

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI PG BANK - CHI NHÁNH ĐÔNG ĐÔ: THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

● HOÀNG ĐỨC VIỆT

TÓM TẮT:

Nhân lực là nguồn lực quan trọng, là yếu tố cấu thành sức cạnh tranh, quyết định sự tồn tại và phát triển, cũng như vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Ngân hàng PG Bank - Chi nhánh Đông Đô đã có thời gian phát triển và có vị thế nhất định trong tâm trí khách hàng. Tuy nhiên, xét về góc độ đào tạo nhân lực nhằm tạo ra tính cạnh tranh vẫn còn tồn tại một số điểm cần khắc phục và cải tiến. Bằng những dữ liệu thu thập được, bài viết mong muốn làm rõ các vấn đề liên quan đến thực trạng đào tạo nhân lực và đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Xăng dầu Petrolimex - Chi nhánh Đông Đô (PG Bank - Chi nhánh Đông Đô) trong thời gian sắp tới.

Từ khóa: ngân hàng thương mại, đào tạo nhân lực, quy trình đào tạo, Ngân hàng PG Bank - Chi nhánh Đông Đô.

1. Đặt vấn đề

Nhân lực là nguồn lực quan trọng, là đội ngũ lao động và quản lý thực hiện các hoạt động quản trị và tác nghiệp, trên cơ sở hiểu rõ và thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp. Nhân lực cũng là yếu tố cấu thành sức cạnh tranh, quyết định sự tồn tại và phát triển, cũng như vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, sự phát triển nhanh chóng của cuộc cách mạng công nghệ 4.0 và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt thì nhân lực, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao càng giữ vai trò quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Để kinh doanh có hiệu quả, tạo lập được hình ảnh tốt với khách hàng và cạnh tranh thắng lợi trên thị trường, đòi hỏi nhân lực của doanh nghiệp phải tinh thông

nghệp vụ, có kỹ năng giao tiếp tốt với khách hàng, đối tác kinh doanh và đồng nghiệp. Nhận thức được vai trò của nhân lực, PG Bank - Chi nhánh Đông Đô luôn chú trọng làm tốt chức năng quản trị nhân lực, bao gồm các nội dung chủ yếu như: tuyển dụng, bố trí và sử dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ nhân lực. Tuy nhiên mặc dù đã cố gắng nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo nhân lực nhằm không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất - kinh doanh nhưng hoạt động này ở PG Bank - Chi nhánh Đông Đô vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Nghiên cứu này nhằm làm rõ các vấn đề về thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực tại PG Bank - Chi nhánh Đông Đô giai đoạn 2020-2022, qua đó đưa ra các giải pháp nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo nhân lực tại cơ sở này trong thời gian tới.

2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại PG Bank - Chi nhánh Đông Đô giai đoạn 2020 - 2022

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Xăng dầu Petrolimex, gọi tắt là PG Bank được thành lập theo Quyết định số 368/QĐ-NHNN ngày 8 tháng 2 năm 2007 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Ngày 26 tháng 6 năm 2007, PG Bank chính thức khai trương chi nhánh Hà Nội, chi nhánh đầu tiên trên cả nước. Sau đó, PG Bank - Chi nhánh Hà Nội được tách ra thành 2 chi nhánh: chi nhánh cấp 1 tại số 11 Trần Hưng Đạo và chi nhánh cấp 2, có tên gọi là Chi nhánh Đông Đô, tại tầng 23 Tòa nhà Mipex 229 Tây Sơn, Đống Đa, Hà Nội.

PG Bank - Chi nhánh Đông Đô gồm có các đơn vị trực thuộc: 1 Phòng Kế toán Giao dịch và Kho quỹ, 1 Quỹ Tiết kiệm và 9 Phòng Giao dịch. Tổng số cán bộ, nhân viên là 250 người.

