

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN DUY PHONG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM
THÔNG TIN TÍN DỤNG QUỐC GIA VIỆT NAM
NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2019

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN DUY PHONG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM
THÔNG TIN TÍN DỤNG QUỐC GIA VIỆT NAM
NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM**

CHUYÊN GÀNH: **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 NGỌC MINH

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn

Nguyễn Duy Phong

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin cảm ơn các giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh đã trang bị cho tôi những kiến thức căn bản làm nền tảng cho những nghiên cứu của tôi trong luận văn này cũng như trong công việc và cuộc sống.

Tôi xin cảm ơn Khoa Quốc tế và Đào tạo sau Đại học, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã tạo cho chúng tôi một môi trường học tập và nghiên cứu khoa học tốt.

Đặc biệt, xin chân thành cảm ơn TS. Trần Ngọc Minh đã hướng dẫn, chỉ bảo tận tình trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn này.

Mặc dù tôi đã có nhiều cố gắng, song bản luận văn này khó tránh khỏi những hạn chế, khiếm khuyết nhất định. Tôi kính mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp của các thầy cô giáo, bạn bè đồng nghiệp để đề tài nghiên cứu được hoàn thiện hơn nữa.

Xin trân trọng cảm ơn

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	viii
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ.....	ix
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	5
1.1. Khái quát về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .5	
1.1.1. Khái niệm và vai trò của nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp	5
1.1.2. Khái niệm, vai trò, ý nghĩa của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	7
1.1.3. Mối quan hệ của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	17
1.1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	24
1.2. Nội dung công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	27
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	27
1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	28
1.2.3. Lựa chọn đối tượng để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	29
1.2.4. Xây dựng chương trình và lựa chọn hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	29
1.2.5. Thực hiện quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	29
1.2.6. Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	35
1.3. Kinh nghiệm, bài học về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp	38

1.3.1. Kinh nghiệm của một số ngân hàng	38
1.3.2. Bài học cho Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam (CIC)...	39
KẾT LUẬN CHƯƠNG I	40
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM THÔNG TIN TÍN DỤNG QUỐC GIA	
VIỆT NAM – NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM	41
2.1. Khái quát chung về Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam –	
Ngân hàng Nhà nước Việt Nam	41
2.1.1. Lịch sử hình thành	41
2.1.2. Chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam.	43
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam .	46
2.1.4. Kết quả hoạt động chủ yếu giai đoạn 2015 – 2018	48
2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm	
Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam giai đoạn 2015 - 2018	53
2.2.1. Khái quát về nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam.....	53
2.2.2. Thực trạng về công tác xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC	54
2.2.3. Thực trạng xây dựng mục tiêu và kinh phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC	56
2.2.4. Thực trạng công tác lựa chọn đối tượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC.....	59
2.2.5. Thực trạng công tác xây dựng chương trình và lựa chọn hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC	60
2.2.6. Thực trạng thực hiện quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC.....	61
2.2.7. Thực trạng công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC.....	70

2.3. Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam (CIC).....	75
2.3.1. Những kết quả đạt được.....	75
2.3.2. Những hạn chế.....	77
2.3.3. Nguyên nhân.....	79
2.3.4. Vấn đề đặt ra cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC trong những năm tới.....	81
KẾT LUẬN CHƯƠNG II.....	81
CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM THÔNG TIN TÍN DỤNG QUỐC GIA VIỆT NAM – NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM.....	83
3.1. Định hướng về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của NHNN Việt Nam đến 2025.....	83
3.2. Định hướng về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam đến 2025	84
3.2.1. Định hướng phát triển của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam.....	84
3.2.2. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam đến năm 2025	85
3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam	86
3.3.1. Nhóm giải pháp xác định nhu cầu, xây dựng mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	86
3.3.2. Nhóm giải pháp xây dựng chương trình, phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	91
3.3.3. Nhóm giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	100
3.3.4. Một số giải pháp khác.....	102
3.4. Kiến nghị	104

KẾT LUẬN CHƯƠNG III	105
KẾT LUẬN.....	107
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	109
PHỤ LỤC.....	111

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Từ ngữ viết tắt	Tên đầy đủ
CNV	Công nhân viên
CNH – HĐH	Công nghiệp hóa hiện đại hóa
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CMCN 4.0	Cách mạng công nghiệp 4.0
CSTT	Chính sách tiền tệ
CIC	Trung tâm Thông tin tín dụng quốc gia Việt Nam
ĐHKQTĐ	Đại học kinh tế quốc dân
GV	Giảng viên
HCNS	Hành chính nhân sự
KHKT	Khoa học kỹ thuật
LĐHĐ	Lao động hợp đồng
LĐ	Lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NHTW	Ngân hàng trung ương
QTNL	Quản trị nhân lực
SL	Số lượng
TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
TTTD	Thông tin tín dụng
TCTD	Tổ chức tín dụng
TTGS	Thanh tra giám sát
UVTW	Ủy viên trung ương

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển.....	17
Bảng 2.1: Số lượng TCTD tham gia báo cáo thông tin	49
Bảng 2.2: Số lượng TCTD tham gia báo cáo thông tin thẻ tín dụng và hợp đồng đầu tư trái phiếu doanh nghiệp.....	49
Bảng 2.3: Tình hình thu thập thông tin từ các QTDND	49
Bảng 2.4: Tình hình thu thập Báo cáo tài chính.....	50
Bảng 2.5: Số lượng hồ sơ khách hàng có dư nợ	50
Bảng 2.6: Tổng hợp dữ liệu cập nhật năm 2016 và 2017	50
Bảng 2.7. Tỷ lệ cập nhật dữ liệu theo Thông tư 03 và Thông tư 02	51
Bảng 2.8: Tình hình số liệu lưu trữ tại kho dữ liệu CIC	51
Bảng 2.9: Tổng hợp cung cấp thông tin cho NHNN.....	52
Bảng 2.10: Tổng hợp cung cấp thông tin cho các TCTD	53
Bảng 2.11: Bảng thống kê nhân sự năm 2018 – Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam.	53
Bảng 2.12: Bảng kế hoạch đào tạo.....	54
Bảng 2.13: Bảng đăng ký nhu cầu đào tạo.....	55
Bảng 2.14: Tổng hợp kết quả đào tạo của CIC (2017-2018).....	71
Bảng 2.15: Chi phí đào tạo, năng suất lao động năm 2017-2018	72
Bảng 2.16: Kết quả thi chứng chỉ và trình độ tin học sau các khóa đào tạo từ năm 2017 – 2018.....	73
Bảng 2.17: Kết quả thi nghiệp vụ năm 2018 (tính theo thang điểm 30).....	73
Bảng 2.18: Kết quả thăm dò ý kiến đánh giá của khách hàng về thái độ và chất lượng phục vụ.....	74
Bảng 3.1 : Phân loại đối tượng, hình thức quy trình, yêu cầu đào tạo.....	92

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ VÀ BIỂU ĐỒ

Mô hình 1.1: Các nguyên tắc của mô hình phát triển nguồn nhân lực	11
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của CIC	46
Hình 2.1: Phân tích PEST cho nguồn nhân lực tại CIC	62
Hình 2.2: Phân tích SWOT cho nguồn nhân lực tại CIC	63
Hình 2.3: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về bầu không khí nhóm làm việc	68
Hình 2.4: Nguyên tắc điều hành tại CIC	69
Hình 2.5: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về việc điều chuyển nhân viên làm việc tại TP.HCM	70
Biểu 2.1: Tình hình thu thập thông tin từ các QTDND	Error! Bookmark not defined.
Biểu 2.2: Thu thập hồ sơ khách hàng có dư nợ.....	Error! Bookmark not defined.
Biểu 2.3: Tăng trưởng số lượng bản trả lời tin.....	Error! Bookmark not defined.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Cùng với sự lớn mạnh của nền kinh tế, ngành Ngân hàng đang phát triển mạnh về cả bề rộng và chiều sâu, với sự lớn mạnh không ngừng của các tổ chức tín dụng trong nước và sự gia tăng hoạt động của các định chế tài chính nước ngoài, ngành ngân hàng bước vào một thời kỳ phát triển mới với sự gia tăng nhanh chóng về số lượng, quy mô mạng lưới chi nhánh của các tổ chức tín dụng, sự đa dạng về sản phẩm, dịch vụ và mức độ tiên tiến về công nghệ.

Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam là đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực thông tin tín dụng, trong hoạt động của mình đơn vị đã hết sức chú trọng đầu tư lĩnh vực đào tạo và phát triển nhân lực, nhờ đó mang lại nhiều thành tựu đáng kể. Tuy nhiên trong quá trình làm việc tại đơn vị, bản thân tôi nhận thấy công tác đào tạo và phát triển của đơn vị vẫn chưa xứng với tiềm năng của đơn vị, chưa khai thác tốt năng lực của nhân viên.

Mặt khác, bản thân tôi được học và nghiên cứu trong thời gian học cao học về chuyên ngành quản trị kinh doanh, có hiểu biết về quản trị nguồn nhân lực nên mong muốn được đem kiến thức mình đã học kết hợp với thời gian làm việc tại đơn vị, nhận thấy tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển của đơn vị, do đó tôi chọn đề tài: ***“Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam – Ngân hàng Nhà nước Việt Nam”***. Thông qua đề tài sẽ giúp tôi hiểu hơn về hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam, qua đó cùng đơn vị nghiên cứu, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho người lao động đóng vai trò then chốt trong việc duy trì và phát huy tối đa hiệu quả nhân lực trong mục tiêu đem lại lợi ích cho cả hệ thống Ngân hàng Nhà nước (NHNN) và người lao động.

Đây là nhiệm vụ khách quan đối với mọi đơn vị nhằm phù hợp với sự phát triển của NHNN nói riêng cũng như sự phát triển của xã hội nói chung. Vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được nghiên cứu từ khá lâu, hiện nay có rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học mang tính hệ thống, được xuất bản thành sách, báo, tạp chí hay các nghiên cứu lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Theo nghiên cứu của tôi, liên quan đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã có nhiều công trình nghiên cứu khoa học đề cập và phân tích, có thể kể ra một số công trình tiêu biểu như:

PGS.TS.Nguyễn Thị Minh An (2013), *Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực*, Học viện Công nghệ Bru chính – Viễn Thông. Bài giảng đưa ra những lý thuyết căn bản về quản trị nguồn nhân lực, nội dung công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

PGS.TS.Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), *Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân. Công trình đưa ra các phân tích về quản lý nguồn nhân lực trong xã hội một cách sâu sắc và thực tiễn.

PGS.TS.Nguyễn Ngọc Quân và Ths Nguyễn Văn Điềm (2012), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân. Công trình đã giới thiệu những kiến thức cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức.

Đề tài khoa học số 95.10.03 “*Giải pháp đáp ứng nhu cầu phát triển nguồn nhân lực Ngân hàng Việt Nam thời điểm đầu thế kỷ XXI*” do TS. Phạm Thanh Bình làm chủ nhiệm.

Luận văn thạc sĩ kinh tế: “*Giải pháp nâng cao chất lượng công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực hệ thống Ngân hàng Nhà nước trong giai đoạn hiện nay*”.

Các công trình trên đã nghiên cứu nguồn nhân lực của NHNN trên góc độ quản trị nhân lực và đào tạo phát triển. Tuy nhiên, đến nay chưa có công trình nào nghiên cứu về nguồn nhân lực làm việc tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam – Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu tổng quát của đề tài nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam.

Để đạt được mục tiêu tổng quát trên, các nhiệm vụ cụ thể của luận văn là:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Phân tích thực trạng và rút ra đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam.

Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tập trung nghiên cứu vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Luận văn tập trung nghiên cứu đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam từ năm 2015 – 2018 và các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đến năm 2025.

- Dữ liệu thứ cấp về hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được thu thập dựa trên các thông tin do Trung tâm cung cấp.

- Dữ liệu sơ cấp được thu thập tại Trung tâm từ năm 2015 đến 2018 về hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động này.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu. Trong đó chú trọng vào các phương pháp: Khái quát hóa, phân tích, tổng hợp, thống kê, đánh giá, dự báo để làm rõ những vấn đề mà luận văn đề cập.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài lời mở đầu, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo Luận văn gồm 3 chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam – Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam – Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm và vai trò của nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp

1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động -Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, in năm 2005 thì:

“Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động” [11.Tr. 7].

Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội.

“Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động” [11.Tr. 7,8]. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên, in năm 2008 thì:

“Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” [2. Tr. 12]. “Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội” [2. Tr. 13].

Những khái niệm nêu trên chỉ nguồn nhân lực ở phạm vi vĩ mô của nền kinh tế. Tuy nhiên đối tượng nghiên cứu của luận án là vấn đề phát triển nguồn nhân lực

trong doanh nghiệp. Vậy trong phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu như thế nào?

Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội xuất bản năm 2006 thì:

“Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [9. Tr 72].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, đại học kinh tế quốc dân do Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004) thì khái niệm này được hiểu như sau:

“Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực” [5. Tr 8].

Khái niệm này chưa nêu rõ sức mạnh tiềm ẩn của nguồn nhân lực trong một tổ chức nếu họ được động viên, phối hợp tốt với nhau. Vì vậy, trong luận văn này khái niệm nguồn nhân lực được hiểu như sau:

Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp.

1.1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Vai trò quan trọng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thể hiện qua các nội dung sau:

Thứ nhất, nguồn nhân lực là nhân tố trực tiếp tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược; thiết lập các kế hoạch, chương trình, dự án; xây dựng các quy trình nghiệp vụ, các quy tắc ứng xử; là nền tảng định hướng cho toàn bộ các hoạt động trong doanh nghiệp.

Thứ hai, nguồn nhân lực là chủ thể vận hành hệ thống: điều khiển hạ tầng công nghệ; thực thi các kế hoạch theo quy trình đã định; làm việc với cơ quan Nhà

nước, với đối tác và các khách hàng; tương tác với đồng nghiệp; kiểm soát các dòng luân chuyển tiền tệ và các nguồn lực khác thuộc trách nhiệm quản lý của doanh nghiệp.

Thứ ba, nguồn nhân lực là nguồn sản sinh các ý tưởng mới, các sáng kiến giúp ngày càng hoàn thiện quy trình nghiệp vụ, từ đó nâng cao hiệu suất hệ thống, tiết kiệm chi phí, giảm thiểu rủi ro cho doanh nghiệp.

Thứ tư, nguồn nhân lực là năng lượng để từng bước kết tinh lên các giá trị văn hoá doanh nghiệp; dựng xây và gìn giữ thương hiệu, bản sắc của doanh nghiệp.

Thứ năm, nguồn nhân lực với khả năng vận động tự thân kết hợp với chính sách phát triển nguồn nhân lực của tổ chức, liên tục thay đổi để thích nghi với môi trường mới, công nghệ mới; Đặc biệt, thông qua đó, bồi dưỡng lên những cá nhân ưu tú, những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực tài chính; là kế cận cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Có thể thấy, cũng giống như ở hầu khắp các lĩnh vực, ngành nghề khác của cuộc sống, nguồn nhân lực vừa là động lực, vừa là mục tiêu cho sự phát triển trong doanh nghiệp.

1.1.2. Khái niệm, vai trò, ý nghĩa của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.2.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực nhằm nâng cao và duy trì chất lượng cho nguồn nhân lực trong mỗi một tổ chức thì một hoạt động không thể thiếu đó là công tác đào tạo nguồn nhân lực. Thông qua các hoạt động đó giúp cho các tổ chức tạo được vị thế của mình trong môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Để nguồn nhân lực trong các tổ chức đó đáp ứng được với sự phát triển ngày càng cao của quá trình sản xuất kinh doanh thì công tác đào tạo nguồn nhân lực phải thực hiện một cách có tổ chức và kế hoạch. Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân thì Đào tạo nguồn nhân lực là các hoạt động học tập nhằm giúp người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những

hoạt động học tập nhằm nâng cao trình độ và kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn.

1.1.2.2. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực

Khái niệm 1: Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội xuất bản năm 2006:

“*Phát triển nguồn nhân lực* là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển” [9. Tr. 98].

Trong khái niệm này chất lượng nguồn nhân lực được giải thích như sau:

“**Thể lực của nguồn nhân lực:** sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần” [9. Tr.99].

“**Trí lực của nguồn nhân lực:** trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động thực hành của người lao động” [9. Tr.102].

“**Phẩm chất tâm lý xã hội:** kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao.vv..” [9. Tr.106].

“**Chỉ tiêu tổng hợp:** tổ chức phát triển liên hợp quốc đã khuyến nghị và đưa ra chỉ số để đánh giá sự phát triển con người HDI (HDI được tính từ 0,1-1). Theo phương pháp này thì sự phát triển con người được xác định theo ba yếu tố cơ bản và tổng hợp nhất: sức khỏe: tuổi thọ bình quân của dân số; trình độ học vấn: Tỷ lệ dân số biết chữ, số năm đi học của một người; và thu nhập: tổng sản phẩm trong nước GDP/người [9.Tr.108].

Khái niệm 2: Theo Henry J. Sredl & Willam J. Rothwell trong sách hướng dẫn của hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mỹ về vai trò của đào tạo chuyên nghiệp và năng lực (1997) thì:

“*Phát triển nguồn nhân lực* đề cập đến kinh nghiệm học tập có tổ chức do người chủ doanh nghiệp tài trợ. Nó được thiết kế và thực hiện với mục tiêu nâng cao kết quả thực hiện công việc và cải thiện điều kiện con người thông qua việc đảm bảo kết hợp giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân ” [15. Tr 3].

- *Thiết kế và thực hiện hoạt động PTNNL với mục tiêu nâng cao kết quả thực hiện công việc*: mục tiêu của hoạt động PTNNL nhằm nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân trong hiện tại cũng như tương lai. Môi trường và văn hoá doanh nghiệp là những yếu tố quan trọng trong thiết kế đào tạo và vận dụng những kiến thức này để tác động đến kết quả thực hiện công việc.

- *Cải thiện điều kiện con người*: các nỗ lực về PTNNL dựa trên sự nhân đạo thể hiện qua: 1) tin tưởng ở sự hợp lý của con người; 2) niềm tin rằng con người có khả năng học liên tục và phát triển trong cuộc sống của họ; 3) nhấn mạnh vào sự quan trọng và giá trị cá nhân của con người với nhu cầu, tình cảm và mong muốn khác nhau.

- *Đảm bảo kết hợp giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân*: Mục tiêu cá nhân có thể tương thích với mục tiêu của tổ chức. Chỉ khi thực sự tôn trọng (thậm chí tài trợ) cho người lao động trong việc đạt được mục tiêu cá nhân thì tổ chức có thể có được sự cam kết của người lao động và tăng được năng suất lao động” [15. Tr. 4]. Khái niệm này nhấn mạnh sự tài trợ của người chủ lao động cho nhân viên trong hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Khái niệm này nhấn mạnh đến cải thiện điều kiện con người, tôn trọng con người trong phát triển nguồn nhân lực.

Khái niệm 3: Theo sách Nguyên tắc của phát triển nguồn nhân lực, tác giả là Jerry W. Gilley và các đồng sự năm 2002:

“**Phát triển nguồn nhân lực** là quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức, nâng cao kết quả thực hiện công việc, và tạo ra thay đổi thông qua việc tổ chức thực hiện các giải pháp (chính thức và không chính thức), các sáng kiến và các hoạt động quản lý nhằm mục đích nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động của tổ chức, khả năng cạnh tranh và đổi mới” [14, tr. 6-7].

“**Nguồn nhân lực** nói đến con người được thuê bởi một tổ chức. Đo lường giá trị của con người thường khó bởi thiếu thước đo chuẩn mực, truyền thống không giống như tài sản cố định và tài sản có thể chuyển hóa ra thành tiền. Một thước đo hữu ích cho các nhà lãnh đạo, quản lý của tổ chức để xác định mức độ quan trọng của nguồn nhân lực là chi phí để thay thế người lao động có giá trị, ví dụ như chi

phí tuyển dụng, thuê, phân bổ lại lao động, tổn thất năng suất lao động, đào tạo và định hướng lao động. Một thước đo hữu ích khác là kiến thức, năng lực, kỹ năng và thái độ của các thành viên trong tổ chức. Những cái vô hình này có giá trị. Vì vậy một người được đào tạo tốt, có kỹ năng và kiến thức tốt sẽ có giá trị đối với tổ chức hơn người không có những giá trị này. Những giá trị này đã tự chứng minh ở tăng năng suất và hiệu quả cũng như thái độ của người lao động tới công việc và công ty [14. Tr 5].

Phát triển: để giải thích thuật ngữ này cần trả lời 2 câu hỏi: 1) phát triển con người có nghĩa gì? và 2) Những loại phát triển gì thật sự diễn ra trong một tổ chức?

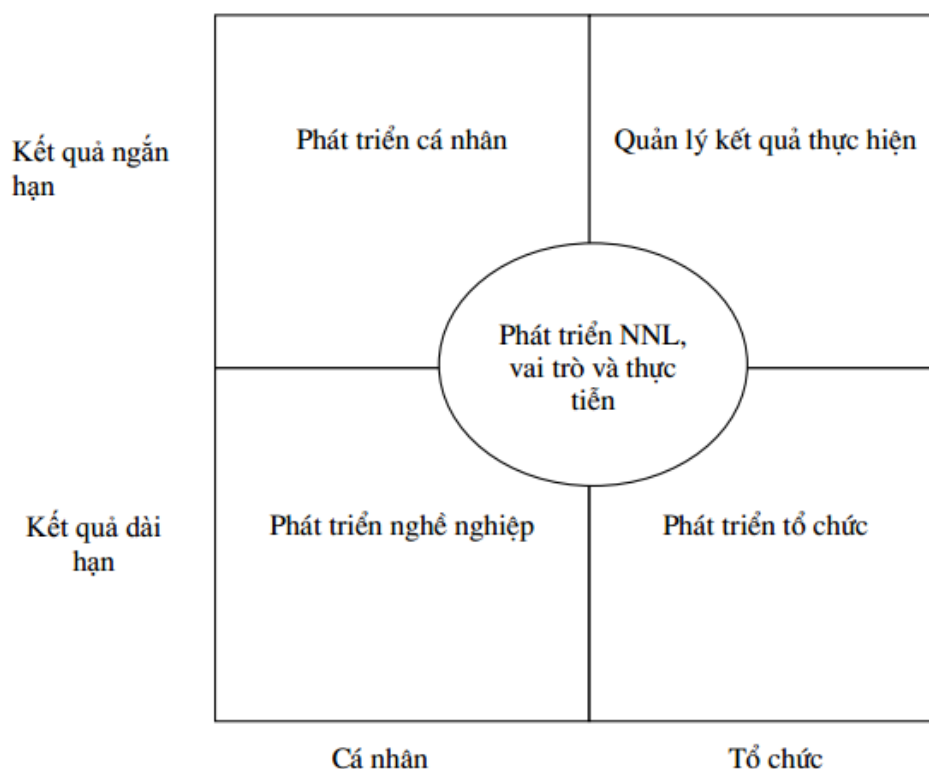
Phát triển con người nói đến sự nâng cao kiến thức, kỹ năng, và năng lực vì mục tiêu tăng kết quả thực hiện trong một tổ chức. Điều này phản ánh sự nhấn mạnh đến cá nhân (phát triển cá nhân) cũng như sự cam kết về sự tiến bộ nghề nghiệp của con người trong tổ chức (phát triển nghề nghiệp).

Tiếp theo sự phát triển của con người trong tổ chức sẽ dẫn đến nâng cao kết quả thực hiện công việc và làm cho lợi ích của công ty – hiệu quả của tổ chức tăng lên, khả năng cạnh tranh cao hơn và lợi nhuận lớn hơn (quản lý kết quả thực hiện).

Cuối cùng, sự phát triển nói đến sự phát triển liên tục về văn hóa của tổ chức thông qua các giải pháp nhằm mục tiêu thay đổi sứ mệnh của tổ chức, chiến lược, cơ cấu, chính sách và các qui trình, môi trường làm việc, thực tiễn quản lý và khả năng lãnh đạo (sự phát triển của tổ chức). Điều này thể hiện 4 yếu tố của phát triển nguồn nhân lực trong mô hình 1.1 dưới đây [14 .Tr. 5,6].

Mô hình PTNNL ở mô hình 1.1 thể hiện mối liên quan của 4 yếu tố trong PTNNL. Các hoạt động phát triển cá nhân, quản lý kết quả thực hiện công việc tạo ra kết quả nhanh chóng trong thời gian ngắn (thường dưới 1 năm), trong khi đó phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức đòi hỏi thời gian dài hơn.

Mô hình 1.1: Các nguyên tắc của mô hình phát triển nguồn nhân lực



(Nguồn: theo Jerry W. Gilley at all. 2002. [14, tr. 14])

Jerry đã giải thích nội dung của từng yếu tố này như sau:

Phát triển cá nhân: Phát triển cá nhân liên quan đến phát triển kiến thức, kỹ năng, và năng lực và nhờ đó thay đổi hành vi phù hợp với công việc hiện tại và nhu cầu của tổ chức cũng như nhu cầu của cá nhân. Phát triển cá nhân nhấn mạnh đến sự quan trọng của phát triển cá nhân thông qua các hoạt động học tập chính thức hoặc không chính thức, tức tất cả các loại học tập khác nhau. Đào tạo thường dành cho nhân viên mới, hoặc người thiếu kiến thức, kỹ năng, nhưng phát triển cá nhân là nhu cầu của tất cả người lao động, kể cả những người lãnh đạo, quản lý.

Phát triển nghề nghiệp: Phát triển nghề nghiệp nhấn mạnh vào cung cấp sự phân tích cần thiết để phát hiện những mối quan tâm, các giá trị, các năng lực, các hoạt động và các nhiệm vụ cần thiết để phát triển các kỹ năng cho những nghề nghiệp trong tương lai (sự phát triển). Phát triển nghề nghiệp bao gồm các hoạt động cá nhân và tổ chức. Các hoạt động cá nhân bao gồm lập kế hoạch nghề nghiệp, nhận biết về nghề nghiệp và phát hiện các nhu cầu đào tạo, phát triển và tận

dụng các cơ hội để tham gia đào tạo. Các hoạt động tổ chức bao gồm hệ thống thông báo nghề nghiệp, hệ thống tư vấn, phát triển và duy trì trung tâm phát triển nghề nghiệp, sử dụng cán bộ quản lý như những người tư vấn về nghề nghiệp, cung cấp các hội thảo về phát triển nghề nghiệp, lập kế hoạch về nguồn nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện và các chương trình hướng nghiệp [14. Tr 15].

Quản lý kết quả thực hiện công việc: Quản lý kết quả thực hiện công việc là cách tiếp cận rộng hơn để nâng cao kết quả thực hiện của tổ chức. Mục tiêu của quản lý kết quả thực hiện công việc là đảm bảo rằng các cá nhân có kiến thức, kỹ năng, sự động viên, và hỗ trợ từ môi trường làm việc để thực hiện công việc của họ hiệu quả. Quản lý kết quả thực hiện công việc là cách tiếp cận tổng hợp dùng để phát hiện những khoảng cách về kết quả thực hiện công việc trong hệ thống của tổ chức và các giải pháp phù hợp để đạt được kết quả công việc mong muốn. [14.Tr 15].

Phát triển tổ chức. Phát triển tổ chức là việc hướng tới xây dựng các giải pháp tổ chức mới và sáng tạo cho các vấn đề về kết quả thực hiện công việc và những vấn đề thiếu hiệu quả của tổ chức bằng việc nâng cao sự tương thích các yếu tố của tổ chức về văn hóa, cơ cấu, quá trình, sứ mệnh, chính sách và qui trình, thực tiễn quản lý, chiến lược và lãnh đạo. Phát triển tổ chức có mục tiêu nâng cao năng lực thực hiện, phát triển và khả năng cạnh tranh của tổ chức. Điều này liên quan đến khả năng của tổ chức trong việc phát hiện những vấn đề và điểm yếu và tìm ra những nguồn lực cần thiết để phát triển [14. Tr. 16].

Tóm lại khái niệm 1 giải thích phát triển nguồn nhân lực ở góc độ vĩ mô của nền kinh tế. Khái niệm 2, 3 giải thích phát triển nguồn nhân lực trong phạm vi doanh nghiệp. Khái niệm 2 nhấn mạnh về sự tôn trọng con người trong các nỗ lực về PTNNL. Khái niệm 3 đề cập đến các giải pháp có thể hiểu là gồm giải pháp đào tạo và ngoài đào tạo tức là các sáng kiến, hoạt động quản lý và nhấn mạnh hơn mối quan hệ của phát triển nguồn nhân lực với năng lực cạnh tranh của tổ chức.

Từ sự phân tích các khái niệm PTNNL trên, tác giả sử dụng kết hợp khái niệm 2 và 3 trong nghiên cứu của luận văn:

Phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng là quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc và tạo ra thay đổi thông qua việc thực hiện các giải pháp đào tạo, phát triển, các sáng kiến và các biện pháp quản lý với mục đích phát triển tổ chức và phát triển cá nhân.

1.1.2.3. Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

a. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

Đối với người lao động

- Nền kinh tế thị trường cạnh tranh mạnh mẽ những năm gần đây đòi hỏi các tổ chức và cộng đồng kinh doanh cần nhận thức đúng đắn hơn về đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao năng lực quản trị trong doanh nghiệp bởi đây sẽ nguồn chất xám, tạo ra yếu tố then chốt đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Đào tạo nguồn nhân lực mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức và giúp cho người lao động liên tục cập nhật những kiến thức mới, kỹ năng mới, áp dụng thay đổi mới về công nghệ, kỹ thuật. Đào tạo góp phần làm thỏa mãn nhu cầu phát triển của người lao động như sau:

- Thỏa mãn về nhu cầu, nguyện vọng phát triển cá nhân và học tập
- Là cơ sở để người lao động phát huy tính sáng tạo, năng động trong công việc.
- Giúp cho người lao động xây dựng được tính chuyên nghiệp khi làm việc, có được những kỹ năng cần thiết cho cơ hội thăng tiến trong công việc, tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức và xã hội.
- Giúp cho người lao động và công việc thích ứng với nhau cả ở hiện tại và tương lai từ đó sẽ có sự gắn bó chặt chẽ.
- Tạo cho người lao động có cách tư duy cách nhìn mới về công việc của họ, đây cũng là điều kiện để họ phát huy được những sáng tạo mới trong công việc.
- Đối với những nhân viên mới thì đào tạo sẽ giúp cho họ có định hướng, giảm bớt khó khăn, bỡ ngỡ trong công việc, nhờ vậy họ sẽ thích nghi với môi trường làm việc nhanh hơn, đạt hiệu quả năng suất tốt hơn.

