

# TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN VĂN

## Tóm tắt lý do và mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Đối với bất kỳ tổ chức nào thì muốn tồn tại và phát triển thì phát triển thì nguồn nhân lực luôn phải được đặt lên hàng đầu. Con người chính là động lực, là mục tiêu cho sự phát triển của tổ chức. Vì vậy, quan tâm đến sự phát triển của đội ngũ lao động về thể lực và trí lực chính là yếu tố quan trọng góp phần vào sự phồn thịnh của tổ chức, là chìa khoá cho sự phát triển bền vững của tổ chức.

BIDV chi nhánh Bắc Hà Nội là chi nhánh thuộc Ngân hàng BIDV - một trong những ngân hàng lớn, thuộc nhóm các ngân hàng dẫn đầu trong nền kinh tế nước ta hiện nay. Thời gian qua Chi nhánh đã dành được nhiều thành tựu mà một trong những nguyên nhân tạo nên các thành tựu đó là nhờ vào sự cố gắng, nỗ lực làm việc của toàn thể các cán bộ, nhân viên của Chi nhánh. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, nền kinh tế trong nước và thế giới bị suy thoái, khiến cho hoạt động kinh doanh của các ngân hàng trong nền kinh tế cũng như của Chi nhánh nói riêng gặp rất nhiều khó khăn. Để có thể vượt qua những thách thức của nền kinh tế và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường của Chi nhánh trong giai đoạn hiện nay thì con người là nhân tố quan trọng nhất, theo đó các ngân hàng cần phải đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị mình.

Nhận thức được tính tất yếu của vấn đề, tôi đã mạnh dạn chọn đề tài nghiên cứu: **“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại BIDV- chi nhánh Bắc Hà Nội”** làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp thạc sỹ của mình.

## CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI

Ở phần nội dung này, luận văn đã tổng hợp, phân tích và đánh giá các nghiên cứu có liên quan đến đề tài. Việc tổng hợp các nghiên cứu đã làm rõ những quan điểm và cách hiểu về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các tổ chức. Qua tổng hợp nghiên cứu, luận văn chỉ ra những nội dung, cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu mà luận văn sẽ kế thừa để nghiên cứu cho đề tài.

Nhìn chung các nghiên cứu đã được thực hiện về đào tạo và phát triển nguồn

nhân lực đều khẳng định được tầm quan trọng của công tác đào tạo trong tổ chức. Mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các ngân hàng nói chung và tại BIDV nói riêng, nhưng nhìn chung thực tế, công tác đào tạo tại các ngân hàng vẫn chưa được hoàn thiện, trong đó có ngân hàng BIDV chi nhánh Bắc Hà Nội. Nhận thấy đây là khoảng trống nên tôi đã lựa chọn đề tài “***Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại BIDV- chi nhánh Bắc Hà Nội***” nhằm bổ sung và hoàn thiện cho cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

## CHƯƠNG 2

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

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.

Nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp bao gồm các yếu tố số lượng, chất lượng và cơ cấu phát triển người lao động nói chung cả ở hiện tại cũng như trong tương lai tiềm năng của mỗi tổ chức, mỗi địa phương, mỗi quốc gia, khu vực và thế giới.

Đào tạo phát triển nguồn nhân lực là hoạt động để duy trì nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

Vấn đề đào tạo nhân lực có vai trò quan trọng đối với xã hội, doanh nghiệp và các cá nhân được tham gia đào tạo, giúp cho người lao động nâng cao được trình độ, tăng năng suất lao động, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và góp phần phát triển xã hội.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chịu sự ảnh hưởng của nhiều nhân tố, trong đó chủ yếu là các nhân tố, trong đó có các nhân tố bên ngoài bao gồm:

Thứ nhất, chất lượng giáo dục đào tạo

Thứ hai, thị trường lao động

Thứ ba, môi trường sản xuất kinh doanh

Ngoài các nhân tố bên ngoài thì các nhân tố nội tại trong doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực, bao gồm:

Thứ nhất, quan điểm chính sách phát triển của doanh nghiệp

Thứ hai, mục tiêu, định hướng phát triển của doanh nghiệp

Thứ ba, đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thứ tư, nguồn lực của tổ chức.