Trong quá trình phát triển, PG Bank - Chi nhánh Đông Đô luôn chú trọng đến công tác đào tạo nhân lực, nhằm không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ. Cụ thể, kết quả thực hiện nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực PG Bank - Chi nhánh Đông Đô trong những năm gần đây, như sau:

Số lượng nhân lực và trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực PG Bank - Chi nhánh Đông Đô giai đoạn 2020 - 2022 chủ yếu là trình độ đại học. Từ năm 2020 đến năm 2022, số lượng nhân lực có trình độ đại học tăng từ 214 người lên 227 người. Tuy nhiên, tỷ lệ người có trình độ đại học trên tổng số nhân lực lại giảm xuống do có sự gia tăng số nhân lực có trình độ sau đại học, như: tỷ lệ nhân lực có trình độ sau đại học đã tăng từ 5,66% năm 2020 lên 6% năm 2021, sau đó tiếp tục tăng, đạt 8% vào năm 2022. Trong khi đó, số lượng nhân lực có trình độ cao đẳng vẫn giữ nguyên ở mức 3 người. Tổng số nhân lực của Chi nhánh đã tăng lên từ 230 người năm 2020 lên 250 người năm 2021, sau đó giữ ổn định ở mức này từ năm 2021 đến năm 2022.

Xem xét ở các chức vụ quản lý khác nhau, tính đến năm 2022, 100% cán bộ quản lý của PG Bank - Chi nhánh Đông Đô đạt trình độ đại học, trong đó có khoảng 55% có trình độ sau đại học.

Trên cơ sở những dữ liệu thu thập được về công

tác đào tạo nhân lực tại PG Bank - Chi nhánh Đông Đô, tác giả thấy rằng hoạt động đào tạo nhân lực tại cơ sở này đạt được những kết quả sau:

Thứ nhất, việc xác định nhu cầu đào tạo nhân lực được triển khai khá thường xuyên hàng năm trên cơ sở báo cáo từ các trưởng đơn vị, phòng Nhân sự tổng hợp để xác định nhu cầu đào tạo của toàn Chi nhánh. Nhu cầu đào tạo được xem là một căn cứ quan trọng để phòng Nhân sự lập kế hoạch đào tạo, nên đã đảm bảo tính thiết thực và hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực tại PG Bank - Chi nhánh Đông Đô.

Thứ hai, kế hoạch đào tạo nhân lực được PG Bank - Chi nhánh Đông Đô xây dựng khá cụ thể, phù hợp với nhu cầu đào tạo và điều kiện của Chi nhánh, nên đã góp phần hướng dẫn việc triển khai thực hiện một cách rõ ràng, chủ động và hiệu quả.

Thứ ba, việc triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực được tiến hành theo đúng trình tự thời gian, đảm bảo tiến độ và chất lượng công việc, trên cơ sở phân cấp, phối hợp hoạt động giữa các cấp quản lý và các đơn vị trong Chi nhánh.

Thứ tư, hoạt động đánh giá kết quả đào tạo nhân lực được thực hiện thường xuyên, trên cơ sở đánh giá kết quả học tập và kết quả thực hiện công việc sau đào tạo của nhân lực và so sánh với mục tiêu đào tạo đã đặt ra.

Thứ năm, công tác đào tạo nhân lực tại PG Bank - Chi nhánh Đông Đô đã góp phần thực hiện thắng lợi kế hoạch phát triển nhân lực và mục tiêu, chiến lược kinh doanh của Chi nhánh.

Bên cạnh kết quả đạt được, công tác đào tạo nhân lực tại PG Bank - Chi nhánh Đông Đô vẫn tồn tại một số hạn chế chủ yếu sau đây:

- Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa chú trọng đến khảo sát nhu cầu, năng lực của từng cá nhân, cũng như chưa hướng dẫn để nhân lực hiểu rõ những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, phương pháp đòi hỏi từng nhân lực phải có để thực hiện có hiệu quả công việc được giao và thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

- Kế hoạch đào tạo nhân lực chưa quan tâm đến xây dựng các chương trình đào tạo phức tạp, dài hạn và có sự phối hợp với các đối tác đào tạo bên ngoài Chi nhánh.

- Việc triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực còn gặp khó khăn do không đảm bảo kịp thời kinh phí đào tạo, điều kiện giảng dạy... và đôi khi còn thiếu linh hoạt dẫn đến xung đột giữa hoạt động đào tạo và kinh doanh của Chi nhánh.

- Hoạt động đánh giá kết quả đào tạo còn chưa toàn diện, chưa xây dựng được các chỉ tiêu đánh giá có tính định lượng và phản ánh các yếu tố tác động đến hoạt động đào tạo nhân lực.

- Chưa xây dựng được bộ máy tổ chức hoạt động đào tạo hiệu quả, dựa trên phân cấp trách nhiệm, quyền hạn giữa các cấp quản lý và phối hợp hoạt động giữa các đơn vị liên quan đến hoạt động đào tạo nhân lực của Chi nhánh. Trình độ, năng lực của nhân lực làm công tác quản lý đào tạo còn hạn chế, thiếu tính chuyên nghiệp.

