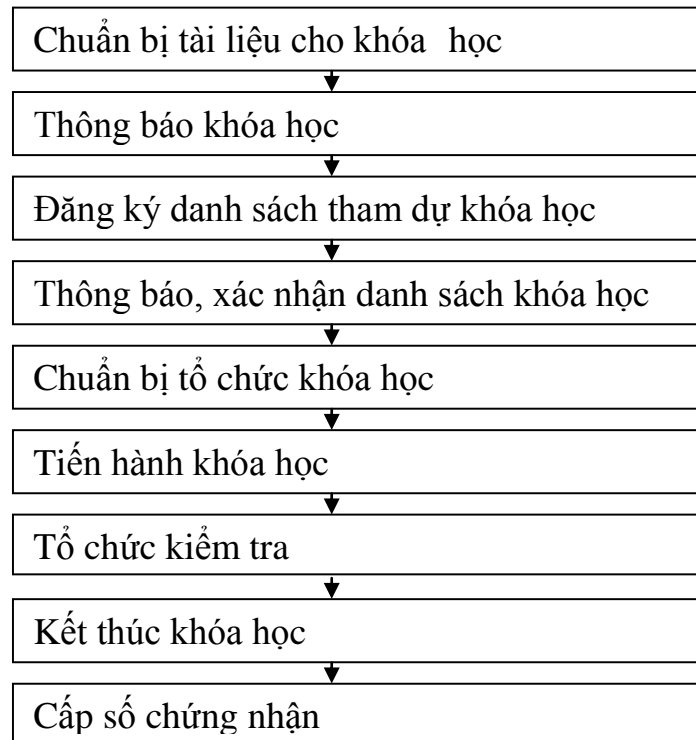
(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy các phương pháp đào tạo trên tỷ lệ được đánh giá còn khá cao, do điều kiện tham gia khóa học cũng như đặc thù công việc của từng vị trí làm việc của CBNV mỗi đơn vị. Do vậy phương pháp đào tạo từ xa và phương pháp đào tạo qua Email cần được áp dụng sao cho phù hợp đa số công việc của cán bộ được yêu cầu hoặc được tham gia khóa học cũng như chế tài cho các cán bộ tham gia khóa học. Tuy nhiên nhiều khóa đào tạo chưa phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ của người lao động mà còn dựa nhiều trên ý chí chủ quan của đội ngũ lãnh đạo hay người lao động.

2.2.5. Thực trạng công tác tổ chức và triển khai thực hiện các chương trình đào tạo

Trên cơ sở kế hoạch đào tạo năm và các chương trình đào tạo đã được xây dựng, trung tâm đào tạo của ACB phối hợp với các đơn vị kênh phân phối để tổ chức thực hiện đào tạo.

Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo tại ACB như sau:



Hình 2.2: Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo tại ACB

(Nguồn trung tâm đào tạo ACB)

Trước ngày khai giảng 15 ngày trung tâm đào tạo và giảng viên sẽ chuẩn bị tài liệu cho khóa học. Trước ngày khai giảng 10 ngày trung tâm đào tạo sẽ thông báo khóa học đến các đơn vị kênh phân phối để đăng ký tham dự khóa học và xác nhận danh sách tham gia khóa học trước ngày khai giảng 4 ngày.

Công tác chuẩn bị khóa học:

+ Đối với các khóa đào tạo nội bộ, liên kết công tác chuẩn bị khóa học bao gồm: căn cứ vào kế hoạch đào tạo năm xác định khóa học là nội bộ hay liên kết, liên hệ với giảng viên để xác định thời gian và địa điểm khóa học; lập hợp đồng đào tạo (đối với các khóa đào tạo liên kết) trình cấp phê duyệt có thẩm quyền; photo tài liệu chuẩn bị cho lớp học; chép file bài giảng của giảng viên vào máy tính lớp học, bố trí xe đưa đón học viên (nếu cần); cập nhật bảng hướng dẫn phòng học tại trung tâm đào tạo; chuẩn bị hồ sơ khóa học bao gồm: danh sách điểm danh, danh sách ký nhận tài liệu, danh sách đăng ký suất ăn (đối với khóa học tổ chức tại địa điểm có nhà ăn của ngân hàng), bảng tên khóa học để dán ở cửa lớp học, phiếu đánh giá khóa học

dành cho học viên, phiếu góp ý hàng ngày; chuẩn bị giáo cụ: bàn ghế, máy móc, bút viết, bảng, pin cho mic...

+ Đối với khóa đào tạo bên ngoài: trung tâm đào tạo liên hệ đơn vị tổ chức về thời gian, đại điểm khóa học để thông báo cho học viên.

Công tác tiến hành khóa học:

+ Đối với khóa học đào tạo nội bộ, liên kết:

Vào ngày khai giảng: phát tài liệu cho học viên, yêu cầu học viên ký nhận vào danh sách ký nhận tài liệu, thông báo với học viên thời gian khóa học, giờ học, các quy định về điểm danh, nội quy lớp học, chọn lớp trưởng để quản lý lớp.

Trong thời gian tổ chức khóa học: theo dõi việc đến lớp của giảng viên và nhắc nhở giảng viên đến lớp đúng giờ đã thông báo, theo dõi việc điểm danh của học viên để chấn chỉnh kịp thời, theo dõi xe đưa đón học viên (nếu có), theo dõi diễn biến khóa học và định kỳ 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, thu thập giấy công tác để trình giám đốc trung tâm đào tạo ký xác nhận cho học viên.

+ Đối với những khóa học có tổ chức thi cuối khóa:

Trung tâm đào tạo sẽ thông báo lịch thi đến các đơn vị trên toàn hệ thống để những học viên đã học ở khóa học trước thi chưa đạt đăng ký thi lại, 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.

+ Đối với những khóa học e-learning:

Nếu học tập trung tại trung tâm đào tạo của ACB thì công tác tiến hành khóa học vẫn thực hiện như trên. Nếu nhân viên tự học tại đơn vị thì trung tâm đào tạo sẽ thông báo user và pass cho nhân viên đăng nhập vào hệ thống e-learning để học, thông báo thời gian học hàng ngày, cuối khóa sẽ thông báo danh sách thi, user và pass để vào thi, đơn vị ký xác nhận kết quả thi và gửi về trung tâm đào tạo.

+ Đối với những khóa đào tạo bên ngoài:

Nhân viên 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, liên kết:

Thu phiếu đánh giá khóa học dành cho học viên, tổng kết khóa học, giải đáp những thắc mắc của học viên, thanh toán thù lao giảng viên và các chi phí khác của khóa học, thanh lý hợp đồng với tổ chức bên ngoài (đối với các khóa học đào tạo liên kết), xác nhận số chứng nhận trên hệ thống DNA để cấp quyền cho học viên, nhập dữ liệu khóa học và chương trình quản lý nhân sự, sau 2 đến 3 tháng, nhắc nhở các đơn vị đánh giá sau đào tạo, thu thập đánh giá sau đào tạo để báo cáo gửi Giám đốc trung tâm đào tạo xem xét

+ Đối với khóa đào tạo bên ngoài: hu thập báo cáo kết quả tham dự khóa học cho học viên và thanh toán chi phí khóa học.

Nhìn chung, công tác tổ chức khóa học tại ACB được thực hiện khá chu đáo, tuân thủ theo quy trình đào tạo nhân viên tại ACB. Tổng hợp ý kiến đánh giá tổ chức khóa học trong những năm qua, thu được kết quả sau:

Theo kết quả khảo sát với câu hỏi 4,5,6 (*Phụ lục 5- Mẫu phiếu khảo sát*) và kết quả hồi đáp tại (*Phụ Lục 6 – Bảng tổng hợp kết quả ý kiến khảo sát*) nhận được tại các bảng sau:

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát chương trình, hình thức đào tạo

Chỉ tiêu	Kết quả khảo sát chương trình đào tạo		Kết quả khảo sát hình thức đào tạo	
	Số phiếu	%	Số phiếu	%
Rất phù hợp	22.8	11%	10	5%
Phù hợp	107	54%	83	42%
Bình thường	56	28%	98.2	49%
Không phù hợp	14.2	7%	8.8	4%
Rất không phù hợp	0	0%	0	0%

Chỉ tiêu	Kết quả khảo sát chương trình đào tạo		Kết quả khảo sát hình thức đào tạo	
	Số phiếu	%	Số phiếu	%
Tổng	200		200	

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Qua kết quả ở bảng có thể thấy nhìn chung các chương trình đào tạo, hình thức đào tạo đều phù hợp với người lao động khi chiếm phần lớn số phiếu phát ra với tỷ lệ từ 42% đến 54%, số phiếu không phù hợp cũng chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ dưới 10% và không có phiếu nào là rất không phù hợp. Điều này thể hiện được chương trình đào tạo luôn luôn đổi mới sáng tạo và tìm ra những chương trình đào tạo thích hợp nhất với người lao động trên cơ sở sử dụng hình thức đào tạo và phương pháp đào tạo đa dạng nhất.

Bảng 2.11: Bảng đánh giá công tác tổ chức khóa học những năm 2016-2018

Nội dung đánh giá	Mức độ	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)
Tài liệu khóa học	Đầy đủ, hữu ích	14892	95.0	17750	96.4	17935	98.2
	Có thiếu sót	658	4.2	497	2.7	237	1.3
	Nhiều thiếu sót, lỗi thời	125	0.8	166	0.9	91	0.5
	Tổng số phiếu	15676	100	18413	100	18264	100
Phòng học và thiết bị giảng dạy	Tốt	10644	67.9	13423	72.9	17460	95.6
	Trung bình	4013	25.6	4658	25.3	804	4.4
	Chưa tốt	1019	6.5	331	1.8	0	0.0
	Tổng số phiếu	15676	100	18413	100	18264	100
Tổ chức theo dõi, phục vụ lớp học	Tốt	14908	95.1	17363	94.3	18191	99.6
	Trung bình	721	4.6	1050	5.7	73	0.4
	Chưa tốt	47	0.3	0	0.0	0	0.0
	Tổng số phiếu	15676	100	18413	100	18264	100

(Nguồn: thống kê phiếu đánh giá trung tâm đào tạo ACB)

Qua bảng 2.11: Ta thấy, công tác tổ chức khóa học tại ACB thực hiện khá tốt. Về tài liệu khóa học: không có phiếu đánh giá nào đánh giá tài liệu khóa học nhiều thiếu sót, lỗi thời; hầu hết số phiếu đánh giá đều đánh giá tài liệu khóa học đầy đủ, hữu ích. Về phòng học và thiết bị giảng dạy đã được cải thiện dần trong những năm vừa qua. Tỷ lệ học viên đánh giá phòng học thiết bị giảng dạy tốt liên tục tăng do trong những năm vừa qua ACB đã đổi mới trang thiết bị tại các trung tâm đào tạo hiện đại hơn, giảm hẳn tình trạng máy móc thiết bị giảng dạy bị hỏng hay trục trặc trong quá trình đào tạo. Công tác tổ chức theo dõi và phục vụ lớp học luôn được đánh giá là tốt.

2.2.6. Công tác xác định kinh phí và các hoạt động hỗ trợ công tác đào tạo tại ACB

Khối quản trị nguồn nhân lực của ACB có trách nhiệm dự toán kinh phí đào tạo cho toàn hệ thống ACB. Khối quản trị nguồn nhân lực hướng dẫn các đơn vị dự trù ngân sách tài trợ đào tạo tại đơn vị vào đầu năm theo nhu cầu công việc và nhu cầu đào tạo phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị.

Ngân sách tài trợ đào tạo hàng năm toàn ngân hàng được khối quản trị nguồn nhân lực tổng hợp trên cơ sở dự trù của các đơn vị và ngân sách các chương trình đào tạo khác do khối quản trị nguồn nhân lực chủ trì. Ngân sách tài trợ đào tạo được Tổng giám đốc xem xét và trình Chủ tịch hội đồng nhân sự và lương thưởng phê duyệt. Các trường hợp phát sinh nhu cầu tài trợ đào tạo ngoài kế hoạch hoặc khi đã kết thúc ngân sách tài trợ đào tạo, sẽ được xem xét thực hiện vào năm sau trừ khi có sự phê duyệt của Chủ tịch hội đồng nhân sự và lương thưởng.