Đối với doanh nghiệp

- Chương trình đào tạo nguồn nhân lực khi được thực hiện đúng đắn sẽ mang lại những hiệu quả đối với doanh nghiệp như:

- Giúp doanh nghiệp tạo ra được lợi thế cạnh tranh. Tạo năng suất lao động cao đạt hiệu quả kinh doanh, duy trì bồi dưỡng nâng cao nhân lực có chất lượng, điều này sẽ tạo lợi thế cho sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

- Trang bị tốt cho người lao động những kỹ năng cần thiết để theo kịp với sự thay đổi của tổ chức và nền kinh tế hiện nay.

- Nâng cao năng lực, cải tiến năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc qua việc sử dụng các kỹ năng mềm trong làm việc như tiếp thu và trau dồi kiến thức, khả năng thay đổi, thích nghi với môi trường làm việc, cách thức quản lý và sắp xếp công việc...

- Trước sự thay đổi của môi trường trường kinh tế và xã hội đào tạo nguồn nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp tăng khả năng thích ứng hơn. 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 thay thế.

- Giảm thiểu tỷ lệ xuất hiện các trường hợp xấu như: nhân viên nghỉ việc do công việc tạo ra nhiều áp lực, cách quản lý và hoạt động của tổ chức; tai nạn lao động do những hạn chế của trang thiết bị, hay những hạn chế về điều kiện làm việc....

Đối với xã hội

- Đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề quan trọng sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội và là một trong những giải pháp để giảm thiểu thất nghiệp. Đầu tư cho đào tạo và giáo dục là những khoản đầu tư chiến lược chủ chốt cho sự phát triển của xã hội. Tạo ra của cải vật chất cho xã hội, làm giàu cho đất nước đồng thời góp phần làm phát triển nền kinh tế, khẳng định vị thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

Vì vậy, vai trò của công tác đào tạo nguồn nhân lực rất quan trọng nên các doanh nghiệp cần phải quan tâm nhiều hơn nữa tới việc đào tạo nhân lực.

b. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực

Để đảm bảo sự phát triển của doanh nghiệp, vấn đề cốt yếu đầu tiên chính là cần đảm bảo cho doanh nghiệp có được nguồn nhân lực phát triển tương xứng. Phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp vì vậy có vai trò rất lớn, và thể hiện ở những khía cạnh sau:

Xuất phát từ nhu cầu phát triển mạng lưới và phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng trong doanh nghiệp. Nguồn nhân lực cần được phát triển, mà trước hết là nhu cầu tuyển dụng thêm, để gia tăng quy mô nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, đáp ứng khối lượng công việc ngày càng tăng lên, trong khi địa bàn hoạt động ngày càng mở rộng. Xuất phát từ chất lượng nguồn cung nhân lực trên thị trường lao động tài chính – ngân hàng (cũng như thị trường lao động nói chung). Do những tồn tại yếu kém chưa thể khắc phục ngay của hệ thống giáo dục – đào tạo quốc gia, nhân lực dù đã qua trường lớp đào tạo chính quy nhưng vẫn chưa thể đáp ứng được nhu cầu về chất lượng của doanh nghiệp (cả về kiến thức, kỹ năng lẫn ngoại ngữ). Bên cạnh đó, còn là những khiếm khuyết về tác phong, kỷ luật; là sức ỳ và các hạn chế khác về mặt tâm lý.

Nguồn nhân lực cần được phát triển, mà ở đây tập trung vào khía cạnh đào tạo cho nhân viên mới, giúp nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập và hoàn thành tốt các yêu cầu nhiệm vụ được đơn vị phân công.

Xuất phát từ nhu cầu tự thân của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Các cá nhân trong doanh nghiệp, ngoài nhu cầu làm việc để nhận về những khoản thu nhập chính đáng, còn có nhu cầu phát triển sự nghiệp, phát triển bản thân. Phát triển nguồn nhân lực đảm bảo lợi ích cho doanh nghiệp nhưng cũng chính là lợi ích của từng thành viên trong đó. Phát triển nguồn nhân lực phản ánh tính nhân văn. Ngoài ra, nó còn thể hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Bởi vì, nguồn nhân lực của doanh nghiệp được phát triển đóng góp vào sự phát triển của nguồn nhân lực quốc gia.

Xuất phát từ nhu cầu quản trị sự thay đổi. Nhân loại càng phát triển, tốc độ thay đổi càng mau chóng. Ngày nay, toàn cầu hoá đã và đang mang lại ảnh hưởng

mạnh mẽ và không thể ngăn chặn lên các doanh nghiệp. Để duy trì tính cạnh tranh, không có biện pháp nào hữu hiệu hơn là tập trung cho phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, những tiến bộ nhanh chóng về công nghệ sẽ tiếp tục làm thay đổi cách thức thực hiện công việc trong doanh nghiệp. Để làm chủ công nghệ mới, nguồn nhân lực cũng cần được phát triển.

Xuất phát từ nhu cầu quản trị chiến lược. Các tổ chức có những cam kết với xã hội về sự hoạt động lâu bền và ổn định. Như vậy, vấn đề phát triển nguồn nhân lực không chỉ dừng lại ở nhu cầu ngắn hạn trước mắt. Mà đó còn là sự chuẩn bị cho tương lai dài hạn. Đặc biệt chú trọng đến việc phát triển đội ngũ nhân lực kế cận.

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

1.1.2.4. Ý nghĩa của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Đào tạo và phát triển là một hoạt động quan trọng góp phần đảm bảo sự tồn tại và phát triển của mỗi tổ chức. Hoạt động đào tạo và phát triển giúp cho tổ chức có được nguồn nhân lực thích ứng với những thay đổi của môi trường và đáp ứng những yêu cầu của việc thực hiện những mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Đào tạo và phát triển còn là hoạt động đáp ứng nhu cầu phát triển của người lao động. Khi nhu cầu cơ bản của các thành viên trong tổ chức được thừa nhận và đảm bảo, họ sẽ làm việc nhiệt thành và hiệu quả hơn.

Đào tạo và phát triển cũng là một hoạt động đầu tư sinh lời đáng kể, vì phát triển và đào tạo nguồn nhân lực là những phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức có hiệu quả nhất.

1.1.3. *Mối quan hệ của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

Giữa đào tạo và phát triển có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và đều tập trung vào nhu cầu hiện tại và tương lai của cá nhân và của công ty. Tuy nhiên giữa đào tạo và phát triển có sự khác biệt, bảng 1.1 sau đây nêu rõ sự khác biệt này.

Bảng 1.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển

	Đào tạo	Phát triển
Trọng tâm	Công việc hiện tại	Công việc của tương lai
Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân, nhóm và tổ chức
Mục tiêu	Khắc phục các vấn đề hiện tại	Chuẩn bị cho sự thay đổi
Sự tham gia	Bắt buộc	Tự nguyện

(Nguồn: [16.Tr. 401])

Về hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì có nhiều cách phân loại khác nhau. Có những tài liệu không phân biệt các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và liệt kê các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nói chung như giáo trình quản trị nhân lực của ĐHKQTĐ. Thực tế thì khó phân biệt rạch ròi các hình thức đào tạo và phát triển, vì đào tạo cũng là biện pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Phần dưới đây sẽ trình bày cách phân loại các hình thức đào tạo nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực.

1.1.3.1. Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực

Có nhiều cách phân loại hình thức đào tạo nguồn nhân lực. Có thể phân loại theo sự gắn liền, hay tách rời công việc trong đào tạo: hình thức đào tạo trong công việc và hình thức đào tạo ngoài công việc; hoặc có thể phân theo các hình thức đào tạo truyền thống và đào tạo trực tuyến - với việc sử dụng công nghệ trong đào tạo. Cũng có cách phân loại theo phương pháp đào tạo của giáo viên và sự tham gia của học viên như: phương pháp trình bày qua bài giảng, kỹ thuật nghe nhìn, trò chơi mô phỏng, tình huống, đóng vai, dùng thẻ thảo luận linh hoạt, thảo luận nhóm. Sau đây là một cách phân loại các phương pháp đào tạo.

a. 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” [5. Tr.163].

Nhóm này bao gồm những phương pháp như:

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

Đào tạo theo kiểu học nghề: chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một 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.

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 kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. [5. Tr.163- 164].

“Người kèm cặp là người lao động có kinh nghiệm và năng suất lao động cao hơn giúp kèm cặp người lao động ít kinh nghiệm hơn” [16. Tr. 424].

Học viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách người hướng dẫn đã chỉ dẫn. Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cho công nhân kỹ thuật, cán bộ quản lý. Khi đào tạo công nhân kỹ thuật, quá trình diễn ra như sau:

- Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc
- Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc
- Để công nhân làm thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần
- Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức thực hiện tốt hơn
- Để công nhân tự thực hiện công việc, khuyến khích công nhân đến khi họ đạt được các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng của công việc

Khi đào tạo các nhà quản lý tương lai, học viên sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết tất cả mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Điều này giúp cho nhà quản lý giảm bớt được một số trách nhiệm. Các nhà quản lý sẽ yên tâm khi cần đi công tác, hội họp vắng hoặc khi được thăng chức, về hưu sẽ có người thay thế cương vị của mình. Phương pháp này thường áp dụng để đào tạo các nhà quản lý cao cấp trong công ty. Ở Việt Nam cách đào tạo này rất thông dụng, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ và đối với các nghề thủ công phổ biến như mộc, cơ khí, may, dệt....

b. Đào tạo ngoài công việc: “ là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách ra khỏi sự thực hiện các công việc thực tế ” [5. Tr.166].

Các phương pháp đào tạo ngoài công việc bao gồm:

Tổ chức các lớp cạnh xí nghiệp: Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn.

Cử đi học ở các trường chính quy: doanh nghiệp cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề, quản lý do các bộ, ngành, trung ương tổ chức.

Các bài giảng, các hội nghị, hội thảo: các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác.

Đào tạo theo phương thức từ xa: là phương thức đào tạo mà 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 (sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD, VCD, internet)” [5. Tr.166].

Đào tạo trực tuyến: là hình thức đào tạo thực hiện trực tuyến qua internet hoặc trang web” [17.Tr. 257]. Hình thức đào tạo này ngày càng phổ biến. Do áp dụng công nghệ mà người học có thể tương tác với máy và được đánh giá chất

lượng bài tập trực tiếp. Nhiều chương trình học đã thiết kế có giờ giảng và trả lời trực tuyến của giáo viên. Trong các hình thức đào tạo nêu trên hình thức đào tạo trong công việc là phù hợp với doanh nghiệp do ít tốn kém. Tuy nhiên doanh nghiệp cũng có thể lựa chọn một số cán bộ, nhân viên tại những vị trí chủ chốt gửi đi đào tạo ngắn hạn để nâng cao các kỹ năng quản lý, chuyên môn. Doanh nghiệp cũng nên khuyến khích nhân viên tham dự các khóa học trực tuyến để nâng cao trình độ vì internet đã ngày càng phổ biến.

1.1.3.2. Các hình thức phát triển nguồn nhân lực

Có bốn cách tiếp cận để phát triển nguồn nhân lực: “Giáo dục chính thức, đánh giá, kinh nghiệm công việc và các mối quan hệ cá nhân” [16. Tr.403], [17. Tr. 284]. Nhiều công ty sử dụng kết hợp các cách trên để phát triển nguồn nhân lực của mình.

a. Giáo dục chính thức: “Các chương trình giáo dục chính thức là chương trình phát triển người lao động, bao gồm cả các khóa đào tạo ngắn hạn do tư vấn hay trường đại học thực hiện, các chương trình của trường đại học” [16. Tr.404], [17.Tr. 284]. Các chương trình học này có thể bao gồm bài giảng của các chuyên gia kinh doanh, các trò chơi kinh doanh, học tập qua kinh nghiệm mạo hiểm, qua gặp gỡ với khách hàng. Hình thức đào tạo từ xa cũng được áp dụng ngày càng phổ biến. Các chương trình cao học quản trị kinh doanh và các chương trình cấp bằng ngày càng được các công ty lớn trả tiền cho nhân viên có tiềm năng phát triển đi học. Họ thường chọn hình thức này trong phát triển kỹ năng lãnh đạo, quản lý, điều hành.

b. Đánh giá: “Là việc thu thập thông tin và cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động về hành vi, cách giao tiếp, hay các kỹ năng của họ” [16. Tr. 409], [17. Tr. 288]. Việc đánh giá thường được sử dụng để phát hiện người lao động có tiềm năng quản lý và xác định điểm mạnh, điểm yếu của người quản lý hiện tại. Việc đánh giá cũng được sử dụng để phát hiện những người quản lý với tiềm năng phát triển lên vị trí quản lý cao hơn. Có nhiều cách khác nhau để đánh giá phát triển. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động cũng là một cách phổ biến

để tìm ra những tiềm năng phát triển. Thực tế thì đánh giá kết quả thực hiện công việc cũng được sử dụng để đánh giá nhu cầu đào tạo. Qua đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, doanh nghiệp có thể phát hiện nguyên nhân của việc hoàn thành không tốt công việc và phân tích nguyên nhân để tìm biện pháp khắc phục nhằm giúp người lao động đạt được kết quả công việc như mong muốn. Nếu nguyên nhân là do người lao động thiếu kiến thức và kỹ năng thì cần tiến hành đào tạo. Trong trường hợp này đào tạo sẽ gắn với việc nâng cao kết quả thực hiện công việc.

Để đánh giá người ta có thể dùng nhiều cách kiểm tra tâm lý để đo lường kỹ năng, đặc điểm cá nhân, cách giao tiếp của người lao động. Những cách kiểm tra này để xem người lao động có những tính cách cần thiết để có thể thành công trong vị trí quản lý hay không. Thông tin đánh giá có thể thu được từ nhiều nguồn: tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá, người quản lý trực tiếp đánh giá. Cách thu thập thông tin có thể từ phỏng vấn, hoặc qua phiếu khảo sát về công việc của họ, về kinh nghiệm cá nhân, kỹ năng và kế hoạch phát triển nghề nghiệp.

c. Các kinh nghiệm công việc: “là các mối quan hệ, các vấn đề, các nhu cầu, nhiệm vụ và các đặc điểm khác mà người lao động gặp trong công việc của họ” [16. Tr. 417]. [17. Tr 297].

Phần lớn người lao động phát triển thông qua kinh nghiệm công việc. Để thành công trong công việc của mình, người lao động cần mở rộng các kỹ năng của họ. Phân công công việc mới giúp họ không chỉ sử dụng những kỹ năng, kinh nghiệm và mối liên hệ hiện tại mà còn phát triển thêm những kỹ năng, kinh nghiệm và mối liên hệ mới.

Những nhu cầu của công việc như thực hiện các trách nhiệm mới, tạo sự thay đổi, có trách nhiệm cao hơn, thực hiện những công việc liên quan đến nhiều mối quan hệ mà mình không có quyền lực, đương đầu với những khó khăn..., giúp người lao động rút được nhiều kinh nghiệm.

“Có nhiều cách khác nhau mà kinh nghiệm công việc có thể giúp phát triển người lao động. Nó bao gồm mở rộng công việc, luân chuyển, chuyển công

việc, bổ nhiệm, chuyển xuống vị trí thấp hơn, và những công việc tạm thời” [16.Tr. 419], [17. Tr. 299].

“**Mở rộng công việc.** Là việc tăng thêm các thách thức hoặc trách nhiệm mới cho công việc hiện tại của người lao động” [16.Tr. 420], [17. Tr. 299]. Mở rộng công việc có thể thực hiện thông qua các dự án đặc biệt, thay đổi vai trò trong một nhóm làm việc, tìm cách mới để phục vụ khách hàng.

“**Luân chuyển công việc.** Là quá trình chuyển một cách có hệ thống một cá nhân từ công việc này sang công việc khác. Công việc luân chuyển có thể ở các bộ phận khác nhau của công ty hoặc giữa các công việc trong một phòng/ ban” [16.Tr. 420], [17.Tr. 300].

Luân chuyển công việc giúp người lao động có được nhìn nhận tổng thể về các mục tiêu của công ty, hiểu rõ hơn về các chức năng của công ty, phát triển hệ thống các mối liên hệ và nâng cao kỹ năng giải quyết vấn đề và kỹ năng ra quyết định. Người được luân chuyển sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện các công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

Thuyên chuyển, bổ nhiệm và chuyển xuống vị trí thấp hơn

“**Thuyên chuyển** là việc chuyển người lao động tới công việc khác ở bộ phận khác của công ty” [16.Tr.421], [17. Tr 301]. Thường việc thuyên chuyển không tăng trách nhiệm công việc và tiền lương.

“**Bổ nhiệm** là việc chuyển người lao động tới vị trí với thách thức lớn hơn, trách nhiệm nhiều hơn, và quyền lực lớn hơn so với công việc trước đây” [16. Tr. 421], [17. Tr. 301]. Bổ nhiệm thường gắn với việc tăng tiền lương.

“**Chuyển xuống vị trí thấp hơn:** là việc thay đổi công việc với sự giảm xuống về trách nhiệm và quyền lực của người lao động” [16. Tr.422], [17. Tr.302].

Chuyển xuống vị trí thấp hơn có thể liên quan đến việc chuyển tới vị trí khác cùng mức độ quản lý, chuyển tạm thời xuống vị trí nhiều chức năng, hoặc giáng chức do kết quả công việc kém. Do phần thưởng tâm lý và hữu hình của bổ nhiệm (cảm nhận về giá trị bản thân cao lên, tiền lương và vị trí trong công ty tăng lên),

nên người lao động mong muốn và dễ chấp nhận bỏ nhiệm hơn là chuyển xuống vị trí thấp hơn. Tuy nhiên bỏ nhiệm thường có nhiều ở những công ty đang trên đà phát triển, còn những công ty đang đi xuống hoặc thay đổi cơ cấu thì ít cơ hội bỏ nhiệm. Nhiều người lao động khó chấp nhận hoạt động chuyển chuyên hoặc chuyển xuống vị trí thấp hơn như là cơ hội phát triển. Những công việc tạm thời, những dự án, công việc tình nguyện cũng được sử dụng cho sự phát triển.

d. “Các mối quan hệ cá nhân. Người lao động còn có thể phát triển các kỹ năng và kiến thức của họ về công ty và khách hàng bằng việc có mối quan hệ tương tác với những thành viên có nhiều kinh nghiệm trong tổ chức. Kèm cặp/ chỉ bảo (mentor) và huấn luyện/ hướng dẫn (coaching) là hai loại mối quan hệ cá nhân được dùng trong phát triển người lao động” [16.Tr.424], [17. Tr. 303].

Người kèm cặp thực hiện cả hỗ trợ nghề nghiệp và hỗ trợ tâm lý. Hỗ trợ nghề nghiệp bao gồm hướng dẫn, bảo vệ, có trách nhiệm, đưa ra các công việc thách thức. Hỗ trợ tâm lý thể hiện qua quan hệ bạn bè, đưa ra những lời khen ngợi, chấp nhận tích cực, tạo cơ hội cho người được hướng dẫn tâm sự về những lo lắng. Các mối quan hệ kèm cặp cũng tạo cơ hội cho người kèm cặp phát triển các kỹ năng giao tiếp, truyền đạt và tăng cảm giác tự hào và có giá trị đối với tổ chức. Như vậy hình thức này được sử dụng trong cả đào tạo và phát triển nhân viên.

“Huấn luyện/hướng dẫn: là người đồng nghiệp hay người quản lý làm việc cùng với người lao động để động viên, giúp đỡ nhân viên phát triển các kỹ năng, đưa ra những hướng dẫn và góp ý” [16. Tr 427], [17. Tr 307].

Qua phân tích các hình thức đào tạo và các hình thức phát triển ta thấy một số hình thức được sử dụng cho cả mục đích đào tạo và phát triển: như hình thức kèm cặp, chỉ bảo; hình thức luân chuyển công việc.

Doanh nghiệp với những đặc điểm nhỏ về qui mô và hạn chế về kinh phí thì cần lựa chọn những hình thức phát triển NNL phù hợp, ít tốn kém, dễ thực hiện. Những hình thức sau phù hợp hơn với doanh nghiệp: Thực hiện đánh giá người lao động để phát hiện những tiềm năng quản lý, thực hiện việc tăng thêm các kinh nghiệm công việc cho người lao động như mở rộng công việc, luân chuyển công

việc, chuyển chuyên, bổ nhiệm, thực hiện việc phát triển các kỹ năng thông qua kèm cặp và huấn luyện nhân viên.

1.1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.4.1. Các yếu tố bên ngoài tổ chức:

Có nhiều nhân tố ở bên ngoài ảnh hưởng tới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như:

Nền kinh tế xã hội của đất nước: đất nước ngày càng phát triển mức sống của con người sẽ tăng và nhu cầu học tập nâng cao kiến thức, kỹ năng cũng sẽ tăng cao để có thêm thu nhập và đáp ứng được nhiều hơn nhu cầu trong cuộc sống.

Khoa học công nghệ ngày càng phát triển nên có nhiều hình thức học tập, phương pháp đào tạo mới hiện đại giúp cho hiệu quả đào tạo ngày càng được nâng cao chất lượng.

Chính sách của Nhà nước về các chương trình đào tạo và phát triển. Từ trước đến nay ở nước ta thường chỉ đào tạo nặng về lý thuyết và chưa đào tạo nhiều về thực hành và áp dụng công nghệ. Nên cần bồi dưỡng thêm về thực hành thì mới đảm đương được công việc.

Luật pháp và quy định của Nhà nước như Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng. Luật pháp của Nhà nước ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Hệ thống pháp luật buộc tổ chức phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái.

Văn hóa xã hội của một đất nước ảnh hưởng nhiều đến phát triển nguồn nhân lực. Nếu trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại thì rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cho các tổ chức.

Thị trường lao động là khi nhân lực của tổ chức có biến động cần bổ sung nhân lực và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Nhu cầu lao động cũng có ảnh hưởng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực vì khi thị trường

lao động khan hiếm tổ chức lại không tuyển dụng nhân lực nên cần đào tạo nguồn lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh.

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

1.1.4.2. Các yếu tố thuộc về tổ chức:

Chính sách của tổ chức trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Khi tổ chức đưa ra những chủ trương, chính sách quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ xây dựng được đội ngũ người lao động có đủ năng lực để đảm nhận thực hiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiệu quả.

Chi phí cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nếu tổ chức có những khoản đầu tư để đổi mới các tranh thiết bị dạy và học hiện đại sẽ nâng cao được chất lượng và hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Chính sách tuyển dụng và sau đào tạo phải gắn liền với chính sách đào tạo và phát triển vì có ảnh hưởng qua lại giữa đào tạo và phát triển với chức năng quản trị nhân lực khác.

Khả năng nhân lực hiện tại và tương lai của tổ chức vì nguồn nhân lực chính là yếu tố quan trọng trong công tác đào tạo và phát triển nếu không có nguồn nhân lực thì sẽ không thực hiện được công tác đào tạo. Nếu có nguồn nhân lực dồi dào và ổn định trong tương lai thì sẽ là thuận lợi trong việc lập kế hoạch đào tạo

Trình độ của đội ngũ đào tạo, giảng dạy cũng ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồ nhân lực. Cần lựa chọn đội ngũ giảng dạy từ các nguồn khác nhau như trong nội bộ tổ chức hay mời những chuyên gia về đào tạo.

Người đào tạo cần có kiến thức sâu rộng, kinh nghiệm, am hiểu về tình hình của tổ chức, chiến lược và phương thức đào tạo của tổ chức.

Cơ sở vật chất dùng cho công tác đào tạo cũng không kém phần ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển. Yếu tố cơ sở vật chất, thiết bị giảng

dạy ảnh hưởng trực tiếp đến người được đào tạo vì khi mở lớp đào tạo mà phòng học không đủ ánh sáng, thiết bị minh họa... sẽ làm cho người được đào tạo tiếp thu kém năng suất học tập không cao.

Lựa chọn phương pháp là yếu tố quan trọng bởi mỗi chương trình đào tạo có rất nhiều phương pháp đào tạo khác nhau để lựa chọn vì vậy phải chọn ra một phương pháp phù hợp nhất mới có thể đem lại hiệu quả cho công tác đào tạo và phát triển.

1.1.4.3. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động:

Các yếu tố thuộc về cá nhân như muốn nâng cao trình độ học vấn, ý thức, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình...

Sự sẵn sàng cho việc đi đào tạo là khi xem xét đến khả năng của người lao động tổ chức cũng cần xem xét yếu tố là người lao động đó có sẵn sàng cho việc đi đào tạo hay không. Vì ví dụ như một người đang có bầu thì học có sẵn sàng đi đào tạo hay không hay mong muốn của họ là dành thời gian cho gia đình nên tổ chức cần phải tìm hiểu thật kỹ để có hiệu quả đào tạo tốt nhất.

Có thể nhận thấy rằng đào tạo là phương pháp trọng yếu trong việc phát triển nguồn lực. Đào tạo nguồn nhân lực có liên quan chặt chẽ đến quá trình phát triển của mỗi doanh nghiệp, đào tạo tốt sẽ nâng cao thành tích của doanh nghiệp thông qua những tiêu chí như về doanh thu, lợi nhuận, thị trường mà doanh nghiệp chiếm lĩnh...

1.1.4.4. Yếu tố từ khoa học công nghệ:

Nhân tố kỹ thuật công nghệ do tiến trình công nghiệp hóa hiện đại hóa nên tổ chức cũng cần tiến hành chuyên môn hóa hơn áp dụng các thành tựu khoa học vào để thu được kết quả cao nên nhân tố kỹ thuật công nghệ của tổ chức cũng ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực, cần phải đào tạo cho người lao động biết sử dụng nó. Công tác này nhằm cung cấp một lượng lao động có chất lượng cao nhưng phải lựa chọn đúng học viên cho từng loại máy móc thiết bị với độ khó khác nhau.

Với cuộc cách mạng 4.0 hiện nay thì có rất nhiều hình thức học tập, có những phương pháp mới, hiện đại, phù hợp hơn làm cho hiệu quả đào tạo ngày càng tăng lên đáng kể.

1.2. Nội dung công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhu cầu của tổ chức bao gồm:

Chuẩn bị bù đắp những vị trí bị bỏ trống, bị thiếu...

Chuẩn bị cho người lao động thực hiện được nhiệm vụ mới đồng thời trách nhiệm mới do sự thay đổi về mục tiêu, cơ cấu hoặc những thay đổi về luật pháp, công nghệ, chính sách.

Hoàn thiện khả năng của người lao động nhằm thực hiện những công việc hiện tại và cả trong tương lai hiệu quả hơn.

Nhu cầu cá nhân:

Nhu cầu về tinh thần như đòi hỏi những điều kiện để con người tồn tại, phát triển về mặt trí lực cũng là những nhu cầu thiết yếu như ăn, ở, mặc... Vì thế nhu cầu đào tạo và phát triển là một trong những nhu cầu không thể thiếu nhằm giúp cá nhân tự hoàn thiện bản thân, thực hiện công việc năng suất đạt hiệu quả tốt hơn.

Dựa vào một số chỉ tiêu thống kê về hành vi lao động:

Có thể xác định nhu cầu về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực qua việc thu thập số liệu thống kê về những hành vi lao động thể hiện ở những tồn tại yếu kém ở mặt chất lượng lao động như mức độ sai hỏng và phế phẩm, thiếu hụt chi tiết, tần suất và số lượng các tai nạn lao động, số lượng người lao động nghỉ việc và vắng mặt, năng suất lao động, những phàn nàn khiếu nại trong quá trình lao động.

Dựa vào phân tích khả năng của người lao động:

Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dựa trên cơ sở trình độ, kỹ năng hiện có, kiến thức của người lao động và cần trả lời cho các câu hỏi:

Những kỹ năng, kiến thức nào cần đào tạo và phát triển ?

Thời điểm thì thực hiện việc đào tạo và phát triển ?

Đào tạo và phát triển ở đâu ?

Có bao nhiêu người lao động cần được đào tạo và phát triển ?

Những điểm quyết định nhu cầu và mục tiêu đào tạo:

Thu thập nhiều thông tin dữ liệu phân tích về nguồn lao động để từ đó biết được người lao động nào thực sự cần được đào tạo và có nhu cầu đào tạo, phát triển. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo cung cấp những thông tin có ích cho việc phân bổ chi phí đào tạo có hiệu quả từ đó cũng đưa ra những hình thức đào tạo hợp lý.

Xem xét tình hình, kết quả hoạt động của tổ chức.

Phân tích tình hình hoạt động của tổ chức để từ đó đưa ra những nhận xét về yêu cầu kỹ năng và hành vi cần có cho công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Dự đoán thay đổi trong tương lai có liên quan đến sự phát triển kỹ năng cũng như trình độ của người lao động.

Áp dụng những yếu tố cần thiết cho đào tạo dựa trên cơ sở kết quả phân tích.

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Là yêu cầu cần đạt được đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực việc xác định mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực dựa trên nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được xác định rõ ràng bao gồm những kiến thức, kỹ năng cần được đào tạo và phát triển, kiến thức kỹ năng, trình độ đạt được sau đào tạo. Số người lao động cần đào tạo và cơ cấu học viên và thời gian đào tạo.

1.2.3. Lựa chọn đối tượng để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

1.2.4. Xây dựng chương trình và lựa chọn hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Xây dựng kết cấu, xây dựng các chuyên đề cần thiết, thời lượng cho một chuyên đề và thời gian cung cấp cho việc đào tạo một loại kỹ năng nào đó. Xây dựng phương pháp đào tạo dựa vào tính chất của chương trình đào tạo và chi phí cho công tác đào tạo.

1.2.5. Thực hiện quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.2.5.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực là bộ phận then chốt trong chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp. Chiến lược giúp định hướng hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn ở những vấn đề trọng điểm, góp phần thực hiện thắng lợi các mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp. Trong khi đó, quy hoạch phát triển nguồn nhân lực cũng với tư duy dài hạn, nhưng là sự chuyển hoá mục tiêu tổng quát thành những mục tiêu cụ thể và những chương trình hành động lớn. Và ở cấp độ thấp hơn nữa, các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trung và ngắn hạn là sự phân kỳ hay chia nhỏ các mục tiêu, với các dự án chi tiết để chuyển hoá những mục tiêu đó thành hiện thực.

a. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực

Nội dung cơ bản đầu tiên trong phát triển nguồn nhân lực là hoạch định chiến lược. Cần thiết phải tiến hành việc phân tích hiện trạng một cách tổng thể. Căn cứ vào các định hướng và mục tiêu trong chiến lược chung của tổ chức ở cùng kỳ, kết quả đánh giá chiến lược phát triển nguồn nhân lực thời kỳ trước, cùng phân tích môi

trường trong và ngoài tổ chức liên quan tới nguồn nhân lực, là cơ sở để đề xuất các lựa chọn về chiến lược.

