

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NCS: NGUYỄN ĐỨC TUẤN**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI  
CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CMCN 4.0**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 9340404

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**HÀ NỘI, NĂM 2023**

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS.TS. Lê Thanh Hà  
2. PGS.TS. Phạm Công Đoàn

Phản biện 1:.....

Phản biện 2: .....

Phản biện 3: .....

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án tiên sĩ cấp Trường, Trường Đại học Lao động – Xã hội.

Địa điểm: Phòng ....., Nhà ....., Trường Đại học Lao động – Xã hội,

Số: ... - Đường .... – Quận..... TP.....

Thời gian: vào hồi .... giờ .... ngày .... tháng ..... năm ....

Có thể tìm hiểu luận án tại: - Thư viện Quốc gia Việt Nam

- Thư viện Trường Đại học Lao động – Xã hội

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Trong mọi giai đoạn và thời kỳ phát triển của xã hội, con người luôn là yếu tố then chốt, đóng vai trò quyết định đến sự phát triển của lực lượng sản xuất. Đặc biệt, với sự thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế, xã hội và mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay thì nguồn nhân lực lại càng trở nên quan trọng, là trụ cột cho việc tạo ra năng lực cạnh tranh vượt trội của tổ chức.

Để có được nguồn nhân lực có chất lượng thì cần phải đào tạo và đào tạo liên tục, vai trò của đào tạo trong doanh nghiệp được thể hiện: (i) Đào tạo để nâng cao năng lực nhân viên, khắc phục điểm yếu, thiếu để đáp ứng yêu cầu công việc, đào tạo giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, có thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai. (ii) Do sự thay đổi, tiến bộ của khoa học công nghệ, tiến bộ về quản lý nên cần đào tạo để cập nhật kiến thức, kỹ năng; (iii) Đào tạo để nâng cao năng lực cạnh tranh của nguồn nhân lực, đây là yếu tố quan trọng nhất để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đào tạo nguồn nhân lực là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh, thể hiện qua việc giúp doanh nghiệp nâng cao sức lao động, hiệu quả thực hiện công việc, nâng cao chất lượng thực hiện công việc, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức, tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp.

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) đã bắt đầu từ những năm 2000, đặc trưng bởi sự hợp nhất, không có ranh giới giữa các lĩnh vực công nghệ, vật lý, kỹ thuật số và sinh học. Đây là xu hướng kết hợp giữa các hệ thống ảo và thực thể, vạn vật kết nối Internet (IoT) và các hệ thống kết nối Internet (IoS).

Tốc độ phát triển của những đột phá trong cách mạng công nghiệp lần thứ tư này là không có tiền lệ trong lịch sử. Nếu như các cuộc cách mạng công nghiệp trước đây diễn ra với tốc độ theo cấp số cộng thì tốc độ phát triển của cách mạng công nghiệp lần thứ tư này là theo cấp số nhân. Thời gian từ khi các ý tưởng về công nghệ và đổi mới sáng tạo được phôi thai, hiện thực hóa các ý tưởng đó trong các phòng thí nghiệm và thương mại hóa ở qui mô lớn các sản phẩm và quy trình mới được tạo ra trên phạm vi toàn cầu được rút ngắn đáng kể. Những đột phá công nghệ diễn ra trong nhiều lĩnh vực với tốc độ rất nhanh và tương tác thúc đẩy nhau đang tạo ra một thế giới được số hóa, tự động hóa và ngày càng trở nên hiệu quả và thông minh hơn.

Tiến bộ khoa học của CMCN 4.0 đang được ứng dụng mạnh mẽ vào các hoạt động thực tế của các doanh nghiệp nói chung và trong tài chính ngân hàng nói riêng, đòi hỏi phải đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp để đảm bảo đủ kiến thức, kỹ năng và phẩm chất nghề nghiệp có thể hoàn thành nhiệm vụ trong bối cảnh mới, dựa trên việc ứng dụng công nghệ của CMCN 4.0 trong hoạt động đào tạo.

Tài chính - ngân hàng hiện là một trong những lĩnh vực được đánh giá ở mức cao về ứng dụng công nghệ thông tin và chịu nhiều tác động của làn sóng Cách mạng công nghiệp 4.0, NHNN Việt Nam đã xây dựng chiến lược hoạt động và chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành ngân hàng từ năm 2020 đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030, ban hành văn bản chính sách định hướng hoạt động chuyên đổi số, các NHTM đã có những biến chuyển trong cấu trúc tổ chức, phương thức hoạt động, quản trị rủi ro, cung ứng sản phẩm dịch vụ nhằm thích ứng với thời đại kỹ nguyên số.

Hơn nữa CMCN 4.0 với những công nghệ mới, làm thay đổi nền tảng sản xuất, phát sinh thêm nhiều ngành nghề mới điều này đặt ra những yêu cầu mới về năng lực của nguồn nhân lực, với các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp bao gồm:

Kiến thức gồm trình độ nghiệp vụ ngân hàng, trình độ công nghệ thông tin (thức về dữ liệu lớn (Big Data), quản lý dữ liệu (SQL, VBA), khai thác dữ liệu nhiều chiều (Data mining), đám mây lưu trữ (Cloud)), trình độ chuyên môn kết hợp phát triển các dịch vụ kinh doanh mới như thương mại điện tử.

Kỹ năng gồm kỹ năng tư duy sáng tạo, tư duy phản biện, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng về vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT, kỹ năng quản lý rủi ro, kỹ năng ra quyết định dựa trên dữ liệu, kỹ năng thiết kế sản phẩm lấy khách hàng làm trung tâm.

Phẩm chất nghề nghiệp bao gồm chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh, ý thức bảo mật thông tin của nhân viên trong quá trình thực hiện nhằm giữ uy tín, an toàn cho ngân hàng một cách tuyệt đối.

Thách thức này không chỉ đặt ra với ngành ngân hàng nói chung mà còn đặt ra đối với từng ngân hàng nói riêng, thay đổi thế nào để bắt kịp với những hệ quả của CMCN 4.0 là bài toán các ngân hàng đang phải tìm hướng giải quyết.

Theo (Lee và Pfeiffer 2019), sẽ có hai thay đổi chính trong công việc (i) Thay đổi nội dung của quy trình làm việc, tổ chức công việc và các yếu tố khác khi áp dụng công nghệ, (ii) Thay đổi cấu trúc vi mô của công việc và quy trình làm việc dẫn đến một số ngành nghề biến mất và một số nghề nghiệp mới xuất hiện.

Dạng thay đổi đầu tiên là nâng cao nhu cầu năng lực mới và thúc đẩy điều chỉnh và cập nhật các bằng cấp mới trong khi dạng thay đổi thứ hai thường dẫn đến sự xuất hiện hoặc biến mất của các bằng cấp. Cả hai dạng thay đổi đều thúc đẩy sự thay đổi khác nhau trong cấu trúc trình độ (Tütlys và Spöttl 2020).

Hướng phát triển này cho thấy sẽ không có việc số hóa toàn diện xuyên suốt mọi thứ và thay thế con người. Do đó, cần phải khẩn trương làm rõ người lao động lành nghề phải có trình độ như thế nào và quy trình làm việc trong các doanh nghiệp có thể đóng những vai trò gì trong tương lai.

Đó là lý do tại sao trọng tâm của cuộc thảo luận về Công nghiệp 4.0 nên xoay quanh việc phát triển năng lực, khả năng đạt được bằng cấp, cũng như thay đổi yêu cầu năng lực của các chuyên gia. Cho dù, phát triển công nghệ, một yếu

tổ quan trọng trong bối cảnh Công nghiệp 4.0, nhưng con người vẫn là trụ cột để thực hiện thành công. (Hirsch-Kreinsen và Itterman 2019 ; Bayme vbm 2016 ).

Trong nghiên cứu của Fabrizio Campelli (2020) “Để chuyển đổi ngân hàng, chúng ta cần chuyển đổi cách làm việc” nghiên cứu chỉ ra để ngân hàng thay đổi cách làm việc, thì cần có mô hình tổ chức mới, hai yếu tố quyết định sự thành công của ngân hàng là nhân viên giỏi và công nghệ. (i) ngân hàng cần những cán bộ có chất lượng và những nhà lãnh đạo toàn cầu, cho phép ngân hàng để thực hiện các biện pháp phát triển phù hợp, sự thành công của ngân hàng đi kèm với chất lượng nguồn nhân lực, (ii) công nghệ đã và đang tồn tại trong một thời gian, ngân hàng cần xác định và tận dụng các cơ hội mà công nghệ mang lại để giải phóng con người, tách ra khỏi việc hành chính, tạo ra một môi trường làm việc tập trung vào tăng trưởng và thúc đẩy tiến trình, dành nhiều thời gian hơn để nhân viên ngân hàng gặp mặt, tư vấn cho khách hàng.

Trong nghiên cứu của Võ Thị Phương (2019) “Triển vọng nguồn nhân lực ngành ngân hàng trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0”, nghiên cứu của Đỗ Lê (2017) “Nhân lực ngân hàng trước cách mạng công nghiệp 4.0”, Minh Khôi (2018), “Nhà băng “khát” nhân sự thời 4.0” đã chỉ ra (i) tác động của CMCN 4.0 đến lĩnh vực ngân hàng chính là xu hướng ngân hàng số ngày càng phát triển do đó rất cần nguồn lao động công nghệ thông tin (CNTT) để đáp ứng được xu hướng công nghệ số (Brett King, 2017), (ii) chất lượng nguồn nhân lực không chỉ là trình độ nghiệp vụ ngân hàng mà đi liền với đó là kỹ năng vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT.

Tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam, với mục tiêu chiến lược đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 là: Đứng đầu về ngân hàng số; Đứng đầu về trải nghiệm khách hàng; Với mục tiêu chiến lược phát triển nguồn nhân lực của VCB đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 là: Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng hàng đầu trong ngành ngân hàng; Là tổ chức học tập và sáng tạo với các phong trào thi đua sôi nổi học tập, đổi mới sáng tạo, nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ; Vì vậy, hoạt động đào tạo luôn nhận được sự quan tâm chỉ đạo sát sao của Ban Lãnh đạo trong mọi hoạt động và nhận được sự ủng hộ, hỗ trợ của các phòng/ban của TSC và các chi nhánh trong toàn hệ thống.

So với yêu cầu CMCN 4.0, trong những năm qua công tác đào tạo dù đã có nhiều chuyển biến, có sự tăng trưởng về quy mô, số lượng học viên, có sự thay đổi về nội dung đào tạo, lựa chọn giảng viên chất lượng, đổi mới về hình thức đào tạo, ứng dụng công nghệ, nâng cao cơ sở vật chất, thay đổi quy trình tổ chức triển khai đào tạo tại các khâu nghiên cứu nhu cầu đơn vị, xây dựng bài giảng, tổ chức lớp học, đánh giá sau khóa học. Nhưng hoạt động đào tạo chưa đáp ứng hết nhu cầu đào tạo, chương trình đào tạo chưa gắn liền với vị trí công việc, chưa thực hiện đánh giá được hiệu quả đào tạo, mới chỉ áp dụng một phần công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo.

Hoạt động đào tạo tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam đang phải đối mặt với thách thức chưa từng có (i) làm thế nào để phát triển kỹ năng cho người

lao động thích ứng với việc làm chưa từng có trong hiện tại (phát sinh từ chương trình chuyển đổi số), (ii) phát triển kiến thức kỹ năng cho người lao động ở những việc làm ứng dụng công nghệ mới chưa từng áp dụng tại ngân hàng, (iii) khoảng cách trình độ cán bộ, chậm thay đổi nhận thức và thói quen, (iv) tình hình kinh tế tồn tại nhiều bất định, bất ngờ, bất an, diễn biến nhanh, khó lường, khó dự đoán, khó dự báo.

Những thách thức này không được giải quyết sẽ dẫn đến hệ quả nặng nề cho ngân hàng khi số lượng lớn lao động không có kiến thức, kỹ năng phù hợp bị đào thải, đặc biệt là những lao động giản đơn, người lao động trực tiếp không có khả năng thích ứng với công nghệ mới.

Đây là thách thức lớn đối với NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam và Khối nhân sự để đảm bảo nguồn nhân lực có chất lượng, thích ứng với công nghệ mới đảm bảo việc làm bền vững cho người lao động trong ngân hàng. Với những mảng thời sự và cấp thiết như trên, tác giả lựa chọn đề tài “**Đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0**” để tiến hành nghiên cứu, trên hai khía cạnh (i) Cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu công việc trong thời đại CMCN 4.0 bao gồm đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho cán bộ, (ii) Hiện đại hoá công tác đào tạo, ứng dụng công nghệ 4.0 vào quá trình đào tạo để nâng cao hiệu quả đào tạo, tác giả đã tiến hành khảo sát tại TSC và các chi nhánh nhằm đánh giá thực trạng kiến thức, kỹ năng của người lao động và mức độ đáp ứng của người lao động theo yêu cầu của công việc khi thay đổi công nghệ, những vấn đề đặt ra đối với đào tạo cho người lao động thích ứng với thay đổi công nghệ, đồng thời tiến hành khảo sát việc sử dụng thành tựu công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp (i) đào tạo cho người lao động thích ứng với sự thay đổi công nghệ trong bối cảnh chuyển đổi số, (ii) ứng dụng công nghệ trong việc hoạt động đào tạo.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Xây dựng khung lý luận đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 và đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam, từ đó luận án đề xuất giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 ở NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam giai đoạn từ 2023-2030.

Dựa trên mục tiêu nghiên cứu, tác giả xây dựng các câu hỏi nghiên cứu như sau:

(1) Cơ sở khoa học nào về đào tạo nhân lực NHTM đáp ứng yêu cầu cách mạng công nghệ 4.0? (2) Thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực ở ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng cách mạng công nghệ 4.0 hiện nay? Ưu điểm và nhược điểm và nguyên nhân? (3) Các giải pháp nào để hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 trong thời gian tới?

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

- Đối tượng nghiên cứu Nghiên cứu lý luận và thực tiễn đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 ở ngân hàng thương mại.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: Luận án nghiên cứu hoàn thiện lý luận và thực tiễn đào tạo NNL đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 ở NHTM, trong đó tập trung vào các nội dung, hình thức, phương pháp đào tạo nhân viên NHTM, các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần thiết trong đào tạo nhân viên NHTM. Tổ chức quy trình đào tạo và những yêu cầu về nguồn lực, trang thiết bị cho đào tạo, đội ngũ giảng viên, tài chính. Việc ứng dụng công nghệ 4.0 trong đào tạo.

- Về không gian nghiên cứu: Nghiên cứu tại trụ sở chính và các chi nhánh của NH TMCP Ngoại thương Việt Nam;

- Về thời gian: Dữ liệu, tài liệu về đào tạo nhân viên và các vấn đề liên quan giai đoạn từ 2018-2023, giải pháp đề xuất cho giai đoạn từ 2023 đến 2030 và những năm tiếp theo.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng mục đích của nghiên cứu là để NCS tìm hiểu hoạt động đào tạo, mức độ đáp ứng yêu cầu công việc hiện nay, phù hợp với giai đoạn chuyển đổi số của cán bộ NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam.

#### **5. Những đóng góp của luận án**

##### ***Về lý luận:***

Luận án Hệ thống hóa, bổ sung mới, làm rõ những vấn đề lý luận đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu cách mạng công nghiệp 4.0.

##### ***Về thực tiễn:***

Từ các kết quả chính của luận án, tác giả đã vận dụng lý luận và các dữ liệu thu thập đầy đủ, cập nhật, đánh giá đúng thực trạng đào tạo nhân viên của ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, chỉ rõ những vấn đề đặt ra cần giải quyết trong đào tạo nguồn nhân lực và nhân viên nói riêng theo yêu cầu của CMCN 4.0.

Trên cơ sở lý luận, thực tiễn về đào tạo nhân viên của ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu của CMCN 4.0 đề xuất các giải pháp chủ yếu hoàn thiện đào tạo nhân viên đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 của ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam cho giai đoạn đến năm 2030 và những năm tiếp theo.