Đối với các lớp học tập trung tại trung tâm đào tạo của ACB, chi phí đào tạo bao gồm:

+ Chi phí công tác phí cho nhân viên và giảng viên.

Công tác phí cho giảng viên và nhân viên bao gồm chi phí đi lại, lưu trú, tiền tiêu vật.

Chi phí đi lại bao gồm: chi vé xe, vé tàu, vé máy bay 2 chiều cho nhân viên tham gia khóa học đối với những nhân viên đi đào tạo tại nơi khác tỉnh, địa bàn làm việc.

Chi phí lưu trú: trung tâm đào tạo sẽ sắp xếp cho học viên hoặc học viên tự sắp xếp và thanh toán sau.

Tiền tiêu vật được dự tính theo quy định của ACB. Tùy vào ngạch lương của nhân viên, có các mức tiền tiêu vật khác nhau được quy định theo ngày.

+ Chi phí tổ chức lớp học như chi phí phô tô tài liệu, chi phí nước cho giảng viên, giáo cụ học tập: bàn ghế, máy móc, bút viết, bảng...

+ Chi phí trả cho giảng viên hoặc phụ cấp giảng dạy (bao gồm chi phí giảng dạy và soạn thảo tài liệu giảng dạy)

+ Chi phí trả cho cán bộ quản lý lớp học

- Đối với những khóa đào tạo phải thuê địa điểm ngoài để học thì chi phí đào tạo bao gồm cả chi phí thuê địa điểm hay chi tổ chức hội nghị, hội thảo.

- Đối với những khóa học đào tạo e-learning tập trung tại trung tâm đào tạo thì chi phí đào tạo vẫn bao gồm cả chi phí tổ chức lớp học, chi phí cho cán bộ quản lý lớp học. Còn những khóa đào tạo e-learning mà học viên tự học tại đơn vị thông qua hệ thống máy tính thì chi phí đào tạo giảm đi do không có chi phí quản lý lớp học và chi cho giảng viên.

- Chi phí đào tạo đối với nhân viên tham gia các khóa học trong và ngoài nước bao gồm:

+ Học phí khóa học

+ Chi phí đi lại, ăn ở, sinh hoạt phí để tham dự khóa học, nếu khóa học được tổ chức ngoài tỉnh, thành phố nhân viên đang cư trú.

+ Chi phí mua sách vở, tài liệu của khóa học.

+ Tiền lương, phụ cấp nhân viên được hưởng trong thời gian tham gia khóa học.

+ Các chi phí khác liên quan đến việc tham dự khóa học.

Căn cứ vào từng trường hợp cụ thể, ngân hàng Á Châu sẽ xem xét tài trợ chi phí đào tạo theo các mức là tài trợ toàn phần chi phí đào tạo hoặc tài trợ một phần chi phí đào tạo.

Điều kiện để được xem xét tài trợ chi phí đào tạo khi nhân viên tham gia các chương trình đào tạo trong và ngoài nước:

- Ngân hàng có nhu cầu nguồn nhân lực có kỹ năng, kiến thức phù hợp với nội dung đào tạo, nhân viên là nhân sự nòng cốt của đơn vị, có tiềm năng phát triển, có nguyện vọng được đào tạo để làm việc lâu dài tại ngân hàng – thể hiện trong quá trình làm việc và cam kết bằng văn bản.
- Nhân viên hoàn thành tốt công việc hiện tại và có kết quả hoàn thành công việc trong năm vừa qua đạt loại khá trở lên.
- Nội dung đào tạo là cần thiết cho chiến lược, mục tiêu của ngân hàng và có liên quan trực tiếp đến công việc nhân viên đang đảm nhận hoặc đảm nhận ngay khi kết thúc khóa học.
- Đơn vị đào tạo là tổ chức có uy tín, chất lượng, được ACB chấp nhận.
- Đối với những chương trình đào tạo giảng dạy trực tiếp bằng tiếng nước ngoài, nhân viên phải được xác nhận là có khả năng tốt về ngoại ngữ ở bốn kỹ năng nghe – nói – đọc – viết.
- Nhân viên được đơn vị xác nhận đủ năng lực và tiếp nhận để đào tạo.
- Trưởng đơn vị đồng ý cử nhân viên tham gia khóa học và đề nghị lên cấp có thẩm quyền phê duyệt.

Tại ACB, việc dự tính chi phí đào tạo đầu năm do khối quản trị nguồn nhân lực tổng hợp trên cơ sở tổng hợp nhu cầu đào tạo tại đơn vị kênh phân phối đồng thời dự tính thêm phần chi phí có thể bị tăng lên do tổ chức thêm một số lớp học ngoài kế hoạch do yêu cầu của các khối khi có sản phẩm mới hoặc những kỹ năng kiến thức mới cần thiết cho nhân viên.

Bảng 2.12: Chi phí đào tạo tại ACB từ năm 2016-2018

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Chi phí đào tạo dự tính	9,000,000	10,150,000	12,250,000
Chi phí thực tế	9,190,760	11,103,220	10,510,130
Chênh lệch	190,760	953,220	(1,739,870)
%thực hiện/kế hoạch	102.1%	109.4%	85.8%

(Nguồn: Trung tâm đào tạo ACB)

Nhận xét: Việc dự tính chi phí đào tạo trong những năm vừa qua thực hiện khá tốt. Năm 2016, chi phí đào tạo thực tế cao hơn với dự tính 2.1% do trong năm có tổ chức thêm chương trình đào tạo sản phẩm khách hàng cá nhân và sản phẩm khách hàng doanh nghiệp cho nhân viên kinh doanh. Năm 2017, chi phí đào tạo thực tế cao hơn 9.4% do Ngân hàng thay đổi phần mềm mới DNA, số lượng nhân viên tham gia đào tạo tăng lên dẫn đến chi phí đào tạo tăng lên. Năm 2018 chi phí đào tạo thực tế thấp hơn 14.2% do số lượng khóa học phân mềm DNA dự tính đào tạo cũng giảm xuống do chương trình DNA đi vào vận hành chuẩn tốt.

Tuy nhiên, chi phí đào tạo tại ACB khá cao. Nguyên nhân là do chi phí lưu trú và đi lại cho các nhân viên ở khác tỉnh, thành phố nơi tổ chức đào tạo tập trung lớn. Ví dụ nhân viên tại ACB – Chi nhánh Nghệ An vào trung tâm đào tạo tại Sài Gòn học, ACB phải trả chi phí vé tàu hoặc vé máy bay cho nhân viên theo quy định. Vì vậy, trong tương lai ACB nên so sánh giữa việc đào tạo tập trung tại trung tâm đào tạo và trả chi phí đi lại cho nhân viên hay cử giảng viên đến đào tạo cho nhân viên tại kênh phân phối để tiết kiệm chi phí.

2.2.7. Công tác đánh giá kết quả sau đào tạo của ngân hàng TMCP Á Châu.

Đánh giá chất lượng khóa học bao gồm đánh giá nội dung khóa học, giảng viên, tổ chức khóa học thông qua việc thống kê phản hồi của học viên tham dự khóa học.

Để đánh giá chất lượng khóa học, sau mỗi khóa học ACB sẽ thống kê phản hồi của nhân viên thông qua phiếu đánh giá khóa học.

Sau khi thu thập phiếu đánh giá của học viên trung tâm đào tạo sẽ tổng hợp lại và đánh giá chất lượng khóa học để xem xét và hoàn thiện khóa học. Phiếu đánh giá khóa học của ACB tương đối đầy đủ về nội dung, đã thể hiện các tiêu chí cơ bản để trung tâm đào tạo có cơ sở đánh giá chất lượng của khóa học về nội dung khóa học, giảng viên và việc tổ chức khóa học tuy nhiên còn chung chung và chưa thu hút được những góp ý thiết thực từ học viên. Ngoài ra, nếu chỉ sử dụng tiêu chí này để đánh giá chất lượng khóa học có thể thiếu chính xác, phục thuộc vào thái độ và mức nghiêm túc của học viên khi điền vào phiếu đánh giá.

Bên cạnh đó, đối với những khóa học trực tuyến e-learning, ACB chưa xây dựng phiếu đánh giá sau đào tạo để đánh giá chất lượng khóa học nên việc đánh giá chất lượng những khóa học này chưa thực sự tốt.

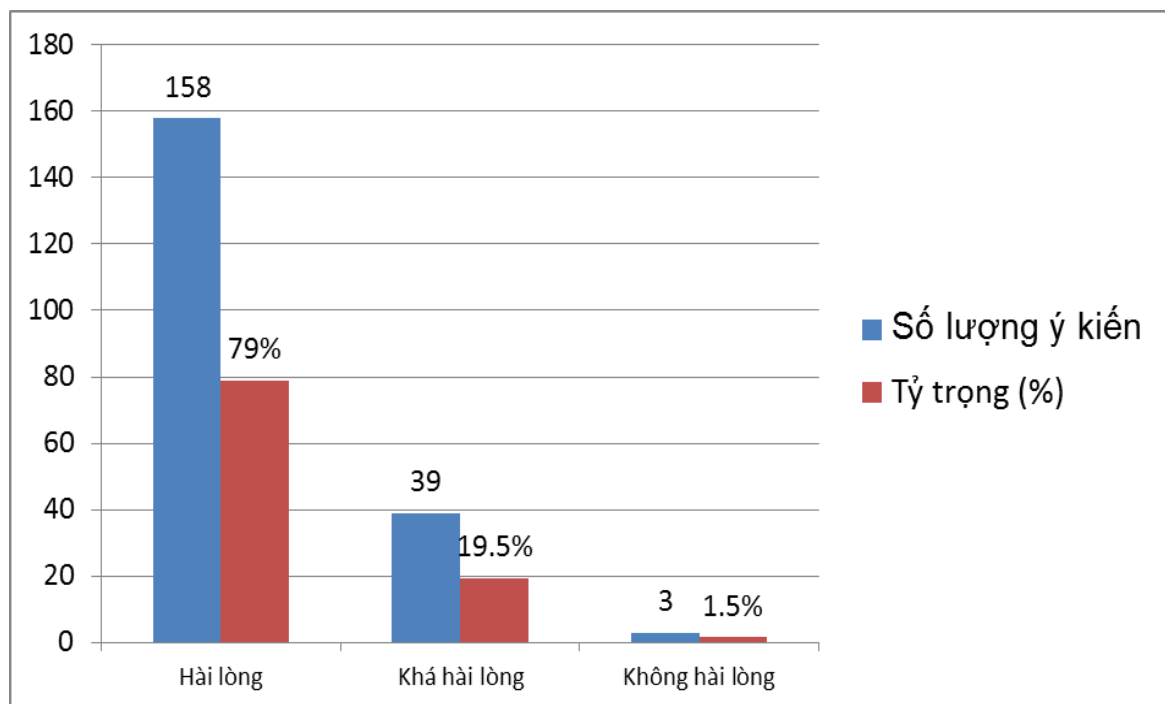
Các kết quả đánh giá chất lượng khóa học đã được tác giả phân tích xen kẽ trong những phần trên của luận văn qua các số liệu thống kê.

Đánh giá chất lượng học viên:

Đánh giá mức độ hài lòng của học viên sau khi tham gia khóa học.

Tác giả luận văn đã chọn mẫu 200 nhân viên đã qua đào tạo để khảo sát mức độ hài lòng của học viên sau khi tham gia đào tạo tại ACB.

Câu hỏi 5: *Anh/Chị cho biết mức độ hài lòng sau các chương trình đào tạo, được hỏi đáp tại (Phụ lục 5) và (Phụ Lục 6).* Kết quả thu được như sau:



Hình 2.3 : Mức độ hài lòng của học viên sau đào tạo

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Như vậy, tỷ lệ học viên cảm thấy hài lòng và khá hài lòng sau khi tham gia khóa học chiếm tỷ lệ cao. Mỗi nhân viên được đào tạo cảm thấy hài lòng vì được bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ cũng như kỹ năng của bản thân.

ACB đánh giá học viên sau đào tạo thông qua các kỳ kiểm tra, báo cáo thực tập, đánh giá của cấp quản lý trực tiếp và trưởng đơn vị đối với học viên sau đào tạo.