Về các phương pháp đào tạo, có phương pháp đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc. Phương pháp đào tạo trong công việc bao gồm:

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc.

- Kèm cặp và chỉ bảo.

- Luân chuyển công việc và chuyển chuyển công việc.

Đào tạo ngoài công việc là hình thức đào tạo mà người học tách rời với công việc thực tế và gửi tới một môi trường học tập tách khỏi đối tượng lao động, bao gồm các phương pháp :

- Gửi đến các lớp chính quy.

- Các bài giảng, thảo luận, hội nghị ngắn ngày.

- Đào tạo chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính.

- Đào tạo với sự trợ giúp của các phương tiện nghe nhìn.

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

- Đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ.

Về nội dung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, bao gồm các nội dung chính là: Đánh giá nhu cầu đào tạo, xác định nội dung và lựa chọn đối tượng đào tạo; đối tượng đào tạo; lên kế hoạch đào tạo; lựa chọn cơ sở; giáo viên đào tạo; tiến hành đào tạo; đánh giá chất lượng đào tạo; điều chỉnh nếu cần.

Nói chung mục đích của doanh nghiệp là cần đào tạo để nâng cao năng suất của người lao động, nhằm giảm giá thành nâng cao khả năng cạnh tranh và làm cho doanh nghiệp nâng cao lợi nhuận.

### **CHƯƠNG 3**

## **THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BIDV – CHI NHÁNH BẮC HÀ NỘI**

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Bắc Hà Nội có nhiệm vụ thực hiện hoạt động kinh doanh của một ngân hàng đa năng, thực hiện các hoạt động ngân hàng khác theo quy định của Luật các tổ chức tín dụng, điều lệ tổ chức và hoạt động của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Quy chế tổ chức hoạt động của Chi nhánh và phân công, uỷ quyền của Tổng Giám đốc Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam trong từng thời kỳ.

Giai đoạn 2009 – 2013, BIDV Chi nhánh Bắc Hà Nội đã đạt được thành tựu đáng ghi nhận, một phần những thành công này là do sự đóng góp của các nhân viên, do đó, việc đào tạo, nâng cao năng lực của nhân viên trong Chi nhánh là điều quan trọng.

Thời gian qua, số lượng nhân viên trong Chi nhánh ngày càng tăng lên, năm 2009 số nhân viên trong chi nhánh là 164 nhân viên, thì sau 5 năm tổng số nhân viên là 228 nhân viên.

Đặc điểm nhân lực của Chi nhánh giai đoạn 2009 – 2013 là có xu hướng trẻ hóa về độ tuổi trung bình, cho thấy BIDV đang sở hữu một đội ngũ lao động trẻ, năng động, dễ thích nghi với công việc khả năng nắm bắt kiến thức, kỹ thuật nhanh nhạy. Nhìn chung nguồn nhân lực của BIDV có trình độ tốt, khoảng 80% là đại học, xấp xỉ 16% có trình độ thạc sỹ, đây là nền tảng năng lực cơ bản của nguồn nhân lực trong Chi nhánh.

Thời gian qua, chi nhánh đã tổ chức được các lớp tập huấn đào tạo khá thành công cho các nhân viên, từ nhân viên mới, nhân viên đang làm việc tại Chi nhánh hay các cán bộ lãnh đạo.

Nội dung đào tạo bao gồm đào tạo cho các nhân viên mới, đào tạo nghiệp vụ thường xuyên, đào tạo tiếng anh, tin học và các kỹ năng khác. Việc lựa chọn giáo viên đào tạo thường là giảng viên kiêm chức trong hệ thống BIDV, và có một số trường hợp thuê giáo viên ngoài từ các trường đại học.