#### **6. Bố cục của luận án**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án được kết cấu thành 4 chương.

## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC NGÂN HÀNG ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CMCN 4.0.**

### **1.1. Khái quát về cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0)**

CMCN 4.0 với sự phát triển bùng nổ của công nghệ thông tin với dữ liệu lớn (big data), điện toán đám mây (cloud computing), đặc biệt là IoT (internet of things) – vạn vật kết nối, làm cho quá trình chuyển đổi số diễn ra vô cùng mạnh mẽ hình thành “nền kinh tế số”. Có thể khẳng định rằng: Nền kinh tế trong CMCN 4.0 là nền kinh tế số. Sự phát triển của “kinh tế số” và tác động tích hợp giữa các loại hình công nghệ cao sẽ làm thay đổi thế giới từ sản xuất đến các mối quan hệ kinh tế, chính trị, xã hội còn sâu sắc hơn, kỳ ảo hơn nhiều mà chúng ta chưa thể hình dung được.

### **1.2. Tổng quan nghiên cứu về tác động của cuộc CMCN 4.0 đến nguồn Nhân lực ngành tài chính ngân hàng thương mại**

Trong phần này, tác giả đã phân tích tổng quan các công trình nghiên cứu về ảnh hưởng của CMCN 4.0 đến nguồn nhân lực ngành ngân hàng, nhìn chung các công trình nghiên cứu trước đây đã chỉ ra: Trong bối cảnh hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực được xem là vấn đề cốt lõi quyết định sự thành công và phát triển bền vững trước những thay đổi của CMCN 4.0 và quá trình hội nhập của ngành Ngân hàng hiện nay. Yêu cầu chất lượng nguồn nhân lực bao gồm:

(i) Kiến thức gồm trình độ nghiệp vụ ngân hàng, trình độ công nghệ thông tin, trình độ chuyên môn kết hợp phát triển các dịch vụ kinh doanh mới như thương mại điện tử, Esha Mehta (2016), Đỗ Lê (2017) Minh Khôi (2018); Phan Thị Hồng Thảo (2019), Fabrizio Campelli (2020);

(ii) Kỹ năng gồm kỹ năng tư duy sáng tạo, tư duy phản biện, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng về vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT, Tina Arora (2017), Archita Nur Fitriani (2019), Kusumawati (2020);

(iii) Phẩm chất gồm chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh, ý thức bảo mật thông tin của nhân viên trong quá trình thực hiện nhằm giữ uy tín, an toàn cho ngân hàng một cách tuyệt đối. Brett King (2018), Võ Thị Phương (2019).

### **1.3. Tổng quan nghiên cứu về tác động của cuộc CMCN 4.0 đến đào tạo nguồn nhân lực**

Trong phần này, tác giả đã phân tích tổng quan các công trình nghiên cứu về ảnh hưởng của cuộc CMCN 4.0 đến đào tạo nguồn nhân lực, nhìn chung các công trình nghiên cứu trước đây đã chỉ ra: CMCN 4.0 đã ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động đào tạo, không chỉ nội dung đào tạo, mà còn là phương pháp, hình thức, phạm vi đào tạo ở trong và ngoài trường học, trong đó:

Cần đổi mới đào tạo và nghiên cứu trong các cơ sở đào tạo theo hướng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, nhằm thích ứng với CMCN 4.0. Chương trình giảng dạy cần được chuẩn hóa, chương trình đào tạo cần theo kịp xu hướng thay đổi của xã hội, đề cập nhật các kiến thức, kỹ năng cần có cho nguồn nhân



lực trong thời đại CMCN 4.0, từ đó cải tiến chương trình, nội dung đào tạo cho phù hợp với yêu cầu thực tế. Georg Spoettl and Vidmantas Tūtlys (2020), Lars Windelband (2020), Dương Trung Kiên (2021), Nguyễn Hồng Minh (2016);

Cần thay đổi phương pháp dạy học, phát huy vai trò của người dạy, giáo viên, CMCN 4.0 tạo ra nhiều lĩnh vực mới, kiến thức mới do đó đòi hỏi giáo viên phải liên tục học hỏi, cập nhật về kiến thức, kỹ năng ở mức độ cao hơn, giảng viên cần tăng cường đi thực tế để bổ sung kiến thức, kinh nghiệm thực tế., cần thay đổi phương pháp đánh giá kết quả của người học theo hướng khơi gợi tính tích cực, chủ động của người học. Với sự vận dụng những thành tựu của cách mạng 4.0 thì người học ở bất cứ đâu đều có thể truy cập vào thư viện của nhà trường để tự học, tự nghiên cứu. Think Tank Vinasa (2019), Trần Mạnh Hùng (2019);

Cơ sở đào tạo cần hiện đại hóa cơ sở vật chất và tạo môi trường học thuận lợi để ươm mầm tài năng, phát triển các ngành mới mà xã hội có nhu cầu xã hội cao, các cơ sở đào tạo này cũng cần tiếp thu làm chủ và khai thác vận hành hiệu quả những tiến bộ công nghệ của cuộc CMCN 4.0, tăng cường ứng dụng mạnh mẽ CNTT vào công tác quản trị, đa dạng hóa và triển khai hình thức đào tạo trực tuyến để nâng cao trình độ và có sức thu hút người học. Asian development bank (2021); Lê Hồng Khanh, (2019).

Các cơ sở đào tạo cần đổi mới tăng cường liên kết với các tổ chức đoàn thể, các doanh nghiệp có nhu cầu đào tạo và sử dụng nguồn lực chất lượng cao. Có kết nối giữa đào tạo và ứng dụng, việc xây dựng chính sách, chương trình đào tạo, đào tạo lại, nâng cao trình độ, kỹ năng tay nghề, chuyển đổi nghề nghiệp cho nhóm lao động có kỹ năng thấp là một yêu cầu thiết yếu, hơn nữa tạo điều kiện cho họ tự học tập nâng cao trình độ; điều chỉnh, bổ sung quy hoạch mạng lưới các cơ sở dạy nghề gắn với các ngành, các vùng kinh tế trọng điểm. Đồng thời, có cơ chế phù hợp khuyến khích các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế dành kinh phí và thời gian thích đáng cho đào tạo, đào tạo lại lao động. Nguyễn Hồng Minh (2016), World Economic Forum 2017.

#### **1.4. Tổng quan nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại trong CMCN 4.0**

Trong phần này, tác giả đã phân tích tổng quan các công trình nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực của ngành ngân hàng trong CMCN 4.0, nhìn chung các công trình nghiên cứu trước đây đã chỉ ra: Chương trình đào tạo cần dựa trên nhu cầu chiến lược và xu hướng ngành, đẩy mạnh các khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ theo định hướng chiến lược chuyển đổi số; rà soát, đổi mới chương trình đào tạo theo hướng bổ sung nội dung đào tạo nghiệp vụ ngân hàng gắn với hoạt động chuyển đổi số; Cần tập trung vào những nhiệm vụ then chốt nào, yêu cầu công việc để xác định được kiến thức, kỹ năng nào cần đào tạo và phạm vi đào tạo đến đâu. McKinsey (2021),

Hình thức đào tạo phải đa dạng, tăng cường sử dụng thiết bị CNTT trong việc triển khai học tập, vì nhu cầu huấn luyện đào tạo sẽ phát triển nhiều hơn, gắn với hoạt động công việc và thường xuyên thông qua các các thiết bị di động, điện

thoại hoặc máy tính bảng hoặc “các khóa học ngắn hạn” trực tuyến. Jack Hubbard (2020).

Hoạt động đào tạo luôn phải gắn chặt với việc đánh giá đào tạo và theo dõi hiệu quả công việc của cán bộ trong các nghiệp vụ ngân hàng, đào tạo có tác động đến tiến bộ của nhân viên, nâng cao năng lực và hiệu suất của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng từ đó góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh. Tập trung nhận diện, phát hiện cán bộ tiềm năng qua đào tạo để qua đào tạo bồi dưỡng thành lực lượng dẫn dắt sự phát triển của ngân hàng. Frank Nana Kweku Otoo (2019), Burhan Mahmoud Awad Alomari<sup>1</sup> (2017); Zumrah (2013); (Chang và cộng sự, 2011; Swanson, 2001; Youndt và Snell, 2004).

Cơ sở hạ tầng cho việc học tập cần mở rộng, cần có hệ sinh thái phù hợp, cung cấp tài liệu đào tạo tại chỗ, đào tạo trực tuyến, không chỉ là trình độ nghiệp vụ ngân hàng mà đi liền với đó là kỹ năng vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trong môi trường CNTT McKinsey (2021).

### **1.5. Khoảng trống trong nghiên cứu**

Từ tổng quan tình hình nghiên cứu trên, tác giả nhận thấy hiện nay có nhiều bài viết, công trình, luận án trong và ngoài nước nghiên cứu về CMCN 4.0, quá trình hình thành, ảnh hưởng của CMCN 4.0 đến hoạt động ngân hàng, nguồn nhân lực ngân hàng hay đào tạo nguồn nhân lực, các công trình khoa học đã khái quát hoá và phát triển những vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực nói chung hay nguồn nhân lực ngành ngân hàng nói riêng, thấy được điểm mạnh và điểm yếu của nguồn nhân lực đang sử dụng, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng trong thời kỳ mới nền kinh tế tri thức hay trong một ngành nghề, một địa phương.

Tuy nhiên, về lý luận dưới góc nhìn của khoa học quản trị nhân lực cần làm rõ hơn những khái niệm, nội dung và công cụ quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0, phân tích làm rõ nội hàm của các quan niệm, nội dung, hình thức, phương pháp, quy trình cùng các nhân tố tác động đến đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại.

Hơn nữa, về thực tiễn theo yêu cầu của CMCN 4.0 thì hình thức đào tạo cần tăng cường ứng dụng mạnh mẽ CNTT đa dạng hóa và triển khai hình thức đào tạo trực tuyến để nâng cao trình độ và có sức thu hút người học.

Cần thay đổi phương pháp dạy học, lấy người học là trung tâm, giảng viên là người dẫn dắt, khơi gợi tính tích cực, chủ động của người học. Với sự vận dụng những thành tựu của CMCN 4.0 thì người học ở bất cứ đâu đều có thể truy cập vào thư viện của nhà trường, tài liệu để tự học, tự nghiên cứu.

Về quy trình đào tạo cần ứng dụng mạnh mẽ công nghệ của 4.0 (Internet vạn vật, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo) để thay đổi quy trình thực hiện, tiết kiệm thời gian, tối ưu hóa nguồn lực, thực hiện quản trị dữ liệu đào tạo theo cách thống nhất, liên kết, chặt chẽ khoa học.

Cơ sở đào tạo cần hiện đại hóa cơ sở vật chất và tạo môi trường học thuận lợi để uơm mầm tài năng, phát triển các ngành mới mà xã hội có nhu cầu xã hội

cao, các cơ sở đào tạo này cũng cần tiếp thu làm chủ và khai thác vận hành hiệu quả những tiến bộ công nghệ của cuộc CMCN 4.0.

Nội dung đào tạo cần tăng cường đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp của nguồn nhân lực NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0. Chủ động cập nhật kiến thức, nâng cao kỹ năng dựa trên nhu cầu chiến lược và xu hướng ngành, bổ sung kỹ năng cho nhân viên để đào tạo lại được hiệu quả.

Đến nay, vấn đề nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại nói chung và NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 vẫn chưa được đề tài nào đề cập, phân tích chuyên sâu và do đó cần được tiếp tục làm rõ. Đã có một số nghiên cứu nổi bật về vị trí, vai trò, sự cần thiết của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong các ngành nghề nói chung, lĩnh vực ngân hàng nói riêng, nhưng phân tích, đánh giá chuyên sâu về đào tạo nguồn nhân lực tại NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam trong thời kỳ CMCN 4.0 vẫn là một vấn đề mới.

Vì vậy tác giả nhận thấy đây là khoảng trống để tập trung nghiên cứu Đào tạo nguồn nhân lực của NH TMCP Ngoại Thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0.

Bám sát chủ trương, kế hoạch thực hiện đào tạo nguồn nhân lực ở NH TMCP Ngoại Thương để đánh giá đúng thực trạng, chỉ ra nguyên nhân của những thành tựu và hạn chế đó cùng những vấn đề cần đặt ra mà NH TMCP Ngoại Thương cần giải quyết. Từ đó có những giải pháp thích hợp, hiệu quả để hoàn thiện đào tạo nhân lực tại ngân hàng này đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0.

## **CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0**

### **2.1. Một số khái niệm**

#### **2.1.1. Nguồn nhân lực, nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại**

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

##### **2.1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại**

#### **2.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng thương mại**

#### **2.1.3. Đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu Cách mạng Công nghiệp 4.0**

##### **2.1.3.1. Cách mạng Công nghiệp 4.0**

##### **2.1.3.2 Đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu Cách mạng Công nghệ 4.0**

Đào tạo nguồn nhân lực NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 là quá trình sử dụng thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 ứng dụng vào hoạt động đào tạo và thực hiện các hoạt động cung cấp kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 cho người lao động NHTM, đảm bảo họ hoàn thành tốt nhiệm vụ công việc được giao hiện tại và trong tương lai.

Để đáp ứng đào tạo nguồn nhân lực NHTM đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0 cần hai yêu cầu là:

- (i) Sử dụng thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 ứng dụng vào hoạt động đào tạo;
- (ii) Đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động.

### **2.2. Yêu cầu đào tạo nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0**

#### **2.2.1. Yêu cầu sử dụng thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 ứng dụng vào hoạt động đào tạo.**

Yêu cầu về Internet kết nối vạn vật, yêu cầu về trí tuệ nhân tạo, yêu cầu về bảo mật thông tin, yêu cầu về dữ liệu lớn để số hóa bài giảng, số hóa tài liệu đào tạo, số hóa nền tảng giảng dạy, cá nhân hóa trải nghiệm, tích hợp hệ thống quản lý đào tạo.

#### **2.2.2. Yêu cầu đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động**

Bản chất của nền kinh tế trong CMCN 4.0 là nền kinh tế số hay nền kinh tế dựa trên ứng dụng các công nghệ số, nền kinh tế phát triển dựa trên nền tảng tri thức, ở đó vai trò của tri thức được coi là tài nguyên cho sự phát triển của nền kinh tế, đòi hỏi nguồn nhân lực số phải là nguồn nhân lực được đào tạo bài bản, chắc về chuyên môn, vững về phẩm chất nghề nghiệp, có năng lực làm chủ công nghệ, có tính sáng tạo và khả năng thích ứng nhanh với sự biến đổi của công nghệ trong nền kinh tế. Có thể thấy đặc trưng của nguồn nhân lực số được thể hiện trên các phương diện như: (i) Có năng lực làm chủ các thiết bị công nghệ số trong quá trình tương tác của các hoạt động kinh tế; (ii) Có khả năng thích ứng trong thời gian nhanh nhất với môi trường lao động và với tiến bộ khoa học

công nghệ mới; (iii) Có tác phong kỷ luật và đạo đức trong công việc; (iv) Có khả năng tư duy đột phá trong công việc, hay còn gọi là tính sáng tạo. Đây được xem như điều kiện cần, đủ và là tiêu chí đặc trưng của nguồn nhân lực số. Tuy nhiên, để đáp ứng các điều kiện trên, đòi hỏi nguồn nhân lực số phải được đào tạo một cách bài bản và liên tục được đào tạo bổ sung/cập nhật mới.

Vì vậy, khi hoạt động ngân hàng thay đổi trong thời đại chuyển đổi số, người lao động cần có những kiến thức mới, kỹ năng lao động mới và phẩm chất nghề nghiệp. Tuy nhiên công nghệ sẽ thay đổi, nghề nghiệp sẽ thay đổi, nhưng thay đổi đến đâu, thay đổi như thế nào, những ngành nghề mới nào sẽ xuất hiện vẫn là những điều chưa xác định. Vì vậy chuẩn bị kiến thức, kỹ năng lao động nào và chuẩn bị thế nào còn phải suy nghĩ và bàn luận. Do những thay đổi của ngành nghề tương lai chưa hoàn toàn xác định, cần chú trọng vào những kiến thức, kỹ năng nền tảng để làm việc gì ở đâu cũng đều sẵn sàng và có thể dùng được, chú trọng rèn luyện khả năng tự học, khả năng thích nghi và thay đổi. (Think Tank 2019). (Armand Doucet và đồng nghiệp, 2020).

### **2.3. Nội dung, hình thức và phương pháp đào tạo**

#### **2.3.1. Nội dung đào tạo**

Nội dung đào tạo trong lĩnh vực ngân hàng rất phong phú, trong CMCN 4.0 về chương trình đào tạo trong ngân hàng nên được thiết kế theo hướng mở và linh hoạt, tăng tính ứng dụng gắn với hoạt động chuyển đổi số và được nhóm lại theo 04 lĩnh vực sau, bao gồm (i) kiến thức về vận hành công nghệ số (ii) kiến thức chuyên môn, (iii) kỹ năng, (iv) kiến thức chung, (v) phẩm chất nghề nghiệp.

