

BỘ GIÁO DỤC VÀO ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN
BỘ PHẬN KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG TMCP
QUÂN ĐỘI - CN NAM ĐÀ NẴNG – PGD CẨM LỆ**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: MAI THỊ MỸ NGỌC

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254030181

KHÓA HỌC: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN
BỘ PHẬN KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG TMCP
QUÂN ĐỘI - CN NAM ĐÀ NẴNG – PGD CẨM LỆ**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Trần Thị Hải

Sinh viên thực hiện: Mai Thị Mỹ Ngọc

Mã số sinh viên: 2254030181

Khóa học: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

Đà Nẵng, ngày 01 tháng 06 năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2022 – 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Mai Thị Mỹ Ngọc
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BỘ PHẬN KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI – CN NAM ĐÀ NẴNG – PGD CẨM LỆ”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

- Số liệu do công ty cung cấp

4. Các bảng biểu

- Danh mục bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Trần Thị Hải

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 25/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang hội nhập sâu rộng với khu vực và thế giới, hệ thống ngân hàng thương mại không ngừng phát triển cả về quy mô lẫn chất lượng hoạt động. Cùng với sự cạnh tranh ngày càng cao giữa các ngân hàng, yếu tố con người ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của mỗi tổ chức. Nguồn nhân lực không chỉ là yếu tố trực tiếp tạo ra giá trị mà còn quyết định đến chất lượng dịch vụ, uy tín và sự phát triển bền vững của ngân hàng.

Trong lĩnh vực ngân hàng, đội ngũ nhân viên là lực lượng trực tiếp thực hiện các hoạt động nghiệp vụ, tiếp xúc và phục vụ khách hàng. Vì vậy, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ, thái độ làm việc và khả năng thích ứng của nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh. Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, công tác đào tạo nhân viên đóng vai trò hết sức quan trọng, giúp nhân viên cập nhật kiến thức, hoàn thiện kỹ năng và nâng cao hiệu quả làm việc.

Ngân hàng TMCP Quân Đội là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần uy tín tại Việt Nam, luôn chú trọng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực. Tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ, công tác đào tạo nhân viên trong thời gian qua đã đạt được một số kết quả nhất định, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự và hiệu quả hoạt động của đơn vị. Tuy nhiên, thực tế cho thấy công tác đào tạo tại đây vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: nội dung đào tạo chưa thực sự sát với nhu cầu công việc, phương pháp đào tạo còn đơn điệu, việc đánh giá hiệu quả đào tạo chưa được thực hiện đầy đủ và thường xuyên.

Từ những vấn đề trên, việc nghiên cứu, đánh giá và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên là cần thiết, có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn. Xuất phát từ quá trình thực tập và tìm hiểu tại đơn vị, em quyết định lựa chọn đề tài: *“Hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ”* làm khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát của đề tài là đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo trong thời gian tới.

Để đạt được mục tiêu trên, đề tài tập trung thực hiện các mục tiêu cụ thể sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác đào tạo nhân viên trong doanh nghiệp.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân viên tại đơn vị nghiên cứu.
- Xác định những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế trong công tác đào tạo nhân viên.
- Đề xuất các giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên tại đơn vị.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - CN Nam Đà Nẵng - PGD Cẩm Lệ.
- *Phạm vi nghiên cứu:*
 - + Không gian: Tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - CN Nam Đà Nẵng - PGD Cẩm Lệ.
 - + Nội dung: Tập trung nghiên cứu các hoạt động liên quan đến công tác đào tạo nhân viên bộ phận kinh doanh.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra, đề tài sử dụng các phương pháp sau:

- *Phương pháp thu thập số liệu:* Thu thập dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo hoạt động kinh doanh, báo cáo nhân sự và các tài liệu nội bộ của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ.
- *Phương pháp phân tích và tổng hợp:* Phân tích các dữ liệu thu thập được nhằm đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân viên tại đơn vị.
- *Phương pháp so sánh:* So sánh các chỉ tiêu qua các năm để đánh giá sự thay đổi và hiệu quả của công tác đào tạo.
- *Phương pháp thống kê mô tả:* Tổng hợp và trình bày dữ liệu nhằm phản ánh rõ thực trạng công tác đào tạo nhân viên.

5. Kết cấu khóa luận

Nội dung khóa luận được chia thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác đào tạo nhân viên.

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - CN Nam Đà Nẵng - PGD Cẩm Lệ.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - CN Nam Đà Nẵng - PGD Cẩm Lệ.

