

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

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI – NĂM 2020

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. TRẦN THỊ HÒA

Phản biện 1: VŨ MINH TRAI

Phản biện 2: NGUYỄN THỊ HOÀNG YẾN

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại
Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông
Vào lúc: 9 giờ , ngày 11 Tháng 02 năm 2020

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

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:

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 sĩ 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, nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn

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

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 Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007).

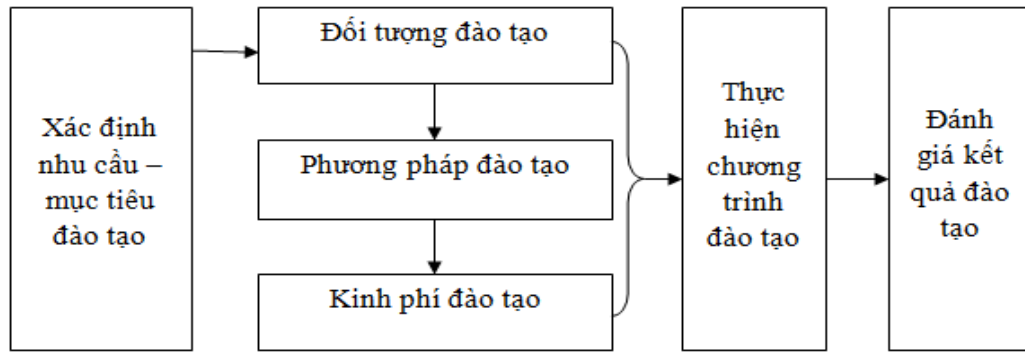
1.1.3. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

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.

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 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 lý 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.

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

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.

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.

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.

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

Đào tạo an toàn

Đào tạo nghề nghiệp

Đào tạo người giám sát và quản lý

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.

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.

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

1.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Khả năng của người lao động

Sự sẵn sàng cho việc đi đào tạo

1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Khoa học CNTT đến công tác đào tạo hiện nay

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

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

Quy mô, cơ cấu của ngân hàng thương mại

Đặc điểm sản phẩm, dịch vụ

Trình độ và kỹ năng của nguồn nhân lực

1.3.3. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Thị trường lao động

Môi trường kinh tế - xã hội

Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp

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.

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

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*.

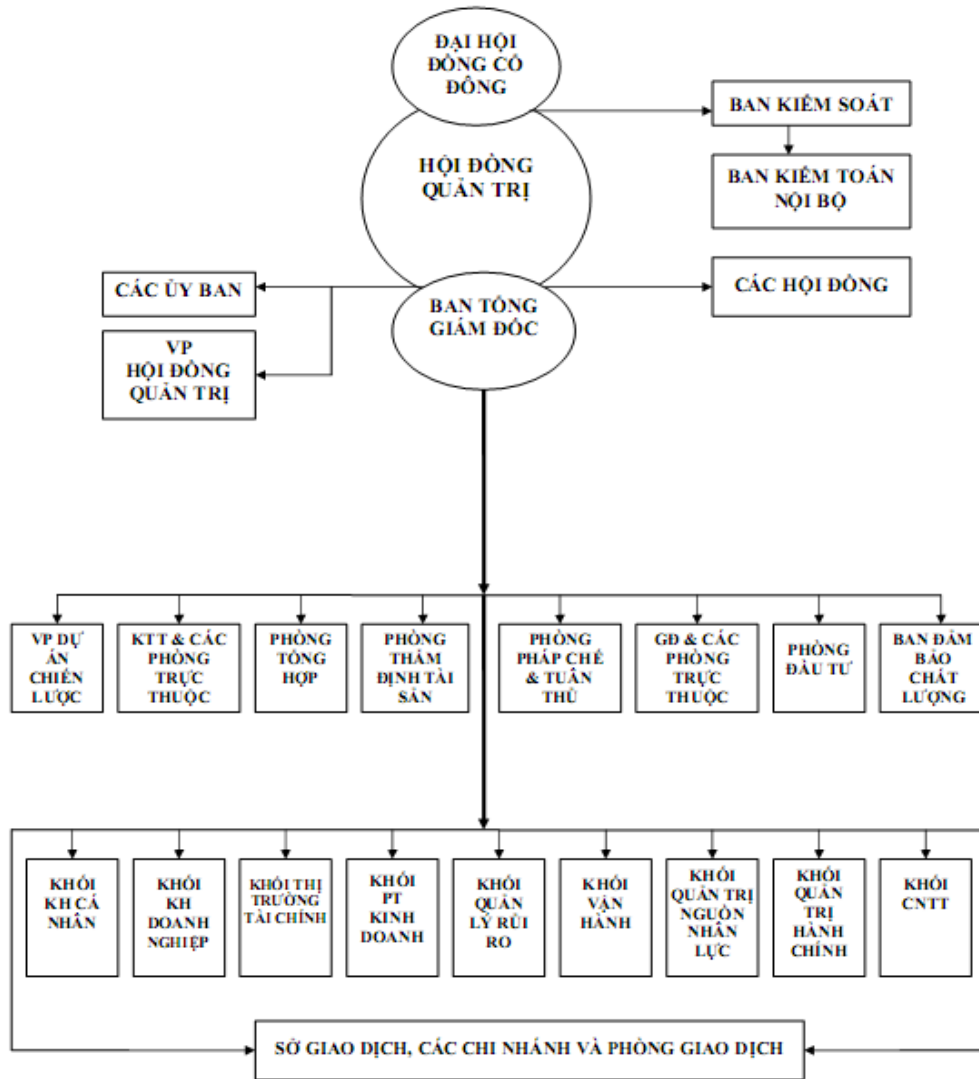
Ngân hàng TMCP ACB hoạt động dựa trên năm giá trị cốt lõi sau đây:

