

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**BÙI THỊ THẨM**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG**  
**CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM CHI NHÁNH ĐẮK LẮK**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 60.34.01.02**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2015**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS ĐÀO HỮU HÒA**

Phản biện 1: **TS. NGUYỄN PHÚC NGUYỄN**

Phản biện 2: **PGS.TS. TRẦN VĂN HÒA**

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 20 tháng 9 năm 2015

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Cùng với xu thế chung của toàn cầu hóa, Việt Nam đang trong quá trình tích cực hội nhập kinh tế quốc tế. Điều này đã mở ra cho Việt Nam nhiều cơ hội cũng như phải đối đầu với nhiều thách thức trong quá trình phát triển kinh tế đất nước. Một trong những thách thức rất lớn hiện nay của nước ta trong việc đẩy nhanh quá trình hội nhập đó chính là vấn đề cải thiện chất lượng nguồn nhân lực. Với ưu thế là một nước có nguồn nhân lực dồi dào, cần cù, thông minh, có khả năng tiếp thu nhanh chóng các tri thức mới của nhân loại... sẽ là cơ hội để Việt Nam nhanh chóng vươn lên làm chủ khoa học, công nghệ, tiến lên tiệm cận với trình độ chung của khu vực và thế giới. Để làm được điều này, việc phải tăng cường công tác đào tạo nguồn nhân lực là nhiệm vụ quan trọng của tất cả các cấp, các ngành và cộng đồng doanh nghiệp phải cùng nhau chung sức để thực hiện. Điều này lại càng cấp thiết đối với các doanh nghiệp Việt Nam hoạt động trong ngành Tài chính – Ngân hàng, một ngành kinh doanh có mức độ hội nhập quốc tế rất cao, đòi hỏi chất lượng nguồn nhân lực phải đáp ứng những tiêu chuẩn rất khắt khe mang tính toàn cầu.

Thực tế cho thấy trong những năm qua, mặc dù môi trường hoạt động của ngành có nhiều biến động bất lợi, song nhu cầu tuyển dụng nhân sự trong ngành Ngân hàng vẫn rất lớn, ước tính nhu cầu tuyển mới hàng năm khoảng 94.000 người. Trong khi đó, tình trạng các Ngân hàng phải cắt giảm hàng trăm, thậm chí hàng nghìn nhân viên cũng không phải là cá biệt. Sở dĩ có tình trạng này chủ yếu là do các nhân viên không đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ, hoặc không đáp ứng được yêu cầu đổi mới ngày càng nhanh của

công việc. Mặc dù hầu hết các Ngân hàng đều có các chương trình đào tạo thường xuyên để không ngừng nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ; tăng cường các kỹ năng cho cán bộ, nhân viên. Song nhìn chung, các chương trình đào tạo, bồi dưỡng đó vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của thực tiễn, trong đó Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (Viettinbank) Chi nhánh Đắk Lắk cũng không là ngoại lệ. Mặc dù Chi nhánh Viettinbank Đắk Lắk rất quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực, xem đó là trọng tâm trong chiến lược phát triển của đơn vị. Tuy nhiên, hiện tại công tác đào tạo nguồn nhân lực của đơn vị vẫn còn rất nhiều hạn chế, chưa tạo được sự tin cậy trong việc đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực phục vụ cho việc phát triển ổn định, bền vững của Chi nhánh. Một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này là do Chi nhánh hiện vẫn chưa có được một chiến lược đào tạo nhất quán, bài bản phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị. Phần lớn hoạt động đào tạo hiện nay vẫn còn mang tính thụ động, làm theo chỉ đạo của cấp trên, thiếu đồng bộ với các hoạt động liên quan khác. Xuất phát từ thực tiễn trên, được sự đồng ý của giáo viên hướng dẫn là PGS.TS Đào Hữu Hòa, tôi đã chọn đề tài ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng Công Thương Việt Nam - Chi nhánh Đắk Lắk”*** làm đề tài luận văn tốt nghiệp của mình. Việc thực hiện đề tài này, một mặt sẽ giúp cho bản thân học hỏi và rèn luyện khả năng nắm bắt và giải quyết các vấn đề thực tiễn của quản lý, kinh doanh; mặt khác đây cũng là cơ hội để bản thân áp dụng kiến thức đã được nhà trường trang bị để giúp đơn vị mình đang công tác xây dựng các chính sách phù hợp nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực trong tương lai.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Hệ thống hoá các vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong DN;

- Làm rõ thực trạng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Vietinbank Đắk Lắk thời gian qua;

- Đề ra một số giải pháp nhằm đẩy mạnh công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Vietinbank Đắk Lắk trong tương lai.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu:

- Các cán bộ ngân hàng đang được công tác tại Ngân Hàng Thương Mại Cổ phần Công Thương Việt Nam Chi Nhánh Đắk Lắk và vấn đề liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan đến nhân lực, và công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân Hàng Thương Mại Cổ phần Công Thương Việt Nam Chi Nhánh Đắk Lắk

Phạm vi không gian: Nghiên cứu được tiến hành tại Ngân Hàng Thương Mại Cổ phần Công Thương Việt Nam Chi Nhánh Đắk Lắk

