

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ NGỌC MAI

**ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN
VIỆT NAM CHI NHÁNH THANH MIỆN – HẢI DƯƠNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ: NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội, năm 2018

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ NGỌC MAI

**ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN
VIỆT NAM CHI NHÁNH THANH MIỆN – HẢI DƯƠNG**

Ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 8.34.01.01

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
TS. NGUYỄN THỊ NGỌC

Hà Nội, năm 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu và kết quả trong luận văn là trung thực và nội dung này chưa từng được công bố trong bất kỳ một công trình nghiên cứu nào khác đồng thời cũng tuân thủ theo các quy định về quyền sở hữu trí tuệ. Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về công trình nghiên cứu này của tôi.

Tác giả
Nguyễn Thị Ngọc Mai

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN CĂN BẢN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.	7
1.1. Các khái niệm cơ bản liên quan đến vấn đề nghiên cứu	7
1.2. Các nội dung lý thuyết cơ bản về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	16
1.4 Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại một số Ngân hàng khác và bài học rút ra đối với Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh Thanh Miện	19
Chương 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN TỈNH HẢI DƯƠNG – CHI NHÁNH HUYỆN THANH MIỆN	23
2.1 Khái quát về Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh huyện Thanh Miện.....	23
2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Thanh Miện – Hải Dương	28
2.3 Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	40
2.4 Đánh giá chung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	42
Chương 3: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ VỀ ĐÀO TẠO TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN TỈNH HẢI DƯƠNG CHI NHÁNH THANH MIỆN.....	47
3.1. Quan điểm, định hướng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương chi nhánh Thanh Miện	47

3.2. Giải pháp nâng cao công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương Chi nhánh Thanh Miện	49
3.3. Đổi mới xây dựng, thực hiện chương trình đào tạo	53
3.4 Kiến nghị	61
KẾT LUẬN	63
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC SƠ ĐỒ BẢNG

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức	24
Bảng 2.1: Bảng thống kê nhân sự năm 2017 – Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện.....	27
Bảng 2.2: Bảng kế hoạch đào tạo.....	29
Bảng 2.3: Tổng hợp kết quả đào tạo của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện từ năm 2016 đến năm 2017	37
Bảng 2.4: Chi phí đào tạo, năng suất lao động năm 2016-2017	37
Bảng 2.5: Kết quả thi chứng chỉ và trình độ tin học sau các khóa đào tạo từ năm 2016 – 2017.....	38
Bảng 2.6: Kết quả thi nghiệp vụ năm 2017 (tính theo thang điểm 30).....	39
Bảng 2.7: Kết quả thăm dò ý kiến đánh giá của khách hàng về thái độ và chất lượng phục vụ.....	39
Bảng 3.1 : Phân loại đối tượng, hình thức quy trình, yêu cầu đào tạo.....	50

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Tại các doanh nghiệp hay tổ chức ở bất kỳ quốc gia nào trên thế giới thì con người luôn là một trong những yếu tố quan trọng, đây được coi là vốn quý nhất quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường ngày càng phát triển như hiện nay, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì đòi hỏi phải có một lực lượng lao động có đủ trình độ chuyên môn, có phẩm chất đạo đức tốt, nhạy bén linh hoạt hiểu biết sâu sắc các lĩnh vực nhằm đáp ứng được công việc mà doanh nghiệp đòi hỏi.

Chính vì vậy mà đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp, tổ chức ở nước ta trở lên quan trọng và là một điều tất yếu bởi cũng cố được đội ngũ lao động, nâng cao trình độ chuyên môn, có ý thức trách nhiệm trong công việc, thì sẽ giúp cho doanh nghiệp hoàn thành tốt công việc và đạt hiệu quả cao. Các doanh nghiệp, tổ chức luôn coi chất lượng nhân lực là yếu tố then chốt để chống chọi với tình hình kinh tế khủng hoảng như hiện nay. Đối với những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ như các tổ chức tín dụng thì chất lượng nhân lực được đặt lên hàng đầu, đây là điều đòi hỏi cấp thiết nhất trong nền kinh tế khó khăn và các hoạt động kinh doanh tại các ngân hàng đang ngày đi xuống.

Do đó, đào tạo nguồn nhân lực là biện pháp tối ưu nhất đảm bảo cho đội ngũ cán bộ, nhân viên có kỹ năng, trình độ, thích ứng và hoàn thành tốt công việc nhờ đó sẽ gia tăng được chất lượng dịch vụ Ngân hàng, bắt kịp với tiến bộ về khoa học kỹ thuật, xu thế hội nhập quốc tế hiện nay. Có thể nhận thấy rằng đào tạo như là chiếc chìa khóa thành công cho mọi doanh nghiệp, tổ chức.

Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh huyện Thanh Miện luôn coi công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là mục tiêu hàng đầu hướng đến sự phát triển bền vững và coi đây là hoạt động thường xuyên nhằm cung cấp, bổ sung, nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng,... để hoàn thành công việc theo chiến lược phát triển nguồn nhân lực đề ra đạt được kết quả kinh doanh cao sẽ góp phần đẩy mạnh quá trình đổi mới toàn diện các hoạt động

của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam theo mô hình tân tiến của ngân hàng trong khu vực và thế giới.

Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương – chi nhánh Thanh Miện đã có kế hoạch chi tiết hàng năm về việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực song quá trình thực hiện thì vẫn còn chưa chủ động và bài bản vì vậy cần xây dựng đội ngũ cán bộ chất lượng để đáp ứng được yêu cầu của công việc trong nền kinh tế đầy biến động hiện nay.

Nhận thấy được tầm quan trọng và cấp bách của việc đào tạo phát triển nguồn nhân lực đối với ngành ngân hàng hay với bất kỳ các ngành nghề khác nên tôi đã chọn đề tài “***Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện***” cho bài luận văn của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là đề tài rất quen thuộc từ trước đến nay bởi nhân lực là yếu tố then chốt cho sự phát triển của doanh nghiệp, đây cũng là một chủ đề rất nan giải cho các doanh nghiệp trong nước và quốc tế. Nhiều công trình, đề tài nghiên cứu về nội dung phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được áp dụng ở Việt Nam và các quốc gia trên thế giới.

Nghiên cứu trong nước:

Xét về mặt lý luận thì có thể nhắc đến các cuốn sách: *Quản trị nguồn nhân lực* của Trần Kim Dung, xuất bản 2003; *Giáo trình Phương pháp sử dụng nguồn nhân lực* của Trần Minh Nhật, xuất bản 2009;... đã tổng quát một số lý luận cơ bản về đào tạo và phát triển, luận giải đào tạo dưới góc độ của doanh nghiệp và của nền kinh tế. Các tác giả đã trình bày bản chất của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, nội dung và phương pháp, tổ chức đào tạo trong doanh nghiệp.

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp đã và đang được các nhà nghiên cứu, nhà khoa học, nhà quản lý... nghiên cứu, Về mặt thực tiễn thì ở nước ta đã có một số công trình Nghiên cứu về lĩnh vực đào tạo nhân lực trong nền kinh tế như:

Hội thảo đào tạo nhân lực trong giai đoạn hội nhập và phát triển kinh tế ngày 22.10.2013 tại Hà Nội của Viện khoa học giáo dục Việt Nam tổ chức cung cấp những thông tin về công tác đào tạo nhân lực trong giai đoạn hội nhập và phát triển đồng thời đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo để có thể đáp ứng được nhu cầu phát triển hiện nay.

Luận án tiến sĩ của Trần Kiều Trang (2012) đã nghiên cứu về phát triển năng lực quản lý của chủ doanh nghiệp nhỏ theo mô hình KSA – Kiến Thức (K), Kỹ năng (S), Thái độ (A). Nội dung của luận án tập trung vào phát triển những yếu tố cấu thành năng lực quản lý của chủ doanh nghiệp nhỏ, đồng thời đề cập một số cách thức đào tạo, phát triển năng lực quản lý của chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam.