Sau khi kết thúc khóa học, nhân viên ACB phải thi nghiệp vụ thông qua hình thức thi trắc nghiệm trên máy, tự luận, hoặc phỏng vấn trực tiếp. Kết quả thi sẽ đánh giá được khả năng tiếp thu kiến thức và trình độ của nhân viên sau khi tham gia khóa học, đồng thời nhân viên sẽ được cấp chứng chỉ nghiệp vụ. Đối với những nhân sự được luân chuyển, thực tập tại đơn vị khác, việc đánh giá sau đào tạo của học viên được thể hiện thông qua bài thu hoạch và kết quả hành động của chính học viên; báo cáo của người hướng dẫn, quản lý trực tiếp. Đối với các lớp đào tạo bên ngoài, ACB đánh giá học viên thông qua các văn bằng, chứng chỉ mà học viên đạt được sau khi tham gia khóa học.

Bảng 2.13: Kết quả thi của học viên trong những năm qua

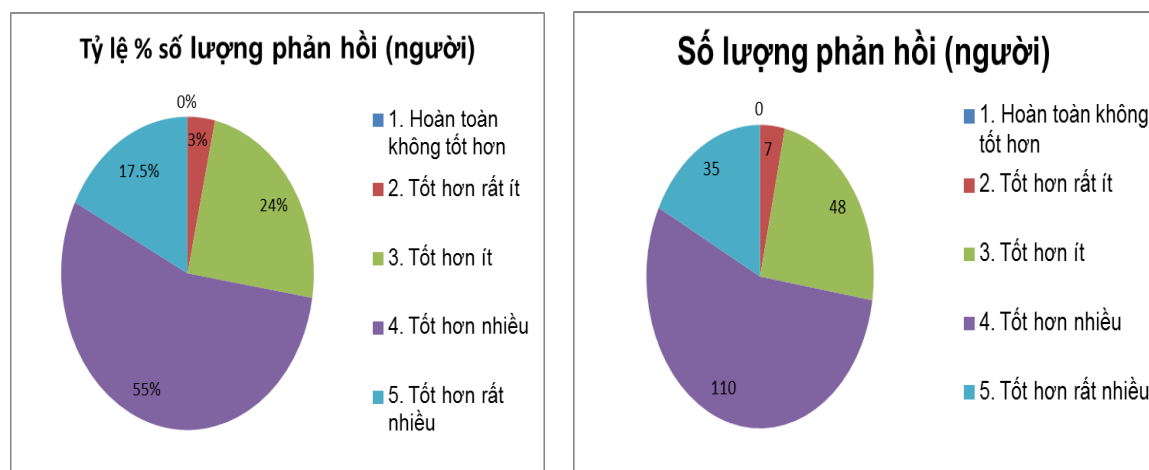
Chi tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Tỷ lệ học viên đạt điểm trung bình từ 7 trở lên (đạt yêu cầu)	83%	87%	92%
Tỷ lệ học viên không đạt yêu cầu	17%	13%	8%
Tỷ lệ học viên phải thi lại/đào tạo lại	17%	13%	8%

(Nguồn trung tâm đào tạo ACB)

Như vậy, tỷ lệ học viên đạt yêu cầu và vượt qua các kỳ thi cuối khóa ngày càng tăng trong những năm qua cho thấy chất lượng đào tạo của ACB ngày càng tăng. Tuy nhiên, đánh giá chất lượng đào tạo thông qua kết quả thi của học viên cũng chưa thật sự chính xác vì còn phụ thuộc vào mức độ đa dạng, sát với nội dung đào tạo và phù hợp với thực tế công việc của ngân hàng đề thi.

ACB cũng thực hiện đánh giá chất lượng nhân viên sau đào tạo thông qua việc lấy ý kiến của học viên, cấp quản lý trực tiếp và trưởng đơn vị nơi tiếp nhận hoặc cử nhân viên đi đào tạo trong vòng 2 đến 3 tháng kể từ ngày kết thúc khóa học. Thời điểm đánh giá tùy theo quy định của từng nghiệp vụ và yêu cầu của từng vị trí.

Về mức độ thực hiện công việc tốt hơn sau khi tham gia các khóa đào tạo, tác giả luận văn chọn mẫu khảo sát 200 cán bộ nhân viên tham gia đào tạo, các ý kiến đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 = *hoàn toàn không tốt hơn*, còn 5 = *nâng cao rất nhiều*. Kết quả khảo sát thể hiện ở Hình 2.7

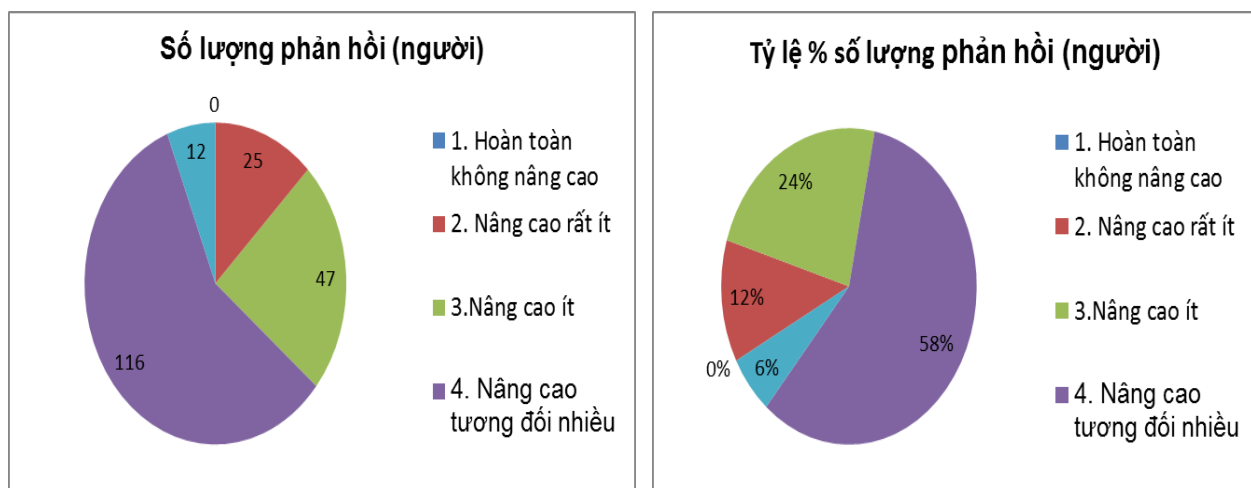


Hình 2.4: Kết quả khảo sát mức độ thực hiện công việc tốt hơn sau khi tham gia các khóa đào tạo

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Hình 2.4: Cho thấy có 110 người (chiếm 55,0%) nhận định thực hiện công việc tốt hơn nhiều và 35 người (chiếm 17,5%) thực hiện công việc tốt hơn rất nhiều nhờ vào việc tham gia các khóa đào tạo. Tuy nhiên, 48 người (chiếm 24,0%) cho biết mức độ thực hiện tốt hơn công việc chỉ tăng ít và 7 người (chiếm 3,5%) cho biết chỉ tăng rất ít sau khi tham gia các khóa đào tạo. Tổng số nhóm ý kiến ở mức ít là 27,5%. Như vậy, tác động thực tế của các chương trình đào tạo đến nâng cao mức độ thực hiện công việc còn một số hạn chế cần quan tâm.

Về mức độ nâng cao kiến thức, kỹ năng sau khi tham gia các khóa đào tạo, các ý kiến đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 = *hoàn toàn không nâng cao*, còn 5 = *nâng cao rất nhiều*. Kết quả khảo sát được tổng hợp ở .



Hình 2.5: Kết quả khảo sát mức độ nâng cao kiến thức, kỹ năng sau khi tham gia các khóa đào tạo

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Hình 2.5: Cho thấy có 116 người (chiếm 58,0%) cho biết đã nâng cao kiến thức, kỹ năng tương đối nhiều và 12 người (chiếm 6,0%) nâng cao kiến thức, kỹ năng rất nhiều sau khi tham gia các khóa đào tạo. Trong khi đó, có 47 người (chiếm 23,5%) cho biết kiến thức, kỹ năng chỉ nâng cao ít và có 25 người (chiếm 12,5%) thấy nâng cao rất ít, kiến thức được nâng cao. Tổng số phản hồi của hai nhóm ít kiến ở mức ít là 36%. Kết quả này cho thấy, mặc dù các chương trình đào tạo có nội dung phù hợp với đặc điểm công việc thực tế, nhưng tác động thực tế nâng cao kiến thức và kỹ năng của những người tham gia các khóa đào tạo còn một số hạn chế.

2.3. Đánh giá chung công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu.

2.3.1. Kết quả đã đạt được

Trong những năm qua, công tác đào tạo nhân sự tại Ngân hàng TMCP Á CHÂU đã giúp Ngân hàng xây dựng được lực lượng nhân sự đáp ứng tốt đòi hỏi của hoạt động kinh doanh, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của Ngân hàng và thực hiện chiến lược, kế hoạch đã đề ra. Những điểm mạnh của công tác đào tạo bao gồm quy trình đào tạo được xây dựng và thực hiện khá bài bản, nội dung chương

trình gắn với nhu cầu thực tế, cơ sở vật chất đáp ứng tương đối tốt nhu cầu thực hiện các chương trình đào tạo và các phương pháp đào tạo khá phù hợp với đặc điểm nhân sự và tính chất hoạt động của ngân hàng, kết quả được thể hiện cụ thể như sau:

- **Một là** : Công tác đào tạo nguồn nhân lực luôn được ACB chú trọng và phát triển, ACB luôn tạo điều kiện để học viên được tham gia các khóa đào tạo cần thiết. Công tác đào tạo đã góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại ACB. Trong đó công tác đào tạo nhân viên tân tuyển được thuận lợi hoàn toàn tham gia đào tạo có hành trang đầy đủ, kỹ năng làm việc độc lập cũng như làm việc nhóm. Nhìn chung nhân viên ACB được đào tạo nâng cao nghiệp vụ, chuyên môn, kỹ năng làm việc cần thiết, giúp nhân viên hoàn thiện bản thân và mang lại hiệu quả công việc tốt hơn.

- **Hai là**: Chất lượng học viên sau đào tạo tại ACB đã được cải thiện khá nhiều. Thể hiện rõ nhất là sau khi tham gia các lớp kỹ năng và lớp đào tạo về công nghệ. Số lượng thư khiếu nại, thư chê của khách hàng đối với nhân viên ACB sau khi được đào tạo giảm. Khách hàng hài lòng với chất lượng phục vụ của ACB hơn. Tốc độ xử lý công việc trên các phần mềm của ACB được cải thiện đáng kể do nhân viên đã được thực hành trên hệ thống phần mềm tại trung tâm đào tạo. Mức độ tuân thủ quy định của ngân hàng tăng do nhân viên đã nắm rõ quy trình, nghiệp vụ của ACB. Tỷ lệ lỗi nghiệp vụ của nhân viên trước và sau khi đào tạo được cải thiện rõ rệt.

- **Ba là**: Quy trình đào tạo của ACB được xây dựng rõ ràng, thống nhất từ trên xuống, quy định đầy đủ trách nhiệm và nghĩa vụ của từng bộ phận từ công tác lên kế hoạch đào tạo, tổ chức thực hiện và đánh giá sau đào tạo.

- **Bốn là**: ACB đã liên tục đa dạng hóa các chương trình đào tạo, nội dung đào tạo cũng như phương pháp đào tạo. Công tác tổ chức đào tạo của ACB được thực hiện tốt.

- **Năm là**: ACB có đội ngũ giảng viên nội bộ lớn, có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm thực tế.