Phạm vi thời gian: dữ liệu thứ cấp thu thập trong giai đoạn từ năm 2012 đến năm 2014, tầm nhìn của các giải pháp đến năm 2020.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

**Thu thập thông tin thứ cấp:** Các văn bản có liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực Ngân Hàng Thương Mại Cổ phần Công Thương Việt Nam Chi Nhánh Đắk Lắk, các báo cáo chính thức của Ngân hàng về nhân lực, đào tạo nhân lực của ngành y tế các năm từ 2012 -

2014; các bản kế hoạch đào tạo hoặc tổng kết công tác năm của các đơn vị trong ngành các năm từ 2012 -2014

***Thực hiện phỏng vấn cán bộ lãnh đạo các đơn vị về công tác đào tạo:*** Thiết kế bộ câu hỏi phỏng vấn dành cho cán bộ lãnh đạo về công tác đào tạo; tác giả phỏng vấn trực tiếp nhân viên của đơn vị theo bộ câu hỏi thống nhất.

***Phương pháp duy vật biện chứng:*** Nghiên cứu công tác đào tạo nguồn nhân lực trong mối quan hệ hữu cơ, tác động qua lại với các công tác khác của quản trị nguồn nhân lực, với các công tác liên quan đến hoạt động kinh doanh dịch vụ của Ngân hàng.

## **5. Bộ cục đề tài**

Ngoài phần mở đầu, tài liệu tham khảo, mục lục, danh mục các bảng biểu và phụ lục, luận văn được chia làm 3 chương

***Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực***

***Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Vietinbank Đắk Lắk***

***Chương 3: Giải pháp đẩy mạnh công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Vietinbank Đắk Lắk***

## **6. Tổng quan về tài liệu nghiên cứu**

Qua một thời gian tìm hiểu tài liệu nghiên cứu, tôi đã tham khảo một số nghiên cứu trước đây có liên quan đến vấn đề đào tạo nguồn nhân lực như: luận văn thạc sỹ kinh tế các khóa trước, tài liệu của các chuyên gia ... Chẳng hạn như:

Để thực hiện, đề tài vận dụng các phương pháp tiếp cận thực tế, phương pháp thống kê, phương pháp phân tích và tổng hợp các nguồn tài liệu, các hoạt động thực tiễn tại Ngân hàng TMCP Công Thương cùng với các kiến thức được trang bị. Ngoài ra, trong quá

trình nghiên cứu, tác giả đã tham khảo một số tài liệu và công trình nghiên cứu được công bố như sau:

Đoàn Gia Dũng, Nguyễn Quốc Tuấn, Đào Hữu Hòa, Nguyễn Thị Loan, Nguyễn Thị Bích Thu, Nguyễn Phúc Nguyên (2006) *“Quản trị nguồn nhân lực”*, Nxb Thống kê. Tài liệu này đã làm rõ các khái niệm liên quan đến nguồn nhân lực, đến quản trị nguồn nhân lực; nội dung của quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp và các xu hướng thay đổi trong công tác quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Đặc biệt, tài liệu đã cung cấp các kiến thức cơ bản liên quan đến khái niệm, nội dung, quy trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, là cơ sở để hình thành khung lý thuyết cho luận văn này.

Đào Hữu Hòa (2013) *“Vấn đề đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực trình độ cao đẳng, đại học trên địa bàn khu vực miền Trung – Tây Nguyên”*. Tạp chí Khoa học & Công nghệ số 6(67). Nghiên cứu cho thấy, khu vực miền Trung – Tây Nguyên hiện có tỷ lệ lao động qua đào tạo nói chung và lao động có trình độ đại học, cao đẳng còn rất thấp, chưa đáp ứng được nhu cầu của xã hội. Việc xác định cơ cấu ngành nghề và cấp đào tạo chưa hợp lý, nhiều lao động có trình độ đào tạo cao nhưng không được sử dụng đúng với chuyên môn và trình độ đào tạo, gây lãng phí lớn cho xã hội

Võ Xuân Tiến *“Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực”*. Tạp chí khoa học và công nghệ, đại học Đà Nẵng - số 5(40).2010. Nghiên cứu cho thấy nguồn nhân lực là nguồn lực quý giá nhất của một tổ chức, nó quyết định sự thành bại của chính tổ chức đó trong tương lai và nghiên cứu đã đề cập đến một số biện pháp hữu hiệu nhất nhằm thực hiện mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Trần Quốc Tuấn “Đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng cho hội nhập nhìn từ cơ sở”.<http://dv.lhu.edu.vn/285/17462/Dao-cao-nguon-nhan-luc-ngan-hang-cho-hoi-nhap-nhin-tu-co-so.html>. Bài viết này trình bày quan điểm của tác giả về vấn đề đào tạo nguồn nhân lực (NNL) cho xã hội nói chung và ngành ngân hàng (NH) nói riêng. Trong phạm vi bài viết, tác giả đứng dưới góc độ của một nhà quản lý trong lĩnh vực NH để đánh giá sự tụt hậu về chất lượng nhân lực ngành NH hiện nay so với khu vực và thế giới, chỉ ra những nguyên nhân về sự tụt hậu đó. Đồng thời đề xuất một số giải pháp khắc phục để đáp ứng nhu cầu nhân lực trong xu thế hội nhập kinh tế.