Luận văn thạc sĩ của Nguyễn Đăng Thắng: *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty điện lực thành phố Hà Nội*, đã hoàn thành năm 2013. đã đưa ra những tồn tại của công tác đào tạo nhân lực tại công ty Điện lực từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao công tác đào tạo nhân lực.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam (Cảnh Chí Hoàng và Trần Vĩnh Hoàng - Đại học Tài chính Marketing, bài viết trên tạp chí Phát triển & Hội nhập số 12, tháng 9/2013). Bài viết đã khảo sát một số kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở một số quốc gia phát triển có nguồn nhân lực chất lượng cao như Mỹ, Nhật và một số nước phát triển ở trình độ thấp hơn, có những đặc điểm kinh tế - chính trị - xã hội tương đồng với Việt Nam như Trung Quốc và Singapore đã đề ra được chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp. Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước trên sẽ giúp cho Việt Nam rút ra được nhiều bài học bổ ích, đặc biệt trong điều kiện công nghiệp hoá và hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay.

Nghiên cứu nước ngoài:

Các cuốn sách của Dessler (2011), Ivancevich (2010), Noe và các cộng sự (2011), Torrington và các cộng sự (2011), Carrell và các cộng sự (1995) đều nhấn mạnh rằng đào tạo là quá trình học tập nhằm trang bị cho người học các kiến thức, kỹ năng và khả năng thực hiện công việc; đào tạo được nhắc đến như một giải pháp chiến lược cho hoạt động của doanh nghiệp.

Đề tài nghiên cứu về đào tạo nhân lực và sự cần thiết của đào tạo nhân lực có luận văn thạc sỹ của Tyler Johnstone mùa xuân 2012 với đề tài: “*Canifornia „s need for engineers and stem education*”. Luận văn đưa ra những lý thuyết cơ bản và những số liệu thống kê thực trạng đào tạo tại Canifornia.

Ở Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh huyện Thanh Miện, tính đến thời điểm hiện tại thì chưa có nghiên cứu nào về nội dung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để áp dụng vào thực tiễn. Vì vậy việc chọn đề tài “*Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện*” nhằm đáp ứng ý nghĩa lý luận và thực tiễn.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích

Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh huyện Thanh Miện.

3.2. Nhiệm vụ

Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho việc xây dựng cơ sở lý thuyết để nghiên cứu vấn đề của đề tài.

Nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh huyện Thanh Miện

Đưa ra các giải pháp thích hợp để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh huyện Thanh Miện.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh huyện Thanh Miện.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Không gian: Tại Ngân hàng Nông nghiệp tỉnh Hải Dương – Chi nhánh huyện Thanh Miện.

Thời gian: Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh huyện Thanh Miện từ năm 2015 – 2017 và đưa ra giải pháp đề xuất đến năm 2020.

Nội dung: Do thời gian nghiên cứu có hạn nên tập trung nghiên cứu thực tế và phân tích tình hình các phương pháp đào tạo và quy trình đào tạo. Các phương pháp đào tạo gồm: đào tạo và phát triển theo phạm vi, đào tạo và phát triển ngoài công việc. Quy trình đào tạo là xác định nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, lựa chọn đối tượng để đào tạo, xác định chương trình và phương pháp đào tạo, dự tính chi phí cho công tác đào tạo, đánh giá chung về công tác đào tạo.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng những phương pháp nghiên cứu sau:

Phương pháp thu thập số liệu: Tổng hợp số liệu của Ngân hàng Agribank Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện có liên quan đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Phương pháp phỏng vấn – trả lời: Phỏng vấn các cán bộ phụ trách nhân sự, và nhân viên trong đơn vị;

Phương pháp điều tra-bảng hỏi

Phương pháp phân tích tổng kết kinh nghiệm: Nghiên cứu và xem xét lại những thành quả thực tiễn trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Agribank Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện trong những giai đoạn trước để có những đánh giá chi tiết và giải pháp thực tiễn cho hoạt động này trong những giai đoạn tiếp theo.

6. Ý nghĩa luận và thực tiễn

Xét về mặt khoa học:

- Luận văn đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về tình hình hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng thương mại

- Nêu ra những kết quả đạt được, đưa ra những nguyên nhân và hạn chế trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Thanh Miện – Hải Dương

- Đưa ra các giải pháp và một số kiến nghị giúp chi nhánh Thanh Miện hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Xét về mặt thực tiễn:

- Ban lãnh đạo Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Chi nhánh Thanh Miện có thể dùng luận văn làm tài liệu tham khảo.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Những vấn đề lý luận căn bản đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh ngân hàng thương mại cổ phần

Chương 2: Phân tích phương pháp và đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh huyện Thanh Miện.

Chương 3: Giải pháp và kiến nghị về đào tạo tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh huyện Thanh Miện.

Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN CĂN BẢN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.

1.1. Các khái niệm cơ bản liên quan đến vấn đề nghiên cứu

1.1.1. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhân lực : Bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp.

Nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu của tổ chức.

Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người thể hiện trong quá trình lao động mà nguồn lực này bao gồm thể lực, trí lực và tâm lực.

Nguồn nhân lực: chính là nguồn lực con người gồm có thể lực (sức khỏe, mức sống,...), trí lực (trí tuệ, năng khiếu, nhân cách...), tâm lực (sự năng động, sáng tạo, thái độ làm việc,...) và được xét theo nhiều khía cạnh:

Theo Bùi Văn Nhơn nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là “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 nghĩa hẹp: bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động và có khả năng lao động, đây được gọi là lực lượng lao động.

Theo nghĩa rộng: được hiểu là nguồn lực con người của một quốc gia, hay một vùng lãnh thổ, một bộ phận của các nguồn lực có khả năng huy động tổ chức để cùng tham gia vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội bên cạnh nguồn lực vật chất và nguồn lực tài chính. Qua đó thấy rằng nguồn lực con người ngoài là lực lượng lao động đã và sẽ có mà còn gồm sức mạnh của tinh thần, trí tuệ, thể chất của cá nhân trong cộng đồng, trong quốc gia được mang ra hoặc có khả năng mang ra sử dụng vào quá trình phát triển xã hội.

Ngày nay, con người được coi là nguồn “tài nguyên đặc biệt”, một nguồn lực then chốt trong sự phát triển kinh tế xã hội, việc đầu tư cho con người không chỉ là đầu tư có tính chiến lược, mà còn là cơ sở nền tảng cho sự phát triển bền vững. Bởi vậy, việc phát triển nguồn lực có chất lượng chính là mục tiêu hàng đầu của các doanh nghiệp.

Đào tạo nguồn nhân lực: 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.

Phát triển nguồn nhân lực: Do xuất phát từ nhiều cách tiếp cận khác nhau, nên hiện nay vẫn có những cách hiểu khác nhau về phát triển nguồn nhân lực:

Theo nghĩa rộng “ Là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động” [5,tr.153]. Phát triển nguồn nhân lực chính là làm tăng số lượng, nâng cao chất lượng người lao động, giúp cho tổ chức có một cơ cấu nhân lực phù hợp, qua đó nâng cao hiệu quả lao động, dẫn đến tổ chức ngày càng phát triển lớn mạnh.

Xét về mặt nội dung thì phát triển nguồn nhân lực bao gồm:

Giáo dục: “Được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới, thích hợp hơn trong tương lai.” [5,tr.153]

Đào tạo: “ Được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.” [5,tr.153]

Phát triển: “Là các hoạt động học tập vươn ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức” [5,tr.154] Nói một cách khái quát nhất thì phát triển nguồn nhân lực chính là quá trình tạo lập, sử dụng năng lực toàn diện con người vì sự tiến bộ kinh tế - xã hội và sự hoàn thiện bản thân của mỗi con người.