Theo một mối liên hệ lý tưởng nhất, giữa chiến lược phát triển nguồn nhân lực với chiến lược chung của ngân hàng thương mại nên là sự thống nhất mang tính tổng thể, thậm chí chiến lược phát triển nguồn nhân lực mang tính định hướng. Cần sự thống nhất từ tư duy làm chiến lược với vai trò trung tâm của nguồn nhân lực. Nó sẽ không đơn thuần chỉ là nguồn lực hỗ trợ cho các mục tiêu nặng về tài chính hay vị thế của tổ chức.

Việc đánh giá kết quả thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực thời kỳ trước cũng khá quan trọng. Cần xem xét các mục tiêu hay chương trình nào chưa hoàn thành và có nên tiếp tục đặt ra để theo đuổi nữa hay không. Qua việc đánh giá cũng rút ra được những kinh nghiệm làm trong chiến lược và nhìn nhận lại năng lực của đội ngũ làm chiến lược. Nhưng để làm tốt công việc này luôn cần xây dựng được những thang đo hiệu quả.

Phân tích môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức liên quan tới nguồn nhân lực, đôi khi, đã được xem xét tương đối kỹ lưỡng và toàn diện khi xây dựng chiến lược chung của ngân hàng. Trường hợp còn lại, có nhiều cách thức khác nhau để tiến hành bước này. Có thể kể tới những phương pháp đơn giản nhưng hữu ích và được sử dụng rộng rãi như: phân tích PEST (chính trị – Political, kinh tế – Economic, xã hội – Social, công nghệ – Technology) hay phân tích SWOT (điểm mạnh – Strengths, điểm yếu – Weaknesses, cơ hội – Opportunities, thách thức – Threats).

Sau cùng, để việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả sẽ không nên chỉ phụ thuộc vào ý chí chủ quan của riêng lãnh đạo hay bộ phận nhân lực. Cần những sự thảo luận dân chủ và sâu rộng để phát huy được trí tuệ tập thể, cũng như, kích hoạt người lao động hăng hái tham gia các chương trình ngay từ ban đầu. Mặt khác, xây dựng chiến lược có thể cần đến sự tư vấn của các chuyên gia, đặc biệt về yếu tố kỹ thuật xây dựng chiến lược.

b. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực

Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực có thể hiểu đơn giản như là kế hoạch để thực thi chiến lược phát triển nguồn nhân lực ở trên hay một kế hoạch dài hạn của tổ chức. Nói cách khác, đó chỉ là bước đệm giữa chiến lược với các kế hoạch trung và ngắn hạn. Do đó, đôi khi quy hoạch phát triển nguồn nhân lực không được các tổ chức quá xem trọng. Nó thường được lồng ghép luôn vào chiến lược. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực là một ý tưởng hay nhưng trong thực tế, việc xây dựng được một bản quy hoạch tốt là điều không đơn giản. Bởi trong một môi trường biến đổi nhanh, liên tục và khó lường như ngày nay, việc đưa ra các dự báo chính xác trong dài hạn là rất phức tạp. Khi chất lượng dự báo không thể đảm bảo, việc xây dựng các chương trình dài hạn hay quy hoạch nguồn nhân lực gặp rất nhiều rủi ro. Nếu vậy, vẫn có thể ứng xử với các bản quy hoạch theo quy trình: xây dựng => triển khai thực hiện => giám sát kiểm tra => điều chỉnh => tiếp tục thực hiện theo phương án điều chỉnh. Tuy nhiên, cũng có thể lựa chọn giải pháp chuyển hoá thẳng từ chiến lược thành các kế hoạch, dự án có viễn cảnh trung hạn (5 năm) trở lại.

c. Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Theo từng giai đoạn trung và ngắn hạn, các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thực hiện các mục tiêu nhỏ và nối tiếp nhau để đi đến hoàn thành mục tiêu chiến lược đã đề ra. Do đó, trước hết cần xác định được nhu cầu nhân lực của tổ chức (về số lượng, chất lượng, cơ cấu) để hoàn thành được các công việc đã đề ra. Đồng thời, cần xác định cung về nguồn nhân lực (ở đây cả nguồn cung nội bộ lẫn cung thị trường). Việc cân đối cung - cầu về nguồn nhân lực sau đó giúp đề ra các kế hoạch hành động cụ thể, như tuyển dụng thêm từ thị trường (mở rộng quy mô nhân lực), đào tạo cho đội ngũ nội bộ (nâng cao chất lượng nhân lực), hay bố trí ai vào việc gì (để cho đúng người, đúng việc)...

Bên cạnh đó, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cũng phải được gắn liền với các biện pháp tạo động lực. Động lực giúp nhân viên hứng thú với việc phát triển, động lực giúp nhân viên chuyển hoá thành tựu phát triển thành các giá trị mới, và

động lực giúp họ gắn bó lâu dài với tổ chức. Nếu không công tác phát triển nguồn nhân lực sẽ chỉ mang tính hình thức, hoặc mang lợi ích cho cá nhân mà ít đem lại lợi ích cho tổ chức, thậm chí có thể làm hại tổ chức (như trường hợp nhân viên sau khi được phát triển chuyển sang làm việc cho đối thủ cạnh tranh).

Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cũng cần lên được dự trù về kinh phí, các cam kết về thời hạn, cũng như định hình được các cách thức đo lường giúp đánh giá và kiểm soát quá trình phát triển nguồn nhân lực. Sau cùng, mọi kế hoạch trước khi được triển khai vào thực tế luôn cần sự phê chuẩn của tổ chức cũng như được giới lãnh đạo cam kết sát sao.

1.2.5.2. Dự tính chi phí cho công tác đào tạo

Dự tính chi phí là cần thiết để xem xét cung cấp chương trình đào tạo vào thời gian nào là tốt nhất. Dự tính chi phí tài chính cho thực thi một chương trình đào tạo gồm chi phí cho người giảng dạy, người học, giáo trình và quản lý chương trình. Chi phí dự tính cần lớn hơn chi phí đào tạo

1.2.5.3. Lựa chọn và đào tạo giảng viên

Có giảng viên bên trong nội bộ và bên ngoài nội bộ của tổ chức. Giảng viên ở trong nội bộ sẽ có chi phí thấp, dễ quản lý tuy nhiên khả năng truyền thụ lại hạn chế hơn so với giảng viên thuê ngoài, giảng viên thuê ngoài sẽ có kỹ năng, kiến thức và truyền thụ tốt hơn tuy nhiên chi phí lại cao hơn và cần làm hợp đồng chặt chẽ, đào tạo dưới dạng tập huấn để hiểu rõ mục tiêu đào tạo, đối tượng tiếp cận và trao đổi thêm các vấn đề về tổ chức.

1.2.5.4. Tổ chức phát triển nguồn nhân lực

a. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho nguồn nhân lực

Các tổ chức vẫn có những lựa chọn khác để tăng cường chất lượng nguồn nhân lực như “thay máu” nguồn nhân lực (cho một số nhân viên nghỉ việc và tuyển dụng mới một số lượng tương ứng có trình độ cao hơn để thay thế) hay “săn đầu người” (thu hút nhân tài từ các tổ chức khác về với tổ chức của mình). Tuy nhiên, các cách tiếp cận này bị chi phối lớn bởi nguồn cung nhân lực trên thị trường lao động. Giữa bối cảnh thị trường bị thiếu hụt nguồn cung nhân lực chất lượng cao;

trong khi, các tổ chức khác cũng đều có ý thức và nỗ lực để giữ chân người tài; sẽ không dễ để thực hiện những chiến lược phát triển như vậy. Mặt khác, môi trường thay đổi con người cần thay đổi để thích ứng theo. Mà môi trường kinh doanh công nghệ đang ngày càng thay đổi nhanh chóng, nếu thay đổi nhân sự liên tục sẽ rất khó đảm bảo sự ổn định của hoạt động của tổ chức. Đó là chưa nói tới ảnh hưởng của thay đổi nhân sự đến việc xây dựng văn hoá, xây dựng thương hiệu hay bảo vệ các bí mật kinh doanh. Những khía cạnh mà doanh nghiệp luôn cần quan tâm tới. Rõ ràng, đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực mới chính là giải pháp trọng tâm và bền vững nhất để phát triển nguồn nhân lực về mặt chất trong các tổ chức.

Trước hết, cần xác định được nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở so sánh và cân đối những đòi hỏi ghi trong “bản tiêu chuẩn chức danh” với trình độ năng lực thực tế của nguồn nhân lực đang và sẽ đảm đương các chức danh đó (kết quả đánh giá thực hiện công việc). Ngoài ra, nhân viên còn nảy sinh các nhu cầu học tập để phát triển cá nhân; tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến các kỹ năng tác nghiệp, nhưng nó gián tiếp ảnh hưởng đến lợi ích của tổ chức. Nhu cầu phát triển liên tục kéo theo nhu cầu đào tạo cũng nảy sinh thường xuyên, nên luôn cần tổ chức quan tâm đến. Mặt khác, thường tồn tại cùng lúc nhiều nhu cầu đào tạo khác nhau, vì vậy, có thể phân loại và tập hợp thành các nhóm nhu cầu có nhiều tính chất tương đồng thay vì sự thống kê chi tiết từng nhu cầu riêng lẻ. Đồng thời, cần thiết lập được một thứ tự ưu tiên, giúp quyết định nhu cầu nào cần được cân nhắc để tiến hành đào tạo trước.

Tiếp theo, cần xây dựng được các kế hoạch đào tạo. Việc tổ chức đào tạo rõ ràng không chỉ phụ thuộc vào mỗi nhu cầu đào tạo. Nó còn phụ thuộc vào những giới hạn về tài chính cũng như yếu tố thời gian. Do đó, mỗi kế hoạch đào tạo có thể chỉ bao quát được một hay một vài chương trình đào tạo nào đó đang xếp đầu bảng ưu tiên (có dự trù được kinh phí); với sự bố trí thời gian khoa học nhằm giảm thiểu tối đa ảnh hưởng tới công việc cũng như sức ép lên những người tham gia. Kế hoạch cũng cần xác định được mục tiêu và hình thức đào tạo để làm cơ sở cho các đánh giá về sau.

Trường hợp cử đi đào tạo ở trong nước hay ở nước ngoài, cần xác định rõ đối tượng và điều kiện áp dụng; tính toán chi tiết khả năng hỗ trợ tài chính và số lượng chỉ tiêu cho phép; phương án bố trí nhân sự thay thế (nếu cần). Đồng thời, tiến hành thảo luận về các cam kết làm việc sau đào tạo.

Nếu đơn vị tự tiến hành đào tạo, cần thiết phải xây dựng cơ sở vật chất phục vụ đào tạo, tập hợp đội ngũ giảng viên, hình thành các khung chương trình đào tạo, chuẩn bị nội dung và các tài liệu đào tạo, kiểm tra; trước khi tiến hành đào tạo. Tuy nhiên, các yếu tố trên có thể được sử dụng lại nhiều lần với nhiều khoá đào tạo.

Khi các khâu chuẩn bị đã hoàn tất, việc tổ chức thực hiện kế đào tạo được tiến hành theo các kế hoạch đã được vạch ra. Trong bước này cần chú ý việc kiểm soát tiến độ và duy trì kỷ luật các lớp học. Sau khi hoàn tất chương trình đào tạo, phải tiến hành đánh giá kết quả đào tạo.

Những người được đào tạo, dĩ nhiên, cần có cam kết sẽ tiếp tục làm việc cho tổ chức. Do đó, cần quan tâm tới việc sử dụng nhân lực sau đào tạo. Tạo điều kiện để người lao động phát huy được các kiến thức được học, mang lại những giá trị mới cho tổ chức. (Ngoại trừ các khoá đào tạo đơn thuần giúp người lao động phát triển cá nhân như: dạy nấu ăn hay chăm sóc trẻ nhỏ...).

Đánh giá hiệu quả đào tạo là khâu cần thiết gần như cuối cùng trong một quy trình đào tạo cơ bản. Kết quả đánh giá phục vụ việc cân nhắc và điều chỉnh các chương trình đào tạo trong tương lai. Tuy nhiên, việc đánh giá này đôi khi chỉ có thể dừng lại ở mức độ tương đối. Vì hầu hết các giá trị bồi đắp được cho nguồn nhân lực thông qua đào tạo là các giá trị vô hình. Trong khi, các giá trị hữu hình mà người lao động đem lại nhờ việc đào tạo, có thể sẽ tập trung ở giai đoạn sau đó khá lâu (như đào tạo cho đội ngũ kế cận).

b. Bố trí sử dụng đầy đủ, hợp lý và có hiệu quả nguồn nhân lực

Bố trí sử dụng đầy đủ, hợp lý và có hiệu quả nguồn nhân lực là đòi hỏi tất yếu nhằm đảm bảo những kết quả tích cực từ quá trình tuyển dụng hay đào tạo nhân lực được chứng minh và phát huy một cách mạnh mẽ nhất. Để làm được điều đó đòi hỏi một cơ cấu tổ chức bộ máy với hiệu năng hoạt động cao, phân định chức năng

nhệm vụ rõ ràng. Người lao động được bố trí công việc phù hợp chuyên môn, đúng sở trường sẽ có nhiều cơ sở thuận lợi để phát huy những kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo, giúp hoàn thành tốt công việc được giao. Những thành tích khả quan ấy lại có tác động khích lệ ngược trở lại, giúp người lao động say mê hơn với công việc, vì vậy, tích cực tự tìm tòi, học hỏi. Chất lượng nguồn nhân lực nhờ đó cũng dần dần được nâng cao.

Ngày nay, bố trí sử dụng nhân lực không chỉ ở khía cạnh riêng lẻ cho từng vị trí công tác, mà còn phải quan tâm tới việc bố trí sử dụng nhân lực để hình thành lên các nhóm làm việc hiệu quả. Các thành viên trong cùng một ê kíp không nhất thiết phải được đào tạo để thông thạo tất cả mọi việc, mà có thể bổ khuyết tốt cho nhau. Hơn nữa, thông qua quá trình làm việc chung, sẽ tự hình thành các cơ chế học hỏi lẫn nhau mà tổ chức gần như không mất thêm chi phí cho việc đào tạo.

Bên cạnh đó, bố trí sử dụng nhân lực cần gắn liền với việc xây dựng các lộ trình thăng tiến giàu sức hấp dẫn và quy hoạch nhân sự cấp chiến lược. Hoàn thiện các quy trình điều động, đề bạt, bổ nhiệm. Chuẩn bị tốt cho thế hệ kế cận.

1.2.6. Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

a. Đánh giá kết quả đào tạo

Xem xét lợi ích thu được từ chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đánh giá từng khía cạnh của mục tiêu chương trình đào tạo, những ưu điểm và nhược điểm còn hạn chế của chương trình đào tạo, đánh giá lợi ích kinh tế của chương trình đào tạo. Kết quả đào tạo có thể đánh giá bằng thì nghiệm kiểm tra đó là phương pháp kiểm tra kết quả chương trình đào tạo áp dụng với hai nhóm là nhóm được đào tạo và nhóm không được đào tạo. Hai nhóm này sẽ được đánh giá và so sánh kết quả theo số liệu như chất lượng công việc, số lượng sản phẩm... Cách này có thể đánh giá được phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo đối với quá trình thực hiện công việc. Tiêu chí đánh giá hiệu quả theo các vấn đề cơ bản như sau:

Việc đánh giá chương trình đào tạo căn cứ vào những tiêu chí sau:

- Có đạt được mục tiêu đào tạo hay không,

- Việc đào tạo mang lại hiệu quả kinh tế như thế nào

- Chương trình đào tạo có những ưu nhược điểm gì.

Kết quả đào tạo được đánh giá như sau:

- Sau khi khoa học kết thúc thì kết quả nhận thức có được là gì (có thể đánh giá bằng hình thức câu hỏi trắc nghiệm, phỏng vấn hoặc làm bài kiểm tra...

- Tham gia khóa học xong thì cán bộ nhân viên vận dụng vào công việc hiện tại có tốt không.

- Sau mỗi khóa học, hành vi của cán bộ, nhân viên có thay đổi theo hướng tích cực không.

- Phản ứng: Đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo

- Học thuộc: Tổ chức có thể kiểm tra, đánh giá xem học viên đã nắm được các kiến thức, kỹ năng, các yếu tố cần phải học thuộc ghi nhớ

Tư cách: Kết quả chương trình đào tạo có làm thay đổi tư cách của học viên

Kết quả: Kết quả là vấn đề quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng có đạt được mục tiêu đào tạo không? Số lượng khách hàng phàn nàn có giảm không?...

Đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng thì cần xác định tổng chi phí đào tạo và lợi ích tăng thêm do kết quả đào tạo hàng năm. Thời gian thu hồi vốn đào tạo được tính theo công thức sau:

$$T = K/P \text{ trong đó}$$

T là thời gian thu hồi vốn đào tạo

K là chi phí trong đào tạo

P là lợi ích tăng thêm hàng năm do đào tạo được xác định bằng khoảng lợi ích chênh lệch mang lại cho tổ chức của người lao động trước và sau khi được đào tạo.

b. Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực

Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực là hoạt động cần thiết giúp doanh nghiệp nhận biết được mức độ hoàn thành các mục tiêu phát triển nguồn nhân lực đã đề ra. Đo lường hiệu quả đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực. Từ đó, làm tài

liệu để báo cáo, sử dụng vào phân tích chiến lược cũng như hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực cho tương lai.

Tuỳ vào đòi hỏi của từng chiến lược, kế hoạch hay chương trình phát triển nguồn nhân lực mà có những yêu cầu và mức độ phức tạp trong đánh giá khác nhau. Đơn giản nhất chỉ là việc đánh giá về quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực. Ở một mức độ cao hơn, cần những thang đo cho mức độ hài lòng của nhân viên, quản lý trực tiếp hay của khách hàng để phản ánh những lợi ích mà công tác phát triển đem lại. Việc đo lường chính xác các lợi ích đã là một bài toán khó. Nhưng sau đó, việc phân bổ các lợi ích đó cho các nhân tố ảnh hưởng để đánh giá hiệu quả thật sự của hoạt động riêng lẻ như phát triển nguồn nhân lực còn khó khăn hơn.

c. Kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực

Nếu như đánh giá là công việc mang tính chất thời điểm thì hoạt động kiểm soát lại thường đòi hỏi tính liên tục nhiều hơn. Kiểm soát có thể dựa vào những thông tin được báo cáo định kỳ, việc kiểm tra đột xuất hay hình thành những cơ chế kiểm soát chéo nội bộ.

Nhờ những nỗ lực kiểm soát khoa học và hiệu quả, có thể hạn chế hay ngăn chặn kịp thời các biểu hiện tiêu cực xảy ra trong công tác phát triển nguồn nhân lực. Ví dụ như việc tuyển dụng sai đối tượng để tư lợi, kê khống hoạt động đào tạo nhằm tham ô ngân quỹ hay việc bố trí nhân sự nhằm động cơ trù dập...

Ở cấp chiến lược, việc kiểm soát còn đòi hỏi duy trì được sự cân bằng trong phát triển nguồn nhân lực với sự phát triển chung của tổ chức. Đảm bảo tổ chức không bị rơi vào các tình trạng hẫng hụt lớn về nhân sự, hay bị dư thừa nguồn nhân lực sau một thời gian tăng trưởng quá nóng về quy mô. Trong điều kiện kinh doanh biến đổi liên tục, diễn biến thị trường ngày càng khó lường, cũng có nghĩa, nhu cầu kiểm soát tốt giúp đưa ra được những điều chỉnh chiến lược, kế hoạch kịp thời ngày càng trở lên quan trọng.

1.3. Kinh nghiệm, bài học về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp

1.3.1. Kinh nghiệm của một số ngân hàng

Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông (OCB)

Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông được thành lập từ năm 1996 đến nay cũng là một trong những ngân hàng có đội ngũ cán bộ nhân viên chất lượng cao trong hệ thống các ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông. Nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại Phương Đông được xác định từ các vị trí tổ chức đoàn thể, nhu cầu cá nhân. Khi các cá nhân hay các vị trí tổ chức đoàn thể trong ngân hàng có nhu cầu đào tạo và phát triển sẽ trình lên lãnh đạo ngân hàng và đều được xem xét và giải quyết như nếu cá nhân người lao động có nhu cầu đào tạo mà được ngân hàng cử đi học sẽ được hỗ trợ chi trả học phí và được hưởng 100% chế độ tiền lương sau khi hoàn thành khóa học cam kết làm việc cho ngân hàng trong một thời gian nhất định, nếu người lao động có nhu cầu đào tạo mà không được ngân hàng cử đi học thì tùy theo đối tượng và tùy theo trường mà vẫn được hỗ trợ 50% học phí và 50% chế độ tiền lương khi đi học. Ngân hàng Phương Đông đã có những cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo do đó thực hiện đào tạo chuyên sâu về mặt nghiệp vụ, chất lượng chương trình đào tạo được nâng cao bằng những chương trình cụ thể được tiêu chuẩn hóa từ thấp đến cao cho từng chuyên đề cập nhật kiến thức mới với nâng cao kỹ năng ứng dụng những kiến thức đã được đào tạo vào thực tế. Để đáp ứng chiến lược đẩy mạnh kinh doanh ngân hàng Phương Đông tổ chức đào tạo tại ngân hàng cho cán bộ công nhân viên về quản lý kinh doanh để nhân viên nắm vững quy định nghiệp vụ và quan tâm đến đào tạo nâng bậc cho người lao động. Nhờ sự nỗ lực trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mà đội ngũ cán bộ nhân viên tại ngân hàng Phương Đông đã ngày càng phát huy được những kiến thức đã được đào tạo để áp dụng vào thực tiễn kinh doanh của ngân hàng tạo ra nhiều cải tiến làm lợi cho ngân hàng.

Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (ACB)

Ngân hàng Á Châu cũng là một trong những ngân hàng thành công trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Là một trong những ngân hàng đi đầu trong việc có trung tâm đào tạo quy mô và chất lượng nhất trong hệ thống ngân hàng. Mỗi nhân viên mới khi được tuyển dụng vào ngân hàng Á Châu đều được đào tạo tại trung tâm đào tạo của ngân hàng trước khi làm việc, mỗi vị trí nhân viên đều phải lấy đủ chứng chỉ của trung tâm đào tạo cấp mới được chính thức vào làm việc sau đó từng năm đều được đào tạo nâng cao. Trong việc phân tích nhu cầu đào tạo ngân hàng Á Châu đã xây dựng các biểu mẫu tài liệu liên quan như bản mô tả công việc, phiếu đánh giá kết quả thực hiện công việc, lưu trữ cũng như cập nhật kiến thức, kinh nghiệm hiện tại của nhân viên và dùng đó làm tài liệu công cụ hữu ích cho việc xác định nhu cầu đào tạo. Các mục tiêu đào tạo của ngân hàng Á Châu đều được xác định từ cuối những năm trước điều đó cho thấy sự quan tâm của ngân hàng trong việc xác định mục tiêu đào tạo, các mục tiêu bước đầu dựa trên phân tích tình hình hoạt động, chiến lược hoạt động kinh doanh, kỹ năng kiến thức cần đào tạo của từng chi nhánh. Mỗi năm ngân hàng Á Châu cũng dành ra một khoản chi phí lớn cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

1.3.2. Bài học cho Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam (CIC)

Trong mỗi tổ chức nguồn nhân lực luôn ở vị trí trung tâm và nếu không có sức lao động của con người thì mọi nguồn lực khác chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng không phát huy được hết hữu ích của nó trong hoạt động kinh doanh. Chất lượng nguồn nhân lực cũng chính là một trong những lợi thế cạnh tranh trong mỗi tổ chức do đó công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được chú trọng trong bất cứ tổ chức nào. Đây là điều quan trọng mà ngân hàng Phương Đông và ngân hàng Á Châu trong hệ thống các ngân hàng tại Việt Nam đều quan tâm hàng đầu trong quản trị nhân lực tại ngân hàng.

Vì vậy, CIC cần đầu tư tạo điều kiện tối đa nhất cho công tác đào tạo cả về vấn đề công việc, nghiệp vụ hay chi phí đào tạo để khuyến khích cán bộ nhân viên tập trung tối đa cho khóa đào tạo và thu về kết quả tốt nhất.

Sau khi tham khảo bài học kinh nghiệm từ một số ngân hàng, thì CIC đã xác định được nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo, xây dựng được chương trình và lựa chọn được phương pháp đào tạo phù hợp. Cán bộ thường xuyên được cử đi học để nâng cao trình độ chuyên môn.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cũng là một trong những ngân hàng đi đầu trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực khi đã xây dựng được hệ thống chương trình đào tạo với kế hoạch và lộ trình rõ ràng cho các nhân sự tại Ngân hàng với chi tiết như sau:

Đối với nhóm cán bộ mới được tuyển dụng vào Ngân hàng: Nhóm đối tượng này sẽ được trải qua các khóa đào tạo định hướng với nội dung bao gồm: Tổng quan về đơn vị, cơ cấu tổ chức, văn hóa đơn vị, các quy tắc đạo đức nghề nghiệp, văn hóa ứng xử, các quy trình công việc, kỹ năng cơ bản, v.v...

Nhóm cán bộ đang hoạt động tại Ngân hàng sẽ được tham gia vào các khóa đào tạo chuyên môn/ngành vụ theo đặc thù phòng/ban hiện đang công tác cùng với các khóa đào tạo nâng cao về kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán, kỹ năng xây dựng và quản lý các mối quan hệ, kỹ năng làm việc nhóm, v.v...

Sau quá trình công tác, các cán bộ sẽ trải qua quá trình đánh giá năng lực và cân nhắc để đưa vào đội ngũ cán bộ nguồn, tham gia các khóa đào tạo nâng cao về cả chuyên môn và kỹ năng quản lý như: kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc, kỹ năng khuyến khích và tạo động lực cho đội ngũ nhân viên, kỹ năng teambuilding, v.v...

KẾT LUẬN CHƯƠNG I

Chương 1 đã hệ thống hóa lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nêu được một số khái niệm về đào tạo, phát triển, phát triển nguồn nhân lực, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh đó còn có kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại một số ngân hàng khác như ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông và ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu từ đó bài học rút ra đối với Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM THÔNG TIN TÍN DỤNG QUỐC GIA VIỆT NAM – NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

2.1. Khái quát chung về Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam – Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành

Từ cuối những năm 1980, cùng với sự đổi mới của đất nước, hệ thống ngân hàng Việt Nam đã thực hiện công cuộc đổi mới tương đối toàn diện, chuyển từ ngân hàng 1 cấp thành ngân hàng 2 cấp, hình thành các TCTD kinh doanh tiền tệ, tín dụng trong cơ chế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Thấy được tầm quan trọng của hoạt động TTDD đối với nền kinh tế nói chung và đối với hoạt động tín dụng ngân hàng nói riêng, đồng thời để có thông tin góp phần ngăn ngừa, hạn chế rủi ro trong hoạt động tín dụng, Thống đốc NHNN đã chỉ đạo các Vụ liên quan nghiên cứu và triển khai thí điểm hoạt động TTDD.

Năm 1997, kinh tế châu Á khủng hoảng, tác động đến nhiều quốc gia trong khu vực, cũng là thời điểm hệ thống ngân hàng Việt Nam bắt đầu tiến hành các chương trình hiện đại hoá, chú trọng nâng cao năng lực quản trị rủi ro tín dụng và cho vay thận trọng để đối phó với những rủi ro tiềm ẩn. Để tạo thành một kênh thông tin tin cậy giúp các NHTM trong quản lý rủi ro và cho vay, năm 1999, NHNN đã chính thức thành lập Trung tâm Thông tin tín dụng trên cơ sở tách Trung tâm Thông tin tín dụng trực thuộc Vụ Tín dụng - NHNN.

Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (CIC) được đánh dấu bằng một số điểm mốc chính sau:

Ngày 12/9/1992: Thống đốc NHNN Việt Nam quyết định thành lập Phòng Thông tin phòng ngừa rủi ro (TPR) thuộc Vụ Tín dụng.

Ngày 24/7/1993: Thống đốc NHNN Việt Nam ký Quyết định số 140/QĐ-NH14 ban hành Quy chế về tổ chức và hoạt động thông tin phòng ngừa rủi ro. Đây là văn bản đầu tiên tạo hành lang pháp lý cho hoạt động TTTD trong ngành ngân hàng. Đến thời điểm cuối năm 1993, NHNN đã xây dựng được mạng lưới thu thập và cung cấp thông tin phòng ngừa rủi ro từ Trung ương đến 53 chi nhánh NHNN tỉnh, thành phố và hầu hết các TCTD bao gồm các NHTM quốc doanh, NHTM cổ phần, ngân hàng liên doanh và chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam.

Ngày 24/4/1995: Thống đốc NHNN Việt Nam ký Quyết định số 120/QĐ-NH14 ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm thông tin tín dụng. Kể từ đây Phòng Thông tin phòng ngừa rủi ro được đổi tên thành Trung tâm Thông tin tín dụng (tên tiếng Anh là Credit Information Center), gọi tắt là CIC, trực thuộc Vụ Tín dụng. Theo Quyết định 120, quan hệ giữa CIC và TCTD là bình đẳng trên cơ sở các TCTD tự nguyện tham gia thành viên CIC. Hoạt động TTTD được tổ chức theo hệ thống dọc từ NHNN Trung ương đến các chi nhánh NHNN tỉnh, thành phố và các TCTD. Nghiệp vụ TTTD được mở rộng thu thập thông tin kinh tế, thương mại và các thông tin khác có liên quan đến hoạt động tiền tệ, tín dụng; mở rộng quan hệ thông tin với các cơ quan ngoài ngành và các cơ quan TTTD quốc tế.