- 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*:

Sơ đồ tổ chức hoạt động của ngân hàng TMCP Á Châu



Hình 2.1 : Sơ đồ tổ chức ACB

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

2.2. 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 viên.

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.

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.

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.

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.

Phương pháp đào tạo trực tiếp

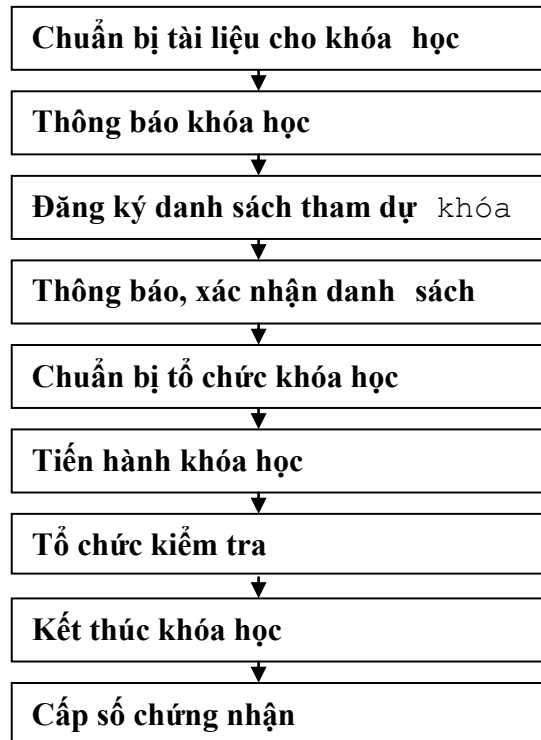
Phương pháp đào tạo trực tiếp

Phương pháp đào tạo chủ động thông qua email

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)

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.

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, phụ thuộc vào thái độ và mức nghiêm túc của học viên khi điền vào phiếu đánh giá.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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”.

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.

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

Xây dựng mục tiêu đào tạo

Nội dung chương trình đào tạo

Phương pháp đào tạo

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

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

3.2.4. Hoàn thiện hoạt động hỗ trợ đào tạo NNL

Hoàn thiện bộ máy tổ chức làm công tác đào tạo

Đào tạo và phát triển phải đi đôi với tạo việc làm

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

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

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

Để 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.