(i) Kiến thức về vận hành công nghệ số bao gồm: Kiến thức về công nghệ mới, bao gồm công nghệ số chú trọng đào tạo kiến thức về dữ liệu lớn (Big Data), quản lý dữ liệu (SQL, VBA), khai thác dữ liệu nhiều chiều (Data mining), đám mây lưu trữ (Cloud), vạn vật kết nối (Internet of Things), trí tuệ nhân tạo (AI), điện toán đám mây (Cloud computing), blockchain... (Lê Thanh Tâm, 2018), (Nguyễn Phương Liên, 2019), Think Tank (2019).

(ii) Kiến thức chuyên môn nghề nghiệp là sự am hiểu nghiệp vụ ngân hàng, các kiến thức trong các lĩnh vực hoạt động then chốt của NHTM (tín dụng, kế toán, thanh toán quốc tế,...), Kiến thức quản trị ngân hàng hiện đại trong thời kỳ CMCN 4.0 bao gồm quản trị rủi ro, quản trị nhân sự, quản trị tài chính, đầu tư quốc tế, thanh toán quốc tế, năng lực nghiên cứu, dự báo, xây dựng chiến lược, định hướng phát triển hệ thống ngân hàng, tái cơ cấu ngân hàng, quản trị ngân hàng hiện đại. (Lê Thanh Tâm, 2018).

(iii) Kỹ năng bao gồm: Kỹ năng cơ bản (hai nhóm kỹ năng chuyên môn và xử lý công việc) và kỹ năng đa nhiệm (năm nhóm kỹ năng về xã hội, hệ thống, kỹ thuật, giải quyết vấn đề phức tạp và quản lý nguồn lực), trong đó kỹ năng giải quyết vấn đề phức tạp, tư duy phản biện và tính sáng tạo là kỹ năng hàng đầu cần có trong CMCN 4.0. Think Tank (2019)

(iv) Kiến thức chung thể hiện sự hiểu biết của người lao động về chủ trương, đường lối chung, luật và các văn bản pháp quy liên quan

(v) Phẩm chất nghề nghiệp: Đạo đức nghề nghiệp là yêu cầu bắt buộc của mỗi cán bộ trong lĩnh vực ngân hàng, người làm ngân hàng cần phải ý thức rõ được đặc thù nghề nghiệp của nghề ngân hàng, để hiểu và tuân thủ những yêu cầu, quy định khắt khe của ngành, trong đó rất quan trọng là những chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp

### **2.3.2. Hình thức đào tạo**

Trong thực tế có nhiều tiêu thức phân loại đào tạo khác nhau, đối với các lớp do doanh nghiệp, ngân hàng tự tổ chức bao gồm các hình thức: Đào tạo tập trung trên lớp, Đào tạo trên nền tảng trực tuyến (Đào tạo online), Đào tạo E-learning, đào tạo kết hợp (Blended Training).

### **2.3.3. Phương pháp đào tạo**

Có rất nhiều phương pháp đào tạo khác nhau và việc lựa chọn phương pháp đào tạo hợp lý có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo và việc tiếp thu của học viên. (i) Phương pháp đào tạo phổ biến trên lớp học (Giảng bài, kiểm tra, minh họa, bài tập,) (ii) Phương pháp đào tạo phổ biến tại nơi làm việc (Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, cố vấn, tư vấn, huấn luyện, thực tập, luân phiên thay đổi công việc, (iii) Phương pháp tự đào tạo.

## **2.4. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực Ngân hàng thương mại**

### **2.4.1. Xác định nhu cầu và xây dựng kế hoạch đào tạo**

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

Xác định nhu cầu đào tạo là giai đoạn đầu tiên trong quy trình đào tạo, giai đoạn này được thực hiện nhằm trả lời câu hỏi: (i) Trong thời gian tới đối tượng nào cần đào tạo và phát triển (ii) Lý do cần đào tạo và phát triển (iii) Các kỹ năng, thái độ, phẩm chất nghề nghiệp cần bổ sung đối với các đối tượng đó?

#### **2.4.1.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo**

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo là quá trình xác định mục tiêu và các biện pháp nhằm thực hiện mục tiêu đào tạo. Đây là hoạt động nhằm cụ thể hóa nhu cầu đào tạo của ngân hàng, cũng như cụ thể hóa các chính sách, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực đã được hoạch định, tạo cơ sở để tiến hành triển khai và đánh giá kết quả công tác này trong thực tế.

#### **2.4.2. Tổ chức hoạt động đào tạo**

Trong quy trình đào tạo và phát triển nhân lực, giai đoạn tổ chức triển khai đào tạo và phát triển nhân lực được coi là giai đoạn rất quan trọng. Vì triển khai đào tạo và phát triển nhân lực có ý nghĩa quyết định đến việc triển khai mục tiêu của công tác này trong ngân hàng.

#### **2.4.3. Đánh giá kết quả đào tạo**

Đánh giá kết quả đào tạo nội bộ là một bước quan trọng trong kế hoạch đào tạo nội bộ của ngân hàng, nhằm kiểm tra kiến thức, kỹ năng, mà học viên đã tiếp thu được trong thời gian tham gia khóa học để từ đó ngân hàng có thể biết được hiệu quả của chương trình, rút ra những đánh giá, sau đó xây dựng những chương trình học phù hợp với chuyên môn và yêu cầu của nhân viên. (Hiếu Nguyễn, 2022)

Theo các nguyên cứu của Nguyễn Thị Minh Nhân, Mai Thanh Lan, Kaufman, Anderson về đánh giá kết quả đào tạo thì có bốn cách đánh giá kết

quả đào tạo (i) Đánh giá dựa trên phản hồi của học viên sau khóa học, (ii) Đánh giá kiến thức thông qua bài kiểm tra, phỏng vấn cho điểm, (iii) Đánh giá sự thay đổi kỹ năng, năng lực thông qua hành vi của học viên, (iv) Đánh giá hiệu quả đào tạo dựa trên sự thay đổi kết quả, hiệu quả lao động.

#### **2.4.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo**

Đánh giá hiệu quả đào tạo là việc so sánh kết quả sau đào tạo với kỳ vọng của các cấp lãnh đạo. Mức độ khó khăn của đánh giá đào tạo tăng dần khi dùng các số đo về phản ứng, học hỏi, hành vi và kết quả. Đánh giá hiệu quả đào tạo dựa trên sự thay đổi Kết quả công việc của học viên: Đây là vấn đề quan trọng nhất.

### **2.5. Một số yếu tố liên quan**

#### **2.5.1. Giảng viên và đội ngũ quản lý đào tạo**

##### **a. Đội ngũ giảng viên**

Giảng viên có vai trò quan trọng trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Với những điều kiện như nhau, cơ sở đào tạo nào có được đội ngũ giảng viên có năng lực giảng dạy tốt thì công tác đào tạo, bồi dưỡng ở đó sẽ đạt kết quả tốt hơn. Do đó, không thể phủ nhận vai trò có tính chất quyết định của đội ngũ giảng viên đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng.

Theo TS. Tony Pont (chuyên gia đào tạo người Anh), giảng viên phải là người chịu trách nhiệm về toàn bộ quá trình đào tạo và là người có vai trò động viên, khuyến khích, định hướng nhu cầu đào tạo của người học

##### **b. Đội ngũ quản lý đào tạo**

Đội ngũ quản lý đào tạo đóng vai trò quan trọng trong công tác tổ chức triển khai đào tạo và tham mưu cho lãnh đạo trong việc nâng cao chất lượng của hoạt động đào tạo, các ý kiến của họ về văn bằng, chứng chỉ, về nguồn lực, về liên kết, hợp tác đào tạo cũng như các dữ liệu liên quan tới học viên, giảng viên, sẽ là đầu vào cần thiết giúp chương trình đào tạo thiết thực và khả thi.

#### **2.5.2. Tổ chức bộ máy quản lý và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo**

Tổ chức bộ máy quản lý đào tạo trong doanh nghiệp dựa trên những chức năng, nhiệm vụ đã được doanh nghiệp quy định về lực lượng, bố trí về cơ cấu, xây dựng mô hình và làm cho toàn bộ hệ thống quản lý đào tạo của doanh nghiệp hoạt động như một chỉnh thể có hiệu lực nhất.

Sau khi xác định bộ máy tổ chức quản lý đào tạo, cơ cấu tổ chức quản lý đào tạo, mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, hình thức đào tạo thì công tác triển khai đào tạo cần xác định thời gian và địa điểm tổ chức, thời gian và địa điểm được xác định dựa trên những yêu cầu của công tác đào tạo và phát triển nhân lực, yêu cầu của ngân hàng đối với người lao động và nguyện vọng của người lao động.

#### **2.5.3 Khả năng tài chính của NHTM dành cho đào tạo**

Tài chính dành cho đào tạo bao gồm việc xác định các chi phí cho thực hiện chương trình và kế hoạch đào tạo, phát triển nhân lực. Tiền công giảng viên, chi phí cơ sở vật chất, chi phí văn phòng phẩm, dụng cụ phục vụ đào tạo, chi phí trả cho đối tác, chi phí hỗ trợ người lao động.

## **CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CMCN 4.0**

### **3.1. Khái quát về nguồn nhân lực Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.**

#### **3.1.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam**

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trước đây, nay là Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/4/1963 với tổ chức tiền thân là Cục Ngoại hối (trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam).

Sau hơn nửa thế kỷ hoạt động trên thị trường, VCB hiện là một trong những ngân hàng thương mại lớn nhất Việt Nam. VCB hiện có hơn 600 chi nhánh/phòng giao dịch/văn phòng đại diện/Đơn vị thành viên trong và ngoài nước gồm: Trụ sở chính tại Hà Nội; 121 Chi nhánh; 484 phòng giao dịch; 04 Công ty con ở trong nước (Công ty cho thuê tài chính, Công ty chứng khoán, Công ty kiều hối, Công ty cao ốc Vietcombank198); 03 Công ty con ở nước ngoài (Công ty Vinafico Hongkong, Công ty chuyển tiền Vietcombank tại Mỹ, Ngân hàng con tại Lào); 01 Văn phòng đại diện tại TP. HCM; 01 Văn phòng đại diện tại Singapore, 01 Văn phòng đại diện tại Mỹ ; 03 Đơn vị sự nghiệp: Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; 01 Trung tâm xử lý tiền mặt tại Hà Nội và 01 Trung tâm xử lý tiền mặt tại Tp. Hồ Chí Minh; 03 Công ty liên doanh, liên kết. Về nhân sự, VCB hiện có gần 22.000 cán bộ nhân viên.

#### **3.1.2. Mục tiêu chiến lược đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 của Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam**

Tầm nhìn và sứ mệnh: Ngân hàng số 1 tại Việt Nam, một trong 100 ngân hàng lớn nhất khu vực Châu Á, một trong 300 tập đoàn tài chính ngân hàng lớn nhất thế giới, một trong 1000 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất toàn cầu có đóng góp lớn vào sự phát triển của Việt Nam.

Để hiện thực hóa tầm nhìn và sứ mệnh này, các mục tiêu chiến lược bao gồm:

(i) Khẳng định vị thế số 1 về quy mô lợi nhuận, quy mô và tỷ trọng thu thập phi tín dụng trong các ngân hàng tại Việt Nam với cơ cấu lợi nhuận tương đương các ngân hàng hàng đầu thế giới; (ii) Số 1 về bán lẻ và ngân hàng đầu tư tại Việt Nam, (iii) Đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực và môi trường làm việc tại Việt Nam; (iv) Quản trị rủi ro theo các thông lệ quốc tế tốt nhất.

#### **3.1.3. Khái quát nguồn nhân lực và mục tiêu chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu của cách mạng công nghiệp 4.0**

Theo đề án phát triển nguồn nhân lực Vietcombank đến năm 2015 xác định Nguồn nhân lực luôn được VCB xác định là một trong những nhân tố chủ chốt, quyết định trong hoạt động của Ngân hàng. Là một trong sáu mục tiêu chiến lược của VCB, mục tiêu chiến lược về Quản trị và phát triển nguồn nhân lực đến



năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 của VCB là ngân hàng đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực và môi trường làm việc tại Việt Nam.

**Bảng 4: Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực Vietcombank đến năm 2025**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	18,016	20,180	25,044	29,336	34,294	40,039	46,748	54,817
Lao động bình quân (không bao gồm người quản lý)	Người	16,374	18,339	19,623	20,996	22,466	24,039	25,721	27,522
Năng suất lao động	Tỷ đồng/ người/ năm	1.510	1.527	1.715	1.848	1.990	2.142	2.307	2.495

*Nguồn VCB, 2019*

Theo công văn số 338 NQ/ĐU ngày 1.7.2021 của Vietcombank v/v Xây dựng, phát triển nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0, nêu rõ:

*Mục tiêu tổng quát*

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao để đáp ứng yêu cầu phát triển, đổi mới, sáng tạo của nền kinh tế số, góp phần đưa Vietcombank trở thành ngân hàng đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực.

*Mục tiêu cụ thể*

(i) Là tổ chức học tập và sáng tạo với các phong trào thi đua sôi nổi học tập, đổi mới, sáng tạo, nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ. (ii) Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng hàng đầu trong ngành ngân hàng có số lượng và cơ cấu hợp lý, thích ứng mạnh mẽ với lộ trình chuyển đổi số tại VCB. (iii) Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý kế cận có chất lượng cao, có bản lĩnh chính trị vững vàng, có phẩm chất đạo đức trong sáng, có năng lực thực tiễn, tư duy đổi mới, có tầm nhìn chiến lược, nhạy bén trong kinh doanh, phấn đấu đáp ứng được nhu cầu tăng số lượng cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp trung từ 10-15%.

*Về quy mô và cơ cấu lao động*

Tính đến 31/12/2022, tổng số lao động của VCB là: 22.996 người ; trong đó Tiến sĩ: 25 người, chiếm 0,0125%; Thạc sĩ: 4.126 người, chiếm 20,63%; Đại học: 12.835 người, chiếm 69,17%; Cao đẳng: 2.786 người, chiếm 5,84%; Trung cấp: 1.036 người, chiếm 3,93%; Số còn lại (sơ cấp hoặc chưa qua đào tạo): 1.325 người, chiếm 2,29%.

Quy mô lao động của VCB tăng từ 16,374 người năm 2018 và 18,339 người tại 30/06/2019 và 22.996 người tại 31/12/2022. Tốc độ tăng trưởng lao động hàng năm khoảng 6%/năm, So với Đề án đặt ra ban đầu, quy mô lao động của VCB tăng nhanh hơn so với dự kiến là 3%.

Theo mục tiêu Đề án đặt ra, VCB đã thực hiện phân bổ cơ cấu lao động theo hướng chú trọng lao động bán hàng, hạn chế lao động có tính chất giản đơn. Cụ thể: Số lao động tăng chủ yếu cho công tác bán hàng (lao động tuyển dụng cho công tác bán hàng chiếm trên 75% tổng số lao động tuyển dụng, năm 2022 tỷ lệ này là 78%). Tỷ lệ lao động bán hàng duy trì mức 50% - 60% tổng số lao động.

### **3.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam**

Hiện nay hoạt động đào tạo toàn hàng được thực hiện bởi 3 đơn vị: Trường Đào tạo (TĐT); Chi nhánh và Ban Tổ chức nhân sự (TCNS) với đối tượng và phạm vi đào tạo khác nhau. Trong đó TĐT là đầu mối quản lý đào tạo toàn hệ thống.

Hàng năm, căn cứ mục tiêu, kế hoạch kinh doanh của ngân hàng, TĐT là đầu mối xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo cho toàn hàng và chủ động tổ chức đào tạo theo CTĐT của TĐT.

Bên cạnh tuân thủ kế hoạch đào tạo của TĐT, các CN cũng chủ động tổ chức đào tạo theo nhu cầu phát sinh của từng CN và báo cáo kế hoạch thực hiện đào tạo hàng năm cho TĐT. Theo quy định trong hướng dẫn Quy chế đào tạo, tổ chức đào tạo tại CN cũng phải tuân thủ các yêu cầu đảm bảo chất lượng chung (về tiêu chuẩn giảng viên, thiết kế bài giảng và đánh giá kết quả đào tạo).