Trần Kim Dung (2009) “*Quản trị nguồn nhân lực*”. NXB tổng hợp TP. HCM. Tài liệu đã đề cập đến vấn đề làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả là vấn đề khó khăn và thử thách lớn nhất đối với doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển đổi. Trên cơ sở nghiên cứu những vấn đề lý luận, kinh nghiệm tiên tiến trên thế giới và thực trạng quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam. Đề luận văn này lấy đó làm cơ sở mở rộng và nhìn nhận khác quan về công tác đào tạo nguồn nhân lực cũng như duy trì phát triển nguồn nhân lực

Nguyễn Hữu Thân (2001) “*Quản trị nhân sự*”, NXB Thống kê, Hà Nội, Tài liệu này tổng hợp, chọn lọc kinh nghiệm từ các trường phái quản trị của Thụy Sĩ, Mỹ, Nhật, Canada, Pháp, Úc cho phù hợp với thực tiễn Việt Nam. Việt Nam của chúng ta cần phải xây dựng triết lý quản trị nhân sự phù hợp với văn hóa Việt nam, phối hợp với cái hay cái tốt của nước ngoài. Thông qua tài liệu này tác giả đã có những hiểu biết nhận định về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đánh giá thành tích để có hệ đưa vào hệ thống lý luận của luận văn.



Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (1995) “*Giáo trình quản trị nhân lực*” NXB Lao động – Xã hội, giáo trình đã đề cập đến hệ thống lý luận đào tạo nguồn nhân lực theo các yếu tố cơ bản, đó là xác định nhu cầu đào tạo; lựa chọn phương pháp đào tạo; đánh giá hiệu quả đào tạo.

## **CHƯƠNG 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.1 KHÁI NIỆM, VAI TRÒ VÀ NGUYÊN TẮC CỦA ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

##### **1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực**

###### ***a. Khái niệm nguồn nhân lực***

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người bao gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định.

###### ***b. Đào tạo nguồn nhân lực***

Đào tạo nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập được thực hiện một cách có tổ chức trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi về hành vi nghề nghiệp của người lao động. Hành vi nghề nghiệp ở đây có thể là cách thức lao động, thái độ lao động, đạo đức lao động...

##### **1.1.2. Vai trò và ý nghĩa của công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

###### ***a. Vai trò của công tác đào tạo nguồn nhân lực***

Mục tiêu chung của đào tạo nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của

mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

***b. Ý nghĩa của công tác đào tạo nguồn nhân lực***

Đào tạo nguồn nhân lực là có ý nghĩa vô cùng to lớn. Đối với một tổ chức thì quan hệ giữa tổ chức và người lao động sẽ được cải thiện, gắn kết với nhau hơn, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức; tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Và nó còn có ý nghĩa vô cùng lớn đối với doanh nghiệp đó là có thể đạt được mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận của mình.

**1.1.3. Nguyên tắc của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp dựa trên 4 nguyên tắc sau:

*Thứ nhất:* Con người hoàn toàn có năng lực phát triển. Mọi người trong một tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng để thường xuyên phát triển để giữ vững sự tăng trưởng của doanh nghiệp cũng như của cá nhân họ.

*Thứ hai:* Mỗi người đều có giá trị riêng, vì vậy mỗi người là một con người cụ thể khác với những người khác và đều có khả năng đóng góp những sáng kiến.

*Thứ ba:* Lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp với nhau. Hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và lợi ích của người lao động. Sự phát triển của một tổ chức phụ thuộc vào nguồn lực của tổ chức đó. Khi nhu cầu của người lao động được thừa nhận và đảm bảo thì họ sẽ phấn khởi trong công việc.

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

## **1.2. NỘI DUNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP**

### **1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo**

Xác định nhu cầu là một trong những bước đầu tiên trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Xác định nhu cầu nhằm trả lời cho câu hỏi ai cần được đào tạo? Là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên việc phân tích nhu cầu của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc và phân tích trình độ kỹ năng, kiến thức hiện có của người lao động

### **1.2.2. Xác định mục tiêu, đối tượng đào tạo**

#### ***a. Xác định mục tiêu đào tạo***

Xác định mục tiêu đào tạo được xem là bước tiếp theo, quan trọng của quá trình đào tạo. Tức là phải xác định mục đích, yêu cầu của đào tạo cần đạt được khi quá trình đào tạo kết thúc bao gồm:

- Những kỹ năng của nhân viên và trình độ năng lực của họ sau khi đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên được tham gia đào tạo.
- Thời gian diễn ra hoạt động đào tạo (tùy theo từng khóa học, từng vị trí, tính chất công việc...).

#### ***b. Xác định đối tượng đào tạo***

Xác định đối tượng đào tạo là công việc quan trọng, việc lựa chọn nhân viên đào tạo đều phải dựa trên việc phân tích nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, đánh giá thực trạng chất lượng lao động hiện có, đánh giá việc thực hiện công việc của từng người lao động, dựa vào đó xác định đối tượng cần đào tạo., tác động của đào tạo với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người.