Triển khai Luật ngân hàng, có hiệu lực từ tháng 10/1998, Chính phủ đã có Nghị định 88/1998/NĐ-CP ngày 02/11/1998 quy định về chức năng, quyền hạn và tổ chức bộ máy của NHNN Việt Nam, trong đó có Trung tâm Thông tin tín dụng là đơn vị sự nghiệp. Ngày 27/02/1999 Thống đốc ký Quyết định số 68/1999/QĐ-NHNN9 thành lập Trung tâm thông tin tín dụng thuộc NHNN, trên cơ sở tổ chức lại Trung tâm Thông tin tín dụng thuộc Vụ Tín dụng. Đồng thời Thống đốc đã ký Quyết định số 162/1999/QĐ-NHNN9 ngày 8/5/1999 ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm Thông tin tín dụng. Theo Quy chế này, CIC là một đơn vị sự nghiệp, có chức năng thu nhận, phân tích và dự báo TTTD trong ngành ngân hàng để phục vụ công tác quản lý, điều hành của Thống đốc NHNN, cung cấp và làm dịch vụ thông tin về tiền tệ, hoạt động ngân hàng cho các TCTD. Việc tham gia

hệ thống TTTD của các TCTD chuyển từ tự nguyện trước đây sang hình thức bắt buộc nhằm đảm bảo an toàn hệ thống và thông tin được cập nhật đầy đủ.

Ngày 31/12/2008: Thống đốc NHNN ký Quyết định số 3289/QĐ-NHNN quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Trung tâm Thông tin tín dụng. Theo Quyết định này, CIC là đơn vị dự toán độc lập, có con dấu và tài khoản riêng mở tại Ngân hàng hoặc Kho bạc Nhà nước, thực hiện chế độ tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính, tự đảm bảo toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên theo quy định của Nhà nước và của pháp luật.

Từ năm 2009 đến nay, với sự nỗ lực không ngừng của mình cùng sự hỗ trợ của NHNN Việt Nam, CIC đã tự chủ hơn về tài chính, ngày càng hướng gần hơn tới mục tiêu trở thành cơ quan thông tin tín dụng hàng đầu trong khu vực thông qua các cam kết của mình, phát triển chuyên môn và năng lực công nghệ hiện đại để cung cấp các sản phẩm và dịch vụ với chất lượng tốt nhất theo tiêu chuẩn quốc tế đáp ứng nhu cầu của NHNN và các TCTD, tăng cường quản lý rủi ro và đảm bảo khả năng tiếp cận tín dụng một cách công bằng đối với khách hàng vay.

Ngày 11/11/2013: Chính phủ ban hành Nghị định số 156/2013/NĐ-CP quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, trong đó Trung tâm Thông tin tín dụng đã đổi tên thành Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam. Nghị định có hiệu lực chính thức kể từ ngày 26/12/2013.

2.1.2. Chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam.

Theo Quyết định số 926/QĐ-NHNN ngày 12/5/2017 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam: “Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Trung tâm là đơn vị hạch toán độc lập không vì mục tiêu lợi nhuận, có con dấu và tài khoản riêng mở tại Kho bạc Nhà nước hoặc tại Ngân hàng; có trụ sở chính tại thành phố Hà Nội; thực hiện chế

độ tự chủ đối với đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của Ngân hàng Nhà nước và của pháp luật.

Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam có tên giao dịch quốc tế bằng tiếng Anh: National Credit Information Centre of Vietnam (viết tắt là CIC).

Trung tâm thực hiện chức năng thu thập, xử lý, phân tích, lưu trữ thông tin tín dụng, đăng ký tín dụng; chấm điểm, xếp hạng tín dụng pháp nhân và thể nhân trên lãnh thổ Việt Nam; cung ứng sản phẩm dịch vụ thông tin tín dụng nhằm mục đích phòng ngừa rủi ro tín dụng và phục vụ cho yêu cầu quản lý nhà nước của Ngân hàng Nhà nước theo quy định của pháp luật”.

Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam có các nhiệm vụ và quyền hạn sau:

(1) Xây dựng, trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước phê duyệt các đề án, dự án, kế hoạch, chương trình về phát triển Trung tâm dài hạn, năm năm, hàng năm; tổ chức triển khai thực hiện sau khi được Thống đốc phê duyệt.

(2) Xây dựng, trình Thống đốc phê duyệt kế hoạch tài chính, kế hoạch lao động, kế hoạch tiền lương hàng năm. Tổ chức thực hiện sau khi được Thống đốc phê duyệt.

(3) Lập, trình Thống đốc phê duyệt danh mục, tiêu chuẩn về thông tin tín dụng; tổ chức thực hiện thiết kế, xây dựng, thu thập, xử lý, lưu trữ, quản lý Kho dữ liệu Quốc gia về thông tin tín dụng từ các tổ chức tín dụng, tổ chức khác theo quy định của Thống đốc và của pháp luật.

(4) Phối hợp với các đơn vị liên quan thuộc Ngân hàng Nhà nước xây dựng các văn bản về hoạt động thông tin tín dụng.

(5) Tổ chức thực hiện việc phân tích, chấm điểm, xếp hạng tín dụng các pháp nhân và thể nhân trên lãnh thổ Việt Nam.

(6) Phân tích, tổng hợp, cung cấp các báo cáo, cảnh báo sớm rủi ro tín dụng, thông tin tín dụng kịp thời, đầy đủ, trung thực phục vụ cho việc quản lý nhà nước của Ngân hàng Nhà nước, cơ quan quản lý nhà nước khác khi có nhu cầu.

(7) Tổ chức chia sẻ, khai thác, cung ứng các sản phẩm dịch vụ thông tin tín dụng kịp thời, đầy đủ, trung thực cho các tổ chức tín dụng và tổ chức khác theo quy định của Thống đốc và của pháp luật.

(8) Tổ chức thu thập đăng ký nhu cầu tín dụng và cung cấp báo cáo tín dụng, điểm tín dụng của chính khách hàng vay.

(9) Liên doanh, liên kết với các tổ chức, cá nhân để hoạt động dịch vụ thông tin tín dụng đáp ứng nhu cầu của xã hội theo quy định của pháp luật.

(10) Tổ chức các hoạt động nghiên cứu, hội thảo, trao đổi kinh nghiệm về lĩnh vực thông tin tín dụng; phối hợp với Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng và các tổ chức liên quan tổ chức đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ công chức, viên chức làm công tác thông tin tín dụng của Trung tâm và của ngành Ngân hàng.

(11) Phối hợp với các đơn vị liên quan thuộc Ngân hàng Nhà nước thực hiện chức năng quản lý nhà nước đối với các tổ chức hoạt động thông tin tín dụng theo quy định của Ngân hàng Nhà nước và của Pháp luật.

(12) Thực hiện quản lý và sử dụng công chức, viên chức thuộc đơn vị theo quy định của pháp luật và quy định của Ngân hàng Nhà nước về phân cấp, quản lý công chức, viên chức.

(13) Thực hiện trao đổi thông tin tín dụng với các tổ chức thông tin tín dụng nước ngoài theo quy định của pháp luật về các cam kết, điều ước quốc tế.

(14) Phối hợp với các đơn vị chức năng thực hiện hợp tác quốc tế; tiếp nhận, quản lý các dự án trợ giúp kỹ thuật của các tổ chức quốc tế về lĩnh vực thông tin tín dụng khi được Thống đốc giao.

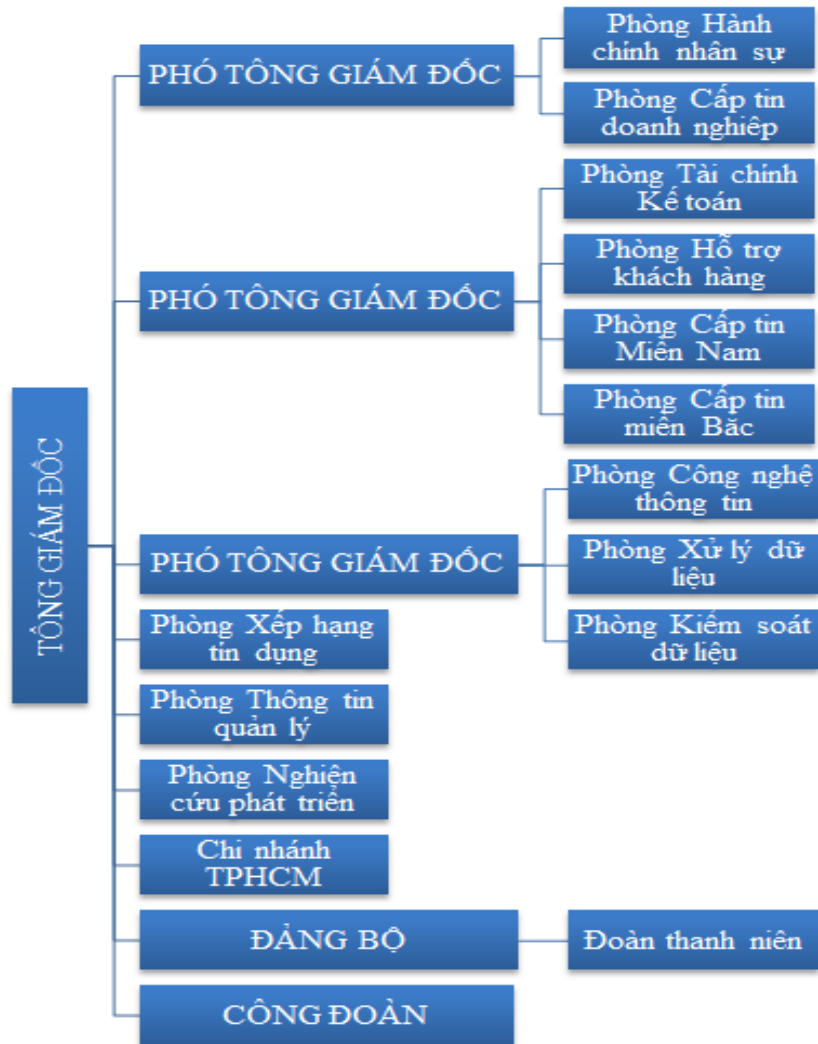
(15) Thực hiện chế độ thông tin, báo cáo định kỳ và đột xuất theo quy định của Ngân hàng Nhà nước và của pháp luật.

(16) Quản lý tài chính, tài sản của Trung tâm theo quy định của pháp luật.

(17) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Thống đốc giao.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam

CIC đã hoàn thành việc nâng cấp cơ cấu tổ chức thông qua việc phối hợp với Vụ Tổ chức cán bộ soạn thảo và trình Thống đốc NHNN ban hành Quyết định số 926/QĐ-NHNN ngày 12/5/2017 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của CIC. Trên cơ sở đó, ngày 15/6/2017, Tổng Giám đốc CIC đã ban hành Quyết định số 186/QĐ-TTDD quy định nhiệm vụ các phòng, chi nhánh. Đồng thời, CIC tiến hành sắp xếp, ổn định tổ chức các phòng theo cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ mới.



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của CIC

(Nguồn: Phòng Nghiên cứu, phát triển và marketing – CIC)

Bộ máy tổ chức tại CIC

Ban Tổng giám đốc: Gồm 01 Tổng giám đốc và 03 Phó Tổng giám đốc.

Các phòng: Gồm 12 phòng và 01 Chi nhánh.

Tổng giám đốc: thực hiện các quyền và nghĩa vụ của CIC theo quy định quy chế tổ chức và hoạt động của Ngân hàng Nhà nước. Chịu trách nhiệm trước Thống đốc Ngân hàng Nhà nước, trước pháp luật về hoạt động kinh doanh và các mục tiêu, nhiệm vụ, các hoạt động của đơn vị.

Tổ chức đào tạo, cán bộ của đơn vị để nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng nhu cầu nhiệm vụ. Bố trí sắp xếp đánh giá, quy hoạch, nâng lương, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật cán bộ của đơn vị theo thẩm quyền được Thống đốc Ngân hàng Nhà nước quy định.

Chủ tịch các Hội đồng: Hội đồng thi đua khen thưởng, Hội đồng nâng bậc lương, Hội đồng kỷ luật.

Phó Tổng giám đốc: Phụ trách kế toán

Phó Tổng giám đốc: Phụ trách hoạt động hỗ trợ

Phó Tổng giám đốc: Phụ trách hoạt động nghiệp vụ

Các phòng ban bao gồm:

- Phòng Hành chính nhân sự
- Phòng Tài chính kế toán
- Phòng Nghiên cứu, phát triển và Marketing
- Phòng Công nghệ Thông tin
- Phòng Thu thập và xử lý dữ liệu
- Phòng Kiểm soát và quản trị cơ sở dữ liệu
- Phòng Phân tích và xếp hạng tín dụng
- Phòng Thông tin quản lý
- Phòng Đăng ký và cung cấp tín dụng doanh nghiệp
- Phòng Đăng ký và cung cấp tín dụng thẻ nhân khu vực miền Bắc
- Phòng Đăng ký và cung cấp tín dụng thẻ nhân khu vực miền Nam
- Phòng Hỗ trợ khách hàng

- Chi nhánh Thông tin tín dụng tại thành phố Hồ Chí Minh

Bộ máy tổ chức Đảng

Là Đảng bộ cơ sở trực thuộc Đảng bộ Ngân hàng Nhà nước.

Bộ máy tổ chức Công đoàn

Công đoàn đơn vị là bộ máy tổ chức đoàn thể hoạt động bên cạnh bộ máy chính quyền, là công đoàn cơ sở trực thuộc công đoàn NHTW và hoạt động theo Luật công đoàn.

Bộ máy tổ chức Đoàn thanh niên

Đoàn thanh niên hoạt động theo Điều lệ đoàn thanh niên bên cạnh bộ máy chính quyền. Đoàn thanh niên đơn vị hoạt động trực thuộc Đoàn thanh niên NHTW.

2.1.4. Kết quả hoạt động chủ yếu giai đoạn 2015 – 2018

Theo Thông tư 03/2013/TT-NHNN tháng 01/2013 của Thống đốc NHNN quy định về hoạt động thông tin tín dụng của NHNN Việt Nam và Thông tư 02/2013/TT-NHNN tháng 01/2013 của Thống đốc NHNN quy định về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài (sau đây luận văn xin được gọi tắt là Thông tư 03 và Thông tư 02), thông tin tín dụng mà CIC thu thập được phân thành các nhóm chỉ tiêu sau:

- Thông tin nhận dạng khách hàng vay là cá nhân, hộ kinh doanh cá thể; thông tin nhận dạng khách hàng vay là doanh nghiệp, tổ chức khác; thông tin nhận dạng chủ thẻ tín dụng;
- Thông tin hợp đồng tín dụng;
- Thông tin quan hệ tín dụng của khách hàng vay;
- Thông tin tình trạng tài khoản thẻ tín dụng;
- Thông tin bảo đảm tiền vay;
- Thông tin tài chính của khách hàng vay là doanh nghiệp;
- Thông tin đầu tư trái phiếu vào khách hàng vay là doanh nghiệp;
- Thông tin về kết quả phân loại nợ.

2.1.4.1. Hoạt động thu thập thông tin

Bảng 2.1: Số lượng TCTD tham gia báo cáo thông tin

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018
Số lượng TCTD	120	118	122	119
Số lượng TCTD báo cáo thông tin	120	118	122	119
Tỷ lệ TCTD báo cáo thông tin (%)	100%	100%	100%	100%

(Nguồn: Báo cáo CIC qua các năm)

Bảng 2.2: Số lượng TCTD tham gia báo cáo thông tin thẻ tín dụng và hợp đồng đầu tư trái phiếu doanh nghiệp

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018
Số lượng TCTD có nghiệp vụ thẻ tín dụng	36	39	43	42
Số lượng TCTD báo cáo thông tin	35	39	43	42
Tỷ lệ TCTD báo cáo thông tin (%)	97%	100%	100%	100%
Số lượng TCTD có nghiệp vụ đầu tư trái phiếu doanh nghiệp	41	40	37	38
Số lượng TCTD báo cáo thông tin	41	40	37	38
Tỷ lệ TCTD báo cáo thông tin (%)	100%	100%	100%	100%

(Nguồn: Báo cáo CIC qua các năm)

Bảng 2.3: Tình hình thu thập thông tin từ các QTDND

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018
Số QTDND gửi báo cáo	962	1054	1108	1118
Tỷ lệ so với tổng số QTDND cả nước	87%	92%	93%	95,5%
Số tỉnh có 100% QTDND gửi báo cáo	29	35	37	43
Số QTDND gửi báo cáo chính thức	441	735	996	1090
Số QTDND gửi báo cáo để kiểm tra	521	319	112	44

(Nguồn: Phòng Thu thập và xử lý dữ liệu – CIC)

Bảng 2.4: Tình hình thu thập Báo cáo tài chính

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018
Số bản BCTC thu thập được	115.494	149.916	179.117	155.722
Tăng giảm (số bản)	22.354	34.422	29.201	23.395
Tăng giảm (%)	24%	30%	20%	13%

(Nguồn: Báo cáo CIC qua các năm)

2.1.4.2. Hoạt động xử lý thông tin

Bảng 2.5: Số lượng hồ sơ khách hàng có dư nợ

Chỉ tiêu	Số hồ sơ khách hàng có dư nợ	Tăng giảm (số hồ sơ)	Tăng giảm (%)	Tỷ lệ cập nhật dư nợ (%)
2015	24.998.824	3.070.031	14%	98,42%
2016	29.239.852	4.241.028	16,9%	98,85%
2017	34.014.912	4.775.060	16,3%	99,02%
2018	38.371.502	4.109.063	12,8%	99,25%

(Nguồn: Báo cáo CIC qua các năm)

2.1.4.3. Hoạt động kiểm soát và quản trị thông tin

Bảng 2.6: Tổng hợp dữ liệu cập nhật năm 2017 và 2018

STT	Danh mục	Năm 2017	Năm 2018	Tăng/giảm	Tỷ lệ tăng/giảm
1	Hồ sơ khách hàng cập nhật trong năm	7.339.637	10.299.709	2.960.072	40,33%
2	Tổng hồ sơ K3	20.699.171	21.707.029	1.007.858	4,87%
3	Tổng dư nợ (tỷ đồng)	5.280.000	6.200.104	920.104	17,43%
4	Tổng số hợp đồng	19.822.892	24.713.644	4.890.752	24,67%
5	Tổng số kế ước	25.171.150	26.104.751	933.601	3,71%
6	Tổng hồ sơ K4	13.568.332	15.612.303	2.043.971	15,06%
7	Hồ sơ thẻ	2.148.031	2.943.356	795.325	37,03%
8	Tổng dư nợ thẻ (tỷ đồng)	20.098	29.863	9.765	48,59%
9	Tổng giá trị đầu tư trái phiếu (tỷ đồng)	192.963	201.503	8.540	4,43%

(Nguồn: Phòng Kiểm soát và quản trị cơ sở dữ liệu – CIC)

Bảng 2.7. Tỷ lệ cập nhật dữ liệu theo Thông tư 03 và Thông tư 02

STT	Nội dung	Tỷ lệ tính đến tháng 12/2018	Kế hoạch	Chênh lệch
1	Tỷ lệ cập nhật dư nợ Quan hệ tín dụng			
	<i>Tỷ lệ cập nhật nội bảng</i>	99%	99%	0
	<i>Tỷ lệ cập nhật cam kết ngoại bảng</i>	99%	99%	0
	<i>Tỷ lệ cập nhật ngoại bảng</i>	99%	99%	0
2	Tỷ lệ cập nhật dư nợ thẻ tín dụng	99%	99%	0
3	Tỷ lệ cập nhật tài sản đảm bảo	99%	99%	0
4	Tỷ lệ cập nhật tài sản đảm bảo của QTDND	90%	97%	-7%
5	Tỷ lệ cập nhật thông tin đầu tư trái phiếu	100%	99%	1%
6	Tỷ lệ cập nhật thông tin phân loại nợ (T02G)			
	<i>Tỷ lệ cập nhật T02G nội bảng</i>	100%	100%	0
	<i>Tỷ lệ cập nhật T02G cam kết ngoại bảng</i>	98%	100%	-2%
	<i>Tỷ lệ cập nhật T02G ngoại bảng</i>	99%	100%	-1%

(Nguồn: Phòng Kiểm soát và quản trị cơ sở dữ liệu – CIC)

Bảng 2.8: Tình hình số liệu lưu trữ tại kho dữ liệu CIC

Chỉ tiêu	Số hồ sơ khách hàng lưu trữ (lũy kế)	Tăng giảm so với năm trước	Tổng dư nợ VNĐ	Tăng giảm so với năm trước	Tổng dư nợ USD	Tăng giảm so với năm trước
	(HSKH)	(%)	(tỷ đồng)	(%)	(triệu USD)	(%)
2015	24.998.824	14%	3.547.000	18%	22.298	-27%
2016	29.239.852	17%	4.510.000	27%	27.700	24%
2017	34.014.912	16%	5.458.000	21%	28.251	20%
2018	38.123.975	12%	6.173.000	13%	24.258	-14%

(Nguồn: Báo cáo CIC qua các năm)

2.1.4.4. Hoạt động cung cấp thông tin

Bảng 2.9: Tổng hợp cung cấp thông tin cho NHNN

TT	Tên báo cáo	Tên đơn vị sử dụng	2015	2016	2017	2018
1	Báo cáo tình hình cho vay đối với các ngành kinh tế và các tập đoàn kinh tế; báo cáo doanh nghiệp có dư nợ lớn	Vụ Tín dụng các ngành kinh tế; Vụ Quản lý ngoại hối	36 ngành 10 tập đoàn kinh tế			
			350 DN	468 DN	595 DN	853 DN
2	Thông tin tài sản đảm bảo và quan hệ tín dụng của khách hàng	Cơ quan TTGS ngân hàng; Vụ, Cục; Chi nhánh NHNN tỉnh, thành phố, các cơ quan quản lý nhà nước khác	4.611 bản	5.878 bản	10.035 bản	5.916 bản
3	Sản phẩm cảnh báo và sản phẩm khác cho các đơn vị NHNN	Cơ quan TTGS ngân hàng; Vụ Tín dụng các ngành kinh tế; Chi nhánh NHNN tỉnh, thành phố	1.652 lượt	1.878 lượt	1.990 lượt	4.129 lượt
4	Báo cáo về tình hình đáp ứng nhu cầu vốn cho nền kinh tế và nợ xấu toàn hệ thống ngân hàng	Ban Lãnh đạo NHNN và Chánh Thanh tra, giám sát ngân hàng	Định kỳ hàng tháng			

(Nguồn: Báo cáo CIC qua các năm)

Bảng 2.10: Tổng hợp cung cấp thông tin cho các TCTD*Đơn vị tính: bản*

TT	Loại bản tin	2015	2016	2017	2018
1	Báo cáo quan hệ tín dụng cung cấp cho các TCTD (pháp nhân và thẻ nhân)	5.114.390	6.401.924	9.140.128	11.029.691
	Tỷ lệ % có thông tin	77,3%	76,6%	82%	90%
	Tỷ lệ trả lời tin tự động	85%	82%	84%	93%
2	Báo cáo thông tin về tài sản bảo đảm tiền vay	227.591	278.629	392.776	321.968
3	Báo cáo thông tin chủ thẻ tín dụng	865.320	799.051	863.621	780.484
4	Phân tích xếp hạng tín dụng	35.961	16.566	16.972	17.425
5	Báo cáo Host to Host	0	0	0	33.337
6	Các báo cáo khác	8.445	2.870	3.359	2.439
	Tổng	6.251.707	7.499.040	10.416.856	12.185.344

(Nguồn: Báo cáo CIC qua các năm)

2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam giai đoạn 2015 - 2018

2.2.1. Khái quát về nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam

Nguồn nhân lực CIC thể hiện tại bảng 2.11 dưới đây:

Bảng 2.11: Bảng thống kê nhân sự năm 2018 – Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam.

STT	Diễn giải	Tổng	Nữ	Nam
I	Số lao động toàn đơn vị	259	182	77
II	Đảng viên	100	59	41
III	Cán bộ lãnh đạo			
1	Tổng giám đốc	1	0	1
2	Phó Tổng giám đốc	3	0	3
3	Trưởng phòng	13	8	5
4	Phó phòng	18	9	9
5	Tham gia cấp ủy Đảng cơ sở	7	2	5
6	Tham gia ban chấp hành công đoàn	9	6	3
IV	Độ tuổi			

1	Trên 40	51	25	26
2	Dưới 40	208	140	68
V	Trình độ chuyên môn			
1	Trên đạo học	93	68	25
2	Đại học/Cao đẳng	164	112	52
3	Trung cấp	02	02	0
VI	Trình độ ngoại ngữ			
	Bằng B trở lên	259	182	77
VII	Trình độ vi tính			
1	A	0	0	0
2	B	250	179	71
3	Đại học	9	3	6
VIII	Cử đi đào tạo			
1	Thạc sĩ	20	15	5
2	Ngoại ngữ	4	4	0

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự - CIC)

2.2.2. Thực trạng về công tác xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC

Trong tất cả các hoạt động đào tạo, công tác xác định nhu cầu đào tạo luôn là công tác đầu tiên và có vai trò quyết định đến toàn bộ quá trình đào tạo. Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng hiện tại đang xác định nhu cầu này dựa trên yêu cầu và đề xuất được tổng hợp từ các đơn vị gửi đến chứ chưa có sự chủ động nghiên cứu dựa trên hiệu quả hoạt động thực tế đối với các nhân sự từ từng đơn vị.

Công tác xác định nhu cầu đào tạo đối với CIC được thực hiện như sau:

Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng lập kế hoạch đào tạo cho cả năm dựa trên nhu cầu tổng hợp từ các khả sát được Trường tiến hành tại CIC, sau đó Trường sẽ xây dựng các chuyên đề đào tạo và gửi xuống đơn vị với nội dung như sau:

Bảng 2.12: Bảng kế hoạch đào tạo

STT	Chương trình đào tạo	Số lớp đào tạo	Số ngày đào tạo	Đối tượng
1	Kỹ năng phân tích, tổng hợp và viết báo cáo	75	5	Cán bộ đang làm việc có liên quan đến nội dung khóa học; có 1 năm kinh nghiệm làm việc tại NHNN

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của CIC)

Thông tin này sau đó được Phòng Hành chính – Nhân sự tại CIC chuyển về các phòng ban để nhân sự tại các phòng ban tiến hành đăng ký. Phòng Hành chính – Nhân sự sau đó tổng hợp các đăng ký này để Tổng Giám đốc duyệt và gửi về Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng. Biểu mẫu đăng ký nhu cầu đào tạo có nội dung như sau:

Bảng 2.13: Bảng đăng ký nhu cầu đào tạo

STT	Chương trình đào tạo	Số lượng cán bộ tham gia	Họ và tên cán bộ tham gia	Chức vụ	Đơn vị công tác	Ghi chú
1	Kỹ năng phân tích, tổng hợp và viết báo cáo	01	Nguyễn Văn Hiếu	Chuyên viên	CIC	

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của CIC năm 2018)

Khi có thông tin cụ thể về thời gian tổ chức chuyên đề đào tạo, Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng sẽ gửi thông báo đến CIC để đơn vị cử nhân sự đi học. Nếu không thể bố trí nhân sự đi học, đơn vị có trách nhiệm thông báo lại với Trường.

Bên cạnh các chương trình đào tạo do Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng tổ chức theo kế hoạch của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, CIC và các đơn vị trực thuộc hệ thống NHTW sẽ tự tổ chức chương trình đào tạo dựa theo mức độ phức tạp, đòi hỏi của công việc, kế hoạch và tình hình kinh doanh thực tế tại đơn vị hoặc theo yêu cầu từ Trường. Ví dụ đối với các văn bản pháp quy của Nhà nước hay nhưng quy định, quy chế mới của Ngân hàng nhà nước trung ương có ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động của đơn vị thì đơn vị sẽ tự bố trí tổ chức chương trình đào tạo cho nhân sự. Ngoài ra đối với một số những chương trình đào tạo bắt buộc do giảng viên kiêm chức giảng dạy tại đơn vị, Trường sẽ thông báo bằng văn bản để đơn vị tự tổ chức lớp đào tạo theo yêu cầu.

Sau khi Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng thông báo kế hoạch và lộ trình đào tạo trong năm, các phòng ban sẽ kiểm tra và làm đơn kiến nghị gửi phòng Hành chính – nhân sự nếu có nhu cầu về các chương trình đào tạo nghiệp vụ, chuyên môn cần thiết phục vụ trực tiếp công việc mà Trường cũng như đơn vị không thể tự tổ

chức. Phòng Hành chính – nhân sự sẽ tập hợp các nhu cầu và bổ sung vào kế hoạch đào tạo của đơn vị. Sau đó Phòng Hành chính – nhân sự sẽ phối hợp với Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng để chọn lựa đơn vị đào tạo phù hợp và đề trình lãnh đạo các phòng, ban hay Ban Tổng Giám đốc phê duyệt để tổ chức lớp đào tạo hoặc bố trí nhân sự đến tham gia đào tạo tại các đơn vị đào tạo đó. Trong trường hợp nhân sự nhận thấy cần thiết có thể tự làm đơn đăng ký trình lãnh đạo phê duyệt; lãnh đạo phòng, ban hay Ban Tổng giám đốc sẽ đánh giá mức độ quan trọng và cần thiết của chương trình đào tạo, hiệu quả công việc sau đào tạo và tình hình công việc thực tế của nhân sự để xét duyệt việc nhân sự tham gia đào tạo tại các cơ sở bên ngoài.

Các chương trình tập huấn, hội thảo do NHTW tổ chức cũng sẽ được thông báo tới các đơn vị để các đơn vị bố trí nhân sự tham gia.

Ưu điểm của việc xác định nhu cầu là đã có hệ thống, chặt chẽ, phù hợp với kế hoạch của Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng.

Nhược điểm là còn phụ thuộc vào trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng nên chưa chủ động trong mọi việc.

2.2.3. Thực trạng xây dựng mục tiêu và kinh phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC

Ngân hàng Nhà nước trung ương đầu năm sẽ gửi công văn về việc triển khai kế hoạch đào tạo, tập huấn cho các đơn vị trực thuộc và chi nhánh. Nội dung công văn về kế hoạch triển khai đào tạo năm 2018 có nêu ra một số điểm như sau: Tập trung huấn luyện và tổ chức tập huấn nghiệp vụ cho cán bộ theo đúng kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt; xây dựng chương trình, tổ chức tập huấn các văn bản, chế độ, cơ chế, tại quyết định số 2489/QĐ-NHNN ngày 14/12/2018 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước; đổi mới nội dung, phương pháp đào tạo để nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo.