Số lượng nhân viên được tham gia đào tạo ngày càng tăng, năm 2009 có 73 nhân viên được tham gia đào tạo, năm 2010 có 97 nhân viên, năm 2011 là 106 nhân viên, năm 2012 là 136 và năm 2013 là 184 nhân viên đi đào tạo.

Trong thời gian qua, tại Chi nhánh đã mời được 9 giảng viên kiêm chức, trong đó có 3 giám đốc phụ trách giảng về nghiệp vụ ngân hàng ,2 phó giám đốc giảng dạy về kiểm toán, kế toán, 4 trưởng phòng dạy về nghiệp vụ và kỹ năng khác như tiếng anh, tin học. Mỗi năm, Chi nhánh tổ chức khoảng từ 6 – 8 khóa học cho nhân viên.

Nếu như năm 2009 Chi nhánh đầu tư kinh phí 167,99 triệu đồng cho đào tạo thì sau 5 năm, năm 2013, kinh phí tăng lên 477,05 triệu đồng, cho thấy Chi nhánh nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo cán bộ.

Tuy nhiên, mặc dù đã có công tác đào tạo, phát triển nhân viên nhưng vẫn cần có những giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo và phát triển nhân lực tại BIDV Chi nhánh Bắc Hà Nội, nguyên nhân là trong công tác đào tạo, huấn luyện còn những hạn chế sau:

*Thứ nhất*, nhìn chung mặc dù đã có việc tổ chức các khóa học nhưng số lượng các khóa học đào tạo còn ít.

*Thứ hai*, các kế hoạch đào tạo chỉ đáp ứng nhu cầu ngắn hạn chứ chưa đáp ứng nhu cầu dài hạn.

*Thứ ba*, công tác đánh giá sau đào tạo vẫn chưa được quan tâm đúng mức, chưa đánh giá được một cách sát thực tế đối với các nhân viên sau đào tạo, cụ thể, sau khóa học học viên chỉ có danh sách trong quy trình đào tạo, còn việc học viên sử dụng kiến thức học được làm gì, khả năng phát triển thế nào, có phải đào tạo nữa không,...thì chưa có theo dõi đánh giá.

*Thứ tư*, chưa có chương trình đào tạo chuyên sâu để đào tạo cán bộ giỏi trở

thành các chuyên gia đầu ngành. Chưa có chương trình giáo dục đạo đức nghề nghiệp, truyền thống doanh nghiệp cho cán bộ, nhân viên. Các chương trình đào tạo chủ yếu là ngắn hạn, các chuyên đề lặp lại hàng năm, thiếu tính hệ thống, kế tục và nâng cao, cơ cấu chưa hợp lý. Chương trình đào tạo theo dự án nước ngoài triển khai thường chậm so với kế hoạch gây bị động khi tổ chức đào tạo.

*Thứ năm*, hệ thống văn bản pháp luật trong ngành ngân hàng còn chưa hoàn thiện, trong khi tình hình kinh tế nhiều biến động nên vẫn có sự điều chỉnh bởi các văn bản, các thông tư mới, chính vì vậy cần liên tục học hỏi và cập nhật các văn bản cũng như làm theo hướng dẫn các văn bản của Nhà nước, chính vì vậy các khóa học về pháp luật cần được tổ chức nhiều hơn.

*Thứ sáu*, tiếng anh hiện nay được coi là ngôn ngữ phổ biến nhất thế giới nhưng các khóa học về tiếng anh còn thiếu và yếu, trong khi đó, môn tiếng anh phụ thuộc nhiều vào học viên do đây là kiến thức khó tiếp thu nhất, đặc biệt là tiếng anh chuyên ngành tài chính ngân hàng.