Thêm vào đó các nhà thực hiện công tác đào tạo nên xác định đối tượng đào tạo theo nhu cầu sau:

- Người có nhu cầu đi học
- Người sắp được đề bạt vào chức mới, vị trí công tác mới
- Sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng, hay khả năng của người lao động, những vấn đề kiên quan tới động lực làm việc, thiết kế công việc không hợp lý...

### **1.2.3. Xác định các nội dung cần đào tạo**

Xác định kiến thức cần đào tạo chính là xác định các ngành học, môn học, bậc học và kết cấu chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu cần đạt nói trên. Vì vậy, ứng với từng mục tiêu nhất định sẽ cần có những loại kiến thức nhất định. Trách nhiệm của nhà quản lý là xem xét và chuyển đổi các mục tiêu cụ thể của từng loại nhân lực cần đào tạo thành những yêu cầu nhất định về kiến thức cần có của người lao động để họ bổ sung trong tương lai.

### **1.2.4. Lựa chọn phương pháp đào tạo**

Để chương trình đào tạo có hiệu quả thì việc lựa chọn được phương pháp đào tạo thích hợp có vai trò hết sức quan trọng. Hiện nay, có nhiều phương pháp đào tạo nguồn nhân lực, tuy nhiên tựu trung lại hoạt động đào tạo gồm hai nhóm cơ bản sau:

Đào tạo tại chỗ (On Job Training): là hình thức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người lao động sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc sự hướng dẫn, giúp đỡ của cán bộ chỉ đạo trực tiếp hoặc thợ lành nghề.

Đào tạo ngoài doanh nghiệp (Off Job Training): là hình thức đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế. Thường thì người lao động được cho đi đào tạo ở các

trung tâm đào tạo, các doanh nghiệp khác, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp và ở nước ngoài.

### **1.2.5. Xác định kinh phí đào tạo**

Dự thảo ngân sách cho đào tạo là dự trù kinh phí hàng năm hoặc lâu dài trên cơ sở số lượng người dự tính được cử đi đào tạo và tính toán toàn bộ những chi phí diễn ra trong quá trình cán bộ, công chức tham gia khóa học và những chi phí khác liên quan đến quá trình đào tạo, bao gồm các chi phí học tập và chi phí đào tạo.

Kinh phí này thường do cách doanh nghiệp đài thọ hoặc do người lao động tự đóng góp để đi học nhằm nâng cao trình độ cho mình. Do vậy, công tác đào tạo chỉ có thể đạt hiệu quả cao khi xây dựng nguồn kinh phí cho đào tạo đảm bảo sử dụng đúng mục đích, đúng đối tượng.

### **1.2.6. Tổ chức thực hiện và quản lý quá trình đào tạo**

*Xây dựng lịch trình đào tạo*

*Lựa chọn cơ sở đào tạo, đào tạo giáo viên*

*Xác định thời gian cho đào tạo*

*Chuẩn bị cơ sở vật chất cho đào tạo*

*Triển khai đào tạo và kiểm soát quá trình đào tạo*

### **1.2.7. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo**

Sau khi thực hiện chương trình đào tạo, chúng ta phải tiến hành đánh giá hiệu quả của chương trình để biết được chương trình đào tạo mà doanh nghiệp tiến hành có đáp ứng mục tiêu mục tiêu đặt ra hay không. Việc đánh giá chương trình giúp doanh nghiệp rút ra được những kinh nghiệm bổ ích cho các lần đào tạo sau. Ngoài đánh giá chương trình, trọng tâm của việc đánh giá là hướng vào việc đo lường sự thay đổi của người lao động dưới kết quả của đào tạo

### **1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

#### **1.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp**

##### ***a. Đặc điểm văn hoá - xã hội của địa phương***

Có nhiều nhân tố tác động đến hiệu quả đào tạo như là chính sách của Nhà nước về công tác đào tạo. Từ trước đến nay việc đào tạo chỉ nặng về lý thuyết chứ chưa thực sự chú trọng đến thực hành. Bởi vậy, còn nhiều lao động tỏ ra bỡ ngỡ với công việc của mình.

##### ***b. Trình độ phát triển khoa học công nghệ của ngành***

Phát triển khoa học công nghệ của ngành, đang hiện diện và đóng vai trò quan trọng không thể thiếu trong quá trình quản trị, điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Sự phát triển và ứng dụng của Internet đã làm thay đổi mô hình và cách thức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, việc chuyển dần các giao dịch truyền thống sang giao dịch điện tử đã ảnh hưởng đến vị trí, vai trò và cả nhu cầu của các bên hữu quan vì vậy việc đào tạo cập nhật để nguồn lực trong doanh nghiệp có thể tiếp cận được công nghệ và sử dụng được là rất quan trọng.

##### ***c. Chính sách nhân sự của các đối thủ cạnh tranh***

Doanh nghiệp luôn có những kế hoạch, chương trình đào tạo nguồn lực của mình không chỉ thông qua kiến thức, nghiệp vụ để nhân viên có thể thực hiện tốt các công việc, đáp ứng lại sự hài lòng của khách hàng.