Ban tổ chức nhân sự là đầu mối tổ chức và cử những cán bộ đủ tiêu chuẩn tham gia các khóa đào tạo của cơ sở đào tạo bên ngoài VCB theo yêu cầu tiêu chuẩn hóa cán bộ, hoặc đào tạo bằng cấp quốc gia. Dữ liệu đào tạo này cũng được báo cáo cho TĐT vào cuối năm để quản lý tổng hợp.

#### **3.2.1. Thực trạng tổ chức bộ máy, nhân lực quản lý đào tạo và chương trình đào tạo tại TĐT của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam**

##### **3.2.1.1. Thực trạng tổ chức bộ máy, nhân lực quản lý đào tạo**

Năm 2019, VCB đã nâng cấp Trung tâm đào tạo thành Trường Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (Trường đào tạo) theo Quyết định số 338/QĐ-VCB-CS&KHNS ngày 14/3/2019 với nhiệm vụ quản lý, tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo và các hoạt động nghiên cứu khoa học trong toàn hệ thống phù hợp với định hướng, mục tiêu phát triển của VCB và hội nhập quốc tế.

##### **3.2.1.2. Thực trạng hoạt động đào tạo và bồi dưỡng Nguồn nhân lực tại Vietcombank giai đoạn 2015 -2023**

##### **Kết quả đào tạo giai đoạn 2015-2023 của VCB**

Tại VCB, các chỉ số thường được quan tâm nhất là số nội dung, số khóa đào tạo, số lượt đào tạo và tỉ suất đào tạo.

Kết quả đào tạo giai đoạn 2015-2023 của VCB đã có bước tăng trưởng vượt bậc về quy mô và chất lượng, đã tổ chức được nhiều khóa đào tạo bồi dưỡng về công tác quản lý cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo và quản lý của các chi nhánh, tổ chức được nhiều khóa đào tạo, bồi dưỡng kỹ thuật nghiệp vụ, kiến thức về sản phẩm dịch vụ, đạo đức kinh doanh cho hàng ngàn lượt cán bộ nhân viên. cụ thể:

**Bảng 5: Kết quả hoạt động đào tạo**  
**Kết quả đào tạo do Vietcombank tổ chức**

Năm	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Tổng số khóa	142	207	248	302	388	258	182	399	171
Tổng số lượt học viên	12.754	21.601	26.571	33.139	46.041	67.898	69.791	106.467	55.649
Tỉ suất đào tạo/cán bộ	0.91	1.53	1.78	2.13	2.44	3.55	3.23	4.42	2.13

*Nguồn VCB, 2023*

**Kết quả đào tạo bên ngoài Vietcombank**

Năm	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tiến sỹ	2	3		2		2	1		1
Thạc sỹ	60	65	72	78	85	56	35	68	34
Cử nhân	11	13	16	18	12	18	14	12	15
Chứng chỉ	56	75	90	130	140	145	95	168	79

*Nguồn VCB, 2023*

### 3.2.2. Đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu cách mạng công nghiệp 4.0

#### 3.2.2.1. Ứng dụng công nghệ 4.0 trong đào tạo

❖ **Đẩy mạnh hoạt động số hóa bài giảng điện tử (BGĐT) để nhanh chóng đáp ứng công tác đào tạo trong tình hình thực tế**

Tính đến 6.2023, VCB đã có 76 BGĐT chủ yếu tập trung vào các nội dung về quy định/quy trình/sản phẩm, đào tạo cho nhân viên mới và đào tạo theo bản đồ đào tạo. Bên cạnh đó, nắm bắt xu hướng đào tạo mới - micro learning – phương pháp chia nội dung lớn thành những nội dung ngắn, súc tích, dễ tiếp thu, VCB đã triển khai thành công việc thí điểm số hóa bài giảng điện tử theo micro-

learning: chuỗi các bài giảng điện tử ngắn, tập trung vào một vài khía cạnh cụ thể của chủ đề.

❖ **Ứng dụng công nghệ để đa dạng các hình thức đào tạo**

Hệ thống công nghệ đào tạo Smart Class, Cầu truyền hình, Phần mềm đào tạo trực tuyến, Hệ thống E-learning

❖ **Ứng dụng công nghệ trong việc đánh giá sau đào tạo**

VCB cũng tăng cường sử dụng công nghệ trong việc đánh giá chất lượng đào tạo và quản lý kết quả sau đào tạo. Hiện nay, toàn bộ các khóa học do VCB tổ chức đều được thực hiện khảo sát thông qua ứng dụng Microsoft-form, kết quả khảo sát được tập hợp nhanh chóng giúp rút ngắn thời gian tổng hợp số liệu và cung cấp thông tin chính xác cho cán bộ quản lý đào tạo.

❖ **Ứng dụng công nghệ trong Quản lý dữ liệu đào tạo**

Từ năm 2021, hoạt động quản lý đào tạo được hiện đại hóa thông qua việc triển khai hệ thống quản lý đào tạo (LMS - Learning Management System), nhằm quản lý lộ trình đào tạo chi tiết của từng cá nhân. Hệ thống quản lý học tập LMS sẽ quản lý chi tiết hoạt động của người học, thống kê và xuất báo cáo tự động hoàn toàn, ghi nhận được tiến độ học tập của từng cán bộ. Hơn nữa quản lý đào tạo bằng công cụ LMS làm thay đổi một số quy trình, thủ tục đăng ký, ghi nhận kết quả thủ công hiện nay tại VCB, giúp tiết kiệm thời gian, hiệu quả về chi phí, thuận tiện trong việc theo dõi, quản lý và là bước phát triển căn bản trong việc quản lý đào tạo của VCB.

**3.2.2.2. Đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho cán bộ**

**3.2.2.2.1 Xây dựng hệ thống văn bản, chính sách đào tạo**

Một số văn bản quy định về hoạt động đào tạo được VCB chủ động rà soát, đề xuất điều chỉnh cho phù hợp hơn với tình hình thực tế

❖ Phạm vi áp dụng toàn hệ thống VCB:

(i) Quy chế Đào tạo (ban hành theo Quyết định số 1086/QĐ-VCB-CS&KHNS ngày 21/07/2020 của Hội đồng quản trị Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam), và Hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo (đã được phê duyệt trong năm 2022) (ii) Quy chế quản lý giảng viên trong hệ thống VCB (ban hành theo Quyết định số 226/QĐ-VCB-CS&KHNS của HĐQT ngày 08/03/2022), (iii) Quy chế tổ chức, đánh giá và sử dụng kết quả thi tay nghề trong hệ thống VCB (ban hành theo Quyết định số 222/QĐ-VCB-CS&KHNS của HĐQT ngày 08/03/2022)

❖ Phạm vi áp dụng nội bộ TĐT:

(i) Quy trình tổ chức triển khai đào tạo theo các hình thức: trực tuyến, trên lớp, E learning; (ii) Quy trình xây dựng và phát triển bài giảng; (iii) Quy trình số hóa bài giảng; (iv) Hướng dẫn về hồ sơ thanh toán kinh phí đào tạo tại TĐT

Các quy định này thể hiện quan điểm của Ban Lãnh đạo đối với tầm quan trọng của đào tạo nội bộ, xác định rõ quyền lợi, nghĩa vụ và cơ chế đãi ngộ đối với người tham gia hoạt động đào tạo, đồng thời là cơ sở quan trọng để VCB triển khai hoạt động đào tạo một cách bài bản, hệ thống, hiệu quả trong thời gian tới.

❖ Đào tạo cấp chứng chỉ hành nghề và đào tạo theo Bản đồ đào tạo

Xây dựng bản đồ đào tạo bao gồm 38 nhóm JD tại chi nhánh với 02 lộ trình đầu tiên 0-12 tháng và 12-60 tháng, và các chương trình đào tạo liên quan (bao gồm cả đào tạo trực tiếp và đào tạo Elearning) với các nội dung bao gồm các khóa học Nền tảng – Nghiệp vụ - Lãnh đạo, quản lý.

### 3.2.2.2.2 Chương trình đào tạo

Sản phẩm của một chương trình đào tạo khung hoàn chỉnh bao gồm: i/ mục tiêu đào tạo, chuẩn đầu ra của chương trình; ii/ Danh mục đào tạo cụ thể; iii/Hình thức đào tạo; iv/ Phương pháp đào tạo. Về cơ bản, hiện nay việc thiết kế chương trình đào tạo đã tuân thủ các nội dung này.

Trong quá trình triển khai xây dựng chương trình đào tạo, việc gán các chương trình đào tạo cho từng vị trí đảm bảo các nguyên tắc: i/ Cần có chương trình đào tạo lõi cho các vị trí (chương trình đồ móng) mang tính bắt buộc và 100% đối tượng này phải được đào tạo; ii/ Chương trình đào tạo được cấu trúc căn cứ vào các tiêu chuẩn khung năng lực: kiến thức, kỹ năng và thái độ-hành vi; iii/ Danh mục khóa học có thể được điều chỉnh linh hoạt dựa vào kết quả TNA hàng năm, đảm bảo thích ứng với chiến lược của VCB và sự thay đổi môi trường kinh doanh; iv/ Các chương trình lõi cho các chức danh nghề nghiệp đặc thù, chức danh quản lý lãnh đạo cũng là một phần trong hệ thống đào tạo này và v/ do yêu cầu phủ 100% đối tượng đào tạo nên cần sử dụng phối hợp các hình thức đào tạo.

### 3.2.2.2.3. Nội dung đào tạo

Công tác nghiên cứu, phát triển chương trình là một trong những nhiệm vụ cốt lõi được VCB chú trọng, tập trung nguồn lực triển khai nhằm phát triển được những bài giảng sát với mục tiêu, chiến lược của VCB, của đơn vị phòng ban nghiệp vụ tại TSC, CN và yêu cầu người học trên học theo mô hình Kiến thức – Kỹ Năng – Phẩm chất nghề nghiệp.

Về danh mục các khóa đào tạo, tại VCB hiện nay đã có tổng số hơn 150 khóa học khác nhau (không bao gồm các khóa đào tạo có tính thời điểm như đào tạo về sản phẩm mới, quy trình mới). Mỗi năm, VCB triển khai khoảng 90-100 nội dung đào tạo với 15-20% trong số đó là nội dung được xây dựng mới hoặc nâng cấp, phát triển trên nền tảng có sẵn. Các nội dung đào tạo được chia theo khối nội dung như khối lãnh đạo quản lý, khối nghiệp vụ riêng (bán buôn, bán lẻ, rủi ro, vốn, tài chính kế toán, kiểm tra kiểm soát, tác nghiệp, công nghệ, hỗ trợ) và khối đào tạo chung.

**Bảng 6: Đào tạo theo các khối nghiệp vụ**

Khối nội dung	2019	2020	2021	2022	2023
LD-Lãnh đạo quản lý	676	316	219	3576	390
CB-Bán buôn	2334	1754	3308	4174	1843
RB-Bán lẻ	12130	18775	21422	33803	9040
RM-Rủi ro	4544	15519	7956	12146	1840
TR	344			1637	
CA-Kiểm tra giám sát	326	261	622	409	

FA-Kế toán	936	688		1584	158
HR-Nhân sự	423	205	933	18999	766
ORP-Tác nghiệp	1316	6890	5674	5340	7415
SUP-Hỗ trợ	490	10964	7511	3616	234
CM-Đào tạo chung	6575	2589	21211	9677	412
PJ-Dự án, IT	14356	9937	935	11453	954
Khác	1591	2480	6985	53	
Tổng	46041	67988	69791	106467	

Nguồn VCB, 2023

**Bảng 7: Nội dung đào tạo bao gồm Kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp**

Năm		2019		2020		2021		2022		2023	
Khía cạnh		Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt
Kiến thức	Nghệ vụ, quy trình	195	23.081	123	22.873	102	23.559	211	65.117	58	25.785
	Sản phẩm	22	7.643	35	15.653	20	19.526	26	19.529	25	9.323
Kỹ năng		118	8.536	52	21.468	55	25.150	158	21.587	52	17.895
Phẩm chất nghề nghiệp		17	1.623	19	3.565	23	29.133	47	21.092	36	2.646

Nguồn VCB, 2023

**Bảng 9: Nội dung đào tạo liên quan đến chuyển đổi số**

Năm	2019		2020		2021		2022		2023	
Khía cạnh	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt
Nội dung liên quan đến chuyển đổi số	14	4.014	18	12.716	16	1.600	33	4.052	17	924

Nguồn VCB, 2023

#### 3.2.2.2.4. Hình thức đào tạo

Kể từ năm 2015, VCB bắt đầu đẩy mạnh triển khai đào tạo theo hình thức tập huấn, cầu truyền hình thông qua sử dụng hệ thống đường truyền của Trụ sở

chính, bên cạnh hình thức đào tạo tập trung. Năm 2019, lần đầu tiên hệ thống Elearning được đưa vào sử dụng để triển khai đào tạo. Kể từ thời điểm đó đến nay, tại VCB đã bước đầu ghi nhận có các hiệu ứng truyền thông tích cực đến các cán bộ trong toàn hệ thống về học tập chủ động qua hệ thống đào tạo trực tuyến.

**Bảng 11: Đào tạo theo các hình thức**

Năm	Tập trung		Trực tuyến (MS Teams, Zooms, Cầu truyền hình)		Elearning	Tỷ lệ E Learning/ tập trung	Tỷ lệ Trực tuyến/ tập trung
	Số lớp	Số lượt	Số lớp	Số lượt			
2015	124	7622	12	5120	40	0.52	67.17
2016	167	8901	25	12510	19	0.21	140.54
2017	217	12864	18	13542	105	0.81	105.27
2018	248	16725	22	15829	490	2.92	94.64
2019	244	12532	41	21710	11668	93.1	173.23
2020	142	7479	113	35354	25052	264.09	352.42
2021	45	1989	135	26809	40891	2055.85	1347.86
2022	264	16801	130	35610	54003	321.42	195.84
2023	125	9406	46	15037	31170	331.38	159.86

	2019	2020	2021	2022	2023
Số lượt đào tạo	46.041	67.988	69.791	106.467	55.649
Số lượt đào tạo Elearning	11.668	25052	40.891	54.003	31.170
Số lượt đào tạo trực tiếp	34.242	42.833	28.798	52.411	24.443
Số lượt đào tạo cử đi học	131	103	102	53	36

*Nguồn VCB, 2023*

### 3.2.2.2.5. Phương pháp đào tạo

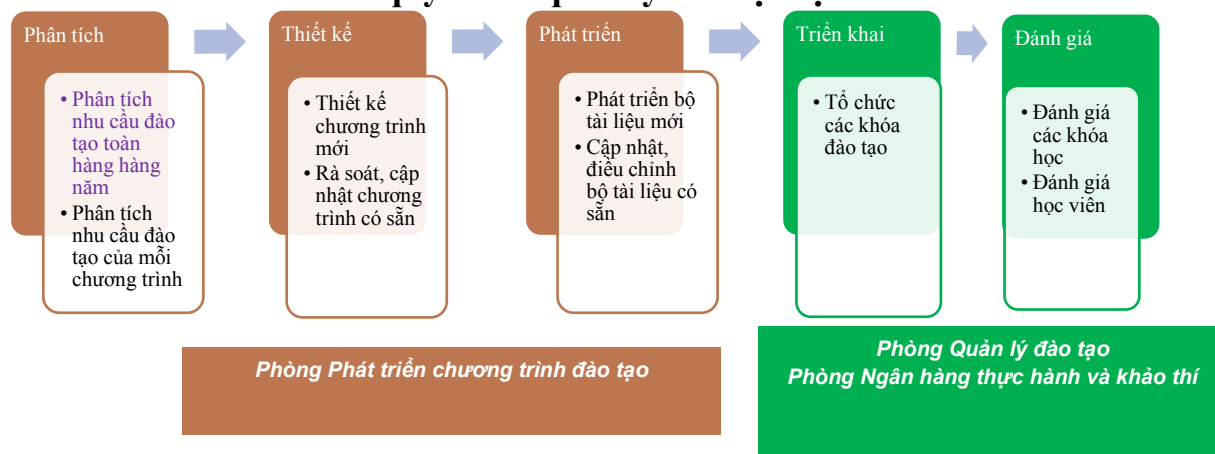
Việc triển khai các hình thức đào tạo đa dạng, sử dụng nền tảng công nghệ trực tuyến song song với các khóa đào tạo offline được xác định rõ trong chương

trình đào tạo bởi mỗi hình thức đào tạo có những lợi thế khác nhau. Hiện nay VCB đang đẩy mạnh hình thức đào tạo E-learning, các nền tảng đào tạo trực tuyến phổ biến.