Căn cứ theo nội dung của quyết định cũng như tình hình thực tế tại từng đơn vị, các đơn vị sẽ có những định hướng và mục tiêu đào tạo cụ thể khi xây dựng kế hoạch đào tạo trong năm 2018: “Bố trí cán bộ tham gia các chương trình đào tạo

được tổ chức bởi Ngân hàng Nhà nước trung ương, các phòng ban chuyên môn có trách nhiệm phối hợp với phòng Hành chính – Nhân sự để xây dựng lộ trình và nội dung đào tạo phù hợp, v.v. Tiến hành chương trình tập huấn cho cán bộ theo các quy định mới của Nhà nước cũng như điều lệ và quy chế của ngành ngân hàng”.

Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam đã đưa ra mục tiêu đào tạo một cách khái quát nhằm nâng cao chất lượng, thỏa mãn nhu cầu học tập, thăng tiến của cán bộ, nhân viên như sau:

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

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

Kinh phí đào tạo được xây dựng dựa trên cơ sở các văn bản quy định của Ngân hàng Nhà nước trung ương, mức chi của các vùng miền khác nhau nên việc dự kiến xây dựng kinh phí sẽ được tính theo mức bình quân.

a. Tiền ăn, tiền ở, tiền nước uống, hội trường được định mức chi theo văn bản số 1971/NHNN-TCKT ngày 10/3/2011 về việc hướng dẫn quản lý và sử dụng kinh phí đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức, cụ thể như sau:

Mức ăn được tính là 150.000 đồng/người/ngày đối với các lớp đào tạo và 250.000 đồng/người/ngày đối với các lớp tập huấn.

Tiền ở mức chi bình quân là 200.000 đồng/người/ngày đối với lớp đào tạo và là 300.000 đồng/người/ngày đối với lớp tập huấn.

Tiền nước uống giữa giờ đối với các chương trình đào tạo là 20.000 đồng/người/ngày, đối với các chương trình tập huấn là 50.000 đồng/người/ngày.

Tiền hội trường dự kiến mức chi là 10.000.000 đồng/ngày (20.000.000 đồng/ngày đối với lớp trên 300 người) dựa trên giá cả thực tế tại các nhà khách và khảo sát trên thị trường.

b. Tiền giảng viên của Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng chi theo quy định tại văn bản số 72/QĐ-TBD như sau:

Thù lao giảng viên, báo cáo viên (đã bao gồm tiền biên soạn giáo án, bài giảng): Một buổi giảng là 5 tiết học.

+ Giảng viên là UVTW; Bộ trưởng và tương đương: 1.000.000 đ/buổi.

+ Giảng viên là Thứ trưởng; giáo sư; tiến sỹ khoa học; chuyên gia cao cấp: 800.000 đ/buổi.

+ Giảng viên cấp Vụ, Cục, Viện, phó giáo sư; tiến sỹ; giảng viên chính: 600.000 đ/buổi.

+ Giảng viên còn lại mức: 500.000 đ/buổi.

c. Tiền thù lao giảng viên thuê ngoài: Mức chi dự kiến 20.000.000 đồng/ngày dựa trên cơ sở các hợp đồng đã ký kết và khảo sát giá cả thị trường (Riêng lớp Luật đấu thầu cơ bản và nâng cao dự kiến 800.000 đồng/người/lớp). CIC sẽ thực hiện đàm phán, ký kết từng chương trình cụ thể trên cơ sở nội dung từng chương trình đào tạo, tập huấn với giảng viên phù hợp, đảm bảo chất lượng đào tạo, tập huấn (mức chi trên chưa bao gồm chi phí ăn, nghỉ, đi lại cho giảng viên).

d. Các chi phí khác:

Chi phí ăn, nghỉ của lái xe dự kiến 15% số lượng học viên được triệu tập.

CIC sẽ thanh quyết toán toàn bộ chi phí trên cơ sở thực tế theo số lượng lái xe đưa đón học viên đi đào tạo, tập huấn.

Chi khác: Mức xây dựng 10%/tổng chi phí để chi cho các khoản: Lễ tân, khánh tiết, chấm thi, coi thi, liên hoan cuối khóa, khen thưởng học viên xuất sắc, văn phòng phẩm, chứng chỉ, tài liệu và các khoản chi phí phát sinh khác (CIC sẽ thực hiện chi tiêu trên nguyên tắc đảm bảo đúng chế độ, hợp lý và tiết kiệm).

Chi phí đào tạo, tập huấn nghiệp vụ phát sinh ngoài kế hoạch trên do CIC đầu mối đề xuất sẽ thực hiện theo kế hoạch được cấp có thẩm quyền phê duyệt.

e. Các định mức chi cho đào tạo, tập huấn xây dựng dựa trên văn bản chi đào tạo, tập huấn hiện hành; trường hợp định mức chi cho hoạt động đào tạo được

điều chỉnh, thay đổi theo phê duyệt của người có thẩm quyền, CIC sẽ thực hiện theo định mức đó.

2.2.4. Thực trạng công tác lựa chọn đối tượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC

Lựa chọn đối tượng đào tạo căn cứ vào quy hoạch cán bộ của đơn vị, quy hoạch cán bộ nguồn cho các chức vụ lãnh đạo, quy hoạch cán bộ là lựa chọn cán bộ để đào tạo để chuẩn bị bổ nhiệm hoặc bổ nhiệm lại. Khi lựa chọn đối tượng đào tạo các cán bộ trong diện quy hoạch sẽ được cử đi đào tạo trước. Các cán bộ nằm trong diện quy hoạch cho các chức vụ lãnh đạo sẽ được ưu tiên cho các chương trình đào tạo sau đại học và các chương đào tạo kiến thức nâng cao dành cho cán bộ cao cấp. Việc lựa chọn được căn cứ vào trình độ chuyên môn của cán bộ nhân viên, độ tuổi cũng như các quy định cụ thể cho từng khóa đào tạo mà trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng gửi xuống.

Ngân hàng Nhà nước trung ương đã có quy định cụ thể về những tiêu chuẩn cử cán bộ đi học trong quyết định số 2613/QĐ-NHNN, ngày 28/12/2018 về việc ban hành quy chế đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức Ngân hàng Nhà nước.

Lựa chọn cán bộ, nhân viên có đạo đức phẩm chất tốt, chấp hành nghiêm chỉnh đường lối, chính sách của Đảng, có ý thức kỷ luật và chấp hành nội quy của cơ quan, có trách nhiệm trong công việc

Khóa học phù hợp với công việc đang đảm nhận, đáp ứng được các yêu cầu của cấp trên giao.

Đào tạo bồi dưỡng thường xuyên đối với những cán bộ mới vào làm việc.

Tập huấn theo chuyên môn cho những cán bộ hiện đang hoạt động trong lĩnh vực chuyên môn đó. Đào tạo theo chức năng, nghiệp vụ đối với tất cả cán bộ nhân viên đang hoạt động tại đơn vị.

Đào tạo nâng cao đối với những cán bộ ở độ tuổi dưới 40, và dưới 50 tuổi đối với cán bộ học cao cấp và lý luận chính trị.

Trường hợp cử đi học trong giờ hành chính đối với cán bộ đã có trên 3 năm công tác tại đơn vị; thời gian công tác ở đơn vị từ 2 năm trở lên đối với trường hợp học ngoài giờ hành chính.

Sau khi hoàn thành việc đào tạo nếu cán bộ có nguyện vọng đi đào tạo tiếp ở bậc nâng cao thì phải có thời gian công tác ít nhất 2 năm kể từ ngày hoàn thành khóa học trước.

2.2.5. Thực trạng công tác xây dựng chương trình và lựa chọn hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC

Xây dựng chương trình đào tạo do Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng tổ chức và gửi xuống các đơn vị trực thuộc hệ thống NHTW huy động các cán bộ nhân viên có học hàm học vị, các cán bộ nhân viên giỏi nghiệp vụ tham gia xây dựng chương trình đào tạo, còn các chương trình đào tạo có mời giảng viên bên ngoài từ các trường đại học uy tín, các viện nghiên cứu, chuyên gia của các ngân hàng khác thì họ sẽ chủ động xây dựng chương trình đào tạo theo yêu cầu nội dung cần truyền đạt cho cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo mà Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng đưa ra. Các chương trình đào tạo sẽ được cụ thể hóa từng nội dung, kiến thức, kỹ năng mà chương trình đào tạo cung cấp cho cán bộ nhân viên tham gia đào tạo được trình bày trong công văn yêu cầu đơn vị cử cán bộ nhân viên đi học. Tài liệu do giảng viên mời bên ngoài biên soạn sẽ được hội đồng khoa học NHNN phê duyệt sau đó in và gửi các đơn vị, phòng ban để cán bộ nhân viên tham gia đào tạo nghiên cứu trước. Tài liệu sẽ cung cấp những kiến thức cần thiết và cụ thể về lĩnh vực chuyên môn hoạt động của ngân hàng, thiết thực và hữu ích cho công tác đào tạo.

Chương trình đào tạo do CIC tổ chức giảng viên kiêm chức, giảng viên được mời bên ngoài sẽ tự xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với những yêu cầu nội dung cần truyền đạt cho cán bộ nhân viên tham gia đào tạo. Sau khi xây dựng chương trình đào tạo sẽ được phòng hành chính nhân sự tổng hợp dưới hình thức văn bản và trình Tổng giám đốc duyệt sau đó mới tiến hành giám sát và thực hiện. Chương trình đào tạo của CIC thường tập trung vào các nghiệp vụ như đào tạo

ng nghiệp vụ quản trị ngân hàng, tín dụng, v.v. Đào tạo kiến thức bổ trợ như kỹ năng giao tiếp khách hàng, dịch vụ ngân hàng, v.v.

Lựa chọn phương pháp đào tạo đơn vị sử dụng phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc như đơn vị cử cán bộ nhân viên tham gia các chương trình đào tạo do Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng tổ chức sau đó về hướng dẫn, truyền đạt lại cho các cán bộ nhân viên có liên quan đến nghiệp vụ đó trong đơn vị, đa phần các chương trình đào tạo do Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng tổ chức là trong giờ hành chính nên số lượng cán bộ nhân viên tham dự còn ít. Việc sử dụng phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc của CIC đã đáp ứng được nhu cầu trước mắt và áp dụng đối với các chương trình đào tạo đơn giản trong thời gian ngắn. Tuy nhiên các chương trình đào tạo đòi hỏi yêu cầu cao, kiến thức chuyên sâu như tiếng anh chuyên ngành tài chính, thương mại quốc tế, v.v... những chương trình này phải học trực tiếp chứ không qua chỉ dẫn.

2.2.6. Thực trạng thực hiện quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC

2.2.6.1. Công tác hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

a. Hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Qua tìm hiểu, chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại CIC chỉ được mô tả ngắn gọn là: “Tập trung phát triển đội ngũ, nâng cao khả năng làm việc theo nhóm và xây dựng bản sắc văn hoá riêng”.

CHÍNH TRỊ		CÔNG NGHỆ
Tình hình chính trị Việt Nam được duy trì ổn định là nền tảng cơ bản và quan trọng, đảm bảo cho sự phát triển của NHNN nói chung, sự phát triển của nguồn nhân lực tại CIC riêng.		
KINH TẾ	Kinh tế Việt Nam đang ở trong quá trình tái cấu trúc lại nhằm tìm kiếm những động lực mới cho một giai đoạn phát triển mới. Do đó, có tác dụng thúc đẩy sự chuyển hoá nguồn nhân lực tại CIC	Những thành tựu mới của công nghệ thông tin giúp xây dựng có hiệu quả mô hình cấp tin tại CIC với hệ thống rộng khắp cả nước. Thông qua hạ tầng đó, cách thức kết nối và phát triển nhân viên tại CIC có thể có nhiều thay đổi
		Đời sống dân cư tại Việt Nam đang ngày càng được cải thiện, nhu cầu giao dịch với ngân hàng cũng ngày càng gia tăng. Mở ra triển vọng phát triển tốt cho các tiện ích mới về thông tin tín dụng mà CIC là đơn vị tiên phong
		XÃ HỘI

Hình 2.1: Phân tích PEST cho nguồn nhân lực tại CIC

(Nguồn: Tác giả)

Dựa vào kết quả các phân tích PEST và SWOT, có thể thấy rằng nguồn nhân lực tại CIC đang có vị thế tốt cùng những điều kiện tương đối thuận lợi cho sự phát triển. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của CIC ở một mức độ nhất định đã có sự gắn kết với sứ mệnh của tổ chức, có tính tương thích giữa chiến lược với môi trường. Do đó, bước đầu có thể đảm bảo hiệu quả thực thi của chiến lược.

	ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG	<ul style="list-style-type: none"> - Sức mệnh, tầm nhìn rõ ràng - Ủng hộ của lãnh đạo - Sự hỗ trợ từ NHNN - Đội ngũ năng động - Ít nhân tố trì trệ - Xung lực hệ thống mới 	<ul style="list-style-type: none"> - Đội ngũ non trẻ - Hệ thống chưa hoàn thiện - Thiếu hạ tầng đào tạo - Nhân lực phân tán - Văn hoá tổ chức mờ nhạt - Áp lực tăng trưởng nhanh
MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI	<ul style="list-style-type: none"> - Sức hút ngành ngân hàng - Tiến bộ công nghệ - Sự hỗ trợ của đối tác tư vấn - Văn hoá bản địa ít xung đột 	<ul style="list-style-type: none"> - Rủi ro về chính sách vĩ mô - Gia tăng mức độ cạnh tranh - Chất lượng nhân lực thấp - Quản trị sự thay đổi - Áp lực từ bên ngoài
	CƠ HỘI	THÁCH THỨC

Hình 2.2: Phân tích SWOT cho nguồn nhân lực tại CIC

(Nguồn: Tác giả)

Mặc dù vậy, hiện các thông tin chi tiết về quy trình cũng như nội dung của chiến lược nguồn nhân lực tại CIC dùng vẫn chưa được phổ biến. Theo khảo sát trong nghiên cứu này, có đến 93% người được hỏi đã trả lời “không biết” về chiến lược nguồn nhân lực của đơn vị. Đây là một hạn chế về nhận thức chiến lược và là điểm cần khắc phục trong công tác truyền thông nội bộ.

b. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực

Tương tự như trong vấn đề về chiến lược phát triển nguồn nhân lực, thông tin về quy hoạch phát triển nguồn nhân lực tại CIC là tương đối khó tiếp cận. Tuy nhiên, qua các công bố công khai từ phía đơn vị trong thời gian qua, có thể thống kê được một số chương trình phát triển nguồn nhân lực có tính chất dài hạn đã và đang được triển khai tại đây như:

- Chương trình xây dựng hệ thống nền tảng cốt lõi dựa trên chuẩn về hiệu suất và sự gắn kết giữa từng hoạt động thực thi với các mục tiêu chiến lược của đơn vị.

- Chương trình tái cấu trúc bộ máy theo hướng tập trung và chuyên môn hoá, từ các công tác chuyên môn như xử lý dữ liệu, kiểm soát dữ liệu, cung cấp tin tức dùng cho đến các lĩnh vực phụ trợ như công tác bảo vệ, quản lý xe chuyên dụng.

- Chương trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp, tham vọng kết nối và biến tổ chức thành ngôi nhà thứ hai của mỗi thành viên.

Các chương trình trên phần nào cho thấy tư duy hiện đại cùng tầm nhìn bao quát của đội ngũ điều hành cao cấp. Mỗi chương trình từ lúc nghiên cứu khả thi, thiết kế đến tổ chức thực hiện đều có sự phân công đội ngũ phụ trách cụ thể. Đồng thời, có sự quán triệt về tính bám sát giữa từng chương trình với chiến lược đã đề ra.

Nhận xét chung về công tác hoạch định dài hạn (chiến lược và quy hoạch) nguồn nhân lực tại CIC là tương đối bài bản. Góp phần vào việc nhanh chóng xây dựng mô hình quản trị nhân lực tiên tiến theo hướng nâng cao lợi thế cạnh tranh về con người và phát triển bền vững. Tuy nhiên, công tác này còn mặt thiếu sót là chưa khuyến khích để phát huy được trí tuệ và sự hưởng ứng của tập thể lao động.

c. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực tại CIC được chia làm hai nhóm:

Nhóm thứ nhất là các kế hoạch nhằm từng bước hiện thực hoá các chương trình lớn đã được hoạch định dài hạn từ trước. Nó thông thường liên quan đến việc định hình các ý tưởng, sáng kiến mới; hay thiết lập và thử nghiệm các ứng dụng mới trong phát triển nguồn nhân lực. Các kế hoạch loại này được phụ trách bởi các nhóm dự án thành lập có thời hạn; thường có sự tham gia của tư vấn bên ngoài cũng như nhận sự bảo trợ trực tiếp của một (một số) quản lý cấp cao.

Nhóm thứ hai là các kế hoạch thực thi chức năng như kế hoạch tuyển dụng, kế hoạch đào tạo hay kế hoạch sử dụng nhân lực. Nó được chịu trách nhiệm bởi bộ phận nhân sự. Bộ phận này hoạt động thường xuyên, ít cần thuê tư vấn bên ngoài, cũng không đòi hỏi sự bảo trợ trực tiếp từ lãnh đạo.

Thông thường, các kế hoạch nhân sự chủ chốt tại CIC đều được xây dựng, triển khai và tổng kết theo chu kỳ năm, hướng tới các mục tiêu ngắn và trung hạn. Sau đó, tùy vào yêu cầu công tác trong từng mặt mà được tiếp tục phân nhỏ giai đoạn thành các kế hoạch quý, kế hoạch tháng. Để thuận lợi cho công tác quản trị chung, kỳ kế hoạch nhân sự tại CIC được lập khớp với kỳ kế hoạch tài chính và vẫn chịu chi phối nhiều bởi các chỉ tiêu cùng kỳ. Điều đó cho thấy mức độ định hướng của kế hoạch nhân sự trong hệ thống kế hoạch chung tại CIC là chưa cao.

Hệ thống kế hoạch nguồn nhân lực tại đơn vị về cơ bản đã được thiết lập đồng bộ, tuân thủ các quy định của pháp luật và có tính khả thi tốt. Các bản kế hoạch đã quan tâm khá toàn diện đến các khía cạnh như: mục tiêu, nội dung và cách thức thực hiện công việc; dự trù nguồn lực; quy định tiến độ và trách nhiệm cá nhân. Tuy nhiên, phần lớn các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị hiện chưa xác định được một cách cụ thể và khoa học các phương pháp kiểm soát. Hoạt động kiểm soát gần như được mặc định và bị phụ thuộc lớn vào năng lực của người phụ trách.

2.2.6.2. Lựa chọn và đào tạo giảng viên

CIC sử dụng cả giảng viên kiêm chức và giảng viên mời bên ngoài. Giảng viên kiêm chức là chuyên viên, cán bộ đang công tác tại các đơn vị thuộc hệ thống của ngân hàng, trình độ học vấn từ bậc đại học trở lên, năng lực nghiệp vụ chuyên môn phù hợp với chương trình đào tạo, có khả năng truyền đạt về kiến thức nghiệp vụ, đạo đức, sức khỏe tốt. Điều kiện để trở thành giảng viên kiêm chức là có trình độ tốt nghiệp đại học trở lên, chuyên môn giỏi, có khả năng nghiên cứu và tổng hợp, có 2 năm kinh nghiệm trở lên, có khả năng truyền đạt, nhiệt tình, có tinh thần trách nhiệm với công tác đào tạo. Có uy tín và phẩm chất đạo đức tốt, đã tham gia giảng dạy và được bồi dưỡng qua các khóa đào tạo về nghiệp vụ sư phạm do Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng tổ chức. Được cấp chứng chỉ thời hạn 3 năm và được cấp lại khi đủ điều kiện. CIC thường xuyên tạo điều kiện cho giảng viên kiêm chức học tập nâng cao trình độ sư phạm và trình độ chuyên môn. Giảng viên kiêm chức ở đơn vị được cử đi đào tạo tại Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng về

các chương trình đào tạo như chương trình đào tạo chuyên gia đầu ngành trên cơ sở dự án hợp tác đào tạo giữa Ngân hàng Nhà nước phối hợp với các tổ chức khác. Những giảng viên kiêm chức này giỏi chuyên môn và sẽ được đào tạo theo những chương trình chuẩn quốc tế nên sẽ dễ truyền đạt lại cho cán bộ nhân viên tham gia đào tạo cả về lý thuyết và thực hành. Đối với giảng viên mời bên ngoài từ các trường, các viện nghiên cứu, bộ, chuyên gia về lĩnh vực ngân hàng sẽ được tập huấn để có thể nắm được mục tiêu chương trình đào tạo trước mỗi đợt đào tạo.

2.2.6.3. Tổ chức phát triển nguồn nhân lực

a. Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho nguồn nhân lực

Quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện được trích bằng 3% quỹ lương của CIC. Trong bối cảnh số lượng nhân sự chưa nhiều, nguồn quỹ trên là tương đối eo hẹp. Tuy nhiên, việc lập kế hoạch và quản lý kinh phí đào tạo đã được tổ chức thực hiện bài bản, chi tiết tới từng khâu đào tạo, tạo điều kiện cho hoạt động đào tạo diễn ra thông suốt hơn.

Đào tạo nhân viên mới

Cho tới nay, 100% nhân viên mới tại CIC dụng tiêu dùng đều phải trải qua khoá đào tạo bắt buộc (có sát hạch chất lượng) trước khi chính thức vào làm việc. Các khoá học này thường kéo dài từ 3 đến 7 ngày và bao gồm hai phần nội dung chính. Phần thứ nhất, giới thiệu các thông tin tổng quan về CIC cũng như về NHNN, giúp nhân viên làm quen với tổ chức. Phần thứ hai, trang bị các kiến thức và kỹ năng nghiệp vụ, giúp nhân viên làm quen với công việc.

Đào tạo cập nhật, nâng cao

Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, những thay đổi của hệ thống FSMIMS (Hệ thống thông tin quản lý và hiện đại hóa ngân hàng) hay trước sự ra đời của các gói sản phẩm mới, các lớp đào tạo với mục đích cập nhật hay nâng cao sẽ được mở. Tuy nhiên, số lượng học viên còn tương đối hạn chế một phần do tính chất phân tán về nơi làm việc. Các nhân viên sau khi được đào tạo sẽ có nhiệm vụ hướng dẫn cho các nhân viên khác ở cùng bộ phận hay cùng địa bàn.

Đào tạo cho đội ngũ quản lý, kế cận cũng chưa được chú trọng. Kể từ thời điểm thành lập CIC năm 1999 đến giữa năm 2018, đơn vị tổ chức được rất ít lớp bồi dưỡng về các kỹ năng quản trị.

Đào tạo khác

Đào tạo chuyển giao phi chính thức: thông qua quá trình làm việc chung, các quản lý người nước ngoài giúp đào tạo cho quản lý người Việt Nam. Hoặc các quản lý bộ phận, quản lý nhóm giúp đào tạo cho nhân viên của mình.

Đào tạo qua trực tuyến thông qua thư điện tử: dưới sự hỗ trợ của hệ thống thông tin, mọi nhân viên đều có điều kiện và được yêu cầu phải thường xuyên cập nhật các thông tin mới trên hòm thư cá nhân nội bộ. Các chia sẻ hữu ích về công việc, cuộc sống thông qua e-mail cũng mang lại những giá trị phát triển nhất định cho nguồn nhân lực. Mặt khác, nó phù hợp với điều kiện làm việc tại CIC.

Đào tạo tự túc: một số nhân viên của CIC có tham gia các chương trình đào tạo cả ngắn và dài hạn ở các cơ sở đào tạo ngoài ngân hàng (theo diện tự túc ngoài giờ làm việc). Tuy nhiên, cho tới nay, tại CIC chưa có thống kê, theo dõi, cũng nhưng có chính sách cụ thể nhằm hỗ trợ hay khuyến khích các nhân viên thuộc diện trên.

b. Bố trí, sử dụng nguồn nhân lực

Công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực tại CIC không chỉ đảm bảo phải đúng người đúng việc, mà còn quan tâm tới mục tiêu xây dựng các nhóm làm việc hiệu quả (đúng nhóm). Như mô tả trong hình 2.4, các nhân viên đặt dưới sự điều hành trực tiếp của các nhóm trưởng. Vì vậy, ngay từ khâu tuyển dụng, ý kiến của các nhóm trưởng có vai trò quan trọng trong quyết định chọn lựa ứng viên. Mặt khác, giữa các trưởng nhóm cùng bộ phận có thể thương lượng và đề xuất về việc điều chuyển hay hoán đổi một số nhân viên của mình cho nhau, tạo điều kiện tối đa để tạo ra các ê kíp ăn ý nhất.

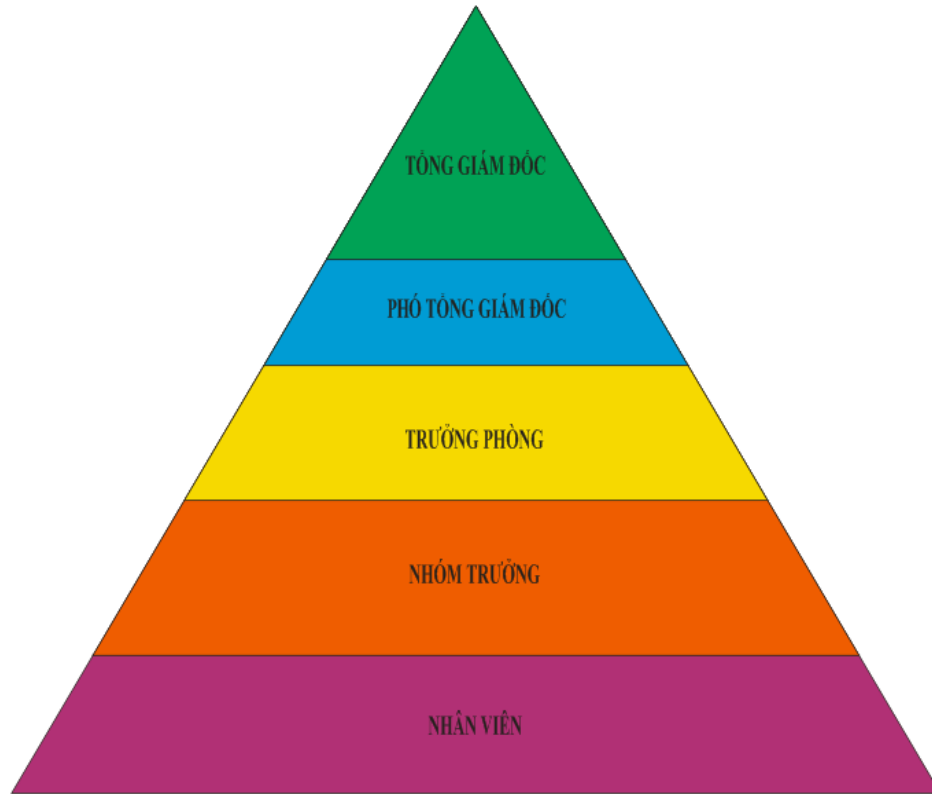
Nhận xét về bầu không khí tại nhóm làm việc, có 84% người được hỏi trả lời ở mức độ “hài lòng” và “hoàn toàn hài lòng”. Chỉ 1% trả lời ở mức độ “không hài

lòng”. Cho thấy, về cơ bản các nhóm làm việc tại đơn vị hiện nay hoạt động lành mạnh, chưa xuất hiện vấn đề nổi cộm.



Hình 2.3: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về bầu không khí nhóm làm việc
(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Về tính tương quan trong thứ bậc điều hành tại CIC, qua tìm hiểu thực tế, đa số các chức vụ quản lý đều có bề dày kinh nghiệm và năng lực công tác cao hơn các nhân viên cấp dưới trực tiếp. Đội ngũ từ cấp trưởng phòng trở lên của đơn vị là tập hợp những cá nhân ưu tú, được đào tạo sâu về chuyên môn nghiệp vụ, am tường về lĩnh vực ngân hàng, thông thạo về ngoại ngữ, thành tích công tác và quản lý đều đã được kiểm chứng. Đó là nền tảng tốt cho một mô hình sử dụng nhân lực cân xứng, bền vững, thúc đẩy nhân viên phát triển bản thân để phát triển sự nghiệp.

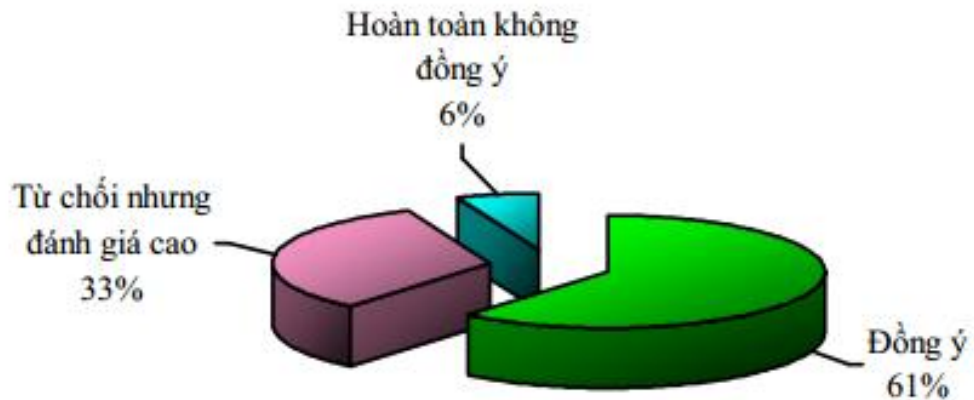


Hình 2.4: Nguyên tắc điều hành tại CIC

(Nguồn: Tài liệu định hướng nhân viên mới CIC 2017)

Trong các kế hoạch mở rộng mạng lưới, tổ chức luôn quan tâm dành sự ưu tiên cho các nhân viên có nguyện vọng được làm việc tại TP. HCM, đồng thời trở thành các nhân tố hạt nhân trong phát triển ở đây. Đây là cơ hội cho các nhân viên phát huy lợi thế tự nhiên (sự am hiểu văn hoá, điều kiện kinh tế xã hội, hay các mối quan hệ tại đây), và có những bước phát triển sự nghiệp cá nhân vượt bậc hơn. Trong khi đó, những cộng tác viên với kết quả làm việc xuất sắc cũng có thêm những cơ hội để được trở thành nhân viên chính thức.

Khảo sát về chính sách điều chuyển kể trên, có 94% ý kiến nhân viên tán thành. Trong đó, 61% “đồng ý” điều chuyển. Số liệu trên ghi nhận thêm một chính sách sử dụng con người hợp tình, hợp lý tại CIC.