1.2. Các nội dung lý thuyết cơ bản về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Vai trò của đào tạo và phát triển 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 và phát triển 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 và phát triển 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 và phát triển 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 và phát triển 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 và phát triển 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 và phát triển nguồn nhân lực rất quan trọng nên các doanh nghiệp cần phải quan tâm nhiều hơn nữa tới việc đào tạo và phát triển nhân lực

1.2.2. Các nội dung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.2.2.1. Đào tạo và phát triển theo phạm vi

Đào tạo và phát triển trong công việc: Đào tạo trong công việc là đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc và người được đào tạo sẽ được học những kiến thức và kỹ năng cần có trong công việc thông qua thực tế của công việc dưới sự hướng dẫn của người lao động thành thạo, lành nghề hơn [5,tr.155] gồm các hình thức đào tạo như:

Đào tạo theo chỉ dẫn công việc: Bắt đầu từ giới thiệu, giải thích của người hướng dẫn về mục tiêu công việc. Sau đó sẽ hướng dẫn cụ thể theo từng bước về các thực hiện và các thao tác nghề nghiệp. Người được đào tạo sẽ nắm bắt được các kỹ năng công việc qua sự quan sát, học hỏi, trao đổi, làm thử cho đến khi thành thạo dưới sự hướng dẫn chặt chẽ của người đào tạo.

Đào tạo theo học nghề: Bắt đầu từ việc học lý thuyết sau đó người được đào tạo sẽ được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của người công nhân lành nghề trong vài tháng đến một vài năm và được thực hiện công việc cho tới khi thành thạo các kỹ năng nghề nghiệp.

Đào tạo theo kèm cặp chỉ bảo: Thường được dùng để giúp các cán bộ cấp quản lý và nhân viên giám sát có thể học kiến thức, kỹ năng cần cho việc trong tương lai thông qua sự kèm cặp chỉ dẫn của người quản lý giỏi hơn. Có ba cách để kèm cặp đó là kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp, kèm cặp bởi cố vấn, kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm.

Luân chuyển công việc: Là chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác để mong muốn cung cấp cho người lao động được luân chuyển những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực trong tổ chức giúp họ có thể có khả năng thực hiện những công việc đòi hỏi cao hơn ở trong tương lai. Luân chuyển theo ba cách đó là đưa người được đào tạo tới bộ phận khác nhưng vẫn làm công việc cũ để học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc, đưa người được đào tạo tới bộ phận khác với cương vị công tác khác, người được đào tạo sẽ được bố trí luân chuyển công việc trong nội bộ một lĩnh vực chuyên môn. Hình thức luân chuyển công việc thường áp dụng để đào tạo cán bộ cấp quản lý.

1.2.2.2. Đào tạo và phát triển ngoài công việc

Là hình thức đào tạo mà trong đó người được đào tạo sẽ tách khỏi công việc thực tế [5,tr.157]. Các hình thức đào tạo người công việc gồm có:

Mở các lớp đào tạo cạnh doanh nghiệp: Đối với nghề nghiệp tương đối phức tạp hoặc công việc mang tính đặc thù các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với thiết bị, phương tiện dành riêng cho đào tạo và chương trình đào tạo gồm có lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung cho các cán bộ và kỹ sư phụ trách. Phần thực hành sẽ được tiến hành tại các xưởng thực tập do kỹ sư và công nhân lành nghề hướng dẫn. Hình thức này chủ yếu đào tạo cho công nhân sản xuất trực tiếp và công nhân kỹ thuật.

Gửi người được đào tạo vào các trường lớp chính quy: Các doanh nghiệp có thể gửi người lao động đến học tập tại các trường lớp chính quy do Bộ, Ngành, Trung Ương tổ chức với kinh phí của doanh nghiệp đài thọ tuy nhiên phải cam kết sau khi hoàn thành chương trình học phải phục vụ làm việc cho doanh nghiệp trong thời gian nhất định. Hình thức này đa phần được áp dụng để đào tạo cán bộ quản lý, kỹ sư công nghệ, người được đào tạo sẽ được trang bị đầy đủ kiến thức lý thuyết và kỹ năng thực hành. Hình thức đào tạo này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo

Các bài giảng, hội nghị, thảo luận: Có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc tại cơ sở bên ngoài có thể tổ chức riêng hoặc kết hợp cùng các chương trình đào tạo khác. Tại các buổi thảo luận người được đào tạo sẽ thảo luận thảo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó thu được những kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

Đào tạo theo kiểu chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính, công nghệ: Đây là đào tạo kỹ năng hiện đại mà ngày nay nhiều doanh nghiệp nước ngoài đang áp dụng rất rộng rãi. Các chương trình đào tạo được cài sẵn trong máy tính người được đào tạo sẽ được học ngay trên máy tính, máy tính sẽ trả lời những câu hỏi cũng như sẽ kiểm tra kiến thức của người học.

Đào tạo với sự trợ giúp của các phương tiện nghe nhìn: Đào tạo kỹ năng thông qua công việc sử dụng các phương tiện nghe nhìn như video, phim,

cassette... Ưu điểm của hình thức này là có nhiều hình ảnh thực tế minh họa và có thể phát đi phát lại, ngừng lại để giải thích.

1.2.3. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.2.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo

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 phản nản 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.

1.2.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo

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.

1.2.3.3 Lựa chọn đối tượng để đào tạo và phát triển

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.

1.2.3.4 Xác định chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

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

1.2.3.5 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

1.2.3.6 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.

1.2.3.7. Tiêu chí đánh giá chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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: $T = K/P$ 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

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

1.3.1. Nhân tố từ 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.

1.3.2 Nhân 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 nguồn 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.

1.3.3 Nhân 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...

1.3.4 Nhân 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 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.

1.4 Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại một số Ngân hàng khác và bài học rút ra đối với Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh Thanh Miện

1.4.1 Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại 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.

1.4.2 Bài học kinh nghiệm rút ra cho ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương chi nhánh Thanh Miện

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, ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Chi nhánh Thanh Miện 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 ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Thanh Miện – Hải Dương 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. Thành lập được trường đào tạo Agribank, qua đó cán bộ thường xuyên được cử đi học để nâng cao trình độ chuyên môn.

Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn 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/ng nghiệp 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...

Tiểu kết chương 1

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 Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh Thanh Miện

Chương 2

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN TỈNH HẢI DƯƠNG – CHI NHÁNH HUYỆN THANH MIỆN

2.1 Khái quát về Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh huyện Thanh Miện.

2.1.1 Giới thiệu chung

Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển Nông thôn huyện Thanh Miện là chi nhánh cấp 2 thuộc Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển Nông thôn Việt Nam.

Phạm vi hoạt động: Chủ yếu trên địa bàn huyện Thanh Miện thuộc tỉnh Hải Dương. Quyết định số 56/QĐ tháng 8 năm 1988 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam đã ra đời góp phần tích cực vào sự nghiệp phát triển kinh tế, kiềm chế lạm phát, ổn định tiền tệ, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế đất nước. Với quy mô hoạt động trên 2.564 chi nhánh Ngân hàng từ tỉnh đến huyện, Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam có vị trí là ngân hàng quản lý. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Chi nhánh huyện Thanh Miện là một trong 2.564 chi nhánh của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam, đóng vai trò tạo nguồn vốn, cung cấp các hình thức dịch vụ Ngân hàng, đáp ứng các nhu cầu tín dụng của các thành phần kinh tế trên địa bàn, góp phần thực hiện các mục tiêu, chương trình, giải pháp Thống đốc Ngân hàng Nhà nước đề ra; định hướng phát triển kinh doanh của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam và công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Tên giao dịch: Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Thanh Miện – Hải Dương

Tên viết tắt: Agribank

Trụ sở: 163 Nguyễn Lương Bằng - Thị trấn Thanh Miện – huyện Thanh Miện - tỉnh Hải Dương