2.3.2. *Tồn tại và nguyên nhân*

Bên cạnh những thành công của công tác đào tạo nhân lực của Ngân hàng TMCP ACB vẫn còn hạn chế và tồn tại nguyên nhân về một số khía cạnh đáng lưu ý chủ yếu sau đây:

- Quá trình xây dựng chương trình đào tạo chưa gắn kết đầy đủ với đòi hỏi của tình hình thị trường về nhu cầu nhân sự chất lượng ngày càng cao.
- Phương pháp đào tạo áp dụng cho một số chương trình đào tạo chưa phù hợp khiến cho một số đối tượng đào tạo chưa thể bố trí tham gia đầy đủ và lĩnh hội các nội dung đào tạo một cách hiệu quả.
- Mặc dù công tác đào tạo nhân lực được thực hiện hàng năm những công tác này còn thụ động, chưa thực sự gắn với chiến lược phát triển dài hạn và kế hoạch kinh doanh hàng năm của Ngân hàng.
- Trong khi công tác đào tạo nhân sự cần là một trong những ưu tiên hàng đầu, việc bố trí nguồn lực cho công tác đào tạo nhân lực còn hạn chế và phải chờ đợi phê duyệt qua nhiều cấp.
- Nhận thức của đội ngũ cán bộ quản lý và chuyên trách đào tạo nhân lực còn hạn chế, chưa góp phần đưa công tác đào tạo nhân lực vào vị trí là một trong những hoạt động trọng tâm trong chiến lược phát triển của Ngân hàng.
- Nhận thức của đối tượng đào tạo, bao gồm cả các cán bộ quản lý và nhân viên, còn chưa đầy đủ, chưa ý thức rõ vai trò, tầm quan trọng của các nội dung đào tạo đối với quá trình thực hiện nhiệm vụ công việc của bản thân nói riêng vào đối với việc nâng cao khả năng cạnh tranh của Ngân hàng nói chung.
- Công tác khuyến khích nhân sự tham gia các chương trình đào tạo còn hạn chế, bao gồm cả khuyến khích vật chất và các chương trình thi đua giữa các cá nhân và giữa các đơn vị thành viên.
- Công tác đánh giá sau đào tạo còn hạn chế, chưa thực sự góp phần hiệu quả vào việc đổi mới cách xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo và khuyến khích tham gia đào tạo.

- Nhu cầu đào tạo vẫn còn chưa thực sự theo sát nhu cầu thực tế, đặc biệt là nhu cầu đào tạo của cán bộ quản lý và nhân viên chính thức – những người vừa phải thực hiện nhiệm vụ công việc vừa phải không ngừng trau dồi kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ.

Để thực hiện thành công chiến lược phát triển của Ngân hàng trong những năm tới, công tác đào tạo nhân lực tại Ngân hàng TMCP ACB cần được hoàn thiện với những giải pháp đồng bộ để phát huy những ưu điểm, đồng thời khắc phục những hạn chế nhằm làm cho công tác đào tạo nhân lực thực sự trở thành một trong những hoạt động chiến lược của Ngân hàng, được thực hiện tốt hơn nữa, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của Ngân hàng trong những năm tới.

Kết luận chương 2: Từ cơ sở lý luận chương 1, chương này phân tích thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu, đánh giá chung tình hình công tác đào tạo nhân lực và các kết quả đạt được, tìm ra nguyên nhân hạn chế. Từ đó đưa ra các giải pháp, kiến nghị chương 3.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI NHTMCP Á CHÂU ĐẾN NĂM 2025

Giới thiệu chương:

Chương 3. Từ chiến lược kinh doanh của NHTMCP Á CHÂU đề đưa ra định hướng cũng như giải pháp cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của NHTMCP Á CHÂU từ nay đến 2025.

3.1. Phương hướng phát triển của NHTMCP Á CHÂU và các yêu cầu đặt ra đối với đào tạo nguồn nhân lực đến 2025

3.1.1. Chiến lược kinh doanh của ACB

Định hướng chiến lược phát triển đến năm 2025 nhằm đưa ACB phát triển là “Ngân hàng cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng”, chiếm vị trí hàng đầu trong hệ thống ngân hàng Việt Nam. Định hướng chiến lược gồm 2 nội dung lớn:

(1) Chiến lược hoạt động kinh doanh, trong đó tinh thần cốt lõi là tập trung phát triển sản phẩm dịch vụ chuyên sâu đi đôi với nhu cầu mục đích của tất cả khách hàng trong thời kỳ công nghệ 4.0 với các phân đoạn khách hàng mục tiêu, nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB để tăng cường vị thế trên thị trường.

(2) Chiến lược về nhân sự .

ACB kiên trì với định hướng phát triển là “ Thái độ - Năng lực – Hành Vi”, tiếp tục nghiên cứu xây dựng và thực hiện các chương trình nâng cao thể chế: xây dựng củng cố hình ảnh của ngân hàng thông qua đáp ứng, ứng xử, thái độ tôn trọng lắng nghe cung ứng sản phẩm dịch vụ và các tiện nghi giao dịch thuận lợi an toàn của Nhân viên ACB, xác định rõ các giá trị cốt lõi và xây dựng văn hóa công ty; tăng cường sự tham gia tích cực, xây dựng và áp dụng trong toàn hệ thống Bộ Quy tắc ứng xử; kiện toàn tổ chức và hoạt động của Ban điều hành, phân định rõ hơn quyền hạn và trách nhiệm của Ban điều hành và các thành viên trong Ban điều hành; sắp xếp lại kênh phân phối thành hệ thống hai cấp; tiếp tục các chương trình nâng cao năng lực quản lý chức năng: quản lý rủi ro, quản lý tài chính, quản lý nguồn nhân lực.

Ngoài quan hệ tín dụng, ACB cần tập trung phát triển các sản phẩm ngân hàng giao dịch, nâng cao tính chuyên nghiệp và chất lượng dịch vụ để phát huy được hiệu quả quan hệ đa dạng với nhóm khách hàng này.

Sự khác biệt mà ACB muốn xây dựng là ngân hàng đa năng, dẫn đầu về tập trung vào khách hàng, quy trình vận hành hiệu quả.

Chiến lược đối với khách hàng cá nhân: ACB muốn trở thành đối tác tin cậy cung cấp các bó sản phẩm giao dịch tiện lợi và chất lượng vượt trội phục vụ các nhu cầu tài chính trọn đời của các cá nhân và Doanh nghiệp.

Chiến lược đối với khách hàng doanh nghiệp: ACB phấn đấu trở thành ngân hàng được các khách hàng doanh nghiệp mục tiêu chọn làm ngân hàng chính nhờ dịch vụ và các giải pháp tài chính được đặc chế một cách phù hợp cho từng nhóm khách hàng.

Đối với ngân quỹ: Đảm bảo vị thế, sự an toàn, tính hiệu quả và giá trị gia tăng cao.

Để thực hiện được mục tiêu đó đòi hỏi ACB phải tạo ra năng lực kinh doanh đẳng cấp hơn, vượt trội hơn về chất để hoàn thành sứ mệnh là ngân hàng của mọi nhà.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của ACB

Trong môi trường kinh tế quốc tế và toàn cầu hóa, cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn đòi hỏi ACB phải tận dụng cơ hội, biến thách thức thành cơ may, đổi mới công nghệ, sử dụng tối đa nguồn lực hiện có để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Hơn ai hết, đội ngũ lãnh đạo của ACB nhận định được rằng một tổ chức không thể xây dựng kế hoạch tăng trưởng hiệu quả cũng như thực hiện thành công những chiến lược phát triển đó nếu không có những nhân viên có năng lực, đủ sức lực thực hiện những chiến lược, kế hoạch của tổ chức. Vì vậy, định hướng phát triển nguồn nhân lực tại ACB trong thời gian tới là thu hút và giữ chân nhân tài đồng thời bồi dưỡng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng đáp ứng nhu cầu của toàn hệ thống. Mục tiêu của ACB là xây dựng đội ngũ nhân

viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực về đạo đức, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và trung thành với ACB.

ACB luôn tạo điều kiện, khuyến khích và thúc đẩy quá trình học tập và phát triển của nhân viên. Hoạt động đào tạo luôn được ACB quan tâm và tạo điều kiện để thực hiện một cách đồng bộ thống nhất.

Đối với nhân viên mới: đào tạo hội nhập và phát triển để nhân viên có thể hiểu rõ quy trình, nghiệp vụ, môi trường làm việc tại ACB, trang bị những kiến thức chuyên môn cũng như những kỹ năng cần thiết trong quá trình làm việc.

Đối với nhân viên cũ: tái đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ, các kỹ năng cần thiết cho nhân viên, tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên học hỏi và phát triển nghề nghiệp, để nhân viên gắn bó lâu dài với ACB.

Đặc biệt, thế kỷ 21 là thế kỷ đặt ra những cơ hội và thách thức lớn cho các nhà lãnh đạo. Nền kinh tế toàn cầu, kinh tế tri thức, môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, tài nguyên thiên nhiên khan hiếm, khoa học công nghệ hiện đại phát triển nhảy vọt, lực lượng lao động chủ yếu là lao động tri thức – họ làm chủ phương tiện sản xuất của họ là tri thức nên họ có thể ra đi tùy ý đòi hỏi ở các lãnh đạo, nhà quản trị phải có những thay đổi để phù hợp với xu hướng của hiện tại, phải quan tâm, đánh giá đúng năng lực và có chính sách thu hút nhân tài. Nhà lãnh đạo, nhà quản trị cần có khả năng sáng tạo, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp tốt, tầm nhìn xa, sự quyết đoán, khả năng truyền đạt thông tin, sự linh hoạt, khả năng thích ứng, sự tự nhận thức, sức truyền cảm, khả năng biết nhìn lại quá khứ và hướng tới tương lai. Vì vậy, để phát triển bền vững trong tương lai, ACB cần chú trọng công tác đào tạo đội ngũ lãnh đạo, nhà quản trị về cả kiến thức và kỹ năng để chèo lái con thuyền ACB vững vàng.

Vậy ACB cần hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ACB để đào tạo mang lại hiệu quả cao hơn.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại NHTMCP Á CHÂU đến 2025

3.2.1. Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo.

Vấn đề cốt lõi để xây dựng kế hoạch đào tạo hoàn chỉnh là xác định đúng nhu cầu đào tạo của toàn hệ thống. Để bảo đảm đào tạo đúng người lao động, khối quản trị nhân lực của ACB cần phối hợp với trường các bộ phận tại đơn vị, kênh phân phối đánh giá đúng nhu cầu đào tạo cho toàn hệ thống ACB. Việc đánh giá cần gắn liền với phân tích tổ chức, với mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp để có đủ nguồn lực cho công tác đào tạo và có được sự ủng hộ của cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp. Đánh giá nhu cầu đào tạo cũng phải gắn với phân tích công việc và phân tích cá nhân người lao động. Nhu cầu đào tạo phát sinh khi nhân viên không đủ các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc hiện tại cũng như trong tương lai. Để đảm bảo việc xác định nhu cầu đào tạo của cả hệ thống chính xác đòi hỏi việc xác định nhu cầu đào tạo, đối tượng đào tạo tại các đơn vị kênh phân phối phải thực hiện nghiêm túc. Các trường bộ phận, trường đơn vị có thể thực hiện theo quy trình sau để đánh giá nhu cầu đào tạo tại đơn vị chính xác hơn:

Bước 1: Trước khi xác định nhu cầu đào tạo, nhà quản trị cần nắm vững: kế hoạch phát triển của ACB trong thời gian tới là gì? Chiến lược đào tạo? mục tiêu đào tạo? các tổ chức cung ứng dịch vụ đào tạo? kinh nghiệm đào tạo những năm trước? Phương pháp đào tạo dự kiến? Kinh phí và nguồn kinh phí cho đào tạo?

Bước 2: Tiếp theo cần xác định khoảng cách giữa kết quả thực hiện công việc tiêu chuẩn và kết quả thực hiện công việc thực tế. Việc này sẽ giúp nhà quản trị xác định được nhân viên nào hoàn thành tốt công việc, nhân viên nào không hoàn thành tốt công việc.

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc trong thực tế của nhân viên, nhà quản trị cần đánh giá thông qua bản đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, trao đổi trực tiếp với nhân viên, trao đổi trực tiếp với cấp trên trực tiếp, trao đổi với khách hàng liên quan... Tại ACB hiện nay, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên còn phụ thuộc chủ yếu vào đánh giá chủ quan của cấp quản lý trực tiếp và trường đơn vị, kết quả xếp loại của nhân viên vào cuối mỗi năm. Vì

vậy, trong tương lai ACB cần sử dụng các công cụ bên ngoài khác. Đặc biệt, việc trao đổi với khách hàng liên quan là rất cần thiết (đối với nhân viên ở hội sở sẽ đánh giá thông qua khách hàng nội bộ, đối với nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng sẽ đánh giá thông qua trao đổi với khách hàng mà nhân viên đó quản lý).