*Thứ bảy*, về giảng viên kiêm chức có kiến thức, kinh nghiệm thực tế nhưng trình độ và chất lượng giảng dạy chưa được kiểm nghiệm. Còn giảng viên mời ngoài đảm bảo chất lượng nhưng không chủ động kế hoạch và khó mời vì mức thù lao phải lớn, giảng viên mời ngoài thường bị đánh giá là thiếu thực tế.

*Thứ tám*, học viên đi học là các nhân viên nên có độ không đồng đều nhất định về chuyên môn, kiến thức nên ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo.

## **CHƯƠNG 4**

### **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BIDV – CHI NHÁNH BẮC HÀ NỘI**

#### **Giải pháp về lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Để công tác đào tạo theo kịp sự thay đổi của thị trường và tránh bị rơi vào trạng thái bị động, Chi nhánh phải xây dựng được chiến lược đào tạo trong dài hạn. Chiến lược đào tạo phải đặc biệt chú ý đến sự phát triển của công nghệ, trình độ quản lý, nhu cầu phát triển kinh doanh ngân hàng trong tương lai để có thể đi trước đón đầu,

phục vụ cho việc cải tiến kỹ thuật và nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng.

Ngoài chiến lược và kế hoạch đào tạo, thì Chi nhánh cần tập trung hoàn thiện các quy chế, chế độ đào tạo bồi dưỡng. Hàng năm khi tổ chức xong các khóa đào tạo, Phòng Tổ chức cần tập trung tìm hiểu nguyện vọng của những đối tượng đào tạo.

### **Giải pháp về hình thức đào tạo**

#### **\* Đối với nhân viên**

*Chọn đúng người*

Điều đầu tiên cần lưu ý là phải chọn đúng người có khả năng hoàn thành một nhiệm vụ vượt qua năng lực của mình.

*Khuyến khích đúng cách*

Việc hoàn thành tốt một nhiệm vụ vượt qua khả năng đồng nghĩa với việc họ có thể được đề bạt lên những vị trí có mức lương cao hơn.

*Giao đúng việc*

Khi đó chọn được ứng viên cho việc giao nhiệm vụ vượt qua khả năng, kế tiếp bạn phải xác định đúng công việc để giao.

Ngoài ra, Còn có một cách nữa để đào tạo nguồn nhân lực còn khá hiệu quả mà nhiều công ty nước ngoài áp dụng thành công đó là: "Luân chuyển nhân viên".

#### **\* Đối tượng là cán bộ quản lý**

Trong khoa học quản lý hiện đại có một phương thức đào tạo đối tượng này đang rất được sự quan tâm của nhiều nhà quản trị cao cấp đó là: Phương pháp sử dụng "mô hình Năng lực" để giáo dục và đào tạo nhà quản lý, công trình này là của nhà nghiên cứu Boyatzis được ông phát minh vào năm 1980.

### **Giải pháp về phương pháp đào tạo**

Đối với mỗi kỹ năng kiến thức mà người lao động được đào tạo đều phải có những phương pháp đào tạo thích hợp, với những kỹ năng và kiến thức để đáp ứng yêu cầu kế hoạch hàng năm của Chi nhánh thì phương pháp đào tạo của Chi nhánh nên là những phương pháp đào tạo giúp người lao động có thể được học hỏi thông qua các phương pháp trực quan như các phương pháp mô hình hóa hành vi, đóng

kịch, bài tập xử lý tình huống

Đối với những công việc đòi hỏi người lao động được đào tạo chuyên sâu thì Chi nhánh nên thực hiện các phương pháp đào tạo dài hạn với người lao động, vì với những khóa lao động ngắn hạn rất khó để người lao động nắm bắt được đầy đủ kiến thức để thực hiện tốt công việc.

Đối với những người được cử đi học bên ngoài thì Chi nhánh nên liên hệ với các cơ sở đào tạo ở đó để cùng họ xây dựng phương pháp sao cho hiệu quả nhất với người lao động được cử đi đào tạo.