Hình 2.5: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về việc điều chuyển nhân viên làm việc tại TP.HCM

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Như vậy, về tổng thể, việc bố trí sử dụng nhân lực tại CIC có khả năng phát huy được những tiềm năng của nguồn nhân lực, ít nhất là trong ngắn hạn. Góp phần quan trọng trong việc chuyển hoá những giá trị phát triển nhân lực (mà công tác tuyển dụng, đào tạo đã làm được) thành những giá trị thiết thực cho tổ chức.

Tuy nhiên, ở một góc cạnh khác, các quy định về lộ trình thăng tiến tại CIC chưa được xây dựng và ít được biết đến. Có đến 88% người được hỏi cho biết họ “không biết” về các lộ trình thăng tiến tại CIC.

Do đó, xét về dài hạn, việc thúc đẩy tiềm năng nhân viên đang vướng phải rào cản mang tên lộ trình thăng tiến, chưa đánh giá đầy đủ. Nhưng điều chắc chắn, tổ chức có thể đang đối mặt với nguy cơ nhân viên (đặc biệt là những người giỏi) sẽ nhảy việc, vì không định hình được tương lai của bản thân tại CIC.

2.2.7. Thực trạng công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC

Đánh giá chương trình đào tạo là vấn đề rất quan trọng và cần thiết. Thông qua đó ta có thể việc đào tạo có thực sự mang lại hiệu quả tương xứng với chi phí đã bỏ ra hay không. Việc đánh giá hiệu quả tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam vẫn đang ở mức chung chung, chưa thực sự đánh giá bằng các kỳ thi

cuối khóa... mà chỉ dựa vào những chứng chỉ bằng cấp và báo cáo kết quả kết thúc khóa học.

Tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam chưa đưa ra được phương pháp đánh giá thực sự khoa học, đây là yếu tố ảnh hưởng đến sự thiếu cố gắng học tập của nhân viên đồng thời cũng gây khó khăn cho công tác lập kế hoạch và xác định nhu cầu đào tạo.

a. Về số lượng

Bảng 2.14: Tổng hợp kết quả đào tạo của CIC (2017-2018)

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm	
		2017	2018
1. Tổng số lớp đào	Lớp	8	10
1.1. Đào tạo tại Trụ sở chính NHNN	Lớp	4	4
1.2. Đào tạo tại CIC	Lớp	4	6
2. Tổng số lượt đào tạo	Người	312	504
3. Tổng số ngày đào tạo	Ngày	917	1.250
4. Tăng giảm so với năm 2016			
4.1. Tuyệt đối	Lớp		2
4.2. Tương đối	%		12,5%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của CIC)

Tổng số ngày đào tạo = Số người đào tạo x Số ngày học

Nhận xét:

Tổng số lớp đào tạo năm 2018 tăng cao hơn năm 2017 là 02 lớp, tương ứng với 12,5%. Tổng số lượt nhân sự tham gia đào tạo từ năm 2016 đến 2017 tăng 61%. Tổng số ngày đào tạo năm 2018 tăng 333 ngày (tương đương 36%) so với năm 2017. Số ngày đào tạo bình quân một lao động trong năm 2017 là 23,5 ngày, thấp hơn so với kế hoạch năm là 2,5 ngày. Trong khi số ngày đào tạo bình quân một lao động trong năm 2018 là 24,8 ngày, tuy nhiên con số này vẫn thấp hơn yêu cầu kế hoạch năm đặt ra là 26 ngày.

Chi phí đào tạo và năng suất lao động

Bảng 2.15: Chi phí đào tạo, năng suất lao động năm 2017-2018

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018
1. Kinh phí đào tạo bình quân 01 nhân sự (đồng/người/năm)	1.015.422	1.275.952
2. Năng suất lao động bình quân 01 nhân sự (Ti đồng/người/năm)	23,424	23,863
3. So sánh chi phí đào tạo 01 nhân sự		
3.1. Tuyệt đối (đồng)		260.530
3.2. Tương đối (%)		26
4. So sánh năng suất lao động 01 nhân sự		
4.1. Tuyệt đối (Ti đồng)		0,439
4.2. Tương đối (%)		1,9

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của CIC)

Nhận xét:

Kinh phí đào tạo bình quân 01 nhân sự của năm 2018 tăng 260.530 đồng so với năm 2017 (tương đương tăng 26%). Nguyên nhân của việc tăng này là do có sự bổ sung thêm về số lớp trong chương trình đào tạo cũng như điều chỉnh một số chi phí đào tạo phù hợp với mặt bằng thị trường. Năng suất lao động bình quân 01 nhân sự trong năm 2018 tăng 439 triệu đồng so với năm 2017 (tương ứng 1,9%). Điều này cho thấy sự chú trọng trong công tác đào tạo đã đem lại một số tác động nhất định. Tuy nhiên mức tăng tương đối của năng suất lao động không có sự tương xứng với mức tăng tương đối trong chi phí đào tạo (1,9% so với 26%). Năng suất lao động của các nhân sự tại ngân hàng không chỉ phụ thuộc vào công tác đào tạo mà còn nhiều yếu tố khác như cơ chế, chính sách, thị trường, v.v... Tuy nhiên thực tế này cũng cho thấy vấn đề về mức độ hiệu quả trong công tác đào tạo của năm 2018.

b. Về mặt chất lượng

Tổng kết chất lượng đào tạo trong tất cả các chương trình đào tạo của năm 2016 đến năm 2017 đạt được những nội dung sau:

Bảng 2.16: Kết quả thi chứng chỉ và trình độ tin học sau các khóa đào tạo từ năm 2017 – 2018

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2017	Năm 2018
Tỉ lệ thi chứng chỉ đạt loại khá, giỏi	%	92	95
Tỉ lệ đạt trình độ tin học cơ bản	%	96	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của CIC)

Nhận xét:

Tỉ lệ thi chứng chỉ đạt loại khá, giỏi cũng như tỉ lệ nhân sự đạt trình độ tin học cơ bản tăng trưởng từ năm 2017 – 2018. Kết quả đào tạo đặc biệt thành công khi năm 2018 toàn bộ nhân sự của CIC đạt trình độ tin học cơ bản. Điều này cũng có thể được dễ dàng lý giải khi ứng dụng của tin học và công nghệ thông tin đang ngày càng trở nên phổ biến không chỉ trong hoạt động ngân hàng mà còn trong mọi mặt cuộc sống, tạo động lực cho các cán bộ nhân viên nỗ lực học hỏi để nâng cao trình độ bản thân, bắt kịp với xu hướng.

Bảng 2.17: Kết quả thi nghiệp vụ năm 2018 (tính theo thang điểm 30)

Điểm	Xếp loại	Tỉ lệ (%)
27-30	Giỏi	8%
21-27	Khá	65%
15-21	Trung bình	22%
<15	Yếu	5%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của CIC)

Nhận xét:

Bảng tổng hợp trên cho thấy kết quả thi nghiệp vụ của nhân sự tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam đã đạt được những thành công nhất định khi có đến 73% nhân sự đạt xếp loại Khá, Giỏi, cao hơn so với kế hoạch năm là 65%. Trong khi tỉ lệ nhân sự chưa đạt kết quả tốt (loại Yếu) chỉ chiếm 5% số lượng nhân sự, tuy nhiên tỉ lệ này lại không đáp ứng yêu cầu của kế hoạch năm (không có nhân sự nào xếp loại Yếu). Tỉ lệ nhân sự xếp loại Yếu là 5%, cũng tương đương với tỉ lệ nhân sự không đạt kết quả tốt trong kỳ thi chứng chỉ, phản ánh đúng thực tế đào tạo trong năm 2018.

Bảng 2.18: Kết quả thăm dò ý kiến đánh giá của khách hàng về thái độ và chất lượng phục vụ

Xếp loại	Tỉ lệ %	
	Năm 2017	Năm 2018
Rất tốt	36	44
Tốt	38	42
Bình thường	24	13
Kém	2	1

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của CIC)

Nhận xét:

Có thể nhận thấy sự chuyển dịch trong đánh giá của khách hàng về thái độ và chất lượng phục vụ của nhân sự tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam trong năm 2018 khi tỉ lệ những phản hồi tích cực của khách hàng chiếm tới 86% (tăng 12% so với năm 2017). Đồng thời phản ánh tiêu cực của khách hàng về dịch vụ cũng giảm đi 1% so với năm 2017, tuy nhiên vẫn chưa đáp ứng kế hoạch năm đề ra (không có trường hợp phản ánh tiêu cực nào). Bên cạnh đó, bảng tổng hợp này mới chỉ thu thập thông tin chủ yếu từ khối khách hàng doanh nghiệp. Trong khi nhóm khách hàng cá nhân với những đánh giá có thể sâu sắc và cụ thể hơn thì vẫn chưa có dữ liệu tổng hợp.

Kiểm soát sự phát triển của nguồn nhân lực về mặt chất lượng là phức tạp hơn. Trước hết do sự hạn chế các công cụ đo lường và đánh giá có hiệu quả. Một khi CIC vẫn đánh giá hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực chủ yếu thông qua các tiêu chí như tăng trưởng doanh số bán hàng, doanh thu hay lợi nhuận. Sẽ rất khó để có được sự kiểm soát cần thiết trên các khía cạnh khác.

Lợi nhuận tại CIC trong ngắn hạn hay trung hạn có thể vẫn liên tục tăng trưởng. Đó được xem như một chỉ báo quan trọng chứng tỏ phát triển nguồn nhân lực dường như đang đi rất đúng hướng. Bất chấp thực tế, có thể vẫn đang hiện hữu các rủi ro tiềm tàng do thiếu kiểm soát về nhân sự kế cận, thiếu kiểm soát về hành vi nhân sự dẫn phe nhóm. Đây là những góc cạnh mà thực tế CIC đang xao lãng.

2.3. Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam (CIC)

2.3.1. Những kết quả đạt được

Đào tạo

Các cách xác định nhu cầu đào tạo có hệ thống, phù hợp với kế hoạch đào tạo của Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng.

Lựa chọn đối tượng đào tạo đã công khai và dân chủ đáp ứng được nguyện vọng nâng cao trình độ của cán bộ nhân viên trong đơn vị và yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước.

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

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

Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam đã thực hiện đầy đủ chương trình đào tạo của Ngân hàng Nhà nước, các khóa học hợp lý về mặt thời gian đồng thời đã kết hợp với cơ sở bên ngoài để đào tạo những kỹ năng cần thiết tại đơn vị mà Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng chưa tổ chức.

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

Phát triển

Qua phân tích thực trạng, có thể nhận thấy trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại CIC phần nhiều là các điểm sáng tích cực, nổi bật như:

Một là, công tác xây dựng chiến lược và các chương trình lớn về phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị đang cho thấy quyết tâm theo đuổi những hướng đi mới, cách làm chuyên nghiệp và phù hợp với xu thế quản trị hiện đại. Trong tương lai không xa, nếu các dự án về bản đồ chiến lược, hệ thống nền tảng cốt lõi hay văn hoá doanh nghiệp được thực hiện thành công; nguồn nhân lực của CIC (cũng như của Ngân hàng Nhà nước) chắc chắn sẽ phát triển ở những tầm cao mới.

Hai là, thông qua giải pháp “cộng tác viên”, đơn vị đã có sự cân bằng giữa nhu cầu cấp bách trước mắt với nhu cầu phát triển bền vững lâu dài. Nhờ đó, bài toán phát triển quy mô nguồn nhân lực đã sớm tìm được những lời giải thoả đáng.

Ba là, công tác tuyển dụng đã tạo được điểm nhấn quan trọng với việc hướng sự tập trung tìm kiếm người tài vào lực lượng chuyên gia nước ngoài. Đội ngũ này cộng tác với CIC không chỉ góp phần phát triển nguồn nhân lực ở những giá trị nội tại của bản thân họ, mà còn giúp lan toả chính những giá trị quý báu đó sang những nhóm nhân sự khác của tổ chức.

Bốn là, việc đào tạo cho nhân viên mới được hoàn thành tốt cả ở mặt số lượng người tham gia, lẫn kết quả học tập của học viên cuối khoá. CIC cũng cho thấy sự quan tâm tìm hiểu những nhu cầu đào tạo trong đội ngũ nhân viên. Đồng thời, đã nỗ lực đa dạng hoá các giải pháp đào tạo để vượt qua khó khăn về sự phân tán nơi làm việc (như hình thức chia sẻ kiến thức, thông tin hữu ích qua kênh thư điện tử nội bộ).

Năm là, trong công tác bố trí sử dụng nhân lực, khối đã tạo ra được những cơ chế mềm dẻo để hoán đổi hay điều chuyển nhân sự. Đảm bảo vừa phân công đúng người đúng việc, vừa tạo ra những nhóm làm việc hiệu quả. Cùng với đó, việc khuyến khích nhân viên làm việc tại TP.HCM cho thấy khả năng nhận diện và phát huy các tiềm năng, lợi thế cá nhân của tổ chức.

Sáu là, với các mức đãi ngộ tương đối tốt, CIC tự tin giúp cho nhân viên của mình có được đời sống vật chất khá đảm bảo, để họ yên tâm và tập trung hơn trong công tác. Song song với đó, những mô hình “khen ngợi công khai tại nhóm” hay “tổ chức sinh nhật” đã góp phần hiệu quả trong việc tạo thêm động lực phát triển cho người lao động.

2.3.2. Những hạn chế

Đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo còn thiếu chủ động do phụ thuộc nhiều vào Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng chưa được cụ thể hóa và ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh khi có chương trình đào tạo bất ngờ. Độ tin cậy của thông tin dùng xác định nhu cầu đào tạo còn chưa cao vì đa phần không phải là kết quả của quá trình điều tra chính xác. Nội dung khảo sát nhu cầu đào tạo do Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng đề xuất còn đơn giản chưa quan tâm nhiều đến chất lượng mà còn nặng về số lượng.

Mục tiêu đào tạo của đơn vị còn chung chung, mục đích của các khóa đào tạo cũng chung chung chưa có những chỉ tiêu định lượng cụ thể. Mục tiêu đào tạo mới chỉ đáp ứng được từng năm nên mới chỉ đáp ứng được nhu cầu trước mắt chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu lâu dài

Lựa chọn đối tượng theo nguyện vọng nâng cao trình độ của nhân viên nhưng không phân chia theo lớp và độ tuổi nên trình độ không đồng đều dẫn đến tiếp thu kiến thức chưa cao.

Chương trình đào tạo tại đơn vị còn thiếu sáng tạo, kết cấu lặp đi lặp lại gây nhàm chán cho người tham gia khóa đào tạo. Nội dung của Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng cung cấp vẫn còn hạn chế do thiết kế theo nhu cầu chung chỉ chủ yếu là kiến thức cơ bản và còn ít kiến thức thực tế. Các chương trình đào tạo đa phần đáp ứng những nhu cầu đào tạo trước mắt, phát sinh chứ chưa thật sự xây dựng chương trình đào tạo một cách có hệ thống, khoa học như chưa có chương trình đào tạo chuyên sâu để đào tạo những cán bộ nhân viên giỏi thành các chuyên gia đầu ngành, các ngành và lĩnh vực mà Ngân hàng Nhà nước đang đầu tư chưa có chương

trình đào tạo kiến thức kinh tế cũng như kỹ thuật, chưa có chương trình đào tạo đạo đức nghề nghiệp. Các chương trình đào tạo đa phần là ngắn hạn, lặp đi lặp lại chuyên đề, cơ cấu chưa thật sự hợp lý.

Lựa chọn phương pháp đào tạo cử cán bộ đi học sau đó về truyền đạt lại như vậy mới chỉ đáp ứng được nhu cầu trước mắt trong thời gian ngắn và nội dung chương trình đào tạo không quá phức tạp, hình thức đào tạo chưa có sự sáng tạo tập trung vào một số hình thức truyền thống.

Giảng viên kiêm chức đôi khi kỹ năng truyền đạt và kỹ năng sư phạm chưa tốt, chất lượng giảng dạy chưa được kiểm nghiệm và đánh giá, hoạt động của giảng viên kiêm chức chủ yếu là tập huấn các văn bản nghiệp vụ ở cấp đơn vị. Nguồn giảng viên mời bên ngoài không chủ động được kế hoạch và mức thù lao của họ ngày càng cao hơn mức đơn vị được phép chi trả, giảng viên thuê bên ngoài cũng chưa am hiểu sâu sắc hoạt động của đơn vị nên đôi khi bài học bài học chưa thật sự sát thực tế.

Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam chưa có quy trình chuẩn để đánh giá cán bộ nhân viên sau đào tạo mới chỉ đánh giá qua các văn bằng, chứng chỉ được cấp sau mỗi khóa đào tạo thì chưa đủ. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa được tiến hành đầy đủ và chính xác nên chưa thống kê rõ ràng về tác dụng của khóa đào tạo tới hoạt động của đơn vị.

Cơ sở vật chất, kỹ thuật phục vụ cho đào tạo chưa thật sự đáp ứng được yêu cầu về công nghệ mới, đặc biệt chương trình đào tạo do đơn vị tổ chức tại hội trường của mình.

Phát triển

Bên cạnh những thành tựu căn bản, quá trình phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam – Ngân hàng Nhà nước Việt Nam vẫn bộc lộ một số những hạn chế:

Một là, việc truyền thông chiến lược phát triển nguồn nhân lực với những mục tiêu dài hạn của đơn vị chưa được quan tâm thoả đáng. Dẫn tới phần đông nhân viên chưa nhận thức rõ ràng về những viễn cảnh tương lai dành cho tổ chức cũng

như chính mình. Điều này có nguy cơ làm suy giảm hoặc thậm chí chệch hướng các nỗ lực trong thực thi chiến lược. Ngoài ra, nhân viên của đơn vị cũng chưa được khuyến khích để tham gia đóng góp vào các hoạt động xây dựng chiến lược, chương trình, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

Hai là, số lượng người nước ngoài đang làm việc tại đơn vị còn quá khiêm tốn, chưa có nhân viên chính thức mà mới chỉ làm việc dưới dạng đối tác cùng phát triển. Điều này khiến cho các ý nghĩa tích cực của chương trình tuyển dụng nhân sự chuyên gia cao cấp chưa có nhiều cơ sở để phát huy.

Ba là, quy mô chương trình đào tạo cập nhật, nâng cao khá hạn chế. Trong khi đó, đào tạo cho nhân viên quản lý và lớp kế cận còn bị lơ là. Tổ chức cũng chưa có nhiều giải pháp để phát huy ý thức tự học và tạo lập các cơ chế chia sẻ tri thức trong tập thể lao động.

Bốn là, lương, thưởng tại đơn vị còn chứa đựng những cấu phần chưa đáp ứng được kỳ vọng của nhân viên về sự ghi nhận công bằng. Chế độ khen thưởng còn khá đơn điệu, tuy ghi nhận tốt nhưng lại thiếu khả năng khuyến khích.

Năm là, các cơ chế lắng nghe và phản hồi thể hiện mức độ cầu thị của đơn vị đối với nhân viên còn yếu. Do đó, hạn chế động lực của nhân viên trong việc tham gia các thảo luận mang giá trị thúc đẩy. Vai trò của văn hoá doanh nghiệp (với tư cách là một nhân tố tạo động lực) cũng chưa có nhiều biểu hiện rõ nét.

Sáu là, công tác đánh giá phát triển nguồn nhân lực chưa thật sự bao quát đầy đủ và toàn diện các khía cạnh. Trong khi đó, kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực cũng mới chỉ đảm bảo tốt ở khía cạnh số lượng.

2.3.3. Nguyên nhân

Đào tạo

Chưa có phương pháp hiện đại để xác định nhu cầu đào tạo một cách khách quan và khoa học. Cán bộ nhân viên phụ trách đào tạo chưa được đào tạo đúng chuyên môn nghiệp vụ này.

Xác định mục tiêu đào tạo của đơn vị còn phụ thuộc nhiều vào Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng nên chưa có sự chủ động trong việc dự tính kết quả của

đơn vị bên cạnh đó đơn vị cũng chưa nhận thức được hết tầm quan trọng của việc xác định mục tiêu đào tạo.

Lựa chọn đối tượng đào tạo một số bộ phận chưa tính đến tác dụng của đào tạo đối với cán bộ nhân viên tham gia đào tạo và khả năng nghề nghiệp của từng người. Các khóa đào tạo thường không khảo sát chất lượng đầu vào nên trình độ của học viên không đồng đều ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng tiếp thu và chất lượng sau đào tạo. Một số cán bộ nhân viên tham gia đào tạo cho có và để được nâng lương.

Xây dựng chương trình đào tạo vẫn còn hạn chế nguyên nhân chính là do giảng viên kiêm chức tại đơn vị chưa đáp ứng được yêu cầu về giám sát, đánh giá nội dung đào tạo mang tính yêu cầu cao, các cơ sở liên kết đào tạo bên ngoài chỉ có các chương trình có sẵn. Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng chưa tham mưu, đề xuất, cải tiến làm tốt hơn các chương trình hiện có. Một số chương trình còn triển khai nóng vội, đào tạo sớm nhưng lại chưa sử dụng ngay nên dẫn đến kiến thức bị mai một.

Lựa chọn phương pháp đào tạo còn chậm, chưa đổi mới tư duy đào tạo, chưa mạnh dạn thí điểm những phương pháp mới, thụ động còn trông chờ vào Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng và Ngân hàng Nhà nước nếu thí điểm phương pháp mới chương trình mới sẽ cần nhiều thời gian, tiền bạc, nguồn nhân lực và rủi ro còn cao.

Chọn lựa và đào tạo giảng viên tại Ngân hàng Nhà nước còn chưa có chủ trương xây dựng đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp từ số giảng viên kiêm chức hiện có. Mức thù lao cho giảng viên mời bên ngoài khá cao thậm chí cao hơn mức Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng và CIC được phép chi trả.

Đánh giá kết quả đào tạo của CIC chưa thể hiện chưa chính xác, các phương pháp đánh giá còn đơn điệu nguyên nhân là do đơn vị còn chưa áp dụng các phương pháp đánh giá chính xác chất lượng khóa đào tạo và tác dụng của khóa đào tạo đối với công việc.

Phát triển

Hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực tại CIC hiện nay có thể được nhìn nhận do những nguyên nhân chủ quan cũng như khách quan khác nhau:

Những khó khăn trong tuyển dụng chuyên gia nước ngoài nói riêng cũng như nhân sự cao cấp nói chung phần nào phản ánh những hạn chế về nguồn cung nhân lực trên thị trường lao động. Để khắc phục được điểm yếu này, cần sự chủ động hơn nữa từ chính tổ chức. Tuy nhiên, vấn đề này khi mở rộng hơn sẽ còn liên quan tới chính sách phát triển nhân lực của quốc gia; và đòi hỏi những thay đổi cả từ phía Nhà nước và xã hội.

Nguyên nhân của hạn chế còn được tìm thấy ở chính các hạn chế khác (do mối liên hệ giữa các chức năng với nhau). Đôi khi, bắt nguồn từ một hạn chế ban đầu nào đó có thể kéo theo rất nhiều hạn chế khác. Ví dụ, do thiếu các công cụ đo lường hiệu quả mà ảnh hưởng xấu đến khả năng đánh giá. Việc đánh giá thiếu chính xác, sau đó, có thể khiến cho hàng loạt các công tác như đãi ngộ, kiểm soát, đào tạo, tuyển dụng và sử dụng nhân lực đều gặp phải các rủi ro tiềm tàng.

2.3.4. Vấn đề đặt ra cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC trong những năm tới

Thứ nhất, cần phát huy tốt những thành tựu đã đạt được, đồng thời, chủ động trong tìm kiếm giải pháp hiệu quả nhằm từng bước khắc phục các mặt còn hạn chế. Tiếp tục phát triển hơn nữa nguồn nhân lực từ những nền tảng sẵn có (vấn đề hoàn thiện).

Thứ hai, quản trị sự thay đổi trong phát triển nguồn nhân lực, kịp thời tiếp cận và nắm bắt các xu hướng tiến bộ. Giúp xây dựng các nền tảng mới, đưa nguồn nhân lực bước lên những tầm cao hơn (vấn đề đổi mới).

Thứ ba, phát triển nguồn nhân lực cần tạo ra được cá tính và những sự độc đáo riêng (vấn đề bản sắc).

KẾT LUẬN CHƯƠNG II

Chương này đã phân tích thực trạng các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam – Ngân hàng

Nhà nước Việt Nam. Sau đó đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại trung tâm từ đó chỉ ra những ưu điểm đã đạt được. Tuy nhiên bên cạnh những ưu điểm vẫn còn tồn tại những hạn chế, nguyên nhân hạn chế của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam – Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM THÔNG TIN TÍN DỤNG QUỐC GIA VIỆT NAM – NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

3.1. Định hướng về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của NHNN Việt Nam đến 2025

Thực hiện theo quyết định số 34/QĐ-NHNN ngày 07/01/2019 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước về việc ban hành chương trình hành động của ngành ngân hàng thực hiện chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Chú trọng phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng:

- Xây dựng các tiêu chuẩn nghề nghiệp, áp dụng chứng chỉ hành nghề đối với một số vị trí cốt lõi trong ngành Ngân hàng.

- Tăng cường hợp tác giữa đơn vị đào tạo và đơn vị sử dụng lao động trong ngành Ngân hàng.

- Chú trọng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển của hệ thống ngân hàng Việt Nam và hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo, chuyên gia đầu ngành để đạt trình độ ngang tầm khu vực và quốc tế. Bồi dưỡng, đào tạo đội ngũ chuyên gia, chuyên sâu trong các lĩnh vực của ngành Ngân hàng như: CSTT, quản lý dự trữ ngoại hối, thanh toán, thanh tra, giám sát ngân hàng, phân tích, dự báo, quản trị rủi ro...

- Đào tạo lực lượng cán bộ nắm bắt được tiến bộ khoa học công nghệ và ứng dụng vào thực tiễn của ngành, đồng thời trang bị, đào tạo kỹ năng mới cho đội ngũ cán bộ hiện hữu, đảm bảo các cán bộ nghiệp vụ của NHNN có khả năng ứng dụng công nghệ thông tin, phương thức làm việc tiên tiến, có năng lực đề xuất, tham mưu xây dựng chính sách, thực hiện quản lý nhà nước về hoạt động tiền tệ, tín dụng, ngân hàng, phù hợp với những đòi hỏi của nền kinh tế trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng và sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ; tăng cường tính tự chủ và trách nhiệm của cá nhân.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin tại các TCTD, có trình độ nghiệp vụ giỏi, tính chuyên nghiệp cao, đáp ứng nhu cầu quản trị vận hành và làm chủ các hệ thống công nghệ hiện đại.

- Tăng cường hợp tác, tận dụng hỗ trợ, chuyển giao kỹ thuật, đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu từ các tổ chức quốc tế như Ngân hàng Thế giới, Quỹ Tiền tệ Quốc tế, Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản, Ngân hàng Phát triển châu Á, ngân hàng trung ương các nước phát triển... để nâng cao trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, đội ngũ quản lý và nhân viên của ngành.

3.2. Định hướng về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam đến 2025

3.2.1. Định hướng phát triển của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực góp phần không nhỏ trong những thành quả đạt được sau 25 năm xây dựng của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam (CIC), trưởng thành và phát triển. Trong thời gian tới CIC sẽ tiếp tục thực hiện tốt các chính sách phát triển nguồn nhân lực, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ được thực hiện thường xuyên nhằm đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong thời kỳ mới. Đổi mới cả về nội dung hình thức và phương pháp của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để phù hợp, đáp ứng được nhu cầu cạnh tranh, hội nhập của nền kinh tế. Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là đáp ứng nâng cao chất lượng đồng thời cũng đổi mới công nghệ và dịch vụ khách hàng. Khuyến khích người lao động chủ động, tự giác tự học tập nâng cao kỹ năng làm việc, trình độ chuyên môn nhằm đáp ứng được yêu cầu của công việc. Huy động mọi nguồn lực có thể cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ chung tay xây dựng và giữ gìn một CIC phát triển, hiện đại, thân thiện nơi mà mỗi cán bộ, người lao động đều mong muốn được làm việc, học tập, cống hiến và phát triển, gửi trọn tâm tư, tình cảm và gắn bó.

Phát triển nguồn nhân lực đảm bảo đủ về số lượng, có chất lượng và cơ cấu phù hợp với mục tiêu, chiến lược của đơn vị trong từng thời kỳ xác định. Trong đó, chú trọng phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao, có tâm huyết và đạo đức nghề nghiệp.

Hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức hoạt động với sự phân định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ giữa các vị trí, phòng, ban, bộ phận. Từng bước nghiên cứu để thiết lập và triển khai các nền tảng phát triển nhân sự mới tại đơn vị theo định hướng chung của ngân hàng. Tiếp tục duy trì mô hình cộng tác viên với một tỷ lệ hợp lý. Phát triển nguồn nhân lực theo nhóm và vì mục tiêu xây dựng các nhóm làm việc hiệu quả. Quan tâm phát triển đội ngũ nhân lực quản lý, điều hành; nhân lực chuyên gia.

Cải thiện chất lượng đánh giá. Bối đánh giá chính xác, toàn diện và kịp thời là cơ sở quan trọng chi phối đến các mặt công tác khác trong phát triển nguồn nhân lực.

Chăm lo, đảm bảo đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động. Phát triển đa dạng các biện pháp tạo động lực hiệu quả. Xây dựng tập thể lao động gắn kết, chia sẻ và hiểu biết lẫn nhau.

3.2.2. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam đến năm 2025

Chủ động xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho người lao động tại chi nhánh theo tinh thần của quyết định số 34/QĐ-NHNN ngày 07/01/2019 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước về việc ban hành chương trình hành động của ngành ngân hàng thực hiện chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 và mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu năm 2018 “ Bổ sung, cập nhật kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động tối thiểu mỗi người mỗi năm không dưới 15 ngày”. Các phòng nghiệp vụ phối hợp để xây dựng kế hoạch và nội dung đào tạo phù hợp, thiết thực với công việc thực tế. Trong quá trình triển khai có vướng sẽ luôn phối hợp với Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng và báo cáo Thống đốc để xin ý kiến chỉ đạo

CIC tiếp tục duy trì và phát huy những hình thức đào tạo phù hợp và phát triển những hình thức hiện đại hơn nhằm đưa nội dung kiến thức mới vào các khóa đào tạo. Đội ngũ cán bộ giỏi nghiệp vụ cần được quan tâm và bồi dưỡng để thành nòng cốt cho nguồn nhân lực của chi nhánh và giúp họ trở thành những giảng viên kiêm chức có chất lượng cao, xây dựng được đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp giỏi trong từng nghiệp vụ. CIC sẽ hỗ trợ một phần kinh phí trong quỹ đào tạo, tạo điều kiện về mặt thời gian và bố trí công việc phù hợp cho cán bộ công nhân viên để họ yên tâm học tập. Khuyến khích toàn thể người lao động chủ động tự học tập nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc.