Tại ACB, tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc đã được xây dựng khá rõ ràng đối với từng chức danh thông qua bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, các chỉ tiêu kinh doanh nhưng vẫn mang tính chất định tính, khó định lượng. Trong thời gian tới, ACB cần cập nhật thường xuyên bản mô tả công việc cho tất cả các chức danh. Nội dung của bản mô tả công việc cần phù hợp với định hướng của tổ chức. Bản mô tả công việc là cơ sở quan trọng để đánh giá công việc của nhân viên.

Sau khi tìm hiểu kết quả công việc mà nhân viên đạt được và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc, nhà quản trị sẽ so sánh và tìm ra khoảng cách.

Bước 3: Xác định nguyên nhân dẫn đến khoảng cách đó và giải pháp.

Nguyên nhân dẫn đến khoảng cách này có thể do thiếu kỹ năng và kiến thức hoặc do thiếu động lực lao động, do ACB phân công công việc chưa hợp lý dẫn đến người lao động mặc dù có trình độ và kiến thức tuy nhiên vẫn không hoàn thành tốt công việc. Ngoài ra, cần phải phân tích nguyên nhân dẫn đến có khoảng cách bởi có thể họ “không biết làm” nhưng cũng có thể họ “không muốn làm”.

Để xác định đúng nguyên nhân, nhà quản trị cần phải thăm dò ý kiến của nhân viên đồng thời quan sát thái độ làm việc của họ để xác định đúng nguyên nhân. Câu hỏi đặt ra mà nhà quản trị phải trả lời được là:

- Nhân viên cảm thấy thế nào về kết quả đạt được của họ?
- Chế độ lương thưởng, chính sách đãi ngộ của ngân hàng hiện tại có được nhân viên đánh giá cao và phù hợp không?
- Nhân viên được công nhận và khen thưởng như thế nào khi họ đạt được kết quả như yêu cầu và vượt yêu cầu?
- Nhân viên có bị kỷ luật hay phạt khi không đạt kết quả như yêu cầu không?

- Công việc hiện tại của nhân viên có phù hợp với khả năng thực tế của nhân viên hay không?

Nếu trường hợp nguyên nhân là do nhân viên không có hoặc hiểu biết không đầy đủ các kiến thức, kỹ năng để làm việc thì cần thực hiện đào tạo cho nhân viên.

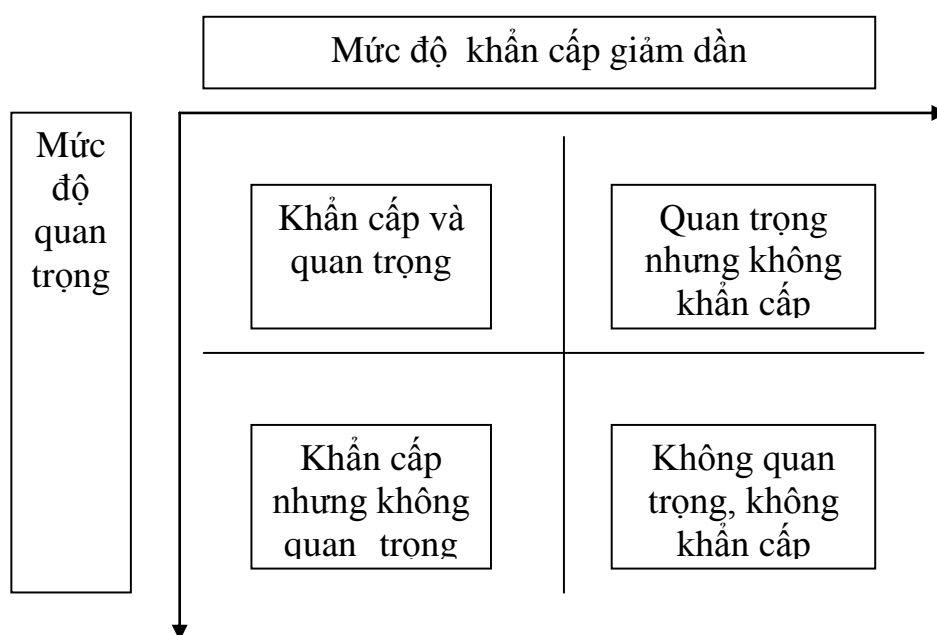
Nếu trường hợp nguyên nhân là do thiếu động lực lao động, do phân công lao động chưa hợp lý thì giải pháp không phải là đào tạo vì như thế vừa tốn chi phí mà hiệu quả sau khi đào tạo chưa chắc đã được nâng cao. Giải pháp cho vấn đề này có thể bao gồm xây dựng kế hoạch chiến lược, tái cơ cấu tổ chức, khuyến khích tăng động lực làm việc của nhân viên thông qua các hoạt động tập thể, khen thưởng.

Bước 4: Xác định thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo và lựa chọn đúng nhu cầu cần đào tạo để lập kế hoạch năm.

Trưởng đơn vị kênh phân phối cần xác định được thứ tự ưu tiên các nhu cầu đào tạo để lựa chọn trước khi gửi về trung tâm đào tạo để xây dựng kế hoạch năm, tránh trường hợp đào tạo thừa hoặc thiếu. Để xác định được thứ tự này, trưởng các đơn vị cần:

- Lập danh sách nhu cầu đào tạo, nguyên vọng được đào tạo của nhân viên
- Đánh giá các nhu cầu đào tạo trên cơ sở tầm quan trọng của chúng đến sự phát triển của đơn vị, mức độ khẩn cấp của nhu cầu đào tạo đối với hoạt động kinh doanh của đơn vị. Ví dụ như mục tiêu kinh doanh sắp tới của đơn vị là phát triển mảng dịch vụ kinh doanh ngoại hối và thanh toán quốc tế thì nhất thiết phải đào tạo được nhân viên thanh toán quốc tế có trình độ, tránh các rủi ro tác nghiệp; đào tạo cho nhân viên kinh doanh kỹ năng và kiến thức cần thiết để tiếp thị đối với khách hàng có nhu cầu thanh toán quốc tế.
- Nhu cầu đào tạo được xem là quan trọng khi nó có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của đơn vị. Nhu cầu đào tạo được xem là khẩn cấp thì phải thực hiện ngay, sớm nhất khi có thể.
- Trưởng đơn vị cần sắp xếp thứ tự ưu tiên của các nhu cầu để lựa chọn đúng đối tượng đào tạo.

Qua hình dưới biểu hiện mối quan hệ giữa nhu cầu cấp thiết và nhu cầu quan trọng như sau:



Hình 3.1: Mối quan hệ nhu cầu cấp thiết và nhu cầu quan trọng trong đào tạo

Trong những loại nhu cầu trên cần phải ưu tiên những nhu cầu vừa khẩn cấp vừa quan trọng trước, sau đó mới lựa chọn đến các nhu cầu quan trọng nhưng không cấp thiết và khẩn cấp nhưng không quan trọng. Những nhu cầu không quan trọng và không khẩn cấp có thể xem xét sau cùng. Tùy vào từng trường hợp cụ thể để trưởng các đơn vị xác định đúng thứ tự ưu tiên để đào tạo. Nếu như việc đánh giá nhu cầu đào tạo được xác định thường xuyên thì số lượng nhu cầu khẩn cấp sẽ giảm xuống trong tương lai.

Ngoài ra việc xác định nhu cầu đào tạo cần dựa trên mong muốn của bản thân nhân viên. Hàng năm, ACB nên phát phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo đến từng nhân viên trong ngân hàng, khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến xây về chương trình đào tạo mà mình thấy cần.

Khi xác định được nhu cầu đào tạo hợp lý sẽ xây dựng được kế hoạch đào tạo trong năm khả thi và phù hợp với nguồn lực của ACB.

Mẫu phiếu điều tra xác định nhu cầu đào tạo của nhân viên, tác giả luận văn xin đề xuất như ở phụ lục 1 đính kèm.

3.2.2. Hoàn thiện công tác xây dựng chương trình đào tạo NNL

+ Xây dựng mục tiêu đào tạo:

Mục tiêu đào tạo cần được xác định rõ ràng, cụ thể, có thể định lượng được. Mục tiêu đào tạo phải được đề ra cho từng chương trình đào tạo với những chỉ tiêu đánh giá phù hợp.

Nội dung chương trình đào tạo:

Nội dung đào tạo phải được đa dạng hóa và đổi mới thường xuyên, đáp ứng nhu cầu học hỏi của nhân viên, sát với thực tế công việc hàng ngày của nhân viên. Nội dung đào tạo cần phải có sự phân loại đối với từng đối tượng như đào tạo cho chức danh nào, cấp nhân viên hay cấp quản lý, tái đào tạo hay đào tạo cho nhân viên mới. Trong đào tạo cho các nhà quản trị cần phân chia rõ ràng giữa đào tạo cho quản trị cấp cao, cấp trung hay cấp cơ sở. Ở mỗi cấp khác nhau có yêu cầu phát triển năng lực khác nhau. Ở cấp cơ sở và trung cấp cần chú trọng những kỹ năng mang tính chất nghiệp vụ, chuyên môn cơ bản còn những cấp cao hơn đòi hỏi được đào tạo những kiến thức chuyên sâu về quản trị. Vì vậy, cần xây dựng những chương trình đào tạo với những nội dung hợp lý, phù hợp với vị trí công việc.

Phương pháp đào tạo:

Hiện nay, ACB 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 lớp học e-learning tại đơn vị. Điều này sẽ giúp ACB tiết kiệm được chi phí và đào tạo được số lượng nhân viên lớn hơn. Trong thời gian tới, ACB phải hoàn thiện phương pháp đào tạo này, khắc phục những yếu điểm hiện tại để mang lại kết quả đào tạo cao hơn. ACB cần xây dựng thêm phần trao đổi kiến thức để các học viên có thể trao đổi kiến thức và chia sẻ kinh nghiệm làm việc.

Lựa chọn giảng viên: mặc dù ACB có nguồn giảng viên nội bộ dồi dào và có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng sư phạm ngày càng được nâng cao. Tuy nhiên, đội ngũ giảng viên này có thể gây cho học viên cảm giác nhàm chán do các phương pháp giảng dạy không đa dạng, rập khuôn. Giảng viên giảng dạy cần phải tạo hứng thú học tập cho học viên bằng phương pháp giảng giải hấp dẫn của mình để thu hút các học viên. Tránh hiện tượng giảng viên giảng, học viên ngồi chép bài hoặc làm việc riêng, lớp học không nên quá đông để đảm bảo được chất lượng của

bài giảng. Giảng viên cần phải kích thích người học tích cực tham gia thảo luận làm việc nhóm, làm bào tập tình huống hay đóng vai, khuyến khích người học trao đổi, thắc mắc. Vì vậy, trong thời gian tới ACB cần đào tạo lại đội ngũ giảng viên đồng thời thuê ngoài một số giảng viên để tạo hứng thú cho học viên khi tham gia đào tạo. ACB phải thường xuyên bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm, chuyên môn cho tất cả giảng viên bằng cách định kỳ hàng năm ACB tổ chức các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ hoặc cấp kinh phí cho các giảng viên tham gia học tập tại các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ do các trường đại học để bồi dưỡng kiến thức ngoại ngữ cho đội ngũ giảng viên này để họ có thể trực tiếp tham khảo, khai thác các tài liệu, chương trình của nước ngoài cũng như trao đổi kiến thức chuyên môn với các chuyên gia nước ngoài nhằm phục vụ tốt hơn cho công tác giảng dạy. Ngoài ra hàng năm có thể định kỳ ACB chọn những giảng viên ưu tú đi bồi dưỡng nâng cao trình độ ở nước ngoài thông qua các hình thức tham quan học tập, hội nghị, hội thảo nghiên cứu khoa học...

Dự tính chi phí đào tạo: nguồn kinh phí đào tạo sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức triển khai và hình thức đào tạo của ACB. Để tiết kiệm chi phí đào tạo, trong thời gian tới ACB nên cân nhắc giữa việc tập trung nhân viên ở các tỉnh khác nhau học tại trung tâm đào tạo của ACB hoặc cử giảng viên đến đơn vị có nhân viên cần đào tạo để giảng dạy trực tiếp nếu số lượng học viên tại đơn vị và các vùng lân cận lớn. Đây là vấn đề mà ACB nên lưu ý trong thời gian tới. Bởi nếu giải quyết tốt vấn đề này sẽ giúp ACB tiết kiệm được chi phí đào tạo đáng kể. Ngoài ra, về chi phí cho học viên tham gia đào tạo và giảng viên tham gia giảng dạy cần có các khoản chi phí hợp lý, khuyến khích về cả vật chất và tinh thần, tạo động lực để thúc đẩy người đi học thì hào hứng, giáo viên thì nhiệt tình. Có chi phí cho việc khen thưởng những giảng viên giảng dạy tốt và học viên có kết quả học tập cao.