- Năng lực chuyên môn, kỹ năng tác nghiệp của cán bộ nhân viên Chi nhánh còn hạn chế, bất cập, so với yêu cầu thực hiện công việc trước mắt và lâu dài.

3. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại PG Bank - Chi nhánh Đông Đô đến năm 2030 và tiếp theo

Để hoàn thiện công tác đào tạo, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, PG Bank - Chi nhánh Đông Đô cần thực hiện một số giải pháp có tính định hướng sau đây:

Một là, hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo nhân lực, với các công việc sau:

- Xác định số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực, đáp ứng yêu cầu phát triển của Chi nhánh trong từng giai đoạn; tiến hành tuyển dụng, điều chuyển, luân chuyển và bổ nhiệm nhân lực theo kế hoạch nhân lực đã xây dựng; từ đó xác định nhu cầu đào tạo lần đầu, đào tạo lại và đào tạo bổ sung.

- Khảo sát nhu cầu đào tạo của từng cá nhân, dựa trên phân tích nhu cầu, nguyện vọng và đánh giá chất lượng nhân lực trong các bộ phận, đơn vị công tác.

PG Bank - Chi nhánh Đông Đô cần thường xuyên đánh giá chất lượng của từng nhân lực thuộc các bộ phận nghiệp vụ khác nhau. Nếu kết quả và hiệu suất công việc của họ không đạt như mong muốn, cần tìm hiểu nguyên nhân, để từ đó xác định nhu cầu đào tạo. Đối với những bộ phận công việc

khác nhau, cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá riêng cho phù hợp, từ đó xây dựng mẫu phiếu đánh giá chất lượng nhân lực cho từng bộ phận.

Hai là, hoàn thiện xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực, theo các nội dung sau:

- Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo chung phải xuất phát từ mục tiêu, chiến lược kinh doanh, kế hoạch phát triển nhân lực trong dài hạn (5 năm) và kết quả đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, đó là đáp ứng yêu cầu nhân lực về số lượng, chất lượng và cơ cấu trong từng giai đoạn cùng cả quá trình phát triển của Chi nhánh và PG Bank. Từ mục tiêu chung này, cần cụ thể hóa cho từng loại nhu cầu: đào tạo lần đầu, đào tạo lại và đào tạo bổ sung cho từng nhóm đối tượng; cho từng giai đoạn (quý, tháng, năm) và từng chương trình đào tạo cụ thể.

- Lựa chọn đối tượng đào tạo

Lựa chọn đúng đối tượng mà bản thân họ và đơn vị cần đào tạo, với nhu cầu đào tạo thiết thực, khả thi là vấn đề rất quan trọng, quyết định hiệu quả của kế hoạch đào tạo nhân lực. Trong thời gian tới, Chi nhánh cần tập trung vào các đối tượng đào tạo theo từng loại nhu cầu đào tạo như sau:

+ Đối tượng đào tạo lần đầu, bao gồm: nhân viên mới được tuyển dụng ở các bộ phận, nhân viên đang làm việc tại Chi nhánh được giao đảm nhận công việc mới, nhân viên được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý, nhà quản trị được điều chuyển sang quản lý đơn vị mới ngang cấp, hoặc được bổ nhiệm giữ chức vụ mới cao hơn.

+ Đối tượng đào tạo lại, bao gồm: nhân lực đang làm việc tại Chi nhánh được đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng nghiệp vụ và giao tiếp, để thực hiện công việc hiệu quả hơn, góp phần nâng cao sức cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của Chi nhánh và toàn hệ thống PG Bank.

+ Đối tượng đào tạo bổ sung, bao gồm nhân lực đang thực hiện tốt các công việc hiện tại, nhưng được đào tạo lại để thích ứng với sự thay đổi về công nghệ, quy trình, cung ứng sản phẩm mới, sự thay đổi của môi trường... có ảnh hưởng đến công việc của họ và ảnh hưởng đến hoạt động của bộ phận, đơn vị họ đang công tác.