### 3.2.3. Thực trạng quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Tại VCB, việc xây dựng CTĐT, bước đầu đã tuân thủ mô hình ADDIE, mô hình quản lý đào tạo tại VCB được khái quát như Hình 4, thể hiện cách tiếp cận truyền thống, bắt đầu từ phân tích nhu cầu đào tạo để thiết kế khung chương trình, phát triển học liệu, sau đó triển khai và đánh giá kết quả đào tạo.

**Hình 4: Mô hình quy trình quản lý đào tạo tại Vietcombank**



Công tác quản lý đào tạo tại VCB có sự chuyên môn hóa rõ nét, hình thành những chức năng công việc đặc thù, đòi hỏi các đơn vị nội bộ phối hợp chặt chẽ, đồng thời đòi hỏi khai thác hiệu quả năng lực của các đơn vị chuyên môn/giảng viên nội bộ và đối tác/giảng viên thuê ngoài.

### 3.2.4. Một số yếu tố liên quan

#### 3.2.4.1. Giảng viên và đội ngũ quản lý đào tạo

##### a. Đội ngũ giảng viên

Đội ngũ giảng viên đóng vai trò quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo. TĐT đang sử dụng cả giảng viên nội bộ và giảng viên thuê ngoài (không xây dựng đội ngũ giảng viên cơ hữu), tùy theo nội dung đào tạo. Hiện nay, các tiêu chuẩn lựa chọn giảng viên tại VCB tuân theo Quy chế quản lý giảng viên ban hành tháng 03/2022.

Việc không xây dựng hệ thống giảng viên cơ hữu là đặc thù riêng của VCB nhằm đảm bảo tính cập nhật, sát thực tế của nội dung giảng cho đào tạo nghề nghiệp. Tuy nhiên vai trò huấn luyện (coach), hướng dẫn (mentor) chưa được nhấn mạnh trong đào tạo thực hành tại cơ sở mặc dù hoạt động này diễn ra thường xuyên tại các đơn vị, CN dưới hình thức on job- training.

##### b. Đội ngũ quản lý đào tạo

Hiện nay cán bộ làm công tác quản lý đào tạo có 13 cán bộ/65 cán bộ của TĐT VCB, cán bộ quản lý đào tạo có nhiệm vụ:

Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo đã được BLD phê duyệt. Theo dõi, quản lý, đánh giá chất lượng, quản lý kết quả học tập, cấp chứng chỉ đào tạo cho



học viên sau các khóa đào tạo, báo cáo kết quả học tập của học viên về đơn vị chủ quản và Ban Tổ chức cán bộ, quản lý các hợp đồng đào tạo;

Trong quá trình triển khai đào tạo, đội ngũ cán bộ quản lý đào tạo đã phát huy tinh thần trách nhiệm cao độ, theo dõi sát sao tiến trình lớp học để có những phản hồi, đề xuất kịp thời nhằm đảm bảo chất lượng đào tạo và sự cải tiến liên tục tại TĐT.

#### **3.2.4.2. Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo**

Hiện nay VCB tổ chức các khóa học tập trung tại các địa bàn Hà Nội, Đà Nẵng, TP Hồ Chí Minh, Cần Thơ. Do chưa có, chưa hoàn thiện cơ sở tổ chức đào tạo của VCB nên các khóa này VCB đều thuê khách sạn để tổ chức lớp học. Một số khóa học do chi nhánh yêu cầu đào tạo riêng sẽ tổ chức tại trụ sở chi nhánh.

VCB phối hợp với các đơn vị tổ chức lớp học để đảm bảo các điều kiện vật chất đáp ứng yêu cầu làm việc của cán bộ và yêu cầu tổ chức các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học, các hoạt động hỗ trợ kinh doanh của VCB.

Bên cạnh đó TĐT VCB được giao quản lý và vận hành cơ sở vật chất Trường Đào tạo VCB tại Khu đô thị Ecopark, xã Cửu Cao, huyện Văn Giang, tỉnh Hưng Yên có diện tích hơn 20.000 m<sup>2</sup>, TĐT tiếp nhận và đưa vào sử dụng, vận hành từ tháng 5/2020. Bao gồm 4 khối nhà và các tiện ích hỗ trợ với mục đích sử dụng là: (i) Văn phòng làm việc của TĐT, (ii) Tổ chức đào tạo, hội nghị, hội thảo của VCB.

#### **3.2.4.3 Khả năng tài chính của NHTM dành cho đào tạo**

Công tác tài chính của VCB đã được xây dựng kế hoạch làm việc cụ thể, khoa học, chuyên nghiệp, P.KTTV thực hiện phân công nhiệm vụ rõ ràng theo hướng chuyên môn hóa giữa các thành viên trong phòng, phối hợp chặt chẽ và kịp thời với các bộ phận liên quan tại TĐT/TSC bảo đảm công tác tài chính được thực hiện thông suốt và bảo đảm đúng quy định. Hoàn thành công tác quyết toán năm tài chính, các số liệu bảo đảm chính xác, khớp đúng và tuân thủ đúng quy định. Phối hợp chặt chẽ với các đầu mối tại TĐT và các Phòng/ bộ phận liên quan tại TSC để xây dựng ngân sách cho hoạt động của Trường Đào tạo trong các năm.

### **3.3. Kết quả khảo sát, phỏng vấn về đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp và mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam**

#### **3.3.1. Kết quả khảo sát, phỏng vấn về đào tạo kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam**

Hai đối tượng tham gia khảo sát: cán bộ quản lý (với vai trò người sử dụng lao động và các học viên (tất cả cán bộ VCB) đã cho thấy học viên có thay đổi thái độ tích cực và áp dụng được kiến thức, kỹ năng học được vào xử lý công việc sau các khóa học của VCB, hiệu quả công việc của cán bộ được cải thiện, chi tiết như sau

##### **a. Kết quả khảo sát học viên có kết quả như sau**

Tại TSC: Phòng ban Trụ sở chính; Chi Nhánh: Tất cả chi nhánh

Số phiếu phát ra: 17.924; Số phiếu thu về: 3.130  
Sử dụng thang điểm từ 1 đến 5.

**Bảng 17: Kết quả khảo sát mục tiêu đào tạo**

STT	Mục tiêu đào tạo	Điểm
1	Mục tiêu các khóa đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có gắn với mục tiêu phát triển của đơn vị?	3.87
2	Mục tiêu các khóa đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có gắn với mục tiêu phát triển của cá nhân?	3.63
3	Các khóa đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức đáp ứng nhu cầu cho công việc hiện tại và phát triển nghề nghiệp trong tương lai của Anh/Chị không?	3.63

Với mức điểm lần lượt là 3.87 và 3.63 cho thấy các khóa đào tạo do VCB tổ chức có gắn với mục tiêu phát triển của đơn vị, cá nhân, đáp ứng đúng nhu cầu cho công việc.

**Bảng 18: Kết quả khảo sát chương trình đào tạo**

STT	Chương trình đào tạo	Điểm
4	Các chương trình đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có đảm bảo đủ kiến thức, kỹ năng, thái độ với yêu cầu công việc của Anh/Chị?	3.49
5	Các nội dung đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có đảm bảo tính cập nhật, theo xu hướng đáp ứng yêu cầu công việc không?	3.51
6	Các nội dung đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có cân đối giữa lý thuyết và thực hành?	3.37
7	Các nội dung đào tạo do Trường Đào tạo tổ chức có hữu ích, hiệu quả?	3.51
8	Mức độ kiến thức, kỹ năng Anh/chị tiếp thu được áp dụng vào công việc?	4.21
9	Các nội dung đào tạo của Trường Đào tạo tổ chức có hình thức, nội dung và kết cấu tài liệu học tập phù hợp với quy định của VCB?	3.58

Với mức điểm cao nhất là 4.21 cho thấy các kiến thức, kỹ năng được học trên lớp học viên đều áp dụng vào công việc, đảm bảo hữu ích.

**Bảng 19: Kết quả khảo sát giảng viên**

STT	Giảng viên	Điểm
10	Giảng viên có am hiểu chuyên đề đào tạo?	4.05
11	Giảng viên trình bày rõ ràng, dễ hiểu, phù hợp đối tượng người học?	3.57
12	Khả năng bao quát lớp học và điều tiết quá trình giảng dạy?	3.51
13	Khả năng vận dụng công nghệ trong giảng dạy?	3.83

Với mức điểm cao nhất là 4.05, 3.57 cho thấy giảng viên đều am hiểu chuyên đề đào tạo và trình bày rõ ràng dễ hiểu, việc vận dụng công nghệ trong giảng dạy là tốt.

**Bảng 20: Kết quả khảo sát hình thức đào tạo**

STT	Hình thức đào tạo	Điểm
14	Hình thức, thời lượng đào tạo và khai thác hệ thống LMS	3.43
15	Hình thức đào tạo nào Anh/ chị ưa thích nhất? (đánh số từ 1-4 theo thứ tự ưu tiên)	1. Tập trung 2. Elearning 3. Trực tuyến 4. Cầu truyền hình

Với kết quả khảo sát cho thấy học viên vẫn lựa chọn hình thức học tập trung là ưu tiên số một, rồi tiếp đến là các hình thức đào tạo Elearning, Trực tuyến, Cầu truyền hình.

**Bảng 21: Kết quả khảo sát công tác tổ chức cho lớp học**

STT	Công tác tổ chức	Điểm
16	Chất lượng phòng học và trang thiết bị giảng dạy có đầy đủ, phù hợp không?	3.51
17	Chất lượng bữa ăn trưa, tối, teabreak có phù hợp không?	3.4
18	Năng lực tổ chức của cán bộ Trường Đào tạo?	3.56
19	Cán bộ Trường Đào tạo có hỗ trợ nhiệt tình cho lớp học không?	3.69

Với kết quả khảo sát cho thấy công tác tổ chức lớp học ở mức đầy đủ, năng lực tổ chức của cán bộ tại TĐT VCB đạt mức tốt.

**Bảng 22: Kết quả khảo sát khả năng học tập cá nhân**

	Khảo sát khả năng học tập của cá nhân	
20	Kiến thức, kỹ năng làm việc của anh chị là do tích lũy từ các nguồn đào tạo	1. Chủ động tìm kiếm tài liệu tự học 2. Khóa đào tạo do TĐT và đơn vị tổ chức 3. Học hỏi đồng nghiệp cấp trên

		4. Từ nguồn khác
21	Anh chị thường chủ động tìm kiếm tài liệu học tập & phát triển bản thân từ những nguồn nào sau đây:	1. Từ bạn bè đồng nghiệp 2. Từ Intranet, thư viện VCB 3. Từ nguồn thông tin công cộng trên Internet 4. Khai thác hệ thống học liệu mở (các khóa học trên Internet)

Với kết quả khảo sát cho thấy Kiến thức, kỹ năng làm việc của học viên là do tích lũy từ các nguồn đào tạo từ tìm kiếm tài liệu tự học, tiếp theo là các khóa đào tạo do TĐT và đơn vị tổ chức.

**b. Kết quả khảo sát người quản lý có kết quả như sau**

Tại TSC: Ban Lãnh đạo, Trưởng Phòng Ban/ Trung Tâm TSC

Chi Nhánh: Giám đốc các chi nhánh

Số phiếu phát ra: 194; Số phiếu thu về: 66

Sử dụng thang điểm từ 1 đến 5.

**Bảng 24: Kết quả khảo sát người quản lý**

STT	Mục tiêu đào tạo	Điểm
1	Sau khóa học, Anh/Chị thấy cán bộ có thay đổi thái độ/hành vi theo hướng tích cực?	3.32
2	Mức độ áp dụng kiến thức/kỹ năng học được của cán bộ vào công việc, xử lý tình huống?	3.7
3	Hiệu quả công việc của cán bộ có được cải thiện sau khóa học?	3.19
4	Cán bộ có truyền đạt kiến thức/kỹ năng học được cho cán bộ khác trong đơn vị?	3.39

Với kết quả khảo sát đối với người quản lý về học viên sau khi tham dự các khóa học do VCB tổ chức đều cho thấy học viên sau khi tham dự khóa học đều có thay đổi thái độ, hành vi theo hướng tích cực, có áp dụng kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc và đem lại hiệu quả trong công việc.

Và sau khóa học các học viên có truyền đạt kiến thức, kỹ năng cho cán bộ khác trong đơn vị, phù hợp với kết quả khảo sát học viên là có tìm tài liệu học tập và phát triển bản thân từ bạn bè, đồng nghiệp.

**3.3.2. Kết quả khảo sát, phỏng vấn về mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam**

Tác giả đã tiến hành (i) Xây dựng yêu cầu về việc sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo, tiến hành phỏng vấn các nhà khoa học tại một số Trường Đại học, chuyên gia đào tạo và (ii) Thực hiện khảo sát về việc mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam.

(i) Xây dựng yêu cầu về việc sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo, tiến hành phỏng vấn các nhà khoa học tại một số Trường Đại học, chuyên gia đào tạo

Kết quả phỏng vấn là 100% các nhà khoa học đều đồng ý việc sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo là cấp thiết..

(ii) Thực hiện khảo sát, phỏng vấn về việc mức độ sử dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo tại ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam.

\*Đối tượng khảo sát, phỏng vấn: Cán bộ làm công tác tại Trường Đào tạo & Phát triển nguồn nhân lực Vietcombank

\*Đối tượng khảo sát: Cán bộ làm tại Vietcombank

**Thực hiện khảo sát, phỏng vấn**

**a. Kết quả khảo sát, phỏng vấn: Cán bộ làm công tác tại Trường Đào tạo & Phát triển nguồn nhân lực Vietcombank; Tổng số: 30 cán bộ**

**Bảng 26: Yêu cầu 1: Cần sử dụng internet vạn vật nhằm lưu và phát các thông tin về đào tạo, nội dung đào tạo qua mạng internet để phục vụ nghiên cứu, giảng dạy và học tập; kiểm soát hành vi học tập của người học**

STT	Chi tiết yêu cầu 1	Điểm
1	Có thể tìm hiểu thông tin về các khóa đào tạo của Vietcombank trên mạng Internet nội bộ	4.58
2	Có thể tải nội dung và tài liệu đào tạo của khóa học trên mạng Internet nội bộ để học tập, nghiên cứu	4.56
3	Vietcombank có thể kiểm soát hành vi học tập trên mạng Internet nội bộ	4.53

Với mức điểm 4.53 đến 4.58, có thể thấy VCB có sử dụng mạng Internet nội bộ vào hoạt động đào tạo và kiểm soát hành vi người học, đạt mức khá và tốt.

**Bảng 27: Yêu cầu 2: Cần sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo để tạo ra những cỗ máy phục vụ nghiên cứu, học tập và giảng dạy, nhằm đạt mục tiêu như thu thập và xử lý thông tin về đào tạo, đưa ra các lập luận và phán đoán, tự sửa lỗi, đề xuất chiến lược học tập hợp lý v.v...**

STT	Chi tiết yêu cầu 2	Điểm
1	Vietcombank có đưa trí tuệ nhân tạo vào phục vụ công tác giảng dạy dựa trên nền tảng trợ lý ảo, (tạo ra bài giảng điện tử, bài tập bổ trợ, bài mẫu, soạn đề, chấm bài kiểm tra điều phối các hoạt động tập thể trong lớp...)	4.32

Với mức điểm 4.32 có thể thấy VCB có đưa trí tuệ nhân tạo vào phục vụ công tác giảng dạy, đạt mức khá và tốt.

**Bảng 28: Yêu cầu 3: Cần sử dụng Blockchain trong việc ghi và chia sẻ dữ liệu đào tạo an toàn, hiệu quả**

STT	Chi tiết yêu cầu 3	Điểm
1	Vietcombank có sử dụng công nghệ Blockchain (cơ chế cơ sở dữ liệu tiên tiến) cho phép ghi chép thông tin đào tạo, đạt được sự đồng thuận các bên tham gia đào tạo, liên kết thông tin đào tạo, chia sẻ thông tin đào tạo minh bạch, an toàn trong hệ thống.	4.52
2	Thông tin đào tạo của Vietcombank (bao gồm điểm số, hoạt động ngoại khoá, kỹ năng, trải nghiệm...) đều được lưu trữ có sự nhất quán theo trình tự thời gian và không thể xóa hoặc sửa đổi chuỗi mà không có sự đồng thuận từ bên tham gia. (đơn vị tổ chức đào tạo, giảng viên, học viên, hệ thống)	4.65

Với mức điểm 4.52 và 4.65 có thể thấy VCB sử dụng Blockchain trong việc ghi và chia sẻ dữ liệu đào tạo, đạt mức khá và tốt.