LỜI CẢM ƠN

Thấm thoát bốn năm gần bó với giảng đường, thầy cô và bạn bè đã dần khép lại. Bốn năm học tập và rèn luyện tuy không quá dài nhưng là khoảng thời gian vô cùng ý nghĩa đối với em. Những kiến thức chuyên môn và kỹ năng mà quý thầy cô truyền đạt chính là hành trang quý báu giúp em vững vàng hơn trên con đường nghề nghiệp sau này.

Trong thời gian thực tập tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Nam Đà Nẵng - Phòng giao dịch Cẩm Lệ, em đã có cơ hội tiếp xúc với môi trường làm việc thực tế, vận dụng những kiến thức đã học vào công việc chuyên môn, đồng thời tích lũy thêm nhiều kinh nghiệm và kỹ năng cần thiết. Đây là cơ hội quý báu giúp em hiểu rõ hơn về lĩnh vực ngân hàng cũng như định hướng nghề nghiệp của bản thân trong tương lai.

Để hoàn thành báo cáo tốt nghiệp này, ngoài sự cố gắng của bản thân, em đã nhận được rất nhiều sự hỗ trợ và giúp đỡ nhiệt tình từ phía nhà trường và đơn vị thực tập.

Em xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc cùng các anh chị tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Nam Đà Nẵng – Phòng giao dịch Cẩm Lệ, đặc biệt là các anh chị tại bộ phận Khách hàng cá nhân đã tận tình hướng dẫn, cung cấp thông tin và tạo điều kiện thuận lợi để em hoàn thành quá trình thực tập cũng như báo cáo tốt nghiệp.

Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến **Th.S Trần Thị Hải** - giảng viên hướng dẫn, người đã luôn tận tình chỉ bảo, góp ý và hỗ trợ em trong suốt quá trình thực hiện báo cáo tốt nghiệp. Những ý kiến đóng góp quý báu của cô đã giúp em hoàn thiện bài báo cáo một cách tốt hơn.

Do kiến thức và kinh nghiệm thực tế còn hạn chế nên bài báo cáo khó tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự góp ý từ quý thầy cô để bài báo cáo được hoàn thiện hơn.

Sinh viên thực hiện
Mai Thị Mỹ Ngọc

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	2
LỜI CẢM ƠN	4
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN.....	11
1.1 TỔNG QUAN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC	11
1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực	11
1.1.2 Phân loại nguồn nhân lực	11
1.1.2.1 Theo trình độ chuyên môn.....	12
1.1.2.2 Theo tính chất công việc.....	12
1.1.2.3 Theo vai trò trong tổ chức	12
1.1.3 Vai trò của nguồn nhân lực	13
1.2 CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN.....	14
1.2.1 Khái niệm đào tạo nhân viên	14
1.2.2 Mục tiêu của công tác đào tạo nhân viên	15
1.2.3 Vai trò của công tác đào tạo nhân viên	16
1.2.4 Xu hướng Learning and Development (L&D)	17
1.3 NỘI DUNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN	17
1.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo	17
1.3.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo.....	19
1.3.2.1 Mục tiêu đào tạo	19
1.3.2.2 Đối tượng tham gia đào tạo	19
1.3.2.3 Nội dung đào tạo.....	19
1.3.2.4 Phương pháp đào tạo	20
1.3.2.5 Thời gian thực hiện đào tạo	20
1.3.2.6 Chi phí thực hiện đào tạo.....	20
1.3.3 Tổ chức thực hiện đào tạo	21
1.3.4 Đánh giá hiệu quả đào tạo.....	21
1.3.4.1 Đánh giá trước đào tạo.....	22
1.3.4.2 Đánh giá trong quá trình đào tạo	22
1.3.4.3 Đánh giá sau đào tạo.....	22
1.3.4.4 Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo Kirkpatrick.....	23
1.3.4.5 Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo Phillips ROI	23
1.4 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN	24