- Xác định nội dung đào tạo

Trong thời gian tới, Chi nhánh nên duy trì các nội dung đào tạo có hiệu quả như cung cấp kiến thức, kỹ năng về chuyên môn, nghiệp vụ, phương pháp, phong cách làm việc. Đồng thời cần bổ sung các nội dung đào tạo về kỹ năng, nghệ thuật giao tiếp trong đơn vị, Chi nhánh và giao tiếp với khách hàng; nội dung đào tạo về truyền thống, bản sắc văn hóa doanh nghiệp, xây dựng bầu không khí tâm lý tích cực trong tập thể lao động và bảo vệ môi trường sống và làm việc trong sạch, an toàn.

+ Nội dung đào tạo về kỹ năng, nghệ thuật giao tiếp

+ Nội dung đào tạo về văn hóa doanh nghiệp

+ Nội dung đào tạo về xây dựng bầu không khí tâm lý tích cực và bảo vệ môi trường sống và làm việc trong doanh nghiệp.

- Đa dạng hóa phương pháp, hình thức đào tạo

PG Bank - Chi nhánh Đông Đô cần đa dạng hóa phương pháp, hình thức đào tạo, trên cơ sở phát huy những phương pháp, hình thức đào tạo truyền thống, có hiệu quả và bổ sung thêm các phương pháp, hình thức mới, tiên tiến, phù hợp với sự phát triển công nghệ, khoa học kỹ thuật.

Các hình thức đào tạo nhân lực có thể áp dụng cho PG Bank - Chi nhánh Đông Đô trong thời gian tới (Bảng 1).

- Nâng cao chất lượng chương trình đào tạo

Để khắc phục những hạn chế đã nêu ở phần đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực, trong thời gian tới, PG Bank - Chi nhánh Đông Đô cần hoàn thiện việc xây dựng các chương trình đào tạo nhân lực theo hướng sau:

Đối với các chương trình đào tạo lần đầu cho nhân lực mới tuyển dụng, đào tạo theo hình thức kèm cặp theo vị trí việc làm được tuyển dụng. Trong đó, cần thực hiện các hoạt động như: Xây dựng kế hoạch tập sự chuyên môn; Cử cán bộ kèm cặp chuyên môn; Định kỳ đánh giá nhân viên mới; Kết thúc quá trình có đánh giá lại.

Đối với các chương trình đào tạo bổ sung nhằm thích ứng với sự thay đổi, như: hội nghị phổ biến nghị quyết, nghiên cứu chính sách, quy định mới của ngành, bồi dưỡng nghiệp vụ, bồi dưỡng phương pháp quản lý, cập nhật kiến thức về công nghệ thông tin.

Đối với các chương trình đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, như các chương trình đào tạo trình độ đại học, thạc sỹ, tiến sỹ. Đây là các chương trình đào tạo dài hạn, phức tạp, được xây dựng và triển khai thực hiện ở các trường đại học, viện nghiên cứu.

Đối với các chương trình đào tạo lại áp dụng cho nhân lực đang làm việc tại Chi nhánh, nhằm nâng

Bảng 1. Các phương pháp, hình thức đào tạo có thể áp dụng tại PG Bank - Chi nhánh Đông Đô

Phương pháp đào tạo	Hình thức đào tạo				
	Đào tạo bên trong	Đào tạo bên ngoài	Đào tạo trực tiếp	Đào tạo qua Internet	Đào tạo qua Video
Kèm cặp, chỉ dẫn	X		X		
Điều chuyển, luân chuyển	X		X		
Thuyết trình, giảng giải	X	X	X	X	X
Nghiên cứu tình huống	X	X	X	X	
Tham dự hội nghị, hội thảo	X	X	X	X	
Nhập vai	X		X		
Mô hình ứng xử	X		X		

Nguồn: Đề xuất của tác giả

cao trình độ chuyên môn, quản lý, rèn luyện kỹ năng nghiệp vụ và giao tiếp, để thực hiện công việc hiệu quả hơn. Phòng Nhân sự kết hợp với trưởng các đơn vị xây dựng chương trình đào tạo cụ thể cho nhân lực trong từng đơn vị, tùy theo nội dung đào tạo được đề ra theo kế hoạch hằng năm, như về chuyên môn, nghiệp vụ; kỹ năng tác nghiệp và quản lý; văn hóa doanh nghiệp...