3.2.3. Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện đào tạo NNL

Sau khi xây dựng được kế hoạch và chương trình đào tạo, việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo là rất quan trọng. Khi tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, ACB cần sử dụng linh hoạt các phương pháp đào tạo, đảm bảo các điều kiện để học viên tham gia đào tạo hiệu quả. Trung tâm đào tạo và các đơn vị cần phối hợp với nhau

để tạo điều kiện cần thiết cho học viên tham gia đào tạo có hiệu quả. Việc lựa chọn thời gian và địa điểm đào tạo cần được xem xét kỹ lưỡng đến khả năng nhân viên có thể tham dự đầy đủ các buổi học không, cơ sở hạ tầng và các thiết bị đào tạo có được sử dụng hữu ích và không gây lãng phí không. Trường hợp giảng viên bận phải bố trí người giảng thay, tránh trường hợp việc học của nhân viên bị gián đoạn. Khi khóa học diễn ra, cần đảm bảo các điều kiện hậu cần của lớp học, trang thiết bị giảng dạy phải phù hợp với yêu cầu của giảng viên, bố trí bàn ghế và giáo cụ và những công cụ quản lý lớp học đầy đủ. Ngoài ra, cần phải theo dõi tiến độ thực hiện kế hoạch và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết.

3.2.4. Hoàn thiện hoạt động hỗ trợ đào tạo NNL

- Hoàn thiện bộ máy tổ chức làm công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực từ cấp chi nhánh kênh phân phối. Mỗi đơn vị nên có một bộ phận chuyên trách công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực tại đơn vị. Bộ phận này sẽ phụ trách nghiên cứu nhu cầu, đối tượng, khả năng của đơn vị về đào tạo, lập kế hoạch đào tạo của đơn vị gửi về trung tâm đào tạo, kết hợp với trung tâm đào tạo để thực hiện đào tạo và hỗ trợ trường đơn vị trong việc đánh giá kết quả sau đào tạo. Bộ phận này phải là những người có trình độ chuyên môn về đào tạo và phải được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn thường xuyên.

- Đào tạo và phát triển phải đi đôi với tạo việc làm, sử dụng người lao động sau đào tạo. ACB cần bố trí công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng của nhân viên, điều này sẽ giúp nhân viên phát huy năng lực, sở trường và tăng sự hài lòng trong nghề nghiệp. Tạo điều kiện cho nhân viên sau khi đào tạo có cơ hội thăng tiến theo tiến trình nghề nghiệp của bản thân. Như thế nhân viên sẽ có khả năng phát huy những kiến thức, những chuyên môn nghiệp vụ mà họ được học, ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh của toàn hệ thống, tránh được sự lãng phí về thời gian, chi phí cho hoạt động đào tạo và bồi dưỡng. Ngoài ra, việc được bố trí vào vị trí thích hợp sau đào tạo sẽ là một động cơ thúc đẩy người được đi học cố gắng và cố gắng hơn nữa để học tập tốt trong khóa đào tạo, yêu công việc hơn sau khóa đào tạo. ACB cần xây dựng một cơ chế chính sách để tạo động lực thực sự cho người

lao động để người lao động thấy được rằng ACB luôn tạo điều kiện cho nhân viên học tập và phát triển gắn với cơ hội thăng tiến theo tiến trình nghề nghiệp các nhân của nhân viên.

3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá sau đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, theo hệ thống đánh giá bốn cấp độ của Kirkpatrick:

cấp độ 1 – phản ứng: học viên có hài lòng về khóa học không?;

cấp độ 2 – học tập: học viên học được gì từ khóa học;

cấp độ 3 - ứng dụng: học viên áp dụng được những kiến thức đã học vào công việc như thế nào;

cấp độ 4 – chương trình đào tạo ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức. Tại ACB, 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 ACB chỉ tổng hợp những ý kiến đánh giá của học viên về tổ chức lớp học, giảng viên và nội dung bài giảng còn chưa đánh giá được mức độ hài lòng của học viên sau khi tham gia chương trình đào tạo. Vì vậy cần bổ sung phiếu đánh giá mức độ hài lòng của học viên. Tác giả xin đề xuất phiếu đánh giá chi tiết như phụ lục 2 đính kèm. Việc đánh giá thông qua kết quả phiếu đánh giá và bài kiểm tra cuối khóa giúp ACB 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 ACB tiến hành thông qua phiếu đánh giá sau đào tạo do trưởng đơn vị đánh giá và gửi về trung tâm đào tạo để tổng hợp. Tuy nhiên, công tác này ở ACB chưa được thực hiện nghiêm túc và chỉ lấy ý kiến đánh giá từ phía trưởng đơn vị, chưa thăm dò ý kiến từ phía học viên.

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

+ Quan sát nhân viên tại chỗ: thông qua việc quan sát biểu hiện của nhân viên trong công việc, trưởng đơn vị hoặc trưởng các bộ phận 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, trưởng đơn vị 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. Khối quản trị nguồn nhân lực 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 quản trị nguồn nhân lực có thể đánh giá công tác đào tạo có mang lại hiệu quả cao hơn trong công việc hay không.

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

Từ những thông tin đó, trưởng đơn vị có thể đánh giá sau đào tạo chính xác hơn.

Cấp độ 4- chương trình đào tạo ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức tương đối khó thực hiện. Muốn đánh giá ở cấp độ này, ACB 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 ACB do tác động của đào tạo, so sánh với chi phí bỏ ra để đào tạo.

Kết luận chương 3: Chương này chỉ ra các kiến nghị của ngân hàng TMCP Á Châu trong thời gian tới, đồng thời từ thực trạng ở chương 2 để đưa ra các giải pháp, kiến nghị hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Đề nâng cao hiệu quả hoạt động của Ngân hàng và thực hiện chiến lược kinh doanh, kế hoạch đã đề ra. Công tác đào tạo bao gồm quy trình đào tạo được xây dựng và thực hiện khá bài bản, nội dung chương trình gắn với nhu cầu thực tế, cơ sở vật chất đáp ứng tương đối tốt nhu cầu thực hiện các chương trình đào tạo và các phương pháp đào tạo khá phù hợp với Đề tài nghiên cứu về đào tạo nhân sự Ngân hàng TMCP Á Châu thông qua phân tích thực trạng các hoạt động đào tạo nhân sự, bao gồm quy trình thực hiện công tác đào tạo, các yếu tố gồm thời gian, đối tượng, giảng viên, giáo trình, cơ sở vật chất và nội dung các chương trình đào tạo. Đề tài đã khảo sát một nhóm nhân sự có tính chất đại diện nhằm thu thập đánh giá về mức độ phù hợp của nội dung các chương trình đào tạo, mức độ nâng cao kiến thức, kỹ năng sau khi tham gia các khóa đào tạo và mức độ thực hiện công việc tốt hơn sau khi tham gia các khóa đào tạo. Dù tác giả đã hết sức cố gắng nhưng nghiên cứu này không tránh khỏi một số hạn chế do hệ thống lưu trữ thông tin nhân sự tại Ngân hàng TMCP Á Châu vẫn chưa hoàn thiện và đồng bộ và một số thông tin khá nhạy cảm khó tiếp cận, không được phép công bố ra ngoài Ngân hàng (như chi phí cho đào tạo, nội dung cụ thể của các chương trình đào tạo, các đối tác thực hiện các chương trình đào tạo).

Vượt qua những khó khăn trên đây, tác giả đã hoàn thành nghiên cứu và rút ra một số kết luận khách quan về công tác đào tạo nhân sự tại Ngân hàng TMCP Á Châu. Kết quả nghiên cứu cho thấy trong những năm qua, Ngân hàng TMCP Á Châu đã xây dựng được lực lượng nhân sự đáp ứng tốt đòi hỏi của hoạt động kinh doanh, góp phần đặc điểm nhân sự và tính chất hoạt động của ngân hàng.

Tuy nhiên, công tác đào tạo nhân lực tại Ngân hàng TMCP Á Châu cần tiếp tục được hoàn thiện về một số mặt, bao gồm hoàn thiện công tác khảo sát nhu cầu đào tạo đối với cán bộ nhân viên đã làm việc chính thức thêm nữa đẩy mạnh công tác đào tạo tại chỗ và từ đó xây dựng nội dung chương trình đào tạo theo sát nhu cầu thực tế, đổi mới công tác xây dựng chương trình đào tạo trong bối cảnh đòi hỏi của tình hình thị trường đòi hỏi nhu cầu nhân sự chất lượng ngày càng cao, đẩy mạnh

khuyến khích nhân sự tham gia các chương trình đào tạo tại chỗ và công tác đánh giá sau đào tạo. Đây là những vấn đề mà Ngân hàng TMCP Á Châu cần tiếp tục hoàn thiện để công tác đào tạo nhân lực được thực hiện tốt hơn nữa, góp phần thực hiện thành công chiến lược phát triển của Ngân hàng trong những năm tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ngân hàng TMCP Á Châu (2017). Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Á Châu năm 2016.
- [2] Ngân hàng TMCP Á Châu (2018). Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Á Châu năm 2017.
- [3] Ngân hàng TMCP Á Châu (2019). Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Á Châu năm 2018.
- [4] Nguyễn Thị Minh An (2013), Bài giảng Quản trị nhân lực, Học Viện Công nghệ Bưu Chính Viễn Thông, Hà Nội.
- [5] Nguyễn Thị Thanh Bình (2014). Luận văn thạc sỹ “Đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư C.E.O”, Học viện Bưu Chính Viễn Thông, Hà Nội.
- [6] Nguyễn Thành Độ và Nguyễn Ngọc Huyền (2011). Quản trị kinh doanh. Nhà xuất bản đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
- [7] Nguyễn Thị Hà (2008). Luận văn thạc sỹ “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty xây dựng Lũng Lô”.
- [8] Nguyễn Thị Thanh Hương (2012). “Đổi mới đào tạo nguồn nhân lực ngành ngân hàng – tài chính trong các trường đại học khối kinh tế đáp ứng yêu cầu phát triển của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh hội nhập”. Đề tài nghiên cứu cấp bộ, Viện Đào Tạo Quốc Tế- Trường đại học Kinh Tế Quốc Dân, Năm 2012.
- [9] Tô Ngọc Hưng và Nguyễn Đức Trung (2010). “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng giai đoạn 2010-2020”. Tạp chí KH & ĐT Ngân hàng số 96, trang 57.
- [10] Lê Thị Mỹ Linh (2009). Luận án tiến sỹ “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế”.

[11] Nguyễn Thị Thùy Liên (2013). Luận văn thạc sỹ “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại ngân hàng TMCP Á Châu”.

[12] Vũ Thị Ngọc Phùng (2006). Giáo trình Kinh tế phát triển. Nhà xuất bản Lao Động Xã hội, Hà Nội.

[13] Bùi Sỹ Tuấn (2012). Luận án tiến sỹ “ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu xuất khẩu lao động của Việt Nam đến năm 2020”

[14] Võ Xuân Tiến (2010). Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tạp chí Khoa học và Công nghệ. Số 5, trang 40.

[15] Robbins, Stephen P (2012). Organizational Behavior / Hành vi tổ chức (tái bản lần thứ 15)

[16] Robbins, Stephen P (2014). Essentials of Organizational Behavior / Căn bản về Hành vi tổ chức (tái bản lần thứ 12)

[17] Ruth, Amanda và Wysocki, Allen (2008). Characteristics of a superior salesperson.

[18] Taylor, Frederick Winslow (1911). The principles of scientific management Harper & Brothers, New York.

[19] Tichy, Noel M (1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. Organizational Dynamics, số 11, tập 2, trang 59–80.

[20] Vigoda, Eran và Cohen, Aaron (2003). Work congruence and excellence in human resource management. Review of Public Personnel Administration, số 23, tập 3, trang 192-216.

[21] Waldrop, Sharon Anne (2008). The everything Human Resource Management Book, Harvard, USA.