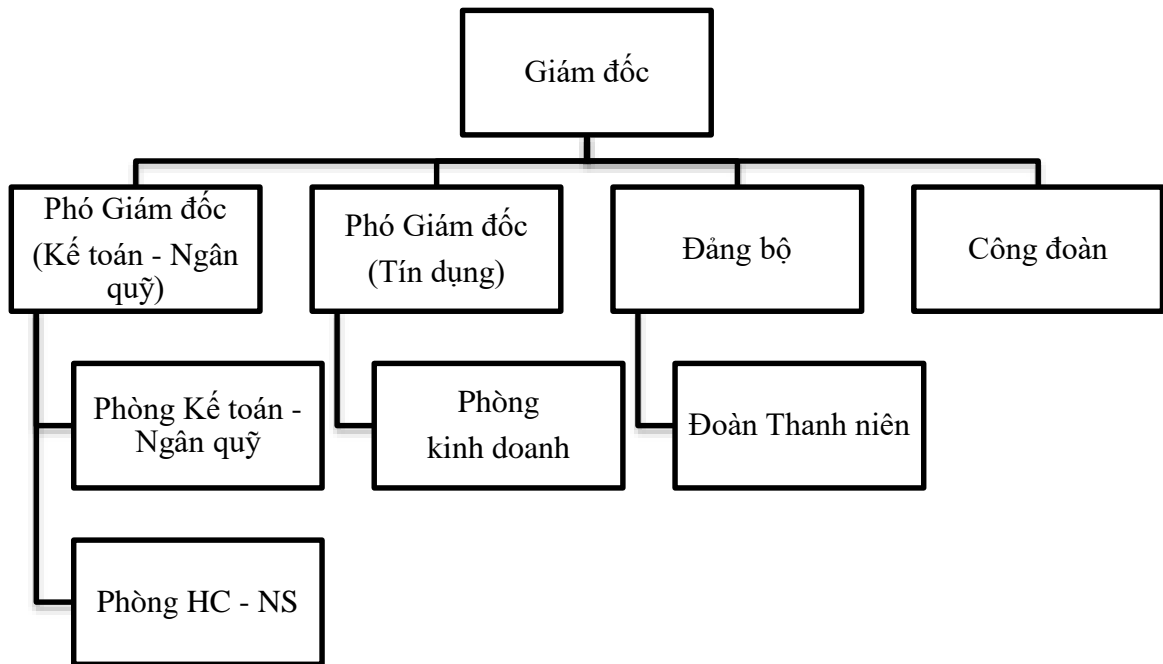
Giám đốc: Nguyễn Văn Thiệu

Điện thoại: 02203.736.466

Website: www.agribank.com.vn

2.1.2 Cơ cấu tổ chức chi nhánh Thanh Miện

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức



Bộ máy tổ chức tại Ngân hàng Nông nghiệp Huyện Thanh Miện (chi nhánh cấp II) bao gồm:

Giám đốc

Phó giám đốc phụ trách kế toán

Phó giám đốc phụ trách hoạt động kinh doanh

Các phòng gồm:

- + Phòng tín dụng
- + Phòng kế toán ngân quỹ
- + Phòng hành chính nhân sự
- + Phòng giao dịch Ngũ Hùng
- + Phòng giao dịch Hồng Quang

Chức năng, nhiệm vụ

Ban giám đốc: Gồm 1 giám đốc và 2 phó giám đốc.

Giám đốc: thực hiện các quyền và nghĩa vụ của chi nhánh theo quy định quy chế tổ chức và hoạt động của chi nhánh. Chịu trách nhiệm trước Giám đốc Ngân

hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương, trước pháp luật về hoạt động kinh doanh và các mục tiêu, nhiệm vụ, các hoạt động của chi nhánh.

Tổ chức đào tạo, cán bộ của chi nhánh 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 Chi nhánh theo thẩm quyền được Giám đốc Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương quy định.

Chủ tịch các Hội đồng: Hội đồng thi đua khen thưởng, Hội đồng nâng bậc lương, Hội đồng kỷ luật, Hội đồng tín dụng, Hội đồng xử lý nợ.

Phó giám đốc: phụ trách kế toán ngân quỹ

Phó giám đốc: phụ trách kinh doanh ký duyệt cho vay theo mức phán quyết do giám đốc ủy quyền.

Các phòng ban bao gồm:

Phòng kinh doanh: Chịu sự quản lý trực tiếp, có trách nhiệm thi hành các quyết định của ban giám đốc chi nhánh, tham mưu cho ban giám đốc công tác chỉ đạo điều hành hoạt động tín dụng và tổ chức thực hiện nhiệm vụ kinh doanh đạt hiệu quả.

Có nhiệm vụ kiểm tra, xem xét, thẩm định khách hàng, và đề xuất cho vay đối với các dự án vay vốn. Lựa chọn các biện pháp cho vay có hiệu quả, an toàn, và chỉ đạo các hoạt động kinh doanh chung của toàn huyện.

Phòng kế toán ngân quỹ: Tham mưu cho ban giám đốc chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh, quản lý tài chính kế toán, ngân quỹ trong chi nhánh. Hướng dẫn, kiểm tra chuyên đề tài chính, kế toán, ngân quỹ. Thực hiện các nghiệp vụ kế toán phát sinh trong ngày như: thu, chi tiền mặt, cho vay thu nợ, thanh toán chuyển tiền... đáp ứng các nhu cầu của khách hàng. Đồng thời làm nhiệm vụ quản lý và sử dụng các quỹ chuyên dùng của ngân hàng.

Phòng hành chính nhân sự: Có trách nhiệm trợ giúp cho các cán bộ quản lý và lãnh đạo thực hiện các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức.

Trực tiếp triển khai, thực hiện các nghiệp vụ về quản trị nhân sự, công tác hậu cần trong chi nhánh. Thực hiện hướng dẫn và kiểm tra chuyên đề về quản trị nhân sự trong chi nhánh.

Quản lý (sắp xếp, lưu trữ, bảo mật) hồ sơ cán bộ.

Quản lý thông tin (lưu trữ, bảo mật, cung cấp...) và lập báo cáo liên quan đến nhiệm vụ của phòng theo quy định. Chịu trách nhiệm về xuất nhập công cụ lao động cho từng phòng ban.

Mỗi phòng có một chức năng nhiệm vụ riêng nhưng có cùng tinh thần đoàn kết, ý thức trách nhiệm cao bảo đảm cho hoạt động kinh doanh của Chi nhánh Agribank Thanh Miện ngày một ổn định và vững chắc, đời sống nhân viên ngày càng được nâng cao.

Như vậy, với bộ máy gọn nhẹ, đội ngũ cán bộ nhân viên Ngân hàng có trình độ, Chi nhánh Thanh Miện chiếm lĩnh một thị trường đáng kể trên địa bàn, xây dựng mối quan hệ gắn bó với khách hàng truyền thống, tạo cơ sở vững chắc cho Ngân hàng phát huy sức mạnh tổng hợp tạo niềm tin đối với khách hàng.

Bộ máy tổ chức Đảng:

Là Đảng bộ cơ sở trực thuộc Đảng bộ huyện Thanh Miện tỉnh Hải Dương.

Bộ máy tổ chức Công đoàn:

Công đoàn chi nhánh là bộ máy tổ chức đoàn thể hoạt động bên cạnh bộ máy chính quyền, là công đoàn cơ sở trực thuộc công đoàn Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương 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 các đơn vị hoạt động trên địa bàn trực thuộc Đoàn thanh niên khối các cơ quan Huyện Thanh Miện tỉnh Hải Dương.

2.1.3 Đặc điểm nhân lực

Bảng 2.1: Bảng thống kê nhân sự năm 2017 – Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện

Diễn giải	Tổng	Nữ	%
I- Số lao động toàn đơn vị	46	28	61
II-Đảng viên	18	7	39
III-Cán bộ lãnh đạo			
1- Giám đốc	1	0	0
2- Phó Giám đốc	2	1	50
3- Trưởng phòng	3	2	67
4- Phó phòng	2	2	100
5- Tham gia cấp ủy Đảng cơ sở	3	2	67
6- Tham gia ban chấp hành công đoàn	2	2	100
IV-Độ tuổi			
Trên 40	29	15	51
Dưới 40	17	13	76
V-Trình độ CM			
1- Trên đại học	4	1	25
2- Đại học/Cao đẳng	41	26	63
3- Trung cấp trở xuống	1	1	100
VI-Trình độ ngoại ngữ			
Bằng B trở lên	19	12	63
VII-Trình độ vi tính			
A	17	8	47
B	25	15	60
Đại học	4	3	75
VIII-Cử đi đào tạo			
Thạc sĩ	2	1	50
Ngoại ngữ	6	2	33

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của chi nhánh Thanh Miện

Dựa theo bảng thống kê trên có thể thấy nhân sự nữ đang tại Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện đang chiếm đa số với tỉ lệ 61%. Số lượng Đảng viên là nhân sự nữ cũng đạt gần 2/3 số lượng Đảng viên tại đơn vị. Xét về bộ máy lãnh đạo, ngoại trừ vị trí Giám đốc, các vị trí khác như Phó Giám đốc, các Trưởng/Phó phòng đều có lượng nhân sự nữ chiếm đa số từ 50 đến 100% tỉ lệ nhân sự tại các vị trí này. Ban chấp hành Đảng bộ tại cơ sở và Ban chấp hành công đoàn cũng cho thấy sự hoạt động tích cực của các nhân sự nữ.