**Bảng 29: Yêu cầu 4: Cần thiết lập hệ thống dữ liệu lớn nhằm lưu giữ thông tin của người học và các chuyên gia làm công tác đào tạo, qua đó giúp đơn vị làm công tác đào tạo nắm được hành vi, xu hướng, nhu cầu ... của cả người dạy và người học. Từ đó giúp cơ sở đào tạo có chiến lược và kế hoạch đào tạo phù hợp**

STT	Chi tiết yêu cầu 4	Điểm
1	Vietcombank có hệ thống dữ liệu lớn lưu giữ thông tin đào tạo của người học, chuyên gia, giảng viên làm công tác đào tạo	4.67
2	Vietcombank có sử dụng dữ liệu lớn được khai thác sử dụng các báo cáo làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược và lộ trình học tập	4.56

Với mức điểm 4.56 và 4.67 có thể thấy VCB sử dụng dữ liệu lớn lưu giữ thông tin đào tạo, khai thác sử dụng các báo cáo, đạt mức khá và tốt

**Bảng 30: Yêu cầu 5: Phải sử dụng điện toán đám mây trên các nền tảng thích hợp (chẳng hạn Office 365, Facebook, Youtube,...) nhằm lưu trữ, phân loại và sắp xếp dữ liệu đào tạo trên hệ thống của cơ sở đào tạo**

STT	Chi tiết yêu cầu 5	Điểm
1	Các dữ liệu đào tạo tại Vietcombank đều được lưu trữ, tổ chức và sắp xếp trên hệ thống của các đơn vị cung cấp dịch vụ (Office 365, Facebook, Youtube,...)	3.2

2	Vietcombank có chiến lược tiếp thị tự động hóa dựa trên nền tảng công nghệ này nhằm tiết kiệm chi phí và tối ưu nguồn lực	3.15
---	---	------

Với mức điểm 3.2 và 3.15 có thể thấy dữ liệu đào tạo của VCB được trù trên các đơn vị cung cấp dịch vụ và có chiến lược tiếp thị tự động hóa dựa trên nền tảng công nghệ, đạt mức trung bình.

**b. Kết quả khảo sát: Cán bộ làm tại Vietcombank; Tổng số: 350 cán bộ**

**Bảng 32: Kết quả khảo sát cán bộ làm tại Vietcombank**

STT	Nội dung câu hỏi	Điểm
1	Có thể tìm hiểu thông tin về các khóa đào tạo của Vietcombank trên mạng Internet nội bộ	4.85
2	Có thể tải nội dung và tài liệu đào tạo của khóa học trên mạng Internet nội bộ để học tập, nghiên cứu	4.93
3	Vietcombank có thể kiểm soát hành vi học tập trên mạng Internet nội bộ	4.90
4	Vietcombank có thể kiểm soát việc truy cập nội dung đào tạo của người học trên mạng Internet nội bộ	4.93
5	Vietcombank có thể kiểm soát thời gian học tập của người học trên mạng Internet nội bộ	4.95
6	Vietcombank có thể kiểm soát việc thực hiện các nhiệm vụ học tập của người học (làm bài tập, bài kiểm tra, phiếu đánh giá) trên mạng Internet nội bộ	4.96
7	Vietcombank có áp dụng công nghệ trí tuệ nhân phục vụ công tác đào tạo, (tạo ra bài giảng điện tử, bài tập bổ trợ, chấm bài kiểm tra điều phối các hoạt động tập thể trong lớp...)	3.65

Đối với cán bộ làm tại VCB, VCB đạt mức khá, tốt tại việc tìm hiểu thông tin đào tạo, tải và kiểm soát nội dung đào tạo, kiểm soát thời gian học tập và các nhiệm vụ học tập còn việc áp dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo chỉ đạt mức trung bình và khá.

### **3.4. Đánh giá chung về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam về những vấn đề đặt ra trong việc đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0**

#### **3.4.1. Đánh giá chung về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong việc đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0**

##### **3.4.1.1. Điểm đạt**

###### ***Định hướng của Ban Lãnh đạo***

Hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh CMCN 4.0 luôn nhận được sự quan tâm chỉ đạo sát sao của Ban Lãnh đạo trong mọi hoạt động và nhận được sự ủng hộ, hỗ trợ của các phòng/ban của TSC tạo điều kiện cho TĐT VCB hoàn thành nhiệm vụ

### ***Hệ thống văn bản chính sách quy định hoạt động đào tạo***

VCB đã ban hành được văn bản chính sách đào tạo, các chính sách, quy định này có vai trò quan trọng trong hệ thống chính sách phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng, giữ vị trí quyết định và có mối quan hệ chặt chẽ với các chính sách khác của ngân hàng. Các văn bản này quy định mục tiêu đào tạo, đối tượng tham gia đào tạo, nội dung đào tạo, chương trình đào tạo cơ bản, nâng cao, hình thức đào tạo, ngân sách đào tạo, trách nhiệm của các đơn vị, cá nhân trong quá trình triển khai.

### ***Xây dựng và hoàn thiện Bản đồ đào tạo***

Trong suốt 3 năm qua 2019-2022, VCB đã từng bước nghiên cứu, triển khai, rà soát, hoàn thiện Bản đồ đào tạo cho các vị trí tại chi nhánh và đưa vào quản lý trên hệ thống LMS, do chưa có Khung năng lực nên VCB đang sử dụng Bản mô tả công việc (JDs) để thay thế Khung năng lực trong việc xây dựng Bản đồ đào tạo.

### ***Nội dung đào tạo phù hợp với chiến lược của VCB và yêu cầu của CMCN 4.0***

Theo yêu cầu của CMCN 4.0, VCB đã đẩy mạnh việc xây dựng các bài giảng điện tử, các nội dung đào tạo tập trung vào kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp cho cán bộ, các kiến thức bao gồm kiến thức chuyên môn theo từng nghiệp vụ (phân tích báo cáo tài chính, thẩm định đầu tư dự án,...), kiến thức chung, kiến thức về vận hành công nghệ số (Thực hành triển khai dự án theo mô hình Agile/scrum, Công nghệ học máy và trí tuệ nhân tạo trong phát hiện bất thường).

Kỹ năng bao gồm kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng nhận biết hình dấu chữ ký, kỹ năng bán hàng, kỹ năng bán hàng và tư vấn bán chéo.

Phẩm chất nghề nghiệp bao gồm đào tạo văn hóa VCB, Quy định về an toàn thông tin, quản lý rủi ro hoạt động.

### ***Hình thức đào tạo ứng dụng công nghệ, số hóa nền tảng giảng dạy***

Hình thức đào tạo triển khai đa dạng, ứng dụng công nghệ trong việc triển khai các hình thức đào tạo, kết hợp nhiều hình thức tập trung, online, trực tuyến, Elearning góp phần triển khai đào tạo linh hoạt, phù hợp với từng nội dung đào tạo, từng cấp độ đào tạo, đối tượng đào tạo. Các hình thức đào tạo luôn sẵn sàng trong mọi điều kiện, giúp hoạt động đào tạo không bị ngưng trệ trong giai đoạn dịch bệnh covid, góp phần hoàn thành kế hoạch được BLĐ giao.

### ***Phương pháp đào tạo***

VCB sử dụng nhiều phương pháp đào tạo kết hợp như thuyết giảng, làm việc nhóm, phân tích bài tập tình huống... trong lớp học trực tuyến sử dụng nền tảng công nghệ hay lớp học tập trung truyền thống. Việc kết hợp các phương pháp đào tạo khi triển khai khóa học giúp học viên luôn chủ động tham gia, tích cực suy nghĩ, trình bày quan điểm, tạo sự phấn khởi, tinh thần học tập trong quá trình học tập.



### ***Quy trình đào tạo***

VCB đã xây dựng các quy trình lõi trong hoạt động đào tạo như quy trình xây dựng và phát triển bài giảng mới, quy trình số hóa bài giảng e-learning, quy trình triển khai đào tạo, quy trình quản lý dữ liệu đào tạo...; đồng thời thiết lập các tiêu chuẩn cơ bản nhằm đánh giá, lựa chọn giảng viên nội bộ, giảng viên thuê ngoài và nhà cung cấp dịch vụ đào tạo. Các quy trình này đã phân định rõ nhiệm vụ của các bộ phận khi tổ chức triển khai đào tạo.

### ***Kết quả đào tạo***

Kết quả đạt được sau các khóa học, phản hồi tích cực, kiến thức và trải nghiệm của học viên sau khi tham gia khóa học là động lực để VCB tiếp tục nghiên cứu và cải thiện chất lượng quản lý, đào tạo cho thời gian tới.

Theo mô hình Kirkpatrick, việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện theo 4 cấp độ bao gồm Phản ứng - Học tập – Hành vi - Kết quả. Hiện tại, các khóa đào tạo do VCB tổ chức được đánh giá ở cấp độ 1 và cấp độ 2.

### ***Tích hợp hệ thống quản lý LMS Success factor (SF) và hệ thống Saba Elearning***

Từ năm 2021, hoạt động quản lý đào tạo được hiện đại hóa thông qua việc triển khai hệ thống quản lý đào tạo (LMS - Learning Management System), nhằm quản lý lộ trình đào tạo chi tiết của từng cá nhân. LMS mới (Successfactors) cùng với hệ thống Saba đào tạo Elearning giúp VCB hoàn thiện công tác quản trị đào tạo, tăng cường sử dụng công nghệ trong công tác quản lý, xây dựng và khai thác số liệu đào tạo hiệu quả.

### ***Chất lượng đào tạo***

Hiện nay được đánh giá qua mức độ hài lòng của người học đối với từng khóa học cụ thể. Trong các năm gần đây, điểm trung bình của các khóa đào tạo là 4.54 (theo thang điểm 5) và đạt mức BLĐ giao chỉ tiêu. Ngoài điểm trung bình đánh giá các khóa đào tạo do học viên thực hiện, điểm ICS (dịch vụ khách hàng nội bộ) TĐT VCB nhận được qua kết quả khảo sát trên toàn hệ thống VCB hàng năm cũng là một tiêu chí để đánh giá về chất lượng dịch vụ TĐT VCB cung cấp tới các đơn vị trong hệ thống. Trong năm 2022, điểm ICS của TĐT là 89,76 (thang điểm 100) trong đó điểm cấu phần cao nhất thuộc về đánh giá thái độ của cán bộ TĐT. TĐT cần tiếp tục phát huy điểm mạnh này để góp phần nâng cao chất lượng đào tạo.

### ***Công tác hậu cần***

Về cơ bản đáp ứng tốt chất lượng dịch của các khóa đào tạo, các sự kiện do TĐT VCB tổ chức, thực hiện công tác hậu cần cho các lớp học, bao gồm đặt khách sạn với phòng ăn nghỉ cho học viên, giảng viên nội bộ và quản lý lớp học, đặt hội trường và chuẩn bị các thiết bị cần thiết để tổ chức lớp học. Chất lượng hậu cần cũng là một yếu tố được học viên đánh giá trong khảo sát cuối khóa học, vì vậy có thể coi là được giám sát chặt chẽ và cần được kịp thời điều chỉnh khi nhận được phản ánh của những người tham gia.

### ***Hoạt động thư viện***

Thư viện VCB có các đầu sách đa dạng, phong phú về chủ đề, ngôn ngữ nhằm đáp ứng nhu cầu nâng cao kiến thức và trải nghiệm của bạn đọc VCB.

Tính đến hết năm 2022, thư viện đã có gần 2.100 cuốn sách (bao gồm cả tài liệu nội bộ). VCB cũng đã triển khai phần mềm thư viện hiện đại góp phần, ứng dụng công nghệ 4.0 trong việc quản lý danh mục sách mượn và danh sách người đọc.

### ***Ngân sách đào tạo***

Ngân sách dành cho đào tạo ngày càng được bổ sung theo chiều hướng tăng lên (từ 20 tỷ năm 2018 lên 60 tỷ năm 2022), giúp cho hoạt động đào tạo thuận lợi trong việc triển khai, tìm được các khóa học có chất lượng trong và ngoài nước, các giảng viên có uy tín, chuyên gia hàng đầu trong các lĩnh vực giảng dạy.

### **3.4.1.2. Hạn chế và nguyên nhân**

#### **❖ Hạn chế**

#### ***Văn bản chính sách đào tạo***

Các chính sách về khung năng lực, lộ trình phát triển nghề nghiệp; hệ thống chính sách thu hút, phát hiện, đào tạo, sử dụng cán bộ tài năng chưa thực hiện hoặc chưa hoàn thành, theo lộ trình của Đề án phát triển nguồn nhân lực VCB giai đoạn 2020-2025 đến nay mới hoàn thành cho cán bộ khách hàng bán buôn/bán lẻ theo Dự án CTOM, RTOM.

Đối với dự án CTOM dành cho khối bán buôn, VCB đã xây dựng Khung năng lực cho khối bán buôn.

*Các vị trí còn lại tại VCB chưa xây dựng khung năng lực*, đây là những nội dung quan trọng hướng đến nguồn nhân lực có chất lượng cao và gắn kết với VCB cần được ưu tiên thực hiện từ nay đến năm 2025.

*Khung đào tạo*: Hiện nay VCB chưa có khung năng lực, dẫn đến chưa có khung đào tạo dành cho cán bộ VCB, hiện nay bản đồ đào tạo dành cho Chi nhánh,, đối với Trụ sở chính, với tính chất công việc phức tạp và nhiều mảng chức năng công việc khác nhau, việc xây dựng Bản đồ đào tạo trong điều kiện chưa có Khung năng lực, Khung đào tạo sẽ rất khó khăn.

*Chưa cá nhân hóa việc học tập*: Trong bối cảnh CMCN 4.0 việc cá nhân hóa học tập là yêu cầu cần thiết để nâng cao năng lực từng cá nhân, mỗi học viên đều có kiến thức nền và năng lực tiếp nhận, phân tích, tổng hợp thông tin khác nhau. VCB hiện thiết kế các chương trình đào tạo dựa theo bản mô tả công việc tức là VCB đang mặc nhiên coi tất cả cá nhân có cùng năng lực áp chung một lộ trình đào tạo.

#### ***Chưa có quy định khung về hoạt động học tập chủ động***

Hoạt động học tập chủ động đang diễn ra một cách tự phát ở từng cá nhân mà chưa có quy định khung cho hoạt động này như quy định về các hình thức tự học, ghi nhận kết quả và thời gian tự học, chế độ đãi ngộ, khen thưởng kết quả học tập.

*Chưa theo dõi và quản lý lịch sử đào tạo, gắn với kế hoạch phát triển nghề nghiệp của từng cá nhân*

Việc theo dõi lịch sử đào tạo mới chỉ được bắt đầu triển khai từ giữa năm 2020 và việc tham dự đào tạo vẫn chủ yếu dựa trên đăng ký của các đơn vị đối với từng nội dung cụ thể. VCB cũng chưa có cơ chế sử dụng kết quả làm việc

của từng nhân viên để làm cơ sở đánh giá kết quả công tác, đưa ra kế hoạch đào tạo và phát triển trong ngắn hạn của từng cán bộ để đạt được mục tiêu mong đợi của họ trong lộ trình nghề nghiệp.

### ***Mức độ đáp ứng nhu cầu của người học còn hạn chế***

Hoạt động khảo sát nhu cầu học bài bản là điều kiện tiên quyết đảm bảo tính mục tiêu của nội dung đào tạo khi triển khai. Những điều chỉnh thường xuyên khi xây dựng danh mục đào tạo hàng năm giúp cập nhật nội dung đào tạo với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Tuy vậy việc sử dụng phương thức đào tạo truyền thống, ứng dụng công nghệ chậm, phương pháp đào tạo chưa phong phú, nội dung đôi khi còn dàn trải hoặc không phù hợp với đối tượng học đôi khi làm ảnh hưởng đến việc tiếp nhận kiến thức của người học.

### ***Chưa tạo lập tốt môi trường và điều kiện cho việc tự học***

Chưa tạo được văn hóa học tập, học tập liên tục suốt đời, tạo môi trường cạnh tranh nhân lực qua học tập.

### ***Nội dung đào tạo chưa đầy đủ nội dung theo yêu cầu của CMCN 4.0***

Hiện nay VCB đã triển khai nhiều nội dung đào tạo về kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp, tuy nhiên so với yêu cầu của CMCN 4.0 thì nội dung đào tạo tại VCB còn thiếu và đào tạo chưa đầy đủ.