[22] York., Kenneth M (2009). Applied human resource management: Strategic issues and experiential exercises. Sage Publications.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: PHIẾU ĐIỀU TRA NHU CẦU ĐÀO TẠO

Họ và tên:.....

Giới tính:.....

Bộ phận công tác:.....

Chức danh hiện tại:.....

Anh chị vui lòng trả lời các câu hỏi sau:

1. Thời gian anh/chị làm việc tại ACB?.....

2. Vị trí anh/ chị đang làm việc?.....

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

a. Có

b. Không

4. Anh/chị có yêu thích công việc hiện tại của mình không?

a. Yêu thích

b. Bình thường

c. Không

Nếu anh/chị chọn câu trả lời “Bình thường” hoặc “Không” xin cho biết nguyên nhân:.....

5. Bạn có tự hào khi làm việc tại ACB không?

a. Có

b. Không

6. Ngân hàng có đáp ứng đầy đủ cơ sở vật chất đáp ứng nhu cầu công việc hiện tại của anh/chị không?

a. Có

b. Không

7. Ngân hàng quan tâm đến phúc lợi lâu dài của nhân viên không?

a. Có

b. Không

8. Mức lương hiện tại của bạn có cạnh tranh với các ngân hàng khác không?

a. Cạnh tranh

b. Khá cạnh tranh

c. Bình thường

d. Không cạnh tranh

9. Anh chị có hài lòng với mức lương ACB đang trả cho anh chị không?
- Hài lòng
 - Không hài lòng
10. Anh chị thấy mình có cơ hội chuyển sang một vị trí tốt hơn trong ngân hàng không?
- Có
 - Không
11. Ngân hàng có ghi nhận đầy đủ các thành tích cá nhân của anh/chị không?
- Luôn ghi nhận đầy đủ
 - Có ghi nhận nhưng không đầy đủ
 - Không ghi nhận
12. Theo anh/chị, năng suất làm việc hiện tại của anh/chị như thế nào?
- Cao
 - Bình thường
 - Thấp
13. Anh chị luôn luôn hoàn thành những nhiệm vụ được giao?
- Có
 - Không
14. Nguyên nhân không hoàn thành nhiệm vụ hiện tại:
- Do khối lượng công việc quá nhiều
 - Do làm việc không đúng chuyên môn
 - Do phải kiêm nhiệm nhiều chức danh khác
15. Anh chị thấy mình còn yếu về mặt nào?
- Chuyên môn, nghiệp vụ
 - Kỹ năng làm việc
 - Tin học
 - Ngoại ngữ
 - Khác:.....
16. Anh chị có mong muốn được đào tạo để thực hiện tốt công việc của mình trong tương lai không?
- Có
 - Không

17. Nếu được đào tạo, anh chị muốn tham gia lớp đào tạo nào

a. Bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ.

Cụ thể là:.....

b. Phát triển các kỹ năng

Cụ thể là:.....

18. Nếu được đào tạo, anh chị muốn đào tạo theo hình thức nào

a. Đào tạo tại chỗ tại đơn vị qua kèm cặp chỉ bảo

b. Đào tạo tập trung tại trung tâm đào tạo của ACB

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

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

.....

20. Vì sao anh chị tham gia các chương trình đào tạo;

a. Nâng cao trình độ chuyên môn

b. Mở rộng các mối quan hệ và giao lưu

c. Cơ hội thăng tiến

d. Cơ hội thay đổi công việc

e. Nâng cao thu nhập

f. Khác

21. Mong muốn của anh/chị sau khi tham gia đào tạo

a. Nâng cao hiệu quả công việc hiện tại

b. Chuyển đổi chức danh

c. Lên chức

22. Kế hoạch phát triển cá nhân của anh chị trong thời gian tới?

.....

Xin chân thành cảm ơn anh/chị!

PHỤ LỤC 2: PHIẾU ĐÁNH GIÁ SAU ĐÀO TẠO

(Dành cho học viên)

Họ và tên học viên: (Không bắt buộc)

Khóa học bạn tham gia:

Thời gian: Từ ngày.....đến ngày.....

Anh/chị vui lòng trả lời đầy đủ các câu hỏi sau

1. Lý do anh chị tham gia khóa học này?

- a. Do nhu cầu công việc hiện tại
- b. Do cấp trên yêu cầu
- c. Hứng thú và sở thích cá nhân
- d. Nhu cầu phát triển nghề nghiệp trong tương lai

2. Mong muốn của anh/chị khi tham gia khóa học này?

.....

3. Những mong muốn của anh chị có được đáp ứng không

- a. Đáp ứng được toàn bộ những mong muốn
- b. Đáp ứng được hầu hết những mong muốn
- c. Chỉ đáp ứng được một phần những mong muốn
- d. Không đáp ứng được

Vui lòng nêu rõ lý do:.....

4. Những kiến thức mà anh chị được đào tạo có hữu ích với công việc của anh chị không?

- a. Rất hữu ích
- b. Hữu ích
- c. Không hữu ích

5. Anh/chị thấy chương trình đào tạo có xứng đáng với các chi phí về tiền bạc, thời gian không?

- a. Xứng đáng
- b. Chưa thực sự xứng đáng

c. Không xứng đáng

6. Anh/chị muốn học thêm những gì ở khóa học?.....

7. Anh (chị) hãy cho những nhận xét về chất lượng đào tạo của khóa học theo các tiêu chí được nêu trong bảng sau: (Đánh dấu X vào ô vuông)

Tiêu chí nhận xét		Yếu	TB	Khá	Tốt
	Kiến thức chuyên môn của giảng viên (GV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Phương pháp truyền đạt trình bày của GV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kỹ năng giải quyết vấn đề, xử lý thông tin của GV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Trách nhiệm của GV đối với lớp học	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tính hiệu quả, thiết thực của chương trình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Trách nhiệm của cán bộ quản lý đối với lớp học	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Công tác tổ chức kiểm tra đánh giá kết quả đào tạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Khả năng ứng dụng của anh (chị) sau khóa học này	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Khả năng tự học để nâng cao trình độ của anh (chị) sau khóa học này	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Những góp ý của anh/chị đối với khóa học

.....

.....

.....

8. Mức độ hài lòng của anh/chị sau khi tham gia đào tạo

a. Rất hài lòng

b. Hài lòng

c. Bình thường

d. Không hài lòng

Xin trân trọng cảm ơn!

PHỤ LỤC 3: PHIẾU ĐÁNH GIÁ KHÓA HỌC

Tên khóa đào tạo :

Thời gian :

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

A. NỘI DUNG KHÓA HỌC

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

B. GIẢNG VIÊN

NỘI DUNG GÓP Ý	Giảng viên 1	Giảng viên 2	Giảng viên 3
<i>1. Cách truyền đạt</i>			
Dễ hiểu			
Hơi khó hiểu			
Khó hiểu			
<i>2. Tốc độ giảng dạy</i>			
Nhanh			
Vừa phải			
Chậm			
<i>3. Trả lời câu hỏi của học viên</i>			
Trả lời tất cả các câu hỏi của học viên			
Chỉ trả lời một số câu hỏi			
Hầu như không trả lời			
<i>4. Phong cách đến lớp</i>			
Luôn luôn đúng giờ			
Thỉnh thoảng trễ giờ			
Thường xuyên trễ giờ			

C. TỔ CHỨC KHÓA HỌC

1. Tài liệu khóa học

- ☐ Đầy đủ hữu ích
☐ Có một số thiết
sốt
☐ Nhiều thiếu
sốt, lỗi thời
Góp ý.....

2. Phòng học và các thiết bị

- ☐ Tốt
☐ Trung bình
☐ Chưa tốt
Góp ý.....

3. Tổ chức theo dõi phục vụ lớp học

- ☐ Tốt
☐ Trung bình
☐ Chưa tốt
Góp ý.....

D. Các ý kiến đóng góp cụ thể khác:

.....

Xin cảm ơn!

Phụ lục 4: PHIẾU ĐÁNH GIÁ SAU ĐÀO TẠO

Họ và tên nhân viên :
 Tham dự khóa học : Nghiệp vụ CSR tiền vay
 Thời gian :

Anh/Chị vui lòng đánh dấu (X) vào câu trả lời thích hợp. Những ý kiến đóng góp của Anh/Chị sẽ giúp Trung Tâm Đào Tạo ngày càng xây dựng các chương trình học thiết thực hơn, đào tạo được nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc của đơn vị.

1. Tại thời điểm được đánh giá, chức danh của nhân viên là :

.....

2. Nhân viên đã có thời gian kiến tập trong bao lâu về nghiệp vụ này trước khi tham dự khóa học?

- a. Chưa kiến tập
- b. Dưới 2 tuần
- c. 2 – 4 tuần
- d. Trên 4 tuần

3. Nhân viên có vận dụng các kiến thức của khóa học vào công việc thực tế không?

- a. Có
- b. Không

(Nếu chọn “Không” vui lòng giải thích lý do :)

(Nếu chọn “Có”, sang câu 4,5,6,7,8)

4. Anh/Chị vui lòng đánh giá mức độ cải tiến của nhân viên sau khi được đào tạo với các mức như sau :

5 Rất tốt		4 Tốt		3 Đạt yêu cầu		2 Ít cải tiến				1 Không có cải tiến	
STT	Nội dung chương trình đào tạo			Không áp dụng		Mức độ hoàn thành công việc (nếu có áp dụng)				Nhận xét	Đề nghị hình thức đào tạo lại (nếu cần)
				Chương trình đào tạo	Đơn vị không có NV phát sinh						
I	Kiến thức chung										
1	Quy định khách hàng (cầm										

[illegible]

5. Nhìn chung, so với yêu cầu công việc, nhân viên này :
- a. Rất đạt yêu cầu
 - b. Đạt yêu cầu
 - c. Đạt một phần yêu cầu
 - d. Chưa đạt yêu cầu

6. Vui lòng liệt kê những công việc nhân viên phải làm thực tế nhưng chưa có trong nội dung chương trình đào tạo :

7. Những đóng góp về chương trình đào tạo (nội dung, thời gian, hình thức, ...)
:

8. Những ý kiến đóng góp khác :

Trưởng đơn vị
(Ký tên, đóng dấu và ghi rõ họ tên)

PHIẾU ĐÁNH GIÁ SAU ĐÀO TẠO

Họ và tên nhân viên :

Tham dự khóa học :

Nghị vụ Kiểm soát viên

Thời gian

Anh/Chị vui lòng đánh dấu (X) vào câu trả lời thích hợp. Những ý kiến đóng góp của Anh/Chị sẽ giúp Trung Tâm Đào Tạo ngày càng xây dựng các chương trình học thiết thực hơn, đào tạo được nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc của đơn vị.

1. Tại thời điểm được đánh giá, chức danh của nhân viên là:.....

2. Nhân viên đã có thời gian kiến tập trong bao lâu về nghị vụ này trước khi tham dự khóa học?

a. Chưa kiến tập

b. Dưới 2 tuần

c. 2 – 4 tuần

d. Trên 4 tuần

3. Nhân viên có vận dụng các kiến thức của khóa học vào công việc thực tế không?

a. Có

b. Không

(Nếu chọn “Không” vui lòng giải thích lý do:)

(Nếu chọn “Có”, sang câu 4,5,6,7,8)

4. Anh/Chị vui lòng đánh giá mức độ cải tiến của nhân viên sau khi được đào tạo với các mức như sau:

5	4	3	2	1
Rất tốt	Tốt	Đạt yêu cầu	Ít cải tiến	Không

S TT	Nội dung chương trình đào tạo	Không áp dụng	Mức độ hoàn thành công việc (nếu có áp dụng)					Nhận xét	Đề nghị hình thức đào tạo lại (nếu cần)
I. Module Kiến thức chung:									
1	Quy định khách hàng								
2	Quản lý ngoại hối (trong nghị vụ Giao dịch và Tín dụng)								
3	Quản lý ngoại hối (trong nghị vụ Tín dụng)								
4	Nghị vụ thanh toán quốc tế (cơ bản)								

5	Sản phẩm dịch vụ Ngân quỹ:								
	- Kinh doanh ngoại hối (Spot, Forward, Swap)								
	- Quyền chọn mua, bán vàng/ngoại tệ (Option)								
	- Đầu tư vàng tại ACB								
6	Quy chế quản lý, sử dụng và cung cấp thông tin.								
7	DNA KSV								
II. Module Tiền gửi:									
1	Quy chế cho vay								
2	SP huy động, dịch vụ KHDN								
3	Quản lý rủi ro trong nghiệp vụ giao dịch								
4	SP huy động, dịch vụ KHCN								
5	Quy định kiểm soát chứng từ trong giao dịch và chấp thuận ngoại lệ								
III. Module Tín dụng:									
1	Giao dịch bảo đảm								
2	Cơ cấu tổ chức bộ máy QLTD và thẩm quyền phê duyệt								
3	Quy trình kiểm tra, giám sát quá trình vay vốn, sử dụng vốn vay và trả nợ								
4	Phân loại nợ và cơ cấu nợ, quy định về chuyển nợ quá hạn, xử lý nợ.								
5	SP Tín dụng KHCN:								
	- Cho vay tín chấp								
	- Cho vay có tài sản đảm bảo								
	+ Cho vay SXKD (thông thường, trả góp), cho vay đầu tư vàng.								
	+ Cho vay mua nhà, nền nhà, xây dựng, sửa chữa nhà.								