Về trình độ học vấn, Chi nhánh Thanh Miện có 04 nhân sự có bằng Thạc sĩ trở lên, chiếm khoảng 8% tổng số nhân sự tại Chi nhánh. Tỉ lệ nhân sự đạt trình độ Đại học/Cao đẳng chiếm đa số với số nhân sự là 41 người (tương đương 89% tổng số nhân sự). Chi nhánh chỉ có duy nhất 01 trường hợp tốt nghiệp Trung cấp và hiện đang công tác tại vị trí văn thư thuộc Phòng Hành chính – Nhân sự.

Về trình độ ngoại ngữ, 19/46 nhân sự đạt trình độ ngoại ngữ tiêu chuẩn (bằng B trở lên; trong đó có 04 nhân sự đạt chứng chỉ TOEIC), chỉ chiếm tỉ lệ 41% tổng số nhân sự tại đơn vị. Nguyên nhân của điều này có thể được lý giải dựa trên thực tế về tuổi tác của các nhân sự. Có đến hơn 60% số nhân sự tại Chi nhánh trên 40 tuổi, do đó thời gian cũng như sự tập trung để dành cho việc bồi dưỡng kiến thức ngoại ngữ là tương đối khó khăn. Về tin học, toàn bộ nhân sự tại Chi nhánh đều thành thạo tin học cơ bản và có thể ứng dụng hiệu quả vào công việc hàng ngày.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Thanh Miện – Hải Dương

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

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 đào tạo cán bộ Agribank 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 được thực hiện như sau:

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

Bảng 2.2: Bảng kế hoạch đào tạo

STT	Chương trình đào tạo	Số lớp đào tạo	Số ngày đào tạo	Đối tượng
1	Kỹ năng thẩm định và quản lý khoản vay đối với khách hàng pháp nhân	23	07	Cán bộ các ban kiểm soát, cán bộ phòng kế toán - ngân quỹ
2	Công tác quản lý lao động	05	03	Cán bộ phụ trách hành chính – nhân sự

Nguồn: *Phòng hành chính nhân sự của chi nhánh Thanh Miện*

Thông tin này sau đó được Phòng Hành chính – Nhân sự tại từng chi nhánh 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 Giám đốc duyệt và gửi về Trường đào tạo cán bộ Agribank. Biểu mẫu đăng ký nhu cầu đào tạo có nội dung như sau:

Bảng 2.3: 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
01	Quản trị ngân hàng hiện đại	01	Nguyễn Văn Thiệu	Giám đốc	Ngân hàng chi nhánh Thanh Miện	

Nguồn: *Phòng hành chính nhân sự của chi nhánh Thanh Miện năm 2016*

Khi có thông tin cụ thể về thời gian tổ chức chuyên đề đào tạo, Trường đào tạo cán bộ Agribank sẽ gửi thông báo đến chi nhánh để chi nhánh cử nhân sự đi

học. Nếu không thể bố trí nhân sự đi học, chi nhánh có trách nhiệm thông báo lại với Trường.

Bên cạnh các chương trình đào tạo do Trường đào tạo cán bộ Agribank tổ chức theo kế hoạch của Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam, các chi nhánh 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 chi nhánh 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 nông nghiệp và Phát triển nông thôn có ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động của chi nhánh thì chi nhánh 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 chi nhánh, Trường sẽ thông báo bằng văn bản để chi nhánh tự tổ chức lớp đào tạo theo yêu cầu.

Sau khi Trường đào tạo cán bộ Agribank 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 chi nhánh 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 chi nhánh. Sau đó Phòng Hành chính – nhân sự sẽ phối hợp với Trường đào tạo cán bộ Agribank để chọn lựa đơn vị đào tạo phù hợp và đệ trình lãnh đạo các phòng, ban hay Ban 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 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 Hội sở tổ chức cũng sẽ được thông báo tới các chi nhánh để các chi nhánh 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 đào tạo cán bộ Agribank

Nhược điểm là còn phụ thuộc vào trường đào tạo cán bộ Agribank nên chưa chủ động trong mọi việc.

2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam 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 văn bản 2059/VBHN-HĐTV-TCTL ngày 31/12/2016 của Chủ tịch HĐTV Agribank; đổi mới nội dung, phương pháp đào tạo để nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo.

Căn cứ theo nội dung của công văn cũng như tình hình thực tế tại từng đơn vị, các chi nhánh 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 nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam, 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”.

Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Chi nhánh Thanh Miện – Hải Dương 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.

2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Lựa chọn đối tượng đào tạo căn cứ vào quy hoạch cán bộ của chi nhánh, 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. Chủ yếu lực chọn đối tượng đào tạo sẽ do các trưởng phòng và giám đốc cấp 2 sẽ căn cứ và tình hình thực tế còn một số trường hợp tự làm đơn xin đào tạo. 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 cán bộ Agribank gửi xuống. Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam đã có quy định cụ thể về những tiêu chuẩn cử cán bộ đi học trong quyết định 596/QĐ/NHNo-TCCB.

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 chi nhánh.

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 chi nhánh; thời gian công tác ở chi nhánh 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.

2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Xây dựng chương trình đào tạo do Trường đào tạo cán bộ Agribank của Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam tổ chức và gửi xuống chi nhánh như hội sở chính 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 đào tạo cán bộ Agribank 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 chi nhánh cử cán bộ nhân viên đi học. Tài liệu do hội sở chính, giảng viên mời bên ngoài biên soạn sẽ được hội đồng khoa học Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam phê duyệt sau đó in và gửi các chi nhánh, 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 chi nhánh 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 giám đốc chi nhánh duyệt sau đó mới tiến hành giám sát và thực hiện. Chương trình đào tạo của chi nhánh thường tập trung vào các nghiệp vụ như đào tạo nghiệp vụ quản trị ngân hàng, thanh toán quốc tế, 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 chi nhánh sử dụng phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc như chi nhánh cử cán bộ nhân viên tham gia các chương trình đào tạo do Trường đào tạo cán bộ Agribank tổ chức sau đó về hướng dẫn, truyền đạt lại cho các cán bộ nhân viên có liên quan đến nghiệp vụ đó trong chi

nhánh, đa phần các chương trình đào tạo do Trường đào tạo cán bộ Agribank 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 chi nhánh 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.

2.2.5. Dự tính chi phí đào tạo

Kinh phí đào tạo được xây dựng dựa trên cơ sở các văn bản quy định của Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam, 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 4053/NHNo-TCKT ngày 13/06/2011; văn bản 400/NHNo-TCKT ngày 21/01/2013 và văn bản 1468/NHNo-TCKT ngày 30/09/2016, 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 đào tạo cán bộ Agribank: mức chi theo văn bản số 5988/NHNo-TCKT ngày 19/11/2009 của Tổng Giám đốc (dự toán chi theo mức Trưởng Ban, Giám đốc Chi nhánh loại I và cấp tương đương; Trường sẽ thực hiện chi tiền giảng dạy theo thực tế giảng viên, trợ giảng tham gia giảng dạy).

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). Trường đào tạo 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. Trường đào tạo sẽ thanh quyết toán toàn bộ chi phí trên cơ sở thực tế theo số lượng lái xe đưa đón học viên các chi nhánh 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 (Trường đào tạo cán bộ 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 Ủy ban, Ban, Trung tâm, Trụ sở chính 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, Trường đào tạo sẽ thực hiện theo định mức đó.

2.2.6. Lựa chọn và đào tạo giảng viên

Chi nhánh sử dụng cả giảng viên kiêm chức và giảng viên mời bên ngoài. Giảng viên kiêm chức là chuyên viên, cán bộ thuộc Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam 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 do Tổng giám đốc Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam quyết định công nhận bằng văn bản. 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 đào tạo cán bộ Agribank tổ chức. Được cấp chứng chỉ thời hạn 3 năm và được cấp lại khi đủ điều kiện. Chi nhánh 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 chi nhánh được cử đi đào tạo tại hội sở chính 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 nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam 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.