#### **1.3.2. Nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp**

##### ***a. Chiến lược phát triển của doanh nghiệp***

Mục tiêu, chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Doanh nghiệp không phải lúc nào cũng mở rộng quy mô, hay có những chiến lược phát triển kinh doanh để lại hiệu quả. Chính mục tiêu, chiến lược quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp, từ đó đặt ra những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới của doanh nghiệp và kỹ năng, trình độ NNL cần có, sẽ quyết định hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, số lượng đi đào tạo nhiều hay ít, bộ phận nào đi có người đi đào tạo, kinh phí đào tạo

***b. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp về đào tạo nguồn nhân lực***

Quan điểm của lãnh đạo luôn là yếu tố tác động lớn đến hoạt động đào tạo của doanh nghiệp. Công tác đào tạo nguồn nhân lực phải tập trung vào hướng và những đối tượng mà ban lãnh đạo đã xác định là quan trọng. Nếu quan điểm của ban lãnh đạo là dùng đào tạo làm biện pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì công tác đào tạo của doanh nghiệp đó được chú trọng và tổ chức rộng rãi, còn ngược lại ban lãnh đạo muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng con đường khác thì công tác đào tạo sẽ ít được chú ý.

***c. Chính sách bố trí và sử dụng lao động sau đào tạo***

***d. Môi trường văn hóa bên trong doanh nghiệp***

***e. Khả năng tài chính của doanh nghiệp***

**1.3.3. Các nhân tố thuộc về người lao động**

***a. Quyết định gắn bó lâu dài với nghề nghiệp***

Từ những quyết định gắn bó lâu dài của cán bộ công nhân viên đối với các vị trí công việc mà họ đang đảm nhận thì đơn vị mới có những chính sách cử đi đào tạo hợp lý, tránh những tình trạng sau khi đào tạo nhân viên nghỉ việc chuyển qua đơn vị kinh doanh khác thì việc đào tạo không bị lãng phí.

***b. Kỳ vọng của người lao động về lương và lợi ích lao động***

Đây là động cơ mạnh mẽ để con người quyết định đào tạo nhằm nâng cao trình độ còn tùy thuộc vào việc họ kỳ vọng như thế nào về các lợi ích mà họ sẽ nhận được sau khi đào tạo. Với kỳ vọng sẽ được phát triển khi trình độ chuyên môn, nghiệp vụ chín muồi, người lao động sẽ có mong muốn được đi đào tạo để nâng cao tay nghề, nghiệp vụ và những kỹ năng cần thiết cho công việc của mình để có mức lương tốt hơn, vị trí phù hợp.

***c. Năng lực học tập của người lao động***

Mỗi người lao động có khả năng tiếp thu kiến thức khác nhau, vì vậy không thể gom chung đào tạo như nhau, mà đơn vị phải dựa trên bản mô tả công việc để thực hiện các trương trình khác nhau, phương pháp đào tạo cũng khác nhau để không ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo hay đào tạo sai người. Thông qua năng lực học tập của mỗi người, ta có thể phân lại công việc phù hợp cho họ sau đào tạo.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIETINBANK ĐẮK LẮK**

#### **2.1. ĐẶC ĐIỂM CHUNG CỦA NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM CHI NHÁNH ĐẮK LẮK (VIETINBANK ĐẮK LẮK)**

##### **2.1.1. Giới thiệu về Vietinbank Đắk Lắk**

Ngày 12/02/1999 hội đồng quản trị Ngân hàng Thương mại cổ phần Công Thương đã ra quyết định số 21/QĐ-HĐQT-NHCT 10 thành lập Chi nhánh Ngân hàng Công Thương, trong đó có Chi nhánh Đắk Lắk. Sau đó Chi nhánh Vietinbank Đắk Lắk chính thức làm khai trương đi vào hoạt động ngày 08/07/1999.



❖ Tên giao dịch: **Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam chi nhánh Đắk Lắk**

❖ Tên viết tắt: Vietinbank Đắk Lắk

❖ Trụ sở chính: 35 Nguyễn Tất Thành, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk

Sau 15 năm hoạt động, VietinBank Đắk Lắk ngày càng vững bước đi lên, khẳng định thương hiệu, vị thế, năng lực cạnh tranh của một ngân hàng lớn trong tỉnh. Trụ sở làm việc của CN khang trang, nằm giữa trung tâm Tp. Buôn Ma Thuột. Ngoài 6 phòng nghiệp vụ tại hội sở, CN có 6 phòng giao dịch loại I, phân bố rộng khắp trên địa bàn nội thành và các huyện có giao thông thuận tiện, kinh tế phát triển.

Hiện CN có tổng số lao động 113 người, tăng hơn 6,2 lần với thời điểm thành lập.

### **2.1.2. Đặc điểm tổ quản lý của Viettinbank Đắk Lắk**

*a. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý*

*b. Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban*

### **2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực tại Vietinbank Đắk Lắk**

*a. Quy mô NNL*

Tính đến thời điểm cuối năm 2014 tổng số lao động của toàn bộ chi nhánh Vietinbank Đắk Lắk là 113 người

*b. NNL phân theo trình độ lao động*

Theo số liệu thống kê trong *bảng 2.3*, ta có thể thấy trình độ lao động tại Vietinbank Đắk Lắk có chất lượng cao, số nhân viên có trình độ đại học trở lên chiếm tỷ lệ lớn trong cơ cấu nguồn nhân lực chiếm 80.5% (năm 2014). LĐ trung cấp và chưa qua đào tạo thì chiếm tỷ lệ rất nhỏ hầu như được phân công vào các vị trí lễ tân, lái xe, bảo vệ...