#### ***Về kiến thức theo yêu cầu CMCN 4.0***

Nội dung đào tạo bao gồm kiến thức chung, kiến thức nghiệp vụ, nghiệp vụ ngân hàng gắn với hoạt động chuyên đổi số, phát triển và vận hành mô hình ngân hàng số triển khai còn ít, chưa phong phú, chưa gắn với vị trí công việc của cán bộ.

Nội dung đào tạo gắn với hoạt động chuyên đổi số mới dành cho bộ phận Trung tâm CNTT, Trung tâm Vận hành số và sáng tạo. Vì vậy cán bộ của VCB tại các bộ phận khác chưa được đào tạo nội dung này, do đó cần phải tổ chức đào tạo nội dung về nhận thức chuyển đổi số, hoạt động chuyên đổi số dành cho hơn 22.000 cán bộ nhân viên VCB để mọi người cùng chung quan điểm, nhìn nhận về hoạt động chuyên đổi số, từ đó có cơ sở để triển khai các nhiệm vụ chuyên đổi số tại VCB.

#### ***Về kỹ năng theo yêu cầu CMCN 4.0***

Việc triển khai đào tạo các kỹ năng theo yêu cầu của CMCN 4.0 dành cho cán bộ VCB đã được triển khai tuy nhiên so với yêu cầu mới chỉ đáp ứng được một phần về số lượng người học và nội dung đào tạo.

Nội dung đào tạo về kỹ năng còn thiếu và triển khai chưa nhiều, khi các kỹ năng giải quyết vấn đề phức tạp, tư duy phản biện và tính sáng tạo, kỹ năng ra quyết định dựa trên dữ liệu là kỹ năng hàng đầu cần có của mỗi cá nhân trong CMCN 4.0 thì chưa được triển khai đào tạo tại VCB.

### ***Hình thức đào tạo***

Với số lượng cán bộ của VCB đông và cách triển khai các hình thức đào tạo như hiện nay thì việc đào tạo luôn bị chậm so với nhu cầu của cán bộ, không thể đào tạo phủ hết được cán bộ toàn hệ thống trong thời gian ngắn.

### ***Phương pháp đào tạo***

Hiện nay VCB mới nhấn mạnh mô hình đào tạo truyền thống, giảng viên xây dựng bài giảng và thuyết trình học viên và có các hoạt động làm việc nhóm, phân tích tình huống trên lớp học hay trong thời gian học tập. Trong khi vai trò huấn luyện (coach), hướng dẫn (mentor) chưa được nhấn mạnh trong đào tạo thực hành tại cơ sở mặc dù hoạt động này diễn ra thường xuyên tại các đơn vị.

### ***Quy trình đào tạo***

*Chưa hoàn toàn tuân thủ quy trình xây dựng và thiết kế CTĐT theo mô hình ADDIE*

Đây là hạn chế chung trong việc xây dựng và thiết kế chương trình đào tạo hiện nay. Điểm chưa hoàn thiện thể hiện ở các khía cạnh sau: i/ giai đoạn TNA chưa tìm ra được khoảng trống năng lực (theo yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và thái độ cần phải có) ở 1 vị trí nhất định. ii/ chưa xác định rõ chuẩn đầu ra khi thiết kế chương trình/khóa đào tạo/nội dung đào tạo. iii/ Sự gắn kết giữa khâu đánh giá (Evaluation) và khâu phân tích nhu cầu (Analysis) chưa chặt chẽ.

### ***Tổ chức triển khai đào tạo***

Việc triển khai lớp học diễn ra theo hướng 1 chiều, giảng viên là người chủ động truyền tải kiến thức và học viên tiếp nhận thông tin... Sẽ khó để có thể cải thiện năng lực một cách hiệu quả. Thực tế là mỗi cá nhân sẽ khác nhau về kiến thức nền, kinh nghiệm làm việc, nên khoảng trống năng lực khác nhau và vì thế cần thiết kế nội dung, phương pháp đào tạo khác nhau. Nghĩa là cần cá nhân hóa hoạt động đào tạo/học tập.

### ***Kết quả đào tạo và hiệu quả đào tạo***

Hiện nay VCB đã ghi nhận được kết quả học tập, kết quả thi kiểm tra tay nghề của học viên sau mỗi khóa học, thi tay nghề, tuy nhiên để đánh giá tính hiệu quả của đào tạo theo mô hình Kirkpatrick, VCB chưa thực hiện được việc đánh giá cấp độ 3 - Hành vi và cấp độ 4 - Kết quả.

### ***Tích hợp Hệ thống quản lý dữ liệu đào tạo, LMS Success factor (SF) và hệ thống Saba Elearning***

Việc sử dụng song song hệ thống LMS Success factor (SF) và hệ thống Saba Elearning là có thể tận dụng được các điểm mạnh, tính năng nổi bật của mỗi hệ thống: Tuy nhiên việc này cũng có một số nhược điểm như: Không thuận tiện cho học viên khi học và theo dõi toàn bộ quá trình đào tạo của bản thân thực hiện trên hai hệ thống khác nhau.

### ***Công tác hậu cần***

TĐT VCB đã tiếp nhận toàn bộ các hạng mục công trình từ TSC tuy nhiên tại các công trình: Khách sạn, hội trường, phòng hội thảo, phòng học, phòng cầu truyền hình chưa được trang bị nội thất nên chưa đủ điều kiện để đưa vào sử dụng do đó việc triển khai đào tạo tại TĐT VCB chưa được triển khai, dẫn đến lãng phí nguồn lực, TĐT VCB chưa có mô hình, quy trình vận hành khách sạn, cơ sở vật chất đồng bộ.

### ***Ngân sách đào tạo***

Thủ tục tài chính chưa đơn giản, nhiều ràng buộc, việc phê duyệt, cử người đi học vẫn thuộc thẩm quyền của Giám đốc chi nhánh, chưa thuộc thẩm

quyền của TĐT VCB vì vậy TĐT VCB chọn giải pháp hài hòa: gửi danh sách cán bộ cần học để trường đơn vị lựa chọn và phê duyệt thay vì gán tự động vào lộ trình đào tạo.

#### ❖ Nguyên nhân

##### ***Chiến lược và chính sách phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại***

Quan điểm chỉ đạo và chính sách rất đúng tuy nhiên khi triển khai một số đơn vị chưa nhận thức đầy đủ về phát triển nguồn nhân lực là khâu đột phá chiến lược, công tác cán bộ là công tác then chốt trong công tác xây dựng đơn vị vững mạnh. Chưa chủ động trong việc phát hiện cán bộ có năng lực và khả năng phát triển để thực hiện đồng bộ công tác quy hoạch, đào tạo và bố trí cán bộ.

##### ***Khoa học công nghệ, đặc trưng hoạt động nghiệp vụ, mức độ đáp ứng yêu cầu công việc, thị trường lao động***

Quá trình CMCN 4.0 diễn ra mạnh mẽ, nhanh chóng, sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp, đặc biệt là ngân hàng trong việc thu hút nguồn nhân lực có chất lượng, chủ trương thu hút nhân tài tại VCB chậm được cụ thể hóa bằng cơ chế, chính sách phù hợp, hơn nữa tốc độ thành lập và mở rộng mạng lưới của VCB phát triển nhanh, mỗi năm tăng từ 5-10 phòng giao dịch, dẫn đến nguồn nhân lực chất lượng có kiến thức tốt về cả công nghệ thông tin và cả kinh doanh ngân hàng để phục vụ chuyển đổi số còn khan hiếm.

##### ***Hệ thống đào tạo nhân lực tại VCB***

Việc đào tạo lực lượng thích ứng với chuyển đổi số trong CMCN 4.0 đòi hỏi sự phối hợp, trao đổi thông tin/dữ liệu nhân sự một cách chặt chẽ, kịp thời giữa TĐT và các đơn vị trong toàn hệ thống. Cơ chế phối hợp thông tin giữa các đơn vị trong hệ thống được quy định tại nhiều văn bản của VCB song đối với riêng hoạt động đào tạo thì được cụ thể hóa tại Quyết định số 1086/QĐ-VCB-CS&KHNS. Quy chế đào tạo đã nêu rõ trách nhiệm, quyền hạn của các cá nhân/đơn vị trong hệ thống, cơ chế phối hợp thông tin giữa các đơn vị trong hoạt động đào tạo... Tuy nhiên trong quá trình triển khai trong thực tế gặp một số vướng mắc đồng thời trong quy chế chưa đề cập đến việc phối hợp triển khai trong bối cảnh CMCN 4.0 nên các đơn vị chưa hình dung được trách nhiệm cụ thể trong vấn đề này.

##### ***Môi trường đào tạo theo khung năng lực chưa hoàn thiện***

Môi trường đào tạo theo khung năng lực bị chi phối bởi hệ thống khung năng lực. Hiện nay VCB đang khẩn trương xúc tiến các thủ tục cho việc vận hành các dự án khung năng lực một cách bài bản.

##### ***Cán bộ của TĐT chưa làm chủ trong việc xây dựng kế hoạch và triển khai kế hoạch đào tạo***

Mặc dù kế hoạch đào tạo được xây dựng trên cơ sở bám sát định hướng kinh doanh của Ngân hàng, bổ sung các kiến thức nghiệp vụ và kỹ năng cần thiết đối với các vị trí công việc khác nhau, nhưng thực tế cho thấy một tỉ lệ lớn các khóa học trong năm được triển khai ngoài kế hoạch-hoặc là phát sinh theo đề xuất của CN hoặc TSC. Điều này dẫn tới lãng phí nguồn lực và làm cho kế hoạch đào tạo không còn là căn cứ đảm bảo chất lượng đào tạo.

***Hoạt động nghiên cứu xây dựng bài giảng đang tách rời với bộ phận kinh doanh.***

Hiện nay TĐT VCB cũng phân công mỗi cán bộ nghiên cứu xây dựng bài giảng phụ trách từng mảng nghiệp vụ khi xây dựng và thiết kế CTĐT nhưng sự hiểu biết sâu sắc thực trạng đội ngũ, xu hướng phát triển nghiệp vụ, khoảng trống kỹ năng của từng vị trí còn hạn chế. Ở một mức độ nào đó, việc xây dựng CTĐT, thiết kế nội dung giảng còn phụ thuộc vào đội ngũ giảng viên nội bộ hoặc thuê ngoài.

***Hệ thống đào tạo E-learning chưa được khai thác một cách hiệu quả***

Việc chưa triển khai rộng rãi hình thức này tại VCB bởi những lo ngại về chất lượng đào tạo của hình thức này khi người học không có cơ hội giao tiếp với giảng viên, đặc biệt đối với các nội dung giảng về kỹ năng hoặc thực hành. Bên cạnh đó, với quy mô nguồn lực dành cho các công việc số hóa bài giảng hiện nay tại VCB thì việc gia tăng nhanh khối lượng bài giảng cần số hóa cũng sẽ là thách thức.

**3.4.2. Những vấn đề đặt ra cần hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu cách mạng công nghiệp 4.0.**

Đảm bảo cho sự phát triển bền vững của VCB trong môi trường cạnh tranh khốc liệt và xu thế không ngừng thay đổi của thế giới và của ngành tài chính ngân hàng nhất là cuộc CMCN 4.0 đang tác động một cách mạnh mẽ.

Khắc phục những hạn chế về công tác đào tạo của VCB trong những năm qua, nhằm phát triển đào tạo thành lợi thế và thế mạnh của VCB trong hoạt động kinh doanh của thời kỳ mới.

**CHƯƠNG 4 : GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO  
NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG  
VIỆT NAM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CMCN 4.0**

**4.1. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam theo yêu cầu cách mạng công nghiệp 4.0**

**Bảng 33: Kế hoạch lao động Vietcombank**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Lao động bình quân (không bao gồm người quản lý)	Người	19,623	20,996	22,466	24,039	25,721	27,522

*Nguồn VCB, 2019*

**4.2. Định hướng và mục tiêu hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0.**

Đề án QT&PTNNL tới 2025 tầm nhìn tới 2030 của VCB đã cụ thể hóa thành các mục tiêu: i/ Là tổ chức học tập và sáng tạo; ii/ Năng suất lao động cao nhất; iii/ Top 5 môi trường làm việc tốt nhất Việt Nam. Bản đề án cũng đã cụ thể hóa các mục tiêu trên bằng giải pháp đổi mới công tác đào tạo một cách toàn diện:

Về hoạt động đào tạo: i/ Xây dựng văn hóa học tập suốt đời, tổ chức học tập và sáng tạo phù hợp với mục tiêu chiến lược của VCB và tạo tiền đề cho xu hướng dịch chuyển phương thức đào tạo theo mô hình 70:20:10 (70% từ thực tế, 20% từ những người xung quanh và 10% từ các khóa học); ii/ Đào tạo đội ngũ theo **mô hình kỹ năng- kiến thức- thái độ** thích ứng với tốc độ phát triển và ứng dụng công nghệ của CMCN 4.0 trong lĩnh vực ngân hàng; iii/ Xây dựng bản đồ đào tạo gắn với khung năng lực và lộ trình phát triển nghề nghiệp; iv/ Tăng cường hình thức đào tạo tại chỗ, đào tạo trực tuyến E-learning, tự đào tạo thông qua việc nghiên cứu các cơ chế, chính sách, trau dồi kiến thức, kỹ năng của mỗi bộ.

**\*Văn bản quy định liên quan đến hoạt động đào tạo**

Cụ thể hóa kế hoạch hành động liên quan đến đổi mới hoạt động đào tạo trong Đề án QT&PTNNL, Quy chế đào tạo đã đưa ra một trong các nguyên tắc chung của hoạt động đào tạo (Điều 4) là: “Đào tạo phải có mục đích rõ ràng,

đúng đối tượng, đúng thời điểm, phù hợp với khung năng lực, lộ trình phát triển nghề nghiệp của cán bộ trong từng thời kỳ”

Cải thiện cơ chế phối hợp giữa TĐT VCB và các đơn vị trong hệ thống, với vai trò là đơn vị đầu mối quản lý, triển khai hoạt động đào tạo của toàn hệ thống, TĐT VCB cần từng bước hoàn thiện các quy trình/quy định/hướng dẫn liên quan đến việc triển khai đào tạo trong CMCN 4.0.

Hoạt động đào tạo gắn với chiến lược phát triển nguồn nhân lực, mục tiêu xây dựng kế hoạch đào tạo gắn với khung năng lực, lộ trình phát triển nghề nghiệp và quản trị nhân tài đã được nêu tại Đề án Quản trị và phát triển nguồn nhân lực VCB đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Hiện nay, dự án Khung năng lực VCB đang trong quá trình triển khai và dự kiến sẽ go-live vào cuối năm 2023.

### **4.3. Một số giải pháp chủ yếu hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đáp ứng yêu cầu CMCN 4.0.**

#### **4.3.1. Giải pháp ứng dụng công nghệ 4.0 trong hoạt động đào tạo**

*Tiếp tục đẩy mạnh hoạt động số hóa bài giảng điện tử (BGĐT)* để nhanh chóng đáp ứng công tác đào tạo trong tình hình thực tế, theo tiêu chí đúng, đủ kiến thức thức, vừa tinh gọn, dễ hiểu, sinh động trong cách thể hiện, trình bày, có hệ thống câu hỏi mở để học viên có thể trình bày suy nghĩ, cảm nhận của mình về nội dung bài học.

*Tăng cường ứng dụng công nghệ để đa dạng các hình thức đào tạo*, giúp học viên tiếp cận thông tin đa chiều, rút ngắn khoảng cách, thu hẹp không gian, tiết kiệm tối ưu về thời gian, từ đó học viên phát triển nhanh hơn về kiến thức, nhận thức và tư duy.

*Về quản lý dữ liệu đào tạo* cần rà soát, chuẩn hóa dữ liệu và tập trung toàn bộ lịch sử học tập trên hệ thống LMS: Việc chuyển đổi toàn bộ các dữ liệu này lên hệ thống LMS quản lý tập trung là một bài toán khó, đòi hỏi nhiều công sức. Theo đó, để đảm bảo tính tương thích giữa dữ liệu và đáp ứng của hệ thống LMS, TĐT sẽ phải thực hiện rà soát chặt chẽ, kết nối thông tin học viên hiện có với thông tin cán bộ trên hệ thống Quản trị nhân sự HCM để “làm sạch” dữ liệu trước khi chuyển lên hệ thống LMS quản trị tập trung.