Cử đúng đối tượng cán bộ nhân viên tham dự đầy đủ các lớp học về chuyên môn, nghiệp vụ do Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng tổ chức. Tập trung mở các lớp đào tạo ngắn hạn trong ngày nghỉ tại đơn vị nhằm tạo điều kiện để cán bộ nhân viên có thể tham gia và cung cấp cho người học những kiến thức bổ trợ. Tạo ra sự thay đổi căn bản về trình độ, nghiệp vụ của cán bộ nhân viên trong chi nhánh bằng cách tăng cường cử cán bộ nhân viên đi học tại những lớp đào tạo dài hạn.

Phân đầu để đạt được mục tiêu toàn bộ cán bộ nhân viên sử dụng thành thạo các phần mềm tin học có liên quan đến nghiệp vụ và được cập nhật những kiến thức mới về nghiệp vụ đang đảm nhận.

3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam

3.3.1. Nhóm giải pháp xác định nhu cầu, xây dựng mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhu cầu

CIC có thể xác định nhu cầu đào tạo dựa trên phiếu ghi nhận kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân người lao động và bản tiêu chuẩn của cán bộ nhân viên về lĩnh vực mà họ đảm nhận được thiết kế theo mẫu chi tiết tại Phụ lục 01 [Phiếu ghi nhận kết quả thực hiện công việc].

Bản tiêu chuẩn của cán bộ nhân viên về lĩnh vực mà họ đảm nhận sẽ được thiết kế chi tiết tại Phụ lục 02 [bảng tiêu chuẩn của cán bộ nhân viên về lĩnh vực].

Yêu cầu:

Cần phải đạt... hạng mục.

Cán bộ nhân viên nếu dưới... mục chưa đạt cần bổ sung trong thời gian... tháng (trong thời gian bổ sung kiến thức cán bộ nhân viên không được tham gia chính ở những nội dung liên quan đến hạng mục chưa đạt).

Qua hai phiếu điều tra CIC có thể xác định được người lao động nào cần đào tạo, người lao động đang ở mức độ nào trong hệ thống tiêu chuẩn nội bộ của ngân hàng, cần đào tạo gì để người lao động thực hiện chuyên môn, nhiệm vụ tốt nhất. Phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải có trình độ nhất định và cần đánh giá trung thực, khách quan bên cạnh đó đơn vị cũng cần phải có hệ thống đánh giá thực hiện công việc tốt, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đầy đủ cho từng vị trí, chức danh của người lao động.

CIC có thể xác định nhu cầu đào tạo qua phương pháp phân tích tổ chức, phân tích nhiệm vụ, phân tích con người. Tổng hợp những phân tích đó sẽ biết được nhu cầu đào tạo.

Phân tích tổ chức: phân tích mối quan hệ hợp lý giữa công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực với định hướng phát triển của CIC và những nguồn lực khác của tổ chức. Năm 2018 CIC đã đặt ra mục tiêu cụ thể như sau:

Một là, cần triển khai nghiêm túc, có hiệu quả các Chỉ thị, định hướng hoạt động của ngành, đặc biệt là Quyết định 1178/QĐ-NHNN ngày 31/5/2018 của Thống đốc NHNN về việc ban hành chương trình hành động của ngành Ngân hàng thực hiện Nghị quyết số 19/NQ-CP, Nghị quyết số 35/NQ-CP của Chính phủ góp phần cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, hỗ trợ và thúc đẩy doanh nghiệp phát triển năm 2018.

Hai là, về hoạt động đầu tư, công tác quản lý:

- Về công tác đầu tư phát triển: CIC cần chủ động nghiên cứu, đề xuất việc xây dựng cơ chế quản lý quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp và có phương án quản lý, đầu tư hiệu quả; Đặc biệt lưu ý đến việc đầu tư, nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, chủ động tiếp cận công nghệ mới để đảm bảo hoạt động đầu tư là

thích đáng, hiệu quả và nâng tầm hoạt động cung ứng dịch vụ thông tin tín dụng; Từ đó, chủ động đưa ra các giải pháp cải tiến quy trình nghiệp vụ từ khâu thu thập, xử lý dữ liệu tới cung cấp sản phẩm, dịch vụ, đảm bảo hoạt động thông tin tín dụng thực sự là một trụ cột quan trọng của cơ sở hạ tầng tài chính quốc gia.

- Về công tác quản lý: Về nguyên tắc, Ban lãnh đạo NHNN đã khẳng định chủ trương nhất quán trong việc phát triển và duy trì CIC là một đơn vị sự nghiệp thuộc cơ cấu tổ chức của NHNN, là kênh thông tin không thể thiếu phục vụ cho công tác chỉ đạo, điều hành, thanh tra, giám sát và hoạch định chính sách của NHNN. Tuy nhiên, cơ chế hoạt động quản lý, điều hành cần tiếp tục được đổi mới. Do đó, CIC cần chủ động nghiên cứu mô hình, cơ chế hoạt động của CIC để đề xuất với các cấp có thẩm quyền theo hướng chuyên môn hóa, chuyên nghiệp hóa gắn với đổi mới phương thức quản lý, nâng cao năng lực quản trị đơn vị, bảo đảm chặt chẽ, hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng hoạt động cung ứng các dịch vụ sự nghiệp công, đáp ứng yêu cầu của xã hội.

Ba là, CIC tiếp tục nghiên cứu, điều chỉnh giá dịch vụ thông tin tín dụng cho các tổ chức tín dụng nói chung và có sự hỗ trợ cần thiết về giá dịch vụ đối với hệ thống Quỹ tín dụng nhân dân cơ sở để góp phần giảm chi phí dịch vụ ngân hàng, gián tiếp giảm chi phí cho vay đối với các tổ chức kinh tế và cá nhân theo định hướng chung của Đảng, Nhà nước và NHNN.

Bốn là, về phát triển và cung ứng dịch vụ: Bản chất CIC cung cấp dịch vụ trên nền tảng công nghệ nên sẽ bị tác động lớn của CMCN 4.0 với các tác động trực tiếp như Bigdata, IoT, AI,... vì vậy, CIC cần tập trung: Đào tạo, nâng cao trình độ cán bộ để thích ứng, đáp ứng với các thay đổi công nghệ; đẩy mạnh công tác nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới; Bên cạnh việc thu thập dữ liệu truyền thống cần nghiên cứu việc thu thập dữ liệu từ các nguồn thông tin khác ví dụ từ các Bộ, ngành, đơn vị cung ứng dịch vụ viễn thông, thuế...; việc thu thập cần thực hiện theo hướng số hóa, tích hợp tự động với nguồn dữ liệu thu thập; Nghiên cứu và ứng dụng các công nghệ thông minh trong thu thập, làm sạch, tổ chức và phân tích dữ liệu, đưa ra các báo cáo, biểu đồ phân tích mang tính hệ thống, định hướng, xu thế, cảnh

báo, xếp loại, phân tích hành vi... trên cơ sở Bigdata bên cạnh các báo cáo, sản phẩm truyền thống, định kỳ; Đổi mới kênh phân phối theo hướng sử dụng các phương tiện di động, đồng nhất các kênh, tích hợp tự động các quy trình xử lý để tiết kiệm thời gian, chi phí và nguồn lực. Các sản phẩm dịch vụ cần hướng khách hàng làm trọng tâm, đáp ứng các nhu cầu và trải nghiệm của khách hàng; Chú trọng công tác an ninh, an toàn trong việc bảo mật thông tin và cung sản phẩm dịch vụ.

Qua mục định hướng của CIC năm 2019 thấy rằng có thể nhu cầu đào tạo về các nghiệp vụ ngân hàng của đơn vị tăng so với năm 2018 để thực hiện được tốt định hướng trên.

Phân tích nhiệm vụ: xác định nhiệm vụ quan trọng, kỹ năng, kiến thức cần chú trọng đào tạo giúp cho người lao động thực hiện được tốt công việc. Dựa vào bản yêu cầu của công việc đối với từng vị trí của người thực hiện, công việc thực tế để chỉ ra kỹ năng, kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cần được đào tạo bổ sung. CIC nên chú trọng đào tạo tiếng anh cho cán bộ nhân viên đặc biệt là tiếng anh chuyên ngành vì hiện tại cán bộ nhân viên ở đơn vị đa phần mới ở trình độ B tiếng anh trong thời gian tới chi nhánh nên khuyến khích cán bộ nhân viên tự học và thi lấy nhưng chứng chỉ tiếng anh như Toeic, Toefl, Ielts... hay đạt được trình độ B1, C tiếng anh.

Phân tích con người: phân tích cán bộ nhân viên tại chi nhánh là phân tích xem xét các kỹ năng, kiến thức chuyên môn đã đạt hay chưa, xem xét cán bộ nhân viên nào cần được đào tạo và đào tạo kỹ năng nào. Phân tích tìm hiểu xem cán bộ nhân viên có nhu cầu sẵn sàng tham gia đào tạo hay không sử dụng mẫu phiếu điều tra chi tiết tại Phụ lục 03 [Xác định nhu cầu, kế hoạch đào tạo].

Căn cứ vào bảng yêu cầu công việc đối với từng vị trí là căn cứ để xác định yêu cầu về kỹ năng và trình độ. Người đánh giá là trưởng các phòng ban theo dõi và đánh giá cho cán bộ nhân viên của phòng mình. Phân tích kết quả thực hiện công việc với trình độ chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ ở phòng mình để thấy được cán bộ nhân viên nào cần được đào tạo và có báo cáo tổng hợp gửi đến phòng hành chính – nhân sự. Sử dụng phiếu khảo sát, bảng hỏi để biết được mức độ sẵn sàng

của cán bộ nhân viên trong đơn vị với công tác đào tạo dựa vào đó và những phân tích tổng hợp nhu cầu đào tạo của đơn vị trong năm tới chi tiết theo Phụ lục 04 [Bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo].

Qua tổng hợp nhu cầu đào tạo như trên CIC xem xét nội dung đào tạo nào Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng có thể cung cấp, hỗ trợ bao nhiêu phần trăm nhu cầu đào tạo từ đó CIC xây dựng kế hoạch tự đào tạo và gửi đào tạo bên ngoài để đáp ứng nhu cầu đào tạo hàng năm tại đơn vị. Xác định nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên quyết định thành công trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nên cần phải làm đầy đủ và chính xác.

Khi thực hiện những giải pháp xác định nhu cầu đào tạo này sẽ giúp xác định được chính xác đối tượng cần đào tạo và khi biết được người lao động cần được đào tạo thì cần đào tạo nghiệp vụ gì để giúp họ thực hiện tốt hơn nữa nhiệm vụ được giao. Tránh được tình trạng đào tạo tràn lan dẫn đến không hiệu quả và tốn kém kinh phí của đơn vị.

Mục tiêu

Sau khi đã xác định được nhu cầu đào tạo CIC cần xác định mục tiêu đào tạo cho từng chương trình đào tạo cụ thể và mục tiêu đào tạo cho cả năm. Việc xác định mục tiêu cần phải rõ ràng và hợp lý, mục tiêu cần cụ thể nêu chính xác kết quả đạt được có như vậy mới tạo động lực cho người lao động có ý thức học tập để đạt được mục tiêu. Đối với từng chương trình đào tạo mục tiêu cũng cần rõ ràng và cụ thể ví dụ như đối với chương trình tập huấn nghiệp vụ cho cán bộ theo đúng kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt từ đầu năm là phải tập huấn các văn bản, chế độ, cơ chế, quy chế mới liên quan đến các bộ phận nghiệp vụ, chuẩn hóa trình độ ngoại ngữ theo chỉ đạo của Tổng giám đốc là đạt khi kết thúc chương trình đào tạo tiếng anh chuyên ngành ngân hàng mục tiêu là 100% cán bộ nhân viên tham gia đạt yêu cầu sau khi kết thúc chương trình đào tạo có thể nghe, nói, đọc, dịch tài liệu tiếng anh chuyên ngành ngân hàng và 60% cán bộ nhân viên đạt xếp loại khá, giỏi. Mục tiêu cần phải hợp lý, thiết thực, cụ thể cán bộ nhân viên tham gia đạt được mục tiêu như vậy mới có ý nghĩa trong thực tế. Việc đảm bảo mục tiêu có thể đạt được cần

phân tích công việc, phân tích người lao động và mức độ sẵn sàng tham gia khóa đào tạo của người lao động.

Làm tốt bước xác định mục tiêu cho mỗi chương trình đào tạo sẽ giúp cho người lao động nắm rõ được mức độ, trình độ của bản thân cần đạt được sau khi tham gia những khóa đào tạo để từ đó có kế hoạch phấn đấu, học tập ngay từ khi nhận được quyết định được tham gia đào tạo. CIC biết được mục tiêu cụ thể cần đạt được cho các chương trình đào tạo từ đó có những chuẩn bị chu đáo và tốt nhất cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để đạt được kế hoạch. Khi xác định được mục tiêu cho mỗi chương trình đào tạo sẽ giúp đơn vị tránh được tình trạng mục tiêu quá thấp dễ dàng đạt được dẫn đến tâm lý chủ quan của cán bộ nhân viên hay mục tiêu quá cao không thể đạt được dẫn đến tâm lý chán nản.

3.3.2. Nhóm giải pháp xây dựng chương trình, phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại CIC

Kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gồm nội dung:

CIC quản lý và tiến hành các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực với cơ cấu hợp lý đáp ứng nhu cầu công tác quản lý, kinh doanh, các nhu cầu kế hoạch của chi nhánh phù hợp với định hướng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Phân công hợp lý các phòng ban, chi nhánh để huy động tối đa các nguồn lực cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sao cho thực hiện được tốt hai nội dung ở kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, cần căn cứ vào kế hoạch phát triển đơn vị, kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Các phòng ban, chi nhánh xây dựng kế hoạch nhân sự chi tiết từ gợi ý đưa ra. Nội dung của kế hoạch cần có các chỉ tiêu như: tổng số lao động cần chia theo độ tuổi, giới tính, trình độ, chuyên ngành đào tạo, số lao động về hưu, số người lao động cần bổ sung cho phòng ban phân theo chuyên ngành đào tạo cụ thể, số lượng, thời gian các khóa

đào tạo cần mở phân theo chuyên ngành, số người lao động cử đi đào tạo theo chuyên ngành và thời gian dự kiến. Tổng hợp các kế hoạch đó CIC xây dựng kế hoạch chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách tổng thể.

Khi tổ chức thực hiện cần tập trung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong cả quá trình làm việc lý thuyết và thực hành đi đôi với nhau. Đào tạo tại Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng, cơ sở liên kết, trường chính quy cho các chương trình đào tạo theo sự chỉ đạo đào tạo tập trung của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và của Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng.

Để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực CIC cần phân loại đối tượng, mục tiêu, hình thức, quy trình, yêu cầu đào tạo như sau:

Bảng 3.1 : Phân loại đối tượng, hình thức quy trình, yêu cầu đào tạo

Đối tượng và mục tiêu đào tạo	Hình thức đào tạo	Quy trình đào tạo	Yêu cầu chung
Đào tạo nghiệp vụ, kiến thức chuyên môn, kỹ năng làm việc cho các cán bộ và chuyên viên	Đào tạo trực tuyến. Tự đào tạo trong quá trình thực hiện công việc. Các lớp/chuyên đề đào tạo của ngân hàng	Các học viên xây dựng chương trình/lộ trình đào tạo cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc, chuyên môn nghiệp vụ. Bộ phận đào tạo chuyên trách sẽ căn cứ theo các nhu cầu trên để bố trí chương trình đào tạo hợp lý.	Nâng cao kỹ năng và tính chuyên nghiệp trong công việc. Thực hiện tốt chuyên môn cũng như nắm được các nghiệp vụ khác.
Đào tạo kỹ thuật, công nghệ và phương pháp quản lý cho các cán bộ lãnh đạo, chuyên gia	Đào tạo tập trung tại các trung tâm trong và ngoài nước theo các chương trình được thiết kế riêng	Thực hiện đào tạo theo 3 giai đoạn 1 đến 2 tháng và mỗi giai đoạn cách nhau một năm, sau mỗi giai đoạn đào tạo học viên sẽ tiếp tục	Học viên phải lựa chọn và phát triển các kỹ năng phù hợp với tiêu chuẩn và yêu cầu công việc của Ngân hàng Nhà nước và phải cam

		thực hiện công việc từ 6 – 12 tháng và làm báo cáo chuyên môn để đánh giá hiệu quả đào tạo tiếp theo	kết làm việc lâu dài
--	--	---	----------------------

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực khá nhiều khâu và phức tạp. chu kỳ lặp đi lặp lại và theo đó trình độ của nguồn nhân lực sẽ luôn được nâng cao, năng suất chất lượng lao động cũng đạt hiệu quả tốt hơn. Trong công tác đào tạo cần chú ý đến lứa tuổi đào tạo người lao động ở độ tuổi cao thời gian làm việc còn lại ngắn thì nên để họ tham gia những khóa đào tạo ngắn ngày như cử cán bộ nhân viên đi học nghiên cứu sinh không quá 45 tuổi, cao học không quá 40 tuổi, người lao động giới tính nam dưới 57 tuổi và người lao động giới tính nữ dưới 52 tuổi nên đào tạo dưới 6 tháng, người lao động giới tính nam dưới 55 tuổi và người lao động giới tính nữ dưới 50 tuổi nên đào tạo từ 6 đến 12 tháng, người lao động giới tính nam dưới 50 tuổi và người lao động giới tính nữ dưới 45 tuổi đào tạo từ 12 tháng trở lên. Giải pháp này khi được triển khai nghiêm túc và đầy đủ sẽ huy động được đông đảo người lao động tích cực tham gia học tập và các tham gia các khóa đào tạo một cách tích cực, đạt hiệu quả cao bên cạnh đó cũng huy động được các nguồn lực tri thức, tài chính cho công tác đào tạo và phát triển. Đồng thời cũng đào tạo và phát triển được đội ngũ người lao động đủ về số lượng và đảm bảo cả chất lượng và cơ cấu.

Sử dụng hợp lý nguồn nhân lực CIC hiện có

Cần có sự phân công lao động hợp lý, bố trí công việc thích hợp để phát huy được năng lực sáng tạo của người lao động cũng như tăng năng suất lao động. Rà soát, đánh giá, phân loại và thống kê toàn bộ nguồn nhân lực trong chi nhánh để nắm rõ được những trường hợp phân công lao động chưa phù hợp với chuyên ngành được đào tạo và các trường hợp chưa qua đào tạo để từ đó làm cơ sở cho việc lập kế hoạch tổ chức đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng và bố trí công việc hợp lý hơn. Xây

dựng kế hoạch, chương trình đào tạo, tổ chức thực hiện và thẩm định chất lượng đào tạo. Dựa trên cơ sở kết quả đào tạo, bồi dưỡng phân công, sắp xếp công việc phù hợp, hợp lý để người lao động có thể phát huy được hết khả năng, năng lực từ đó đạt kết quả cao hơn trong công việc. Các bước khi triển khai gồm:

Bố trí một cán bộ nhân viên thuộc phòng hành chính nhân sự được đào tạo đúng chuyên ngành chuyên phụ trách về công tác đào tạo. Cán bộ phụ trách cần xây dựng tiêu chí đánh giá năng lực của người lao động để Tổng giám đốc phê duyệt và ban hành. Sau đó Tổng giám đốc đơn vị chỉ thị cho các phòng ban thực hiện đánh giá theo tiêu chí trên.

Các phòng ban tiến hành rà soát, phân loại, đánh giá, thống kê nguồn nhân lực tại phòng ban của mình rồi gửi lại cho cán bộ đào tạo.

Dựa trên cơ sở báo cáo từ các phòng ban cán bộ đào tạo xây dựng báo cáo tổng hợp trình Tổng giám đốc ký duyệt và xin ý kiến xây dựng các chương trình đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động .

Sau đó tập hợp các giảng viên kiêm chức tại đơn vị, mời các chuyên gia của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, các chuyên gia mời ngoài để xây dựng các chương trình đào tạo, kế hoạch thực hiện và trình Tổng giám đốc phê duyệt.

Tổ chức đào tạo theo phân loại và chương trình đào tạo đã được Tổng giám đốc phê duyệt, tiến hành đánh giá kết quả học tập của người lao động tham gia đào tạo. Trên cơ sở đó bố trí, phân công công việc cho người lao động phù hợp hơn.

Nguồn nhân lực chưa được bố trí hợp lý có thể chia làm 2 nhóm: Bị phân công, bố trí công việc chưa đúng với ngành nghề được đào tạo thì cử đi học một khóa đào tạo nâng cao trình độ sau đó bố trí lại công việc phù hợp với ngành nghề được đào tạo. Trình độ đào tạo chưa thỏa mãn nhu cầu công việc trong lúc chưa có người có trình độ cao hơn thì nên sắp xếp cho họ được đi học tại các trường uy tín và chất lượng để nâng cao trình độ đảm đương được công việc.

Để đào tạo được tiết kiệm và hiệu quả chia nhóm độ tuổi của người lao động làm 2 nhóm: Nhóm thứ nhất người lao động trên 40 tuổi sẽ áp dụng hình thức vừa học vừa làm, động viên tham gia các khóa đào tạo ngắn ngày, ngoài giờ làm việc,

ngày nghỉ sau mỗi khóa học sẽ cấp giấy chứng nhận trình độ mà người lao động đạt được. Nhóm thứ hai là những người lao động dưới 40 tuổi sẽ tham gia các khóa đào tạo dài ngày. Cuối mỗi khóa học sẽ được cấp bằng tốt nghiệp. Khi thực hiện giải pháp này CIC sẽ biết rõ hơn về năng lực nguồn nhân lực của đơn vị, biết điểm mạnh và điểm yếu từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sát với thực tế. Chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao vì được trang bị kiến thức bổ sung kịp thời và được phân công, bố trí công việc hợp lý, phù hợp.

Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo

Người lao động là đối tượng đào tạo nên việc lựa chọn đúng đối tượng đào tạo ảnh hưởng rất nhiều đến kết quả đào tạo vì nếu người lao động có mong muốn, nhu cầu được đào tạo thì hiệu quả sau đào tạo sẽ cao nhưng ngược lại nếu thật sự người lao động không thực sự muốn học, không cần đào tạo thì hiệu quả sau đào tạo sẽ dẫn đến sự lãng phí. Lựa chọn đối tượng đào tạo cần căn cứ vào kết quả của chương trình đào tạo mang lại với công việc mà đối tượng đang hoặc sẽ đảm nhận, khả năng nghề nghiệp, ý thức, nhu cầu, trình độ, kỹ năng hiện có của đối tượng, yêu cầu công việc và cần kiểm tra đầu vào đối tượng đào tạo để học viên trong mỗi khóa đào tạo đồng đều về trình độ. Cần chấp hành tốt các quy định về cử người đi đào tạo của đơn vị và của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Ví dụ cụ thể như chương trình đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo cấp Vụ được xác định cụ thể như phải là cán bộ cấp Vụ và quy hoạch cấp Vụ. Cam kết phục vụ lâu dài cho Ngân hàng Nhà nước Việt Nam nếu có chuyển chuyển sẽ phải hoàn lại toàn bộ kinh phí đào tạo. Đạt yêu cầu khi dự thi sát hạch đầu vào.

Giải pháp này được thực hiện đầy đủ sẽ giúp xác định, chọn lựa đúng đối tượng cần đào tạo. Chọn lựa đúng đối tượng đào tạo sẽ giúp đào tạo được đúng người, sử dụng người lao động hợp lý sau đào tạo tránh được tình trạng lãng phí đào tạo xong không sử dụng, nếu không chọn lựa đúng đối tượng không đủ trình độ tiếp thu chương trình học gây lãng phí về tiền bạc, thời gian cũng như chi phí cơ hội.

Thiết kế, xây dựng các khóa học

Các khóa đào tạo cần thiết kế, xây dựng theo phương pháp tích cực và phải đảm bảo những yêu cầu như:

Nội dung hợp lý đó là chỉ những nội dung thiết thực đối với cán bộ nhân viên mới đào tạo.

Cần đổi, chọn lựa các phương pháp truyền đạt để cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo có thể vận dụng được ngay kiến thức, kỹ năng được giới thiệu ngay trong khóa đào tạo.

Tạo dựng nhiều cơ hội để cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo được học và làm việc theo nhóm ngay ở trong và ngoài khóa đào tạo. Ôn lại những kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo trước đây để cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo tiếp thu kiến thức một cách hệ thống nhất. Đẩy mạnh sử dụng khả năng, kinh nghiệm của mỗi cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo để học hỏi lẫn nhau giữa những học viên trong lớp chứ không chỉ học giảng viên đào tạo

Giải quyết vấn đề thực tiễn, thực hành xây dựng những tình huống nghiệp vụ xảy ra trong thực tế quá trình làm việc để cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo có thể vận dụng kiến thức vừa được đào tạo để xử lý các vấn đề.

Lên kế hoạch trở lại làm việc để cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo xác định được rõ sẽ áp dụng những kiến thức vừa được đào tạo trong công việc ở mức độ nào.

Có thể rút ngắn thời gian thu hồi vốn đào tạo bằng các hình thức liên kết đào tạo với những tổ chức đào tạo uy tín, chất lượng trên thế giới và Việt Nam tuy chi phí của hình thức này hơi cao nhưng hiệu quả mang lại khi sử dụng tốt những người lao động được đào tạo là rất lớn.

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

việc thực tế sau khi kết thúc khóa đào tạo. Sử dụng người lao động một cách hợp lý sau khi tham gia khóa đào tạo.

Xây dựng đội ngũ giảng viên và tài liệu phục vụ cho khóa đào tạo chất lượng

Tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng giảng viên kiêm chức, cần có kế hoạch phối hợp với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam xây dựng đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp từ số lượng giảng viên kiêm chức bên cạnh đó cũng phải tìm kiếm, chọn lọc thêm để có đội ngũ giảng viên bên ngoài tin cậy. Làm tốt được việc này sẽ chủ động được kế hoạch đồng thời kiểm soát chất lượng giảng dạy và tiết kiệm được chi phí.

Phối hợp với Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng xây dựng tài liệu giảng dạy được hội đồng khoa học thông qua mới đi vào sử dụng. Cần thường xuyên đánh giá lại để hoàn thiện và cập nhật kiến thức kịp thời.

Xây dựng được đội ngũ giảng viên và tài liệu chất lượng sẽ giúp học viên khi tham gia khóa đào tạo tiếp thu được kiến thức tốt hơn. Nội dung học phù hợp với thực tế có tính khoa học và chuyên nghiệp sẽ giúp nâng cao được chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tiết kiệm được chi phí.

Bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho nguồn nhân lực

Nhằm tạo ra được bước đột phá cho công tác đào tạo, trước tiên cần củng cố hạ tầng đào tạo. CIC nên nghiên cứu việc thành lập trung tâm đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Từ đó là đầu mối để phát triển và hoàn thiện hệ thống giáo trình, tài liệu giảng dạy; xây dựng đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp, trình độ cao. Đây là những điều kiện tiên quyết để triển khai có hiệu quả các chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực theo hình thức tập trung.

Như phân tích ở trên ta thấy nguồn kinh phí cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của CIC là khá hạn hẹp. Đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Để tăng nguồn kinh phí cho đào tạo, đơn vị nên tăng tỷ lệ trích từ Quỹ lương chung, thay vì tỷ lệ 3% như hiện nay. Bên cạnh đó cần đề nghị Ngân hàng Nhà nước tăng cường thêm cho

Quỹ đào tạo. Muốn được như vậy cần có chính sách và chiến lược cụ thể về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Giải pháp mở rộng các hình thức đào tạo tập trung nhằm bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho người lao động nên được xem xét tới. Mặc dù vậy, không chỉ vấp phải rào cản vì sự gia tăng “chi phí” (như vẫn thường thấy ở hầu khắp các tổ chức); mà với CIC, nó còn gặp khó khăn do đặc thù làm việc phân tán của phần đông đội ngũ nhân viên. Do đó, tại CIC nên tập trung phát triển các mô hình đào tạo không tập trung.

CIC nên phát huy và mở rộng hình thức đào tạo “ONLINE” để phù hợp với đặc thù điều kiện làm việc phân tán của nhân viên. Thiết lập kênh hỏi đáp trực tuyến qua đường dây nóng. Xây dựng các nhóm trao đổi, các câu lạc bộ trên mạng xã hội; tạo diễn đàn khuyến khích việc chia sẻ kiến thức, kỹ năng hay kinh nghiệm (trong công việc cũng như trong cuộc sống) giữa các thành viên trong tổ chức. Ở đây, CIC cần đòi hỏi ở nhân viên của mình phải tự học nhiều hơn. “Thi đua học tập – Học tập không ngừng” cần được tổ chức thành phong trào. Sau đó, từng bước phát triển lên thành nét đẹp văn hoá về tinh thần hiếu học trong tổ chức.

Xây dựng quy chế về việc khuyến khích hình thức tự học. Xác định các điều kiện cụ thể để được hưởng hỗ trợ kinh phí, khen thưởng, đề bạt, nâng lương; cùng các quy định về trách nhiệm theo dõi, đánh giá và kiểm soát kết quả tự học trong tập thể lao động. Đảm bảo khuyến khích tự học nhưng phải công bằng, minh bạch nhằm phát huy hiệu quả cao nhất của chương trình này.

Tại CIC cần nêu rõ trách nhiệm của đơn vị, của người đứng đầu bộ phận cũng như của nhân viên trong quá trình đào tạo, tự đào tạo để phát triển bản thân và phát triển nghề nghiệp. Bộ phận nhân sự cần có những hướng dẫn và hỗ trợ để giúp nhân viên có thể tự đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu và định vị được cá nhân. Từ đó là xuất phát điểm đúng đắn cho sự phát triển. Đơn vị cũng cần trang bị cho nhân viên các phương pháp và tiêu chí để họ tự đánh giá được quá trình phát triển của mình. Trong khi đó, về phía nhân viên cần đặt ra yêu cầu xây dựng kế hoạch

phát triển của cá nhân, của nhóm gắn với trách nhiệm theo dõi và hỗ trợ của người trưởng nhóm.