***c. NNL phân theo chuyên môn nghiệp vụ***

Lượng lao động được phân bố tại Vietinbank Đắk Lắk được sắp xếp và phân bổ theo đúng chuyên ngành học và sự phù hợp của từng người vào vị trí thích hợp.

***e. NNL phân theo độ tuổi***

Vietinbank Đắk Lắk có một đội ngũ lao động trẻ (độ tuổi trung bình là 30 tuổi), đã tạo ra một lợi thế rất lớn trong việc phát huy được sự năng động của đội ngũ nhân viên trẻ và trong việc tiếp thu nhanh nhạy các công nghệ mới.

**2.1.4. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của Chi nhánh giai đoạn 2012- 2014**

Nhìn lại những năm qua, ta có thể khẳng định hoạt động kinh doanh của Vietcombank đã đạt được những kết quả quan trọng mặc dù chịu nhiều ảnh hưởng từ nền kinh tế thế giới với những biến động kịch tính của các yếu tố kinh tế vĩ mô, với sự phục hồi chậm của nền kinh tế toàn cầu như khủng hoảng công nợ ở các quốc gia Châu Âu, chiến tranh tiền tệ, lạm phát ở Trung Quốc và các nền kinh tế mới nổi....Kinh tế Việt Nam tuy có mức tăng trưởng ổn định tương đối nhưng mức lạm phát thì tăng cao đã vượt qua 2 con số. Tuy trong bối cảnh đó Vietinbank nói chung và Vietinbank Chi nhánh Đắk Lắk nói riêng đã tiếp tục giữ vững vai trò là một NHTM chủ lực của nền kinh tế, phục vụ đắc lực trong việc thực thi các chính sách tiền tệ của NHNN, đóng góp xứng đáng vào NSNN.

Bảng 2.1: Tình hình huy động vốn

Chỉ tiêu	ĐVT	2012	2013	2014
Huy động phân loại tiền của TT 1	Triệu đồng	875.499	1.052.21	1.433.913
Ngoại tệ quy USD	Ngàn USD	12.768	8.073	6.759,64
VNĐ	Tỷ đồng	632	906.87	1.305,93
Huy động phân theo đối tượng	Triệu đồng	875.499	1.056.221	1.433.913
TCKT	Tỷ đồng	507	430.98	484.50
Dân cư	Tỷ đồng	348	625.24	949.14

(Nguồn: Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCPCTVN Đắk Lắk năm 2012-2013-2014)

Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh của Chi nhánh trong giai đoạn (2011 -2014)

*ĐVT: Triệu đồng*

STT	Chỉ tiêu	2012	2013	2014
1	Thu nhập lãi và các khoản thu nhập tương tự	222.393	325.576	496.012
2	Thu nhập lãi thuần	48.509	66.065	129.507
3	Thu nhập từ hoạt động dịch vụ	3.177	8.388	5.935
4	Thu nhập từ hoạt động khác	9.963	19.487	20.062
5	Lợi nhuận sau thuế	9.783	65.974	98.600

(Nguồn: Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh của Vietinbank Daklak các năm 2012-2013-2014)

## **2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIETINBANK – CHI NHÁNH ĐẮK LẮK**

### **2.2.1. Thực trạng việc xác nhu cầu đào tạo**

Để xác định nhu cầu đào tạo Vietinbank Đắk Lắk đã dựa trên các cơ sở sau:

Hiện nay, việc đánh giá, xác định nhu cầu đào tạo hàng năm được thực hiện ở tất cả các đơn vị, phòng ban trong toàn hệ thống. Trong đó Trường ĐT&PTNNL là đơn vị đầu mối thực hiện việc tổng hợp, đánh giá lại nhu cầu đào tạo để từ đó xây dựng được kế hoạch đào tạo năm trình BLĐ Vietinbank phê duyệt.

### **2.2.2. Xác định mục tiêu, đối tượng đào tạo**

#### ***a. Xác định mục tiêu đào tạo***

Để xác định mục tiêu đào tạo, hiện nay Vietinbank Đắk Lắk căn cứ vào nhu cầu đào tạo đã được xác định, kết hợp với định hướng bố trí nhân lực và khả năng về thu xếp thời gian công việc cũng như kinh phí để xác định mục tiêu, đối tượng đào tạo cụ thể cho từng giai đoạn, từng năm. Công việc này thường được tiến hành trên cơ sở mục tiêu của các chương trình đào tạo đã được cấp trên (Hội sở, Chi nhánh) xác định trước, sau đó giao cho Phòng nhân sự và các trưởng bộ phận các phòng ban tại các chi nhánh dự thảo những điều chỉnh cụ thể cho phù hợp rồi gửi về Phòng nhân sự của Hội sở Vietinbank, từ đó sẽ tổng hợp và điều chỉnh mục tiêu cho các chương trình đào tạo cụ thể.