- Đảm bảo kinh phí đào tạo

Đào tạo nhân lực là công việc thường xuyên, có khuynh hướng gia tăng về khối lượng, mức độ phức tạp và chất lượng đào tạo, do đó đòi hỏi phải có nguồn kinh phí đào tạo lớn và liên tục tăng lên. Trong thời gian tới, PG Bank - Chi nhánh Đông Đô cần xác định kinh phí đào tạo hợp lý, dựa trên việc xây dựng kế hoạch đào tạo đảm bảo tính khoa học và thiết thực, nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ nguồn nhân lực, đồng thời phù hợp với khả năng tài chính của Chi nhánh. Ngoài ra, việc xác định kinh phí đào tạo còn phải dựa trên tham khảo và đảm bảo lớn hơn kinh phí đào tạo của những năm trước.

Ba là, hoàn thiện triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực, với các công việc chủ yếu sau:

Chuẩn bị chu đáo phòng học, phòng hội nghị, cơ sở vật chất, trang thiết bị và tài liệu phục vụ đào tạo; Đảm bảo kinh phí đào tạo để có thể chi đủ, kịp thời cho giáo viên, người học theo chính sách đãi ngộ và hỗ trợ đã được phê duyệt; Nâng cao chất lượng nhân lực phòng Nhân sự và cán bộ quản lý các cấp tham gia quản lý công tác đào tạo nhân lực

tại Chi nhánh; Phát triển đội ngũ giáo viên nội bộ của Chi nhánh, bao gồm các nhà quản trị các cấp, nhân viên có trình độ, thành thạo công việc trong các đơn vị thuộc Chi nhánh.

Bốn là, hoàn thiện đánh giá kết quả đào tạo nhân lực, bao gồm các nội dung sau:

- Về đánh giá kết quả dạy và học: kết quả đào tạo phải được xem xét ở cả góc độ giảng dạy của giáo viên và kết quả học tập của người học, cụ thể như sau:

+ Đánh giá chất lượng giáo viên qua các chỉ tiêu về kiến thức, kỹ năng thiết kế bài giảng và phương pháp giảng dạy.

+ Đánh giá kết quả học tập của người học: giáo viên cần thường xuyên kiểm tra số học viên có mặt trong giờ học, tổ chức kiểm tra định kỳ và thi đánh giá kết quả môn học. Đồng thời, Chi nhánh cũng cần cập nhật kết quả học tập của người học để động viên, khen thưởng kịp thời.

- Về đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo:

Đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo của người học, so với kết quả trước khi đào tạo là để xem xét mức độ thiết thực, tính hiệu quả của chương trình đào tạo. Có thể chương trình đào tạo được đánh giá tốt ở góc độ xem xét kết quả dạy và học nhưng lại được đánh giá là không thiết thực, kém hiệu quả nếu sau khi đào tạo người học không vận dụng được những kiến thức, kỹ năng đã học vào thực hiện công việc đang đảm nhận, dẫn đến kết quả đạt được không tăng lên ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Trần Văn Chiến (2022), Đào tạo nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 133, Luận văn Thạc sỹ kinh tế, Trường Đại học Thương mại.
3. Trần Kim Dung (2011), Quản trị nguồn nhân lực, NXB TP. Hồ Chí Minh.
4. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010), Quản trị nhân lực, NXB Hà Nội.
5. Lê Thị Phương Hoa, Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Dạ Lan, Luận văn Thạc sỹ kinh tế, Trường Đại học Thương mại.

6. Phan Văn Kha (2007), Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường Việt Nam, NXB Giáo dục, Hà Nội.
7. Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Thanh Nhân (2016), Giáo trình quản trị nhân lực căn bản, NXB Thống kê, Hà Nội.
8. Nguyễn Tiệp (2011), Quản trị nhân lực hiện đại trong nền kinh tế thị trường, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.

Ngày nhận bài: 1/6/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 19/6/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 5/7/2023

Thông tin tác giả:

Cao học viên HOÀNG ĐỨC VIỆT

Trường Đại học Thương mại

HUMAN RESOURCE TRAINING OF PG BANK - DONG DO BRANCH: CURRENT SITUATION AND SOLUTIONS

● **HOANG DUC VIET**

Master's student, Thuongmai University

ABSTRACT:

Human resources play an important role in the existence and development of enterprises in the market. Petrolimex Group Commercial Joint Stock Bank (PG Bank) - Dong Do Branch has developed and built a certain position in the minds of customers. However, it is necessary for PG Bank - Dong Do Branch to improve its human resource training to create competitiveness. Based on the collected data, this study clarifies issues related to the current human resource training of this branch and proposes some solutions to improve the branch's human resource training in the coming time.

Keywords: commercial bank, human resource training, training process, PG Bank - Dong Do branch.