	+ Cho vay tiêu dùng (tiêu dùng thông thường, thấu chi, du học, mua xe ô tô, cho vay cầm cố/thế chấp GTCG – cổ phiếu, phát hành thẻ TD.								
6	SP Tín dụng KHDN:								
	- Tài trợ xuất nhập khẩu								
	- Bao thanh toán								
	- Tài trợ dự án, thương mại trong nước								
	- Bảo lãnh trong, ngoài nước								
7	Luật đất đai và phương pháp nhận biết hồ sơ tài sản.								
8	Pháp lý chứng từ và Quản lý tài sản:								
	- Hướng dẫn soạn HĐTD, HĐBD, mẫu biểu HĐ.								
	-Quy trình ký kết hợp đồng giữa ACB và KH.								
	- Lưu, quản lý hồ sơ tín dụng & hồ sơ tài sản.								
9	-Quy trình nghiệp vụ Kiểm soát Tín dụng								

5. Nhìn chung, so với yêu cầu công việc, nhân viên này:

- Rất đạt yêu cầu
- Đạt yêu cầu
- Đạt một phần yêu cầu
- Chưa đạt yêu cầu

6. Vui lòng liệt kê những công việc nhân viên phải làm thực tế nhưng chưa có trong nội dung chương trình đào tạo:

Trưởng đơn vị
(Ký và ghi rõ họ tên)

PHỤ LỤC 5

Mẫu phiếu khảo sát về công tác đào tạo nguồn nhân lực

PHIẾU LẤY Ý KIẾN KHẢO SÁT VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, NGUỒN NHÂN LỰC TẠI ACB

Thưa Quý Anh/Chị/Em!

Nhằm phục vụ cho luận văn tốt nghiệp với đề tài “Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ACB” tại Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông. Tôi xin gửi đến Quý Anh/Chị/Em phiếu lấy ý kiến nhằm khảo sát, đánh giá về công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực tại ACB. Xin Quý Anh/chị/em vui lòng trả lời bằng câu hỏi dưới đây bằng cách điền vào ô trống (...) và đánh dấu (X) vào ô vuông mà Quý Anh/chị/em lựa chọn và gửi lại phiếu này.

Bài khảo sát này chỉ nhằm mục tiêu phục vụ cho hoạt động nghiên cứu, Tôi đảm bảo các thông tin cá nhân trong Phiếu khảo sát hoàn toàn được bảo mật.

Câu 1. <i>Xin anh/chị cho ý kiến cá nhân của mình về chương trình đào tạo của ACB</i>	
<input type="checkbox"/> Rất tốt <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Không được tốt lắm	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Không tốt
Câu 2. <i>Tại đơn vị mà anh/chị đang công tác có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của Quý Anh/Chị không?</i>	
<input type="checkbox"/> Có, thường xuyên <input type="checkbox"/> Có, không thường xuyên <input type="checkbox"/> Không	
Câu 3. <i>Theo anh chị các phương pháp đào tạo của Trung tâm đào tạo hiện tại có đảm bảo chất lượng?</i>	
<input type="checkbox"/> Phương pháp đào tạo trực tiếp <input type="checkbox"/> Phương pháp đào tạo từ xa <input type="checkbox"/> Phương pháp đào tạo chủ động thông qua email	

<p>Câu 4. Theo anh (chị) mục tiêu đào tạo ACB có phù hợp với yêu cầu công việc thực tế không?</p>	
<input type="checkbox"/> Rất phù hợp <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Không phù hợp	<input type="checkbox"/> Phù hợp <input type="checkbox"/> Rất không phù hợp
<p>Câu 5. Xin anh (chị) cho biết ý kiến cá nhân về các khóa đào tạo mà anh chị đã tham gia trong thời gian vừa qua phù hợp như thế nào với công việc mà anh/ chị đang đảm nhiệm?</p>	
<input type="checkbox"/> Rất phù hợp <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Không phù hợp	<input type="checkbox"/> Phù hợp <input type="checkbox"/> Rất không phù hợp
<p>Câu 6. Theo anh/chị nội dung của các chương trình đào tạo ACB thực hiện có mức độ phù hợp với tối tượng được đào tạo như thế nào?</p>	
<input type="checkbox"/> Rất phù hợp <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Không phù hợp	<input type="checkbox"/> Phù hợp <input type="checkbox"/> Rất không phù hợp
<p>Câu 7. Theo anh/chị việc lựa chọn giáo viên tham gia đào tạo của ACB phù hợp với chương trình đào tạo và đối tượng được đào tạo như thế nào?</p>	
<input type="checkbox"/> Rất phù hợp <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Không phù hợp	<input type="checkbox"/> Phù hợp <input type="checkbox"/> Rất không phù hợp
<p>Câu 8. Theo anh chị kiến thức mà các khóa đào tạo mà anh chị được ACB đi đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc thực tiễn mà anh/chị đang công tác như thế nào?</p>	
<input type="checkbox"/> Rất phù hợp <input type="checkbox"/> Bình thường <input type="checkbox"/> Không phù hợp	<input type="checkbox"/> Phù hợp <input type="checkbox"/> Rất không phù hợp

Câu 9. Anh/chị đánh giá như thế nào về cơ sở vật chất, tài liệu học tập, thời gian đào tạo của các lớp đào tạo mà anh/chị đã tham gia?

- ☐ Rất phù hợp
☐ Bình thường
☐ Không phù hợp

- ☐ Phù hợp
☐ Rất không phù hợp

Câu 10. Những điều gì khiến anh (chị) chưa hài lòng (xin cho biết cụ thể):

.....

Câu 11. Những đề nghị của anh (chị) liên quan tới việc đào tạo:

.....

Những ý kiến góp ý chân thành của anh (chị) sẽ là cơ sở để tôi hoàn thiện luận văn của mình.

Một lần nữa xin trân trọng cảm ơn anh/chị!

Hà nội, ngày.... Tháng..... Năm 2019

Người hỏi đáp

PHỤ LỤC 6

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ Ý KIẾN KHẢO SÁT VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

NGUỒN NHÂN LỰC TẠI ACB

Căn cứ trên 200 mẫu chọn điều tra phát ra của tác giả nhằm lấy ý kiến khảo sát về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ACB tại thời điểm làm luận văn. Tác giả đã lựa chọn mẫu 200 đối tượng điều tra vì đây là đối tượng lấy mẫu thuận tiện, để tổng hợp hơn nữa kết quả đánh giá của 200 mẫu cũng là kết quả mẫu đáng tin cậy. Các đối tượng được lựa chọn được chia theo tỷ lệ khoảng 30% đối tượng cán bộ quản lý và 70% đối tượng lao động trực tiếp.

Sau đây là bảng tổng hợp kết quả các ý kiến khảo sát về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại ACB như sau:

Câu 1: Xin anh/chị ý kiến cá nhân của mình về chính sách đào tạo của ACB nơi mà anh / chị đang công tác?

Chi tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất tốt	12	21	33	17%
Tốt	36	91	127	64%
Bình thường	9	14	23	12%
Không được tốt lắm	3	14	17	9%
Không tốt	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 2: Hàng năm ACB có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của Quý anh/chị không?

Chi tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Có, thường xuyên	58.8	133	191.8	96%
Có, không thường xuyên	1.2	7	8.2	4%
Không	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 3. Hàng năm ACB có xây dựng mục tiêu và phổ biến mục tiêu đào tạo tới cán bộ công nhân viên của mình không?

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Có, thường xuyên	58.8	133	191.8	96%
Có, không thường xuyên	1.2	7	8.2	4%
Không	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 4. Theo anh (chị) mục tiêu đào tạo có phù hợp với yêu cầu công việc thực tế không?

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất phù hợp	12	21	33	17%
Phù hợp	36	91	127	64%
Bình thường	9	14	23	12%
Không phù hợp	3	14	17	9%
Rất không phù hợp	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 5. Xin anh (chị) cho biết ý kiến cá nhân về các khóa đào tạo mà anh chị đã tham gia trong thời gian vừa qua phù hợp như thế nào với công việc mà anh/ chị đang đảm nhiệm?

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất phù hợp	6	16.8	22.8	11%
Phù hợp	30	74.2	104.2	52%
Bình thường	21	42	63	32%
Không phù hợp	3	7	10	5%
Rất không phù hợp	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 6. Theo anh/chị nội dung của các chương trình đào tạo ACB thực hiện có mức độ phù hợp với đối tượng được đào tạo bồi dưỡng như thế nào?

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất phù hợp	6	16.8	22.8	11%
Phù hợp	30	77	107	54%
Bình thường	21	35	56	28%
Không phù hợp	3	11.2	14.2	7%
Rất không phù hợp	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 7: Anh/chị thấy hình thức đào tạo ACB với đối tượng người lao động được đào tạo như thế nào?

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất phù hợp	3	7	10	5%
Phù hợp	27	56	83	42%
Bình thường	28.2	70	98.2	49%
Không phù hợp	1.8	7	8.8	4%
Rất không phù hợp	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 8: Anh/chị thấy phương pháp đào tạo ACB phù hợp với đối tượng người lao động được đào tạo như thế nào?

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất phù hợp	3	7	10	5%
Phù hợp	27	63	90	45%
Bình thường	28.2	63	91.2	46%
Không phù hợp	1.8	7	8.8	4%
Rất không phù hợp	0	0	0	0%

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Tổng	60	140	200	

Câu 9. Theo anh/chị việc lựa chọn giáo viên tham gia đào tạo của ACB chương trình đào tạo và đối tượng được đào tạo như thế nào?

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất phù hợp	6	14	20	10%
Phù hợp	36	77	113	57%
Bình thường	15	42	57	29%
Không phù hợp	3	7	10	5%
Rất không phù hợp	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 10. Theo anh chị kiến thức mà các khóa đào tạo bồi dưỡng mà anh chị được cử đi đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với yêu cầu công việc thực tiễn mà anh/chị đang công tác như thế nào?

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất phù hợp	4.8	14	18.8	9%
Phù hợp	36	91	127	64%
Bình thường	16.2	23.8	40	20%
Không phù hợp	3	11.2	14.2	7%
Rất không phù hợp	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 11. Theo anh/ chị các chương trình đào tạo mà anh/ chị được cử đi tham gia đào tạo cần thiết như thế nào đối với anh (chị)?

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất cần thiết	12	21	33	17%
Cần thiết	37.2	98	135.2	68%
Bình thường	9	14	23	12%
Không cần thiết	1.8	7	8.8	4%
Rất không cần thiết	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 12. Anh/chị đánh giá như thế nào về cơ sở vật chất, tài liệu học tập, thời gian đào tạo của các lớp đào tạo mà anh/chị đã tham gia??

Chỉ tiêu	Số phiếu			%
	Quản lý	Nhân viên	Tổng	
Rất phù hợp	18	49	67	34%
Phù hợp	24	70	94	47%
Bình thường	9	16.8	25.8	13%
Không phù hợp	3	4.2	7.2	4%
Rất không phù hợp	0	0	0	0%
Tổng	60	140	200	

Câu 13. Những điều gì khiến anh (chị) chưa hài lòng (xin cho biết cụ thể):
Không có ý kiến đóng góp

Câu 14. Những đề nghị của anh (chị) liên quan tới việc đào tạo: Không có ý kiến đóng góp