#### ***b. Thực trạng về xác định đối tượng đào tạo***

Sau khi tổng hợp các nhu cầu đào tạo từ các phòng ban, nhu cầu đối với các khóa đào tạo của Trường ĐT&PTNNL và Nhu cầu đối với các khóa học khác do đơn vị tự đề xuất để cho CBNV để từ

đó Phòng nhân sự của Vietinbank sẽ trình lên trên phòng nhân sự của hội sở để BLĐ xét duyệt, chuyển qua Trường ĐT&PTNNL về các:

- Đối tượng được xét duyệt cử đi đào tạo
- Đối tượng tự đi đào tạo

### **2.2.3. Thực trạng công tác xác định nội dung đào tạo**

Hiện tại nội dung các chương trình đưa ra nhiều khi còn hạn chế, kiến thức chủ yếu là cơ bản, cần học gì thì đào tạo cái đó, thiếu cái gì thì đào tạo thêm cái đó, chưa có định hướng lâu dài, thiếu một số các chương trình học cần thiết, cụ thể:

### **2.2.4. Thực trạng việc lựa chọn phương pháp đào tạo**

Hiện nay Vietinbank Đắc Lắc đang áp dụng phương pháp đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc.

### **2.2.5. Thực trạng xác định kinh phí đào tạo**

### **2.2.6. Thực trạng về công tác tổ chức và quản lý đào tạo**

Hiện tại công tác tổ chức và quản lý đào tạo của Vietinbank ĐL rất được chú trọng và được thực hiện một cách bài bản. Sau khi xét duyệt và cử các cán bộ đi đào tạo, thì bộ phận Đào tạo sẽ tiến hành tổ chức khóa đào tạo

## **2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIETINBANK TRONG THỜI GIAN QUA**

### **2.3.1. Những mặt thành công**

*Đối với công tác xác định mục tiêu:*

*Đối với nội dung đào tạo:*

*Bồi dưỡng kiến thức nghiệp vụ*

*Đối với phương pháp đào tạo*

*Đối với công tác tổ chức thực hiện và quản lý đào tạo*

*Đối với đánh giá kết quả sau đào tạo*

### **2.3.2. Hạn chế**

Bên cạnh những kết quả đạt được, đáng khích lệ ấy, công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Vietinbank hiện nay vẫn đang còn một số hạn chế nhất định.

Ngân hàng chưa dự tính chính xác kinh phí dự trù cho hoạt động đào tạo và phát triển...

Công tác đánh giá, xác định nhu cầu đào tạo

Công tác xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo

Công tác tổ chức, triển khai đào tạo

Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực

**2.3.3. Những nguyên nhân dẫn đến tồn tại trong công tác đào tạo**

## **CHƯƠNG 3**

### **GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIETINBANK ĐẮK LẮK**

#### **3.1. CƠ SỞ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP**

**3.1.1. Dự báo thay đổi môi trường quản trị nguồn nhân lực của Vietinbank Đắk Lắk trong tương lai**

Hệ thống thể chế - pháp luật nhà nước đang và sẽ được cải thiện đáng kể phù hợp với thông lệ quốc tế và các nguyên tắc thị trường cho hoạt động của ngân hàng sẽ đòi hỏi trình độ của nguồn nhân lực của ngân hàng phải chuẩn hóa và có những nghiệp vụ chuyên môn nhất định để đảm bảo được các công việc. Cũng như các ngân hàng khác trên toàn Việt Nam đang đứng trước những thách thức lớn về việc tuyển chọn và đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng.

*a. Chiến lược phát triển chung*

**Sứ mệnh:** VietinBank Đắk Lắk “Trở thành ngân hàng thương mại cổ phần đứng đầu về quy mô hoạt động tại địa bàn TP. Buôn Ma Thuột hoạt động đa năng, cung cấp sản phẩm và dịch vụ theo chuẩn mực quốc tế, đáp ứng nhu cầu đa dạng của đông đảo khách hàng”

***b. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực***

*Chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài* : Những năm gần các ngân hàng 100% vốn nước ngoài đang mở rộng thị phần, mở rộng các chi nhánh ở các địa phương, số lượng ngân hàng tại Đắk Lắk cũng đang ngày càng ra tăng khiến cung lao động trong ngành cũng tăng lên tương ứng. Vì vậy Vietinbank cần chú trọng hơn nữa công tác tuyển dụng, chính sách đãi ngộ và tạo dựng môi trường làm việc mang tính gắn kết cao để tránh tình trạng « chảy máu chất xám » và thu hút được nhân tài.

**3.1.3. Dự báo nhu cầu nhân lực của Vietinbank Đắk Lắk đến năm 2020**

**❖ Nhu cầu nhân sự**

Cùng với việc thực hiện bước đi, lộ trình cam kết mở cửa thị trường tài chính NH Việt Nam, phải xây dựng chiến lược đào tạo NNL để thực hiện hội nhập kinh tế với mục tiêu định lượng như nâng tỷ trọng cán bộ NH có trình độ đại học và sau đại học từ 75-85% như hiện nay lên 85 -95 % vào 2015 và đến 2020 đảm bảo cán bộ NH khi hội nhập có trình độ trung bình so khu vực.