### **Nhóm giải pháp liên quan đến nội dung đào tạo**

- Chi nhánh phải xác định nhu cầu đào tạo của mình dựa trên sự phân tích mục tiêu đội ngũ nguồn nhân lực cũng như chiến lược kinh doanh.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo phải được dựa trên cơ sở phân tích công việc trong Chi nhánh để có thể xác định những công việc nào hiện nay đang là trọng tâm và phù hợp với yêu cầu kinh doanh của Chi nhánh.

- Để xác định được nhu cầu đào tạo ngoài việc thực hiện quá trình phân tích mục tiêu nguồn nhân lực và phân tích công việc thì Chi nhánh cần phải phân tích những người sẽ là đối tượng của quá trình đào tạo sắp tới để có thể xác định được cần phải đào tạo gì cho họ để đảm bảo công tác đào tạo và phát triển có tác dụng thật sự hiệu quả với người lao động.

### **Nhóm giải pháp liên quan đến tổ chức công tác đào tạo**

#### ***Xác định mục tiêu đào tạo***

Các mục tiêu cho từng chương trình đào tạo cần được cụ thể hóa và đảm bảo nguyên tắc SMART. Với mỗi chương trình khác nhau, mục tiêu đặt ra cũng khác nhau.

#### ***Xây dựng chương trình đào tạo***

Với chương trình đào tạo định hướng, doanh nghiệp cần xây dựng nội dung cụ thể để người chịu trách nhiệm định hướng biết được cần hướng dẫn và cung cấp thông tin cho nhân viên mới về những vấn đề gì cũng như hiểu rõ trách nhiệm, vai trò của mình.

#### ***Lựa chọn giáo viên***

Đối với giáo viên tại các cơ sở đào tạo, lấy từ bên ngoài tổ chức, Chi nhánh



phải trao đổi với giáo viên về mục tiêu, đối tượng đào tạo và cung cấp những thông tin, tài liệu về Chi nhánh.

Với giáo viên lựa chọn từ bên trong, Chi nhánh tiến hành tổ chức đào tạo về kỹ năng truyền đạt bài giảng, trang bị những kiến thức cần thiết, người được lựa chọn giảng dạy phải là người có kiến thức chuyên môn, phẩm chất đạo đức, nhiệt tình với việc truyền đạt kinh nghiệm để công tác đào tạo đạt hiệu quả tốt nhất có thể.

### ***Lựa chọn đối tượng đào tạo***

Lựa chọn đối tượng đào tạo phải căn cứ vào nhu cầu, động cơ học tập, khả năng tiếp thu, tiềm năng nghề nghiệp để xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể trong việc xác định đối tượng đào tạo. Khi lựa chọn, Chi nhánh nên xem xét họ có phù hợp với mục tiêu đào tạo hay không và bắt buộc những người có kết quả làm việc thấp phải tham gia đào tạo.

### ***Tiến hành đào tạo***

Giai đoạn chuẩn bị: Phòng Tổ chức thông báo danh sách tham gia đào tạo, thời gian bắt đầu và kết thúc khóa học, cung cấp giáo trình học tập, mục đích của chương trình đào tạo, học viên ký cam kết về kết quả đào tạo, thời gian bắt đầu và kết thúc khóa học, thời gian học.

Thực hiện đào tạo: nhân viên chịu trách nhiệm về công tác đào tạo cần phải theo dõi tiến độ của khóa học để sẵn sàng thay đổi khi cần thiết.

### ***Đối với giai đoạn đánh giá hiệu quả đào tạo***

Bên cạnh hình thức đánh giá thông qua những kiến thức mà nhân viên học được nhờ bài thi, bài kiểm tra cuối khóa, Chi nhánh nên bổ sung thêm các hình thức đánh giá khác là đánh giá thông qua phản hồi của học viên, đánh giá thông qua nhận xét của giáo viên, đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo, đánh giá ảnh hưởng của đào tạo đối với hoạt động của Chi nhánh.

Ngoài ra luận văn cũng đề xuất một số giải pháp hỗ trợ khác liên quan.