Dữ liệu lưu trữ tập trung, đảm bảo mọi thông tin được cập nhật một cách tức thời, đáp ứng yêu cầu của đơn vị, thông tin thông suốt, phương thức trao đổi được gián lược và thực hiện ngay trên hệ thống thay vì phải gửi Công văn/Email/Điện thoại; Số liệu báo cáo chính xác, liên tục nhờ đó giảm thiểu những sai sót khi tổng hợp thông tin chéo giữa 03 hoạt động tuyển dụng, quản lý nhân sự, đào tạo và là cơ sở dữ liệu chuẩn, chung để tham chiếu.

*Đẩy mạnh việc áp dụng phiếu đánh giá, bài kiểm tra cuối khóa học trên hệ thống Successfactor*, việc này sẽ đảm bảo dữ liệu được thống nhất từ việc đăng ký học đến kết quả học tập của học viên. Từ đó góp phần chiết xuất dữ liệu trên hệ thống được chính xác nhanh gọn, đảm bảo lịch sử đào tạo của học viên.

*Khai thác toàn diện các cấu phần của hệ thống LMS, cá nhân hóa trải nghiệm học tập*, bản đồ đào tạo phải được gắn với hệ thống LMS để đảm bảo theo dõi được tiến độ học tập của từng học viên trong lộ trình học tập đã được cá



nhân hóa. trong năm 2021, VCB đã khai thác hầu hết các tính năng của hệ thống LMS thuộc *Successfactor* để tổ chức, quản lý đào tạo chung và đào tạo theo các lộ trình TRM cho chi nhánh. Hệ thống này cho phép gán lộ trình tạo và gán tự động người học lên từng lộ trình. Mặc dù còn một số vấn đề thuộc quy trình hiện hành cần cải thiện như quy trình phê duyệt, thẩm quyền cử đi học của trưởng đơn vị... nhưng về cơ bản, các tính năng cần thiết cho tổ chức quản lý đào tạo theo TRM đã được vận hành. Vấn đề phối hợp và phân quyền với các đơn vị liên quan từ TSC tới chi nhánh sẽ cần hoàn thiện tiếp tục trong thời gian tới.

#### **4.3.2. Giải pháp về tổ chức bộ máy, nhân sự quản lý đào tạo và tổ chức hoạt động đào tạo**

Bộ máy quản lý và nhân sự của TĐT hiện còn quá mỏng và chưa có sự tham gia của các chuyên gia có uy tín trong lĩnh vực giáo dục đào tạo; Để có thể quản lý, vận hành tốt TĐT và tổ chức cung cấp các dịch vụ đào tạo có hiệu quả nhằm đáp ứng yêu cầu về nguồn nhân lực trước mắt cho VCB, cần phải sớm kiện toàn bộ máy tổ chức, quản lý của TĐT cả về số lượng và chất lượng.

#### **4.3.3. Giải pháp về chương trình đào tạo**

Rà soát, đổi mới chương trình đào tạo theo hướng bổ sung nội dung đào tạo nghiệp vụ ngân hàng gắn với hoạt động chuyển đổi số, phát triển và vận hành mô hình ngân hàng số của VCB. Đồng thời triển khai các chương trình đào tạo bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng chuyển đổi số cho cán bộ VCB, cho nhân viên để nhanh chóng thích nghi, đảm bảo sẵn sàng làm việc trong môi trường doanh nghiệp chuyển đổi số.

#### **4.3.4. Giải pháp về nội dung đào tạo**

Cần được chuẩn hóa phù hợp với yêu cầu đào tạo của VCB, kết hợp lý luận với thực tiễn ngân hàng để bảo đảm có thể cung cấp toàn diện các dịch vụ đào tạo từ lý thuyết đến thực hành. Tiếp tục hoàn thiện việc đánh giá nội dung đào tạo sau khóa học để từ đó có thể rút ra được những kinh nghiệm cho những lần đào tạo tiếp sau.

Trong CMCN 4.0 các kiến thức cần có đối với người lao động bao gồm (i) kiến thức về vận hành công nghệ số, (ii) kiến thức chuyên môn nghề nghiệp, (iii) kiến thức chung, (iv) ngoại ngữ, (v) phẩm chất nghề nghiệp.

Xây dựng các Modul kiến thức với các cấp độ đào tạo khác nhau cho từng vị trí công việc, từng vị trí chức danh; tham khảo và áp dụng một số chương trình đào tạo tiên tiến từ các tổ chức đào tạo uy tín trong và ngoài nước, xây dựng các Khung đào tạo chuẩn cho các khối.

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

Hiện nay VCB đang tổ chức các khóa đào tạo với các hình thức đào tạo trực tiếp, đào tạo trực tuyến, đào tạo kết hợp trực tiếp và trực tuyến. Với tốc độ phát triển nhanh trong bối cảnh CMCN 4.0, để tăng độ phủ đào tạo, cần khai thác hiệu quả hệ thống E-learning và nâng cao chất lượng bài giảng số hóa, để có thể đưa số lượng lớn người học tiếp cận nội dung đào tạo nhanh nhất.

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

Dưới tác động của CMCN 4.0 đòi hỏi cần đổi mới phương pháp giảng dạy và học tập. Phương pháp giảng dạy phải thay đổi, cần thay đổi tư duy dạy và học

theo phương pháp mới để người học vừa lĩnh hội được kiến thức, vừa biết vận dụng sáng tạo, đổi mới và hiệu quả vào thực tiễn. Kết hợp giữa các phương pháp truyền thống (thuyết trình, đàm thoại, luyện tập...) với các phương pháp mới (phân tích, phản biện, đề xuất, giải quyết vấn đề, tình huống, dạy học định hướng hành động, trao đổi nhóm...).

Đẩy mạnh việc sử dụng phương pháp 10:20:70 trong học tập, đây là giải pháp đào tạo hướng tới trải nghiệm của người học hơn là tập trung cho người dạy.

Với phương pháp đào tạo này, học viên thay vì bị động lĩnh hội kiến thức từ giảng viên, học viên sẽ cần chủ động trong việc học tập, khi có chủ đề học tập, học viên cần sắp xếp việc học theo các giai đoạn: Tìm hiểu, khám phá, thảo luận, động não, trình bày trên lớp. Với phương pháp học này sự sáng tạo sẽ được kích hoạt, học viên trở nên tâm huyết khi họ trở thành người xây dựng kiến thức.

#### **4.3.7. Giải pháp về quy trình đào tạo**

##### ***Tuân thủ quy trình ADDIE***

Trước hết, VCB định hướng xây dựng quy trình thiết kế chương trình đào tạo và tổ chức đào tạo, đánh giá dựa trên chuẩn đầu ra.

Bước 1: Xác định rõ chuẩn đầu ra của từng chương trình đào tạo cho từng vị trí ứng với từng lộ trình: 0-12 tháng; 12-60 tháng và trên 60 tháng để làm rõ trong điều kiện cụ thể của VCB, người học cần biết rõ (K) và có thể thực hành được nghiệp vụ gì (S) với mức độ như thế nào (A) sau khi kết thúc chương trình đào tạo.

Bước 2: Xác định mục tiêu (Learning objective) của từng khóa/nội dung đào tạo trong CTĐT, xây dựng danh mục cụ thể của CTĐT.

Bước 3: Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả từng khóa/nội dung đào tạo, làm căn cứ xây dựng và kiểm soát nội dung giảng dạy.

Bước 4: Đánh giá mức độ đạt chuẩn đầu ra của toàn bộ chương trình đào tạo.

#### **4.3.8. Một số giải pháp khác**

##### **4.3.8.1. Công tác cơ sở vật chất**

Phối hợp phòng/ban TSC hoàn thiện cơ sở vật chất khu vực Khách sạn và triển khai công tác chuẩn bị các điều kiện cần thiết để đưa vào vận hành, đáp ứng nhu cầu lưu trú của học viên tham gia đào tạo tại Trường.

##### **4.3.8.2. Công tác tài chính**

Các bộ phận về tài chính kế toán và hậu cần cũng cần nghiên cứu khả năng đơn giản hóa các thủ tục để tạo điều kiện cho cán bộ lập kế hoạch và cán bộ triển khai khóa học triệu tập được đúng đối tượng cho các khóa đào tạo.

##### **4.3.8.3. Giảng viên nội bộ, thuê ngoài**

Là nhân tố quan trọng trong hoạt động đào tạo, năng lực của giảng viên, chuyên gia phải được xác định, được đánh giá và thông tin đến các bên có liên quan. Trách nhiệm, quyền hạn và nghĩa vụ của giảng viên, chuyên gia hay giảng viên kiêm nhiệm bao gồm cả đạo đức nghề nghiệp, tự do học thuật phải được xác định rõ ràng. Đội ngũ giảng viên cũng cần được đào tạo và phát triển về chuyên môn và sẵn sàng thay đổi theo yêu cầu của từng thời kỳ.

#### **4.3.8.4. Nâng cao năng lực cán bộ làm công tác đào tạo**

Để chuyển đổi từ mô hình đào tạo truyền thống sang mô hình đào tạo theo năng lực, cán bộ đào tạo VCB cần thời gian để thích ứng và thay đổi tư duy. Nâng cao hiểu biết về nguyên tắc triển khai đào tạo, biết rõ những khác biệt và thách thức khi chuyển đổi phương thức tổ chức đào tạo và tìm ra hướng đi phù hợp, dần hoàn thiện là điều đội ngũ cán bộ đào tạo của trường cần làm trong thời gian tới.

#### **4.3.8.5. Phát triển kho học liệu**

VCB cần thực hiện để mở những bài E-learning phổ cập phù hợp với số lượng lớn cán bộ theo dạng đăng ký tự do, như đào tạo tiếng Anh chuyên ngành, tin học văn phòng, kỹ năng ứng xử trên mạng xã hội... Ngoài ra, cần đưa những tài liệu của giảng viên nội bộ lên intranet hoặc một ứng dụng nào đó trên phần mềm E-learning để thuận tiện cho cán bộ khi cần truy cập. Hơn nữa, đối với các bài giảng do giảng viên thuê ngoài cung cấp, TĐT VCB cần nghiên cứu phương án biên soạn lại để vẫn được sử dụng như học liệu thông thường mà không vướng những thỏa thuận về cam kết bảo mật thông tin.

#### **4.3.8.6. Tạo lập môi trường, điều kiện cho việc tự học**

Tăng cường xây dựng và phát triển văn hóa học tập trong VCB, học tập liên tục, học tập suốt đời, yếu tố tự học đặc biệt là việc tận dụng thành tựu công nghệ khoa học nói chung và thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 nói riêng. Công nghệ giúp truy cập tức thời các nguồn tri thức, từ kiến thức phổ thông tới tri thức học thuật đều có thể dễ dàng tìm kiếm từ Google Search, Google Scholars, Google Books, các cơ sở dữ liệu học thuật như Scopus, các mạng xã học thuật như Academia, Research Gates,... Ứng dụng công nghệ cho phép tất cả mọi người có thể tham gia thảo luận, chủ động học tập, trao đổi kiến thức, trau dồi kinh nghiệm suốt đời, từ đó nâng cao năng lực cá nhân, phẩm chất nghề nghiệp.

#### **4.4. Đề xuất, kiến nghị**

*Về phía Ngân hàng Nhà nước*

Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã nêu quan điểm, mục tiêu: “Kịp thời nắm bắt cơ hội và thách thức từ tác động của cách mạng công nghiệp để định hướng hoạt động của ngành Ngân hàng. Nhận thức sâu sắc ứng dụng khoa học, công nghệ hiện đại và đổi mới sáng tạo đi đôi với phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao là những thành tố chính, then chốt cho sự phát triển nhanh và bền vững, nâng cao sức cạnh tranh, rút ngắn khoảng cách về trình độ phát triển của ngành Ngân hàng Việt Nam so với khu và thế giới”.

Theo đó, giải pháp thứ chín mà Chiến lược đưa ra là “Chú trọng phát triển, ứng dụng khoa học công nghệ và phát triển nguồn nhân lực của ngành Ngân hàng”. Để cụ thể hóa nhiệm vụ này, NHNN đã ban hành Quyết định số 1537/QĐ-NHNN ngày 17/7/2019 phê duyệt Kế hoạch triển khai Chương trình hành động của ngành Ngân hàng thực hiện Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực.

Để công tác đào tạo, bồi dưỡng có hiệu quả và triển khai tốt Quyết định 1537, thì cần tăng cường kết nối kênh thông tin giữa hệ thống đào tạo của

NHNN với hệ thống đào tạo nội bộ của các NHTM. Đặc biệt trong bối cảnh cả hệ thống ngân hàng đang thực hiện chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ, các NHTM rất cần sự hỗ trợ về năng lực, tài liệu và định hướng cho hoạt động đào tạo về lĩnh vực này, giúp nâng cao hiểu biết của cán bộ nhân viên về chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ.

*Về phía Ban Lãnh đạo Vietcombank*

Để có thể phát triển nhanh và bền vững trong bối cảnh cuộc CMCN 4.0, về lâu dài, VCB cần tiếp tục có các chính sách tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ hấp dẫn, sử dụng hợp lý nhằm thu hút được nhân tài phục vụ lâu dài cho ngân hàng.

BLĐ luôn truyền thông định hướng hoạt động kinh doanh của ngân hàng, chiến lược phát triển của VCB đến cán bộ toàn hệ thống. Luôn ủng hộ hoạt động đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm nội dung cần tập trung đào tạo. Đồng hành với Trường đào tạo trong quá trình triển khai đặc biệt là khóa học mang tính thay đổi mô hình hoạt động, vị trí công việc, quy trình nghiệp vụ.

*Về phía phòng ban Trụ sở chính Vietcombank*

Việc đào tạo cần dựa trên nhu cầu phát triển của các phòng ban, vì vậy các phòng ban cần ủng hộ, chia sẻ nhu cầu đào tạo thiết thực với yêu cầu công việc, đồng hành với TĐT trong quá trình triển khai hoạt động đào tạo.

Luôn phối hợp với TĐT xây dựng chính sách đào tạo, hoàn thiện quy chế đào tạo, quy chế tài chính quy định định mức hoạt động đào tạo để phù hợp với thực tế.

*Về phía đơn vị cử cán bộ đi học*

Luôn tạo điều kiện cho học viên tham gia khóa học đầy đủ, nâng cao nhận thức việc cử cán bộ đi học là góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị, không giao nhiệm vụ cho cán bộ trong quá trình cử đi học.

Khuyến khích cán bộ tham dự khóa học chia sẻ thông tin, hướng dẫn cán bộ khác trong đơn vị nâng cao hiệu quả công việc.

Theo dõi, ghi nhận những chuyển biến trong công việc của cán bộ sau khi tham dự khóa học.

Tiếp tục đóng góp ý kiến về nhu cầu đào tạo, nội dung và phương pháp để nâng cao hiệu quả của các khóa đào tạo.

*Về phía học viên*

Nâng cao ý thức của việc học tập, chủ động trong quá trình học tập, tìm hiểu kiến thức để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, xem việc tự học là nhiệm vụ và quyền lợi trong giai đoạn hiện nay.

Cán bộ sau khi tham dự khóa học, chủ động áp dụng các kiến thức và kỹ năng được chia sẻ thông qua khóa học để áp dụng vào công việc tại đơn vị công tác.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN  
ĐỀ TÀI LUẬN ÁN CỦA TÁC GIẢ**

STT	Tên Đơn vị/cá nhân	Tên bài báo	Tên Tạp chí	Ngày phát hành
1		Traning human resources at Joint stock Commercial bank for foreign trade of VietNam to adapt to the Requirements of the Industrial revolution 4.0.	Báo cáo khoa học viết bằng tiếng Anh tại Hội nghị Khoa học quốc tế “Contemporary Issues in Business and Management” - ISBN: 978 -604-9995-02-6  ‘-Được đăng trên kỷ yếu, có phản biện khoa học	Ngày 23.9.2022
2		Requirements on Human resource during the process of the Fourth Industrial Revolution at the banks & the issues associated with training at Vietcombank	‘-Báo cáo khoa học viết bằng tiếng Anh tại Hội nghị Khoa học quốc tế Economic Resilience, Recovery and Growth - ISBN: 978 -604-384-777-2  ‘-Được đăng trên kỷ yếu, có phản biện khoa học	Ngày 28.10.2022

3		Tăng cường công tác đào tạo của Ngân hàng thương mại trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0	Tạp chí Ngân hàng	Ngày 16.08.2019
---	--	---	-------------------	--------------------