2.2.7. Hiệu quả đào tạo và tiêu chí đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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 ngân hàng chi nhánh 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 ngân hàng chi nhánh 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.

Về mặt số lượng

Bảng 2.3: Tổng hợp kết quả đào tạo của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Chi nhánh Thanh Miện – Hải Dương (2016-2017)

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm	
		2016	2017
1. Tổng số lớp đào	Lớp	8	10
1.1. Đào tạo tại Trụ sở chính	Lớp	4	4
1.2. Đào tạo tại Chi nhánh	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 chi nhánh Thanh Miện

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

Nhận xét:

Tổng số lớp đào tạo năm 2017 tăng cao hơn năm 2016 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 2017 tăng 333 ngày (tương đương 36%) so với năm 2016. Số ngày đào tạo bình quân một lao động trong năm 2016 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 2017 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 2.4: Chi phí đào tạo, năng suất lao động năm 2016-2017

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017
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 chi nhánh Thanh Miện

Nhận xét:

Kinh phí đào tạo bình quân 01 nhân sự của năm 2017 tăng 260.530 đồng so với năm 2016 (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 2017 tăng 439 triệu đồng so với năm 2016 (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 2017.

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 2.5: Kết quả thi chứng chỉ và trình độ tin học sau các khóa đào tạo từ năm 2016 – 2017

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2016	Năm 2017
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 chi nhánh Thanh Miện

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 2016 – 2017. Kết quả đào tạo đặc biệt thành công khi năm 2017 toàn bộ nhân sự của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương 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 2.6: Kết quả thi nghiệp vụ năm 2017 (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 chi nhánh Thanh Miện

Nhận xét:

Bảng tổng hợp trên cho thấy kết quả thi nghiệp vụ của nhân sự tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương – chi nhánh Thanh Miện 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 2017.

Bảng 2.7: Kết quả thăm dò ý kiến đánh giá của khách hàng về thái độ và chất lượng phục vụ

Xếp loại	Tỉ lệ %	
	Năm 2016	Năm 2017
Rất tốt	36	44
Tốt	38	42
Bình thường	24	13
Kém	2	1

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của chi nhánh Thanh Miện

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 Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện trong năm 2017 khi tỉ lệ những phản hồi tích cực của khách hàng chiếm tới 86% (tăng 12% so với năm 2016). Đồng thời phản ánh tiêu cực của khách hàng về dịch vụ cũng giảm đi 1% so với năm 2016, 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.

2.3 Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

2.3.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

2.3.1.1 Nhân tố từ ngoài tổ chức

Đặc điểm sản xuất kinh doanh: Ngân hàng là một trong những ngành kinh tế phát triển nhờ quy mô và tri thức, đòi hỏi yêu cầu cao về trình độ chuyên môn nghiệp vụ đồng thời cũng đòi hỏi phải có những kỹ năng mềm như giao tiếp, ứng xử, giao dịch,... Hiện nay, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh Thanh Miện đã tiếp cận, triển khai các sản phẩm mới về thương mại điện tử trong công nghệ ngân hàng như: máy rút tiền tự động (ATM), thiết bị thanh toán thẻ (POS), dịch vụ vắn tin qua điện thoại,... Vì vậy đội ngũ nhân viên của ngân hàng phải được đào tạo để nắm bắt được các công nghệ mới, kiến thức mới đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của công việc. Trong xu thế hội nhập quốc tế cuộc cạnh tranh giữa các ngân hàng càng trở nên khốc liệt hơn, để có thể cạnh tranh tốt trong môi trường hiện nay thì đào tạo và phát triển phải luôn được đầu tư và chú trọng hơn để có được đội ngũ nhân lực chất lượng cao.

2.3.1.2 Nhân tố từ thuộc về tổ chức

Quan điểm của ban lãnh đạo ngân hàng: Đây là nhân tố có ảnh hưởng lớn đến công tác đào tạo. Ban lãnh đạo mà xác định được đúng mục tiêu đào tạo, có chiến lược đào tạo rõ ràng thì công tác đào tạo sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn và ngược lại.

Tại Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh Thanh Miện thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được ban lãnh đạo quan tâm bởi họ xác định đội ngũ nhân lực là yếu tố quan trọng góp phần đẩy mạnh sự phát triển của ngân hàng. Hiện nay đội ngũ nhân viên của chi nhánh đang còn nhiều yếu kém, chất lượng chưa cao nên công tác đào tạo luôn được tạo điều kiện tốt nhất, thể hiện ở các chính sách về đào tạo như:

Thường xuyên mời các giáo viên về giảng dạy, tổ chức lớp bồi túc tiếng anh cho cán bộ nhân viên, hỗ trợ kinh phí học tập, v.v... Tuy được quan tâm, tạo điều kiện tốt nhưng sự quan tâm của ban lãnh đạo chưa có kế hoạch, chiến lược cụ thể, phù hợp nên việc thực hiện còn nhiều bất cập đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến hiệu quả công tác đào tạo chưa cao ở ngân hàng trong thời gian qua.

2.3.1.3. Nhân tố từ cá nhân người lao động

Đây là đối tượng tham gia vào quá trình đào tạo cũng là nhân tố quan trọng quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo. Đội ngũ cán bộ nhân viên ở Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh Thanh Miện có độ tuổi trung bình cao, trình độ, năng lực không đồng đều nên gây khó khăn cho công tác đào tạo. Vì độ tuổi lao động trung bình cao nên một số cán bộ khả năng tiếp cận chương trình chuyên đổi còn bị hạn chế, việc nắm bắt công nghệ mới còn chậm nên ngại học tập dẫn đến nhu cầu học tập, đào tạo thấp.

Tuy nhiên trong thời gian tới ngân hàng hướng đến việc trẻ hóa đội ngũ nhân viên, vận động những cán bộ cao tuổi về hưu trước tuổi với nhiều chế độ ưu đãi, tuyển dụng nhân viên trẻ vào làm. Số lượng nhân viên trẻ ngày càng tăng, do đó nhu cầu học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên ngày càng nhiều nên công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực càng được chú trọng và thực hiện thường xuyên hơn.

Do tỉ lệ cán bộ nữ chiếm 51% nên cần có kế hoạch đào tạo phù hợp tạo điều kiện cho họ hoàn thành được công việc trong gia đình cũng như của cơ quan.

Tại ngân hàng chi nhánh Thanh Miện – Hải Dương có chương trình cử cán bộ đi học cao học và các khóa đào tạo dài hạn khác nhưng tỉ lệ tham gia chưa cao

bởi độ tuổi cán bộ nữ trên 40 của chi nhánh chiếm tỉ lệ cao nên họ ngại học ảnh hưởng đến việc đào tạo nguồn nhân lực.

2.3.1.4. Khoa học công nghệ

Trong thời đại khoa học công nghệ phát triển mạnh mẽ như hiện nay thì việc áp dụng các thành tựu của khoa học vào ngân hàng đang trở nên phổ biến vì vậy đòi hỏi người lao động cần có trình độ nhất định mới có thể khai thác, vận hành tốt.

Để đáp ứng được yêu cầu trên thì công tác đào tạo phải được đầu tư và thực hiện kịp thời. Hiện nay ở Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh Thanh Miện đã và đang tiếp cận triển khai nhiều sản phẩm mới trong công nghệ ngân hàng nên việc đào tạo luôn được quan tâm và tạo điều kiện tốt nhất.

2.3.1.5. Các yếu tố khác

Ngoài các yếu tố ảnh hưởng trên chúng ta còn phải kể đến các yếu tố khác như: tài liệu học tập, giảng dạy, giảng viên kiêm chức, thời gian đào tạo,... Tài liệu học tập nhìn chung đã cung cấp đầy đủ kiến thức cho học viên song vẫn còn chưa sát với thực tế, tài liệu tham khảo ít, hạn chế việc tự nghiên cứu của học viên. Hiện nay đội ngũ giảng dạy bao gồm: giảng viên kiêm chức và giảng viên mời từ bên ngoài.