Để tự học có hiệu quả thì đọc sách nên được khuyến khích. Việc đào tạo kỹ năng đọc cho nhân viên cần được chú trọng. Trong khi đó, việc xây dựng tủ sách, thư viện sách nội bộ hay hình thức tặng thưởng cho nhân viên bằng sách cũng cần được ưu tiên xem xét. Khi tổ chức đã khơi dậy được trong nhân viên của mình lòng yêu thích và thói quen đọc sách, nguồn nhân lực sẽ phát triển “tự động” từng ngày.

Không chỉ quan tâm tới sự học của nhân viên, CIC nên dành sự quan tâm và khích lệ kịp thời tới quá trình học tập và sự tiến bộ của vợ, chồng, con nhân viên trong đơn vị. Đây vừa là biện pháp tạo động lực hiệu quả giúp gắn kết nhân viên với tổ chức, vừa thể hiện trách nhiệm xã hội của đơn vị trong việc xây dựng xã hội học tập.

Về đào tạo cho đội ngũ nhân viên quản lý; lãnh đạo kế cận, chủ chốt. CIC nên dành thêm những nguồn lực đầu tư cho các khoá học về kỹ năng lãnh đạo hay các nghiệp vụ quản trị trọng yếu như quản trị chiến lược, quản trị hiệu suất hay quản trị nhóm. Đặc biệt, đơn vị cần quan tâm tới đội ngũ quản lý tại các bộ phận hỗ trợ, thay vì mới chỉ quan tâm tới đào tạo cho bộ phận kinh doanh.

Đào tạo tại CIC nên kết hợp với phân công công tác có tính thử thách, giúp các cá nhân được tôi luyện, trải nghiệm và trưởng thành. Bên cạnh đó, có thể khuyến khích và tạo điều kiện cho các nhân sự này tham gia vào các tổ chức hiệp hội ngành nghề (chính thức, phi chính thức) ở bên ngoài tổ chức.

Tóm lại, quá trình đào tạo luôn luôn đòi hỏi những sự đánh đổi đối với cả tổ chức lẫn người lao động. Do đó, cùng với những nỗ lực đổi mới toàn diện về mặt nội dung, hình thức hay phương pháp, cần nâng cao được nhận thức của cả tập thể. Theo đó, đào tạo nhân lực hay phát triển con người được xác định là một dạng đầu tư tự giác và giàu tiềm năng, thay vì cho đó là chi phí không bắt buộc với nhiều rủi ro. Đó là trách nhiệm nhưng cũng là quyền lợi chung của tất cả các bên.

3.3.3. Nhóm giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đổi mới phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo

Có thể áp dụng một số phương pháp đánh giá như:

Sử dụng phiếu điều tra để đánh giá từng khóa đào tạo và từ đó có những đổi mới, cải tiến phù hợp cho những khóa đào tạo sau để nâng cao chất lượng đào tạo. Mẫu phiếu điều tra chi tiết tại Phụ lục 05 [Phiếu điều tra đánh giá của cán bộ nhân viên đối với chương trình đào tạo].

Áp dụng phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo bằng thí nghiệm kiểm tra. Kiểm tra kết quả của chương trình đào tạo áp dụng đối với hai nhóm, nhóm thứ nhất là nhóm được đào tạo, nhóm thứ hai là nhóm không được đào tạo. Hai nhóm sẽ được đánh giá so sánh theo số liệu thích hợp như số lượng sản phẩm, chất lượng công việc... Đối với nhóm thứ nhất lúc trước và sau giai đoạn làm việc sẽ tương ứng với thời gian đào tạo. Phương pháp này có thể đánh giá được phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo đối với việc thực hiện công việc.

Phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo theo 4 vấn đề sau:

Phản ứng: Đánh giá phản ứng của học viên tham gia khóa đào tạo với chương trình đào tạo, học viên tham gia khóa đào tạo có thích chương trình đào tạo không?

Học thuộc: Đơn vị có thể kiểm tra học viên tham gia khóa đào tạo đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng cần phải học hay chưa?

Tư cách: Tư cách của học viên tham gia khóa đào tạo có thay đổi do kết quả của khóa đào tạo

Kết quả: Có đạt được mục tiêu đào tạo không? Số lượng phản nàn của khách hàng có giảm không?... Kết quả là vấn đề quan trọng nhất.

Phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo về mặt định lượng. Xác định được tổng chi phí đào tạo, lợi ích tăng thêm do kết quả đào tạo hàng năm. Thời gian thu hồi vốn đào tạo được xác định theo công thức: $T = K/P$ trong đó T là thời gian thu hồi vốn đào tạo, K là chi phí đồng thời trong đào tạo và P là lợi ích tăng thêm hàng

năm do kết quả đào tạo được xác định bằng chênh lệch giữa lợi ích mang lại cho tổ chức của người lao động trước và sau khi đào tạo

Kiểm soát sự phát triển của nguồn nhân lực

Trong quá trình thực thi chiến lược, quy hoạch và các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, công tác đánh giá luôn được xem là mắt xích trọng yếu nhất. Tại CIC, hệ thống đánh giá cần có những phép đo hiệu quả hơn. Theo đó, hệ thống phải có khả năng nhận diện, mô tả và ước lượng triệt để các giá trị vô hình mà nhân viên đóng góp cho tổ chức thông qua các nỗ lực làm việc của mình để phát triển cơ sở khách hàng, bồi đắp văn hoá doanh nghiệp hay chỉ dẫn và trợ giúp đồng nghiệp. Như vậy, ở đây cũng nảy sinh nhu cầu phải cập nhật lại hệ thống bản mô tả công việc.

Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực về mặt chất lượng tại CIC cần đảm bảo sự bao quát toàn diện ở cả 4 cấp độ:

Cấp độ ‘Phản ứng’: Sự quan tâm của nhân viên đối với công tác phát triển tại đơn vị. Được đánh giá thông qua các khảo sát do bộ phận nhân sự tiến hành định kỳ.

Cấp độ ‘Đào tạo’: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã ‘học’ được thêm những gì thông qua các chương trình phát triển tại CIC. Đó chính là kết quả của các bài kiểm tra, thu hoạch sau đào tạo; hay được nhận biết thông qua các phỏng vấn và khảo sát của bộ phận nhân sự.

Cấp độ ‘Ứng dụng’: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã áp dụng những điều đã học ở trên vào công việc hàng ngày như thế nào. Nó được đo lường bằng chính kết quả thực hiện công việc của nhân viên, bằng đánh giá của quản lý trực tiếp hay mức độ hài lòng của nhóm khách hàng mà nhân viên phục vụ.

Cấp độ ‘Kết quả’: Ở cấp độ cao nhất, các đánh giá cần chỉ ra xem chương trình phát triển nguồn nhân lực tại CIC đem lại hiệu quả gì, thông qua các phân tích của kế toán quản trị về chi phí bỏ ra và lợi ích thu về.

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc tại đơn vị được tốt hơn, cần kết hợp giữa tiêu chuẩn về kết quả công việc với các tiêu chuẩn về hành vi. Áp dụng

phương pháp quản trị theo mục tiêu kết hợp với phương pháp quan sát hành vi và phương pháp đánh giá 360 độ. Nên có sự đánh giá thông qua khảo sát về mức độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ nợ xấu thay vì chỉ đánh giá thông qua thành tích kinh doanh. Xét về trước mắt, tổ chức cần quan tâm nhiều hơn đến sự khác biệt về “mức độ phức tạp trong công việc” giữa các vị trí có cùng chức danh nhưng làm việc ở các địa bàn khác nhau. Ngoài các đánh giá bài bản định kỳ với sự tham gia của bộ phận chuyên trách, các đánh giá về nhân sự tại cấp độ nhóm cần có tính linh hoạt cao hơn, đảm bảo nhận được các thông tin phản hồi thường xuyên và có sự hỗ trợ kịp thời nhất. Về kiểm soát phát triển nguồn nhân lực là hoạt động cần diễn ra liên tục để đưa ra được những cảnh báo cần thiết trong thời gian sớm nhất. Đồng thời, quá trình kiểm soát cần hướng tới tương lai (hoàn thành các mục tiêu) hơn là chỉ tập trung vào quá khứ (phân tích những sai phạm). Theo đó, cần thực hiện tốt chức năng tư vấn và khuyến khích. Tuy nhiên, tại CIC cũng nên xác lập được các giới hạn kiểm soát đúng đắn. Đảm bảo rằng, hoạt động kiểm soát không khiến cho nhân viên lúng túng hay bức bối vì cảm thấy bị soi mói hay can thiệp quá mức. Duy trì mức độ kiểm soát sao cho vừa phải luôn là vấn đề phức tạp và cần được quan tâm nhất.

3.3.4. Một số giải pháp khác

Đội ngũ chuyên trách về phát triển nguồn nhân lực

Tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cần bổ sung thêm người cho bộ phận quản lý nhân sự nói chung, cũng như cần thêm những cán bộ chuyên trách và chuyên gia về phát triển nguồn nhân lực. Việc bổ sung người là cần thiết để đảm bảo mức độ chuyên môn hoá hợp lý. Giúp gắn trách nhiệm điều phối trong công tác phát triển nguồn nhân lực cho cá nhân một cách có hiệu quả hơn. Cơ sở vật chất phục vụ hoạt động của bộ phận nhân sự cũng cần có sự trang bị tốt hơn để đảm bảo yêu cầu công tác. Tạo các vách ngăn không gian làm việc riêng cho từng người tại các phòng làm việc chung.

Cán bộ nhân sự (do số lượng không nhiều) nên được quan tâm, tạo điều kiện đi đào tạo nâng cao trình độ thông qua các khoá học chuyên sâu ngắn ngày hay

tham gia các sự kiện của cộng đồng nhân sự (như Ngày nhân sự Việt Nam hàng năm – HRDay). Đây là cơ hội để cập nhật những kiến thức hay xu hướng mới về phát triển nguồn nhân lực, trao đổi các sáng kiến, kinh nghiệm cũng như nhận tư vấn hữu ích từ các chuyên gia tư vấn hàng đầu.

Triết lý Kaizen

“Kai” có nghĩa là “thay đổi”, trong khi “zen” có nghĩa là “tốt hơn”. Từ đó, thuật ngữ “Kaizen” (có nguồn gốc từ Nhật Bản) được hiểu là “sự thay đổi để tốt lên” hay “sự thay đổi từ từ nhưng liên tục”. Việc áp dụng triết lý Kaizen vào trong tổ chức có thể giúp nhân viên luôn được thúc giục tìm cách để cải thiện bất kỳ yếu tố nào trong công việc của mình, với niềm tin rằng chưa có gì là tốt nhất (mọi thứ đều có thể trở lên tốt hơn).

Phát triển nguồn nhân lực suy cho cùng là sự thay đổi. Mà sự thay đổi thường gặp phải rào cản là những niềm tin hay thói quen cố hữu trong con người. Do đó những thay đổi mạnh mẽ và đường đột thông thường là rất khó khăn. Triết lý Kaizen đề xuất ý tưởng về “bước đi nhỏ” có thể giúp các cá nhân trong tổ chức vượt qua các rào cản này.

Các ngân hàng ở Nhật Bản cũng như rất nhiều các doanh nghiệp trên thế giới đều đã thành công với việc áp dụng triết lý Kaizen. Điều đó tạo ra cơ sở niềm tin rằng triết lý này cũng sẽ mang lại thành công cho Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Mà ở đây là sự phát triển liên tục của nguồn nhân lực.

Triết lý Kaizen áp dụng vào CIC nên tập trung vào các mảng còn nhiều hạn chế như đào tạo và khen thưởng. Khuyến khích những hành động nhỏ bằng ‘mỗi ngày một ý tưởng cho sự phát triển’. Trao tặng những ‘món quà nhỏ’ ý nghĩa và kịp thời. Bắt đầu từ những việc dễ làm để hình thành thói quen rồi sau đó tăng dần mức độ. Như để khuyến khích nhân viên đọc sách, từ chỗ phát động ‘mỗi ngày một trang sách’ hay ‘mỗi tháng một quyển sách’ đến chỗ ‘mỗi tuần (ngày) một quyển sách’.

Hệ thống thông tin quản trị phục vụ phát triển nguồn nhân lực

Do điều kiện làm việc phân tán, việc liên kết và truyền nhận thông tin quản trị tại CIC sẽ phụ thuộc khá nhiều vào hạ tầng mạng. Do đó, việc thiết lập và duy trì hoạt động của các kênh liên lạc điện tử là rất quan trọng để đảm bảo khả năng cập nhật liên tục, thường xuyên. Đơn vị cần tăng cường khả năng ứng cứu khẩn cấp với hệ thống mạng nội bộ. Thiết lập và niêm yết công khai danh sách các số điện thoại, hộp thư điện tử chức năng tại từng nơi bán hàng để thuận tiện trong quá trình phối hợp công tác công tác. Bên cạnh đó, duy trì cập nhật ở mức độ hợp lý các nền tảng phần mềm quản lý nhân sự mới vào trong tổ chức. Cần quy định rõ trách nhiệm và thời hạn phản hồi thông tin, cũng như quy định các chế độ báo cáo định kỳ, đột xuất cùng trách nhiệm giải trình. Tuy nhiên, không nên quá lệ thuộc vào hệ thống này. Tổ chức cần khuyến khích các quản lý (đặc biệt là quản lý cấp cao) phân bổ lịch trình công tác cho các cuộc gặp gỡ, thăm hỏi không báo trước đến nhân viên cấp thấp hơn; hay dành thời gian tham gia các diễn đàn chung của nhân viên để nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của họ một cách chân thực nhất.

3.4. Kiến nghị

Đối với Chính phủ

Chính phủ cần tiếp tục hoàn thiện khả năng dự báo (nhất là dự báo trong trung và dài hạn), góp phần xây dựng chiến lược tổng thể phát triển nguồn nhân lực quốc gia có hiệu lực hiệu quả cao. Trong đó, nhu cầu và định hướng đào tạo nhân lực của ngành tài chính – ngân hàng cũng được hoạch định rõ.

Chính phủ cần bố trí nguồn lực đầu tư có trọng tâm trọng điểm để phát triển các cơ sở đào tạo nhân lực chất lượng cao ngành tài chính – ngân hàng (đa phần hiện nay là các trường công lập).

Chính phủ cần ban hành các chính sách nhằm thúc đẩy thị trường lao động phát triển hơn nữa. Đồng thời, có chính sách để thu hút chuyên gia nước ngoài và đội ngũ trí thức Việt Kiều (ngành tài chính – ngân hàng) về Việt Nam công tác.

Đối với Ngân hàng nhà nước:

Một là, cải thiện lại hệ thống.

Hai là, nâng mức lương cơ bản cho cán bộ, nhân viên, người lao động bởi hiện nay mức lương chưa phù hợp với giá cả đang lên cao của thị trường hiện nay, chính vì vậy mà họ chưa thực sự chuyên tâm công tác.

Đối với ban lãnh đạo Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam:

Một là, làm tốt công tác tư tưởng cho cán bộ công nhân viên trong đơn vị, nội bộ luôn đoàn kết, giúp đỡ nhau trong công việc, đặc biệt nên chú ý đến công tác cải thiện đời sống cho cán bộ nhân viên trong đơn vị.

Hai là, có chính sách cụ thể về chương trình đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ phù hợp, luôn tạo điều kiện và khuyến khích cán bộ, nhân viên tham gia học tập nâng cao năng lực nhằm xây dựng và phát triển Trung tâm.

Ba là, cần xác định chế độ cho từng đối tượng đi học để có ý thức trách nhiệm và hạn chế hiện tượng chảy máu chất xám và đảm bảo chính sách sử dụng cán bộ sau khi được đào tạo.

Đối với các cơ sở đào tạo nhân lực có liên quan

Các trường đại học, học viện ngành tài chính – ngân hàng cần nỗ lực cải thiện chất lượng đào tạo, hướng sinh viên tới đòi hỏi học thật – làm thật, và giáo dục tốt về đạo đức nghề nghiệp cho các em. Các trường cần mở rộng hợp tác quốc tế cũng như tăng cường liên kết với các ngân hàng.

Các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng kiến thức tài chính – ngân hàng cần nghiên cứu phát triển các khoá học ngắn ngày, cập nhật mới các nội dung kiến thức và pháp luật chuyên ngành. Hay trao đổi về các mô hình - giải pháp nghiệp vụ có tính kỹ thuật, với sự tham gia giảng dạy của các chuyên gia giỏi từ trong và ngoài nước. Hướng phát triển thành các trường đào tạo doanh nhân, chuyên gia cho ngành tài chính – ngân hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG III

Nêu quan điểm cũng như định mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam như đổi mới phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo. Xây dựng đội ngũ giảng viên và tài liệu phục vụ

cho khóa đào tạo chất lượng. Thiết kế, xây dựng các khóa học. Chọn lựa đúng đối tượng đào tạo. Xác định mục tiêu đào tạo cho mỗi chương trình đào tạo. Và cuối cùng đưa ra một số khuyến nghị.

KẾT LUẬN

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là vấn đề quan trọng và cần thiết đối với mỗi tổ chức trong nền kinh tế thị trường hiện nay, tổ chức muốn tồn tại và phát triển thì phải đặt yếu tố nguồn nhân lực lên hàng đầu, yếu tố con người chính là nền tảng cho sự phát triển bền vững. Nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và đó là cách tốt nhất để có thể sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam đã và đang chú trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và thu được một số thành công nhất định như có được một đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của công việc, chương trình đào tạo đã gắn với chương trình đào tạo của Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng, lãnh đạo tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên tham gia đào tạo... tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một vài hạn chế như trình độ học viên khóa đào tạo chưa đồng đều, mục tiêu đào tạo chưa thật sự rõ ràng, phương pháp học còn mang tính truyền thống... Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam cần hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hơn nữa để nâng cao hơn chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên đáp ứng được những nhiệm vụ, thách thức mới trong tương lai.

Luận văn đã phân nào làm rõ được thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam cũng như những hiệu quả và ưu điểm của công tác này mang lại. Qua đó cũng thấy được vẫn còn có những nhược điểm và hạn chế thiếu sót trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này. Do hạn chế về mặt thời gian cũng như phạm vi nghiên cứu và năng lực có hạn nên những giải pháp đưa ra là những gợi ý để lãnh đạo Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam xem xét nhằm thực hiện tốt hơn công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp chuẩn bị tốt cho đơn vị một đội ngũ cán bộ nhân viên có chất lượng cao sẵn sàng đồng hành cùng sự phát triển của đơn vị trong tương lai. Tác giả luận văn mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo để đề tài được hoàn thiện hơn nữa và có thể ứng dụng vào thực tế, góp phần hoàn thiện, nâng cao công

tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam.

Xin trân trọng cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình, chu đáo của TS. Trần Ngọc Minh cùng toàn thể các thầy cô giáo bộ môn khoa Quản trị kinh doanh tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã giúp đỡ em hoàn thành bài luận văn của mình.

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt:

- [1] PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An (2013), *Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực*, Học viện Công nghệ Bưu chính – Viễn thông.
- [2] Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [3] Nguyễn Duy Dũng, Trần Thị Nhung (2005), *Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay*, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [5] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [6] Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Tập 1, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [7] Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Tập 2, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [8] Tạ Ngọc Hải, *Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực*.
- [9] Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nxb Tư pháp, Hà Nội.
- [10] Phạm Đức Thành, Mai Quốc Chánh (1998), *Kinh tế lao động*, Nxb Giáo dục.
- [11] Nguyễn Tiệp (2005). *Giáo trình nguồn nhân lực*. Trường đại học lao động xã hội, NXB Lao động - Xã hội.
- [12] Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng của Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam năm 2014 – 2018

Tài liệu tiếng Anh

[13] Andy Bruce, Ken Langdon (2007), *Tư duy chiến lược*, NXB Tổng hợp TP.Hồ Chí Minh.

[14] Jerry w. Gilley, Steven a. Eggland, and Ann Maycunich Gilley (2002). *Principles of human resource development. Perseus Publishing. Second edition.*

[15] Henry J. Sredl & William J. Rothwell. (1997), *The ASTDreference guide to professional training roles and competencies, Human resource development press, Inc. Amherst, Massachusetts.*

[16] Raymon A. Noe, John R. Hollenbeck, Bary Gerhart and Patrick M. Wright (2008). *Human Resource Management-Gaining a Competitive Advantage.* McGraw. Hill International Edition.

[17] Raymond A. Noe (2002), *Employee training and development*, McGraw-Hill Companies, New York, NY.

Mức độ:

STT	Công việc đã thực hiện	Thời gian thực hiện	Kết quả	So sánh với tiêu chuẩn thực hiện công việc
...				
...				

PHỤ LỤC 02

Chuyên môn:

[illegible]

PHỤ LỤC 03

Xác định nhu cầu, kế hoạch đào tạo

Bộ phận:

Người đánh giá:

Ngày ... tháng ... năm ...

Thời gian đánh giá lần tới:

[illegible]

PHỤ LỤC 04

Bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo

STT	Nội dung	Số người
1	Nghệp vụ ngân hàng cơ bản	
2	Nghệp vụ tín dụng	
3	Nghệp vụ kế toán ngân quỹ	
4	Quản lý nhân sự	
5	Nghệp vụ kế hoạch	
6	Tiếng anh tài chính ngân hàng	
7	Tiếng anh C	
8	Đào tạo sau đại học	
9	Phần mềm thanh toán liên ngân hàng	
10	Kỹ năng giao tiếp khách hàng	
11	Đào tạo cấp lý luận chính trị	
12	Nghệp vụ tin học	

PHỤ LỤC 05

Phiếu điều tra đánh giá của cán bộ nhân viên đối với chương trình đào tạo

STT	Nội dung đánh giá	Ý kiến nhận xét của cán bộ nhân viên	Mức độ đánh giá			
			Kém	Trung bình	Khá	Giỏi
1	Anh/chị đánh giá chung về chất lượng chương trình đào tạo như thế nào?					
2	Anh/chị có nhận thấy chương trình đào tạo xứng đáng với chi phí tiền bạc và thời gian không?					
3	Chương trình đào tạo có ý nghĩa thực tiễn không?					
4	Chương trình đào tạo có nhiều thông tin mới không?					
5	Chương trình đào tạo có được chuẩn bị cẩn thận không?					
6	Chương trình đào tạo có giúp ích cho cá nhân anh/chị không?					
7	Chương trình đào tạo có phù hợp với chương trình anh/chị đang làm không?					

8	Chương trình đào tạo có hấp dẫn, lôi cuốn không?					
9	Chương trình đào tạo có rõ ràng dễ hiểu không?					
10	Nhận xét chung của anh chị về những kiến thức được học thêm					
11	Anh, chị có cơ hội để tham khảo ý kiến, trao đổi với giảng viên					

Anh, chị muốn học thêm những gì ở chương trình đào tạo?

.....

Người thực hiện:

Ngày:

Ký tên:

PHỤ LỤC 06

BẢNG HỎI VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM THÔNG TIN TÍN DỤNG QUỐC GIA VIỆT NAM

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam – Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (CIC).

Bảng hỏi này là một phần trong luận văn về “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm Thông tin tín dụng Quốc gia Việt Nam – Ngân hàng Nhà nước Việt Nam”. Kính mong quý anh/chị có thể bớt chút thời gian để chia sẻ cùng chúng tôi. Những đóng góp của quý anh/chị là nguồn thông tin quý báu góp phần vào nỗ lực chung nhằm thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị.

Mọi thông tin thu thập trong khuôn khổ khảo sát này được tác giả cam kết giữ bí mật. Việc tổng hợp, phân tích, đánh giá dữ liệu mang tính chất tổng quát, không nêu tên cá nhân cụ thể trong các báo cáo có liên quan. Đề nghị quý anh/chị điền thông tin vào chỗ trống hoặc tích vào ô trả lời đúng nhất. Lưu ý dấu (*) là thể hiện cho câu không bắt buộc trả lời. Xin chân thành cảm ơn!

I. THÔNG TIN CHUNG

1. Họ và tên người trả lời (*):
2. Tuổi:
3. Giới tính:
 - a. Nam ☐
 - b. Nữ ☐
4. Chức danh:
5. Loại hình:
 - a. Nhân viên chính thức ☐
 - b. Cộng tác viên ☐
6. Nơi công tác (tỉnh/ thành phố):

II. THÔNG TIN CHI TIẾT

7. Anh/chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam?

- a. Biết ☐
- b. Không biết ☐

8. Nếu có, anh/chị biết đến chiến lược này là do:

- a. Vô tình biết được ☐
- b. Được tổ chức phổ biến ☐
- c. Được tham gia xây dựng ☐

9. Anh/chị đánh giá quá quy trình tuyển dụng tại Trung tâm như thế nào?

- a. Tốt ☐
- b. Chưa tốt nhưng có thể sử dụng ☐
- c. Không tốt ☐

10. Sau khi tham dự các khóa đào tạo tại Trung tâm, anh/chị có nhận thấy bản thân nâng cao được năng lực thực hiện công việc hay không?

- a. Có rõ rệt ☐
- b. Có chút ít ☐
- c. Không thay đổi ☐
- d. Chưa từng được đào tạo ☐

11. Theo anh/chị công tác đào tạo tại Trung tâm có tồn tại khó khăn, hạn chế gì không?

- a. Có ☐
- b. Không ☐

Nếu có, theo anh/chị tồn tại đó là:

.....

.....

.....

.....

12. Anh/chị nhận xét như thế nào về bầu không khí trong các nhóm làm việc tại Trung tâm mà anh/chị tham gia?

- a. Hoàn toàn hài lòng ☐
- b. Hài lòng ☐
- c. Ít hài lòng ☐
- d. Không hài lòng ☐
- e. Không có ý kiến ☐

13. Anh/chị phản ứng ra sao nếu được tổ chức động viên để điều chuyển làm việc tại chi nhánh TP. Hồ Chí Minh?

- a. Đồng ý ☐
- b. Từ chối nhưng đánh giá cao ☐
- c. Hoàn toàn không đồng ý ☐

14. Anh/chị có biết về lộ trình thăng tiến của cá nhân tại Trung tâm?

- a. Biết ☐
- b. Không biết ☐

15. Anh/chị có hài lòng về cách tính lương kinh doanh hiện nay tại Trung tâm?

- a. Hài lòng ☐
- b. Chưa hài lòng ☐

Nếu chưa hài lòng, xin anh/chị cho biết lý do ^():*

.....

16. Mức độ kích thích của các hoạt động khen thưởng tại Trung tâm đến anh/chị là:

- a. Rất mạnh ☐
- b. Tương đối mạnh ☐
- c. Tương đối yếu ☐

d. Không đáng kể ☐

17. Kết quả thực hiện công việc của anh/chị được tổ chức đánh giá hàng tháng và chủ yếu dựa trên:

- a. Đo lường các giá trị đóng góp hữu hình ☐
- b. Đo lường các giá trị đóng góp vô hình ☐
- c. Cả a và b ☐
- d. Ý kiến khác ☐

(Giá trị đóng góp hữu hình như ngày công làm việc thực tế, thành tích kinh doanh... Giá trị đóng góp vô hình như tham gia kèm cặp nhân viên mới, củng cố cơ sở khách hàng...)

18. Anh/chị mong muốn có những hỗ trợ gì từ phía tổ chức trong nỗ lực phát triển sự nghiệp của anh/chị tại Trung tâm? (*)

.....

.....

.....

.....

.....

19. Anh/chị có đề xuất gì nhằm thúc đẩy hơn nữa sự phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm? (*)

.....

.....

.....

.....

.....

Thông tin phỏng vấn viên:

Họ và tên: Nguyễn Duy Phong

Điện thoại: 0911.468.383

Email: phongkts1983@gmail.com

Trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của quý anh/chị!

Kết quả khảo sát chính

PHƯƠNG ÁN	SỐ NGƯỜI	TỶ LỆ
<i>Anh/chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm Thông tin tin dụng Quốc gia Việt Nam?</i>		
Biết	7	7%
Không biết	93	93%
Tổng	100	100%
<i>Nếu có, anh/chị biết đến chiến lược này là do:</i>		
Vô tình biết được	5	71%
Được tổ chức phổ biến	2	29%
Được tham gia xây dựng	0	0%
Tổng	7	100%
<i>Anh/chị đánh giá quy trình tuyển dụng tại Trung tâm như thế nào?</i>		
Tốt	68	68%
Chưa tốt nhưng có thể sử dụng	27	27%
Không tốt	5	5%
Tổng	100	100%
<i>Sau khi tham dự các khoá đào tạo tại Trung tâm, anh/chị có nhận thấy bản thân nâng cao được năng lực thực hiện công việc hay không?</i>		
Có rõ rệt	83	83%
Có chút ít	13	13%
Không thay đổi	4	4%
Chưa từng được đào tạo	0	0%
Tổng	100	100%
<i>Theo anh/chị công tác đào tạo tại Trung tâm có tồn tại khó khăn, hạn chế gì không?</i>		
Có	53	53%
Không	47	47%

PHƯƠNG ÁN	SỐ NGƯỜI	TỶ LỆ
Tổng	100	100%
Anh/chị nhận xét như thế nào về bầu không khí trong các nhóm làm việc tại Trung tâm mà anh/chị tham gia?		
Hoàn toàn hài lòng	15	15%
Hài lòng	69	69%
Ít hài lòng	7	7%
Không hài lòng	1	1%
Không có ý kiến	8	8%
Tổng	100	100%
Anh/chị phản ứng ra sao nếu được tổ chức động viên để điều chuyển về làm việc tại TP. Hồ Chí Minh?		
Đồng ý	61	61%
Từ chối nhưng đánh giá cao	33	33%
Hoàn toàn không đồng ý	6	6%
Tổng	100	100%
Anh/chị có biết về lộ trình thăng tiến của cá nhân tại Trung tâm?		
Biết	12	12%
Không biết	88	88%
Tổng	100	100%
Anh/chị có hài lòng về cách tính lương kinh doanh hiện nay tại Trung tâm?		
Hài lòng	79	79%
Chưa hài lòng	21	21%
Tổng	100	100%
Mức độ kích thích của hoạt động khen thưởng tại Trung tâm đến anh/chị là:		
Rất mạnh	0	0%
Tương đối mạnh	37	37%
Tương đối yếu	50	50%

PHƯƠNG ÁN	SỐ NGƯỜI	TỶ LỆ
Không đáng kể	13	13%
Tổng	100	100%
<i>Kết quả thực hiện công việc của anh/chị được tổ chức đánh giá hàng tháng và chủ yếu dựa trên:</i>		
Đo lường các đóng góp hữu hình	81	81%
Đo lường các đóng góp vô hình	0	0%
Cả 2 phương án trên	2	2%
Ý kiến khác	17	17%
Tổng	100	100%