**❖ Chất lượng nguồn nhân lực**

*Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực – chìa khóa cho sự tồn tại và phát triển thành công của Vietinbank Đắk Lắk*

*Xây dựng và tạo dựng nguồn cán bộ có năng lực, trình độ, đạo đức và tinh thần trách nhiệm cao để đáp ứng nhu cầu phát triển của ngân hàng theo hướng hội nhập quốc tế.*

## **3.2. CÁC GIẢI PHÁP NHẪM ĐẨY MẠNH ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIETINBANK ĐẮK LẮK.**

### **3.2.1. Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo**

Công tác xác định nhu cầu cần được thực hiện hàng năm trước khi xây dựng các chương trình, kế hoạch đào tạo và phải được thực hiện đồng bộ, đầy đủ ở tất cả các đơn vị trong toàn hệ thống. Trường ĐT&PTNNL nên là đầu mối trong việc xây dựng các biểu mẫu khảo sát nhu cầu đào tạo, các hướng dẫn trong việc phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc và phân tích nhân viên để người làm công tác đào tạo ở các đơn vị học tập và làm theo.

### **3.2.2. Xác định mục tiêu, đối tượng đào tạo**

#### *a. Hoàn thiện công tác xác định mục tiêu đào tạo*

#### *b. Xác định đối tượng đào tạo*

### **3.2.3. Hoàn thiện công tác xác định nội dung đào tạo**

Xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo nên được thực hiện cho cả ngắn hạn và dài hạn. Kế hoạch dài hạn là kế hoạch chung nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược trong chiến lược nhân sự của mình. Kế hoạch dài hạn có thể là 5 năm và phải dựa trên các mục tiêu chiến lược kinh doanh, chiến lược về nhân sự của đơn vị. Kế hoạch ngắn hạn là kế hoạch tháng, quý và năm. Đây là kế hoạch chi tiết, cụ thể nhằm thực hiện các mục tiêu trong kế hoạch chung.

### **3.2.4. Hoàn thiện phương pháp đào tạo**

Vietinbank nên linh hoạt áp dụng các phương pháp đào tạo khác mà có hiệu quả hơn như: Phương pháp hội nghị, hội thảo, phương pháp đóng kịch.... đối với các lớp học quản lý thì sẽ làm cho học viên có những kỹ năng xử lý tình huống tốt hơn. Và sẽ giúp học viên có nhiều kinh nghiệm hơn trong thực tế.



### **3.2.5. Hoàn thiện công tác đảm bảo kinh phí cho đào tạo**

Dự trù kinh phí cần đảm bảo tính đúng và đủ, đảm bảo mức chi phí bỏ ra cho đào tạo hợp lý để thu được kết quả cao nhất. Chi phí đào tạo phải tính gồm cả chi phí tài chính và chi phí cơ hội. Chi phí tài chính là chi phí chi cho cơ sở vật chất, kỹ thuật...; chi cán bộ quản lý, đội ngũ giảng viên...; chi học bổng, tiền lương trả cho CBNV trong thời gian đi học... Chi phí cơ hội là chi phí mất đi do CBNV tham gia các khoá học mà không thực hiện công việc hàng ngày của họ vẫn đảm nhận được.

### **3.2.6. Hoàn thiện công tác tổ chức, quản lý quá trình đào tạo**

*Thực hiện Tổ chức chương trình đào tạo:*

*Giám sát đào tạo:*

### **3.2.7. Hoàn thiện việc đánh giá kết quả đào tạo**

Để làm tốt công tác đánh giá kết quả đào tạo, Trường ĐT&PTNNL cần phối hợp với phòng TCCB&ĐT, các đơn vị để thực hiện đánh giá đầy đủ kết quả đào tạo theo mô hình 4 mức. Theo đó, công tác đánh giá đào tạo cần phản ánh được: phản ứng của học viên (mức 1) trong khóa học về nội dung, phương pháp và công tác tổ chức lớp học; mức độ học tập của học viên (mức 2), được tổ chức ngay trước và ngay sau khóa học, rồi lấy kết quả so sánh với nhau; đánh giá sự thay đổi hành vi của học viên (mức 3) trong công việc làm hàng ngày, thực hiện sau khóa học từ 1-3 tháng, và đánh giá ảnh hưởng của khóa đào tạo tới kết quả kinh doanh của đơn vị (mức 4) theo quý, năm.

*Đánh giá kết quả đào tạo bằng đánh giá định tính*

*Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng đánh giá định lượng*

### **Tỷ lệ lợi ích đào tạo**

Tỷ lệ lợi ích đầu tư của việc đào tạo là chỉ tiêu định lượng được sử dụng để đo lường.

#### **3.2.7. Các giải pháp bổ sung**

##### *Cải tiến công tác tuyển dụng*

*Phân công công việc và đánh giá hiệu quả* **Gắn đào tạo với chính sách lương, thưởng**

*Tăng cường tính chủ động trong công tác đào tạo nguồn nhân lực*

*Nâng ý thức của đội ngũ cán bộ nhân viên về tầm quan trọng của công tác đào tạo*

### **3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ**

#### **3.3.1. Kiến nghị với Vietinbank Đắk Lắk và hội sở**

#### **3.3.2. Kiến nghị với Ngân hàng nhà nước**