Giảng viên kiêm chức có kinh nghiệm thực tế nhưng trình độ sư phạm còn hạn chế nên ảnh hưởng đến việc học tập, tiếp thu của học viên.

Giảng viên bên ngoài có trình độ sư phạm nhưng không nắm vững tình hình thực tế tại chi nhánh vì vậy gặp nhiều khó khăn trong việc xây dựng nội dung, thiết kế bài giảng cho học viên. Thời gian đào tạo ngắn nên kiến thức truyền đạt cho học viên còn hạn chế, chưa đầy đủ.

2.4 Đánh giá chung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

2.4.1 Ưu điểm

Các cách xác định nhu cầu đào tạo có hệ thống, phù hợp với kế hoạch đào tạo của Trường đào tạo cán bộ Agribank của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam

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 chi nhánh và yêu cầu của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương

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 chi nhánh Thanh Miện, đã kết hợp cả phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc đáp ứng được nhu cầu đào tạo của chi nhánh Thanh Miện

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 chi nhánh 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.

Chi nhánh Thanh Miện đã thực hiện đầy đủ chương trình đào tạo của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương, 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 chi nhánh mà Trường đào tạo cán bộ Agribank chưa tổ chức

Công tác đào tạo đã gắn với quy hoạch cán bộ trong chi nhánh, 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.

2.4.2. Nhược điểm

Xác định nhu cầu đào tạo còn thiếu chủ động do phụ thuộc nhiều vào Trường đào tạo cán bộ Agribank 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 đào tạo cán bộ Agribank đề xuất còn đơn giản chưa quan tâm nhiều đến chất lượng mà còn nặng về số lượng.

Mục tiêu đào tạo của chi nhánh 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 chi nhánh còn thiếu sáng tạo, kết cấu lặp đi lặp lại gây nhàm chán cho người tham gia khóa đào tạo. Nội dung của Trường đào tạo cán bộ Agribank 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 mà Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam 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 chi nhánh được phép chi trả, giảng viên thuê bên ngoài cũng chưa am hiểu sâu sắc hoạt động của chi nhánh nên đôi khi bài học bài học chưa thật sự sát thực tế.

Chi nhánh 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 chi nhánh

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 chi nhánh tổ chức tại hội trường của chi nhánh

2.4.3. Nguyên nhân

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 chi nhánh còn phụ thuộc nhiều vào Trường đào tạo cán bộ Agribank nên chưa có sự chủ động trong việc dự tính kết quả của chi nhánh bên cạnh đó chi nhánh cũng 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 đào tạo nên trình độ của học viên không đồng đều nên 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 chi nhánh 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 đào tạo cán bộ Agribank 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 đào tạo cán bộ Agribank và Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam, 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 Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam 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 đào tạo cán bộ Agribank và chi nhánh được phép chi trả.

Đánh giá kết quả đào tạo của chi nhánh chưa thể hiện chưa chính xác, các phương pháp đánh giá còn đơn điệu nguyên nhân là do chi nhánh 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.

Tiểu kết chương 2

Chương này đã phân tích thực trạng các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương - Chi nhánh huyện Thanh Miện. Sau đó đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại ngân hàng từ đó chỉ ra những ưu điểm đã đạt được. Tuy nhiên bên cạnh những ưu điểm vẫn còn tồn tại những hạn chế và nêu nguyên nhân hạn chế của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Thanh Miện.

Chương 3

GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ VỀ ĐÀO TẠO TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN TỈNH HẢI DƯƠNG CHI NHÁNH THANH MIỆN

3.1. Quan điểm, định hướng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương chi nhánh Thanh Miện

3.1.1. Quan điểm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Thanh Miện

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực góp phần không nhỏ trong những thành quả đạt được sau 30 năm xây dựng của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương, trưởng thành và phát triển. Trong thời gian tới chi nhánh Thanh Miện 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 Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương 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.

3.1.2. Định hướng mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Thanh Miện

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 Nghị quyết số 01/NQ-HĐTV ngày 15/01/2018 của Hội đồng thành viên về triển khai phương án tái cơ cấu

Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn giai đoạn 2016-2020 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 đào tạo cán bộ Agribank và báo cáo Tổng giám đốc để xin ý kiến chỉ đạo

Chi nhánh 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. Chi nhánh 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 đào tạo cán bộ Agribank tổ chức. Tập trung mở các lớp đào tạo ngắn hạn trong ngày nghỉ tại chi nhánh 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.

Phấn đấu 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.

3.2. Giải pháp nâng cao công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương Chi nhánh Thanh Miện

3.2.1. Xây dựng kế hoạch chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh Thanh Miện

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

Chi nhánh Thanh Miện 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 Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam.

Phân công hợp lý các phòng ban, các phòng giao dịch 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 chi nhánh, kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Các phòng ban, phòng giao dịch xây dựng kế hoạch nhân sự chi tiết từ chi nhánh 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 chi nhánh 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 đào tạo cán bộ Agribank, cơ sở liên kết, trường chính quy cho các chương trình đào tạo theo sự chỉ đạo đào tạo tập trung của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam và của Trường đào tạo cán bộ Agribank.

Để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chi nhánh 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 nhưng cũng 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 03 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 thực hiện công việc từ 6-12 tháng và làm báo cáo chuyên môn để đánh giá hiệu quả đào tạo cũng như có phương án bố trí cho giai đoạn đào tạo tiếp theo	Học viên phải lựa chọn và phát triển các kỹ năng phù hợp với tiêu chuẩn và yêu cầu công việc của Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam và phải cam kết làm việc lâu dài.

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.

3.2.2 Sử dụng hợp lý nguồn nhân lực chi nhánh Thanh Miện 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 giám đốc phê duyệt và ban hành. Sau đó giám đốc chi nhánh 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 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 chi nhánh, mời các chuyên gia của Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam, các chuyên gia mời ngoài để xây dựng các chương trình đào tạo, kế hoạch thực hiện và trình giám đốc phê duyệt

Tổ chức đào tạo theo phân loại và chương trình đào tạo đã được 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 chi nhánh sẽ biết rõ hơn về năng lực nguồn nhân lực của chi nhánh 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

3.3. Đổi mới xây dựng, thực hiện chương trình đào tạo

3.3.1 Sử dụng các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo

Chi nhánh 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 như sau: Phụ lục 01

Bản tiêu chuẩn của cán bộ nhân viên về lĩnh vực mà họ đảm nhận sẽ được thiết kế như sau: Phụ lục 02

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 chi nhánh 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 chi nhánh 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

Chi nhánh 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 chiến lược kinh doanh và những nguồn lực khác của tổ chức.

Năm 2018 chi nhánh Thanh Miện đã đặt ra chỉ tiêu kinh doanh cụ thể như sau:

Vốn huy động tăng từ 10% trở lên so với năm 2017, trong đó tiền gửi dân cư chiếm tỉ trọng trên 95% tổng nguồn vốn huy động

Dư nợ tín dụng tăng tối thiểu 10% so với năm 2017 trong đó dư nợ trung, dài hạn chiếm tối đa 40%/ tổng dư nợ. Dư nợ cho vay nông nghiệp nông thôn chiếm 95% trở lên/tổng dư nợ.

Tỉ lệ nợ xấu tối đa bằng kế hoạch Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương giao

Trích đủ dự phòng rủi ro theo quy định, thu hồi nợ xử lý rủi ro

Thu dịch vụ: Tăng từ 20% trở lên so với năm 2017

Lợi nhuận khoán tài chính: Đạt kế hoạch Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương giao, có đủ lợi nhuận để chi lương và đảm bảo các chế độ, quyền lợi cho người lao động.

Qua mục tiêu kinh doanh của chi nhánh năm 2018 thấy rằng có thể nhu cầu đào tạo vào các nghiệp vụ của ngân hàng như thanh toán quốc tế, kế toán ngân quỹ, tín dụng, thẻ... của chi nhánh tăng so với năm 2017 để thực hiện được tốt mục tiêu kinh doanh.

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. Chi nhánh 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 chi nhánh đa phần mới ở trình độ A 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 B, 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 như sau: Phụ lục 03

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 chi nhánh với công tác đào tạo dựa vào đó và những phân tích tổng hợp nhu cầu đào tạo của chi nhánh trong năm tới như sau: Phụ lục 04

Qua tổng hợp nhu cầu đào tạo như trên chi nhánh xem xét nội dung đào tạo nào Trường đào tạo cán bộ Agribank có thể cung cấp, hỗ trợ bao nhiêu phần trăm nhu cầu đào tạo từ đó chi nhánh xây dựng kế hoạch tự đào tạo và gửi đào tạo bên ngoài để đáp ứng nhu cầu đào tạo hàng năm tại chi nhánh. 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 chi nhánh

3.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo cho mỗi chương trình đào tạo

Sau khi đã xác định được nhu cầu đào tạo chi nhánh 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 quy định tại văn bản 2059/VBHN-HĐTV-TCTL của Chủ tịch hội đồng

thành viên Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn 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 phân đấu, học tập ngay từ khi nhận được quyết định được tham gia đào tạo. Chi nhánh 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 chi nhánh 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.

3.3.4 Chọn lựa 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 chi nhánh và của Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam. Ví dụ cụ thể như chương trình đào tạo biên phiên dịch được xác định cụ thể như phải

tốt nghiệp đại học ngoại thương, đại học ngoại ngữ hoặc các chuyên ngành có trình độ tiếng anh tối thiểu bằng C tiếng anh, hiện đang làm hoặc quy hoạch công tác làm biên phiên dịch, thanh toán quốc tế, thư ký pháp chế, công tác đối ngoại, kinh doanh ngoại tệ. Cam kết phục vụ lâu dài cho Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam nếu có 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.

3.3.5 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

Cân đối, 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

3.3.6. 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 nông nghiệp và phát triển nông thôn 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 đào tạo cán bộ Agribank 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.

3.3.7 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 như sau: 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: Chi nhánh 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 phàn 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

3.3.8 Một số giải pháp khác

Cần đảm bảo tính đúng và tính đủ dự trù kinh phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Chi phí đào tạo gồm chi phí tài chính và chi phí cơ hội. Dự trù kinh phí cần đưa thêm chi phí cơ hội mới thật sự chính xác và đầy đủ. Chi phí tài chính là chi phí cho cơ sở vật chất, chi phí cho cán bộ quản lý, giảng viên, tiền lương cán bộ nhân viên khi tham gia khóa đào tạo, tài liệu đào tạo... Chi phí cơ hội là chi phí mất đi khi người lao động tham gia khóa đào tạo mà không thực hiện được công việc hằng ngày của họ. Tính toán chi phí cơ hội giúp chi nhánh có thể lựa chọn thời điểm đào tạo phù hợp nhất. Tại chi nhánh Thanh Miện thời điểm để tổ chức các khóa đào tạo ngắn ngày do chi nhánh tự tổ chức là vào các ngày nghỉ còn các khóa đào tạo dài ngày thường vào đầu và giữa năm để tránh cuối năm công việc rất nhiều. Nhưng đa phần các khóa đào tạo dài hạn đều do Trường đào tạo cán bộ Agribank tổ chức nên chi nhánh Thanh Miện khó chủ động. Việc định mức chi phí một ngày đào tạo của một cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo cần điều chỉnh thường xuyên, tính đến sự thay đổi của giá cả thị trường để cán bộ nhân viên yên tâm, có tâm lý thoải mái khi tham gia khóa đào tạo.

Đội ngũ cán bộ quản lý đào tạo cần được nâng cao trình độ phải am hiểu nghiệp vụ ngân hàng và phải được học về quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như vậy mới đủ khả năng để giám sát cũng như đánh giá các công việc trong quy trình đào tạo.

Sau đào tạo cần quan tâm đến phát triển nguồn nhân lực đó là phân công bố trí công việc phù hợp với trình độ của cán bộ nhân viên để họ có thể vận dụng được những kiến thức, kỹ năng đã có được sau khóa đào tạo vào công việc thực tế đang đảm nhận tạo ra những chuyển biến tích cực, nâng cao hiệu quả công việc tránh được sự lãng phí trong đào tạo. Đưa ra các chính sách khuyến khích cán bộ nhân viên tham gia đào tạo. Tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần đánh giá thực hiện công việc một cách nghiêm túc và chính xác. Xây dựng các đề án về đào tạo, chi nhánh cần tận dụng các dự án hợp tác về đào tạo

cán bộ theo chuẩn quốc tế để học tập kinh nghiệm của các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới.

3.4 Kiến nghị

- 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 Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Chi nhánh Thanh Miện – Hải Dương:

Một là, làm tốt công tác tư tưởng cho cán bộ công nhân viên trong chi nhánh, 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 Ngân hàng.

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 Ngân hàng.

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.

Tiểu kết chương 3

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 ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương- chi nhánh Thanh Miện 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 Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương chi nhánh Thanh Miện 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 và có thể cạnh tranh được với các ngân hàng khác, chương trình đào tạo đã gắn với chương trình đào tạo của Trường đào tạo cán bộ Agribank, 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... Chi nhánh Thanh Miện 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 Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương chi nhánh Thanh Miện 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 nâng cao hiệu quả 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 chi nhánh Thanh Miện xem xét nhằm thực hiện tốt hơn công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp chuẩn bị tốt cho chi nhánh một đội ngũ cán bộ nhân viên có chất lượng cao sẵn sàng đồng hành cùng sự phát triển của chi nhánh 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 Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương Chi nhánh Thanh Miện.

Xin trân trọng cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình, chu đáo của TS. Nguyễn Thị Ngọc cùng toàn thể các thầy cô giáo bộ môn khoa Quản trị kinh doanh tại Học viện khoa học xã hội đã giúp đỡ em hoàn thành bài luận văn của mình.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kết quả sản xuất – kinh doanh của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương- chi nhánh Thanh Miện 2016-2017
2. Báo cáo tổng kết công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Chi nhánh Thanh Miện – Hải Dương năm 2017
3. Báo cáo triển khai phương hướng, kế hoạch phát triển của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hải Dương
4. Nguyễn Văn Điềm và Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Trường đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
5. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực I*, Nxb Lao động Xã hội.
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, Nxb Lao động – Xã hội.
8. Nguyễn Thanh Hội (2010), *Quản trị nhân lực*, Nxb Thống Kê.
9. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nxb Tư pháp, Hà Nội.
10. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Chi nhánh Thanh Miện – Hải Dương giai đoạn 2016-2017
11. Phạm Đức Thành, Mai Quốc Chánh (1998), *Kinh tế lao động*, Nxb Giáo dục.
12. Nguyễn Hữu Thân (2003), *Sách Quản trị nhân sự*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
13. Nguyễn Tiệp (2008), *Quan hệ lao động*, Nxb Lao Động xã hội, Hà Nội
14. Trần Văn Tùng (2005), *Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng*, Nxb Thế giới, Hà Nội.
15. Nguyễn Tiệp Xuất (2009), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Trường đại học Lao động xã hội, Nxb Lao Động – Xã hội.
16. Đoàn Hữu Xuân và Vũ Huy Từ (2009), *Giáo trình quản lý tổ chức và nhân sự tập 2*, Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.

PHỤ LỤC

Phụ lục 01: Phiếu ghi nhận kết quả thực hiện công việc

Họ và tên:.....

Ngày bắt đầu vào làm.....

Chuyên môn:.....

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: Bảng tiêu chuẩn của cán bộ nhân viên về lĩnh vực

Họ và tên:.....

Chuyên môn.....

STT	Hạng mục	Tiêu chuẩn	Kết quả đánh giá
.....			
.....			

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	Nghệp vụ thanh toán quốc tế	
5	Nghệp vụ thẻ	
6	Nghệp vụ tin học	
7	Nghệp vụ kế hoạch	
8	Quản lý nhân sự	
9	Tiếng anh tài chính ngân hàng	
10	Tiếng anh C	
11	Nhận biết tiền thật giả	
12	Đào tạo sau đại học	
13	Phần mềm thanh toán liên ngân hàng	
14	Kỹ năng giao tiếp khách hàng	
15	Đào tạo cấp lý luận chính trị	

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?					
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:.....