1.4.1	Yếu tố bên trong doanh nghiệp	24
1.4.1.1	Chính sách và định hướng phát triển nguồn nhân lực	24
1.4.1.2	Nguồn lực tài chính dành cho đào tạo	24
1.4.1.3	Trình độ và nhận thức của nhân viên	25
1.4.1.4	Năng lực quản lý và tổ chức đào tạo	25
1.4.2	Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	25
1.4.2.1	Thị trường lao động	25
1.4.2.2	Sự phát triển khoa học - công nghệ	26
1.4.2.3	Môi trường kinh tế - xã hội.....	26
1.4.2.4	Chính sách pháp luật.....	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN TẠI		
NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CN NAM ĐÀ NẴNG - PGD CẨM LỆ		28
2.1 TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CN NAM ĐÀ		
NẴNG - PGD CẨM LỆ.....		28
2.1.1	Lịch sử hình thành và phát triển.....	28
2.1.2	Tầm nhìn, sứ mệnh.....	29
2.1.2.1	Tầm nhìn	29
2.1.2.2	Sứ mệnh	29
2.1.3	Lĩnh vực kinh doanh /Sản phẩm kinh doanh	29
2.1.3.1	Lĩnh vực kinh doanh	29
2.1.3.2	Sản phẩm kinh doanh.....	29
2.1.4	Cơ cấu tổ chức.....	30
2.1.5	Chức năng phòng ban	31
2.2 CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH		
DOANH CỦA DOANH NGHIỆP		31
2.2.1	Các yếu tố vi mô	31
2.2.1.1	Khách hàng	31
2.2.1.2	Nhà cung cấp.....	32
2.2.1.3	Trung gian Marketing	33
2.2.1.4	Đối thủ cạnh tranh.....	34
2.2.2	Các yếu tố vĩ mô	36
2.2.2.1	Môi trường Chính trị - Pháp luật.....	36
2.2.2.2	Môi trường kinh tế	37
2.2.2.3	Môi trường công nghệ.....	39
2.2.2.4	Môi trường văn hóa xã hội.....	39

2.3 CÁC NGUỒN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH.....	40
2.3.1 Cơ sở vật chất.....	40
2.3.2 Nguồn nhân lực.....	42
2.3.3 Nguồn lực tài chính.....	45
2.3.4 Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ.....	46
2.3.4.1 Hoạt động huy động vốn	46
2.3.4.2 Hoạt động cho vay	47
2.3.4.3 Kết quả hoạt động kinh doanh	48
2.4 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BỘ PHẬN KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CN NAM ĐÀ NẴNG - PGD CẨM LỆ	49
2.4.1 Xác định nhu cầu đào tạo	50
2.4.1.1 Các căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo.....	50
2.4.1.2 Phân tích nhu cầu đào tạo theo từng nhóm nhân sự	51
2.4.2 Xây dựng mục tiêu và kế hoạch đào tạo	52
2.4.2.1 Xác định mục tiêu đào tạo	52
2.4.2.2 Công tác lập kế hoạch đào tạo	52
2.4.3 Tổ chức thực hiện đào tạo	54
2.4.3.1 Đối tượng đào tạo	54
2.4.3.2 Nội dung đào tạo.....	55
2.4.3.3 Hình thức và phương pháp đào tạo.....	58
2.4.3.4 Đội ngũ giảng viên giảng dạy.....	61
2.4.3.5 Tổ chức đánh giá công tác đào tạo	62
2.4.3.6 Chi phí đào tạo.....	64
2.4.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo	65
2.4.4.1 Nhân tố con người	65
2.4.4.2 Chính sách và chương trình đào tạo	66
2.4.4.3 Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo.....	67
2.4.4.4 Công nghệ đào tạo	67
2.5 KẾT LUẬN CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO.....	68
2.5.1 Thành tựu	68
2.5.2 Hạn chế	69
2.5.3 Nguyên nhân	69

CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CN NAM ĐÀ NẴNG - PGD CẨM LỆ	71
3.1 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CỦA NGÂN HÀNG	71
3.2 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO.....	71
3.2.1 Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo.....	71
3.2.2 Nâng cao chất lượng chương trình đào tạo	71
3.2.3 Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả đào tạo	72
3.3 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ.....	72
3.3.1 Kiến nghị đối với ngân hàng.....	72
3.3.2 Kiến nghị đối với cơ quan quản lý.....	73
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	74

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

<i>Bảng 2.3.1. Cơ sở vật chất tại ngân hàng MB Bank - PGD Cẩm Lệ.....</i>	<i>41</i>
<i>Bảng 2.3.2. Nguồn nhân lực tại ngân hàng MB Bank - PGD Cẩm Lệ</i>	<i>42</i>
<i>Bảng 2.3.3. Nguồn nhân lực Tài chính qua các năm (2023-2025)</i>	<i>45</i>
<i>Bảng 2.3.4.1. Tình hình huy động vốn qua các năm (2023-2025)</i>	<i>46</i>
<i>Bảng 2.3.4.2. Tình hình cho vay qua các năm (2023-2025)</i>	<i>47</i>
<i>Bảng 2.3.4.3. Kết quả hoạt động kinh doanh qua các năm (2023-2025)</i>	<i>48</i>
<i>Bảng 2.4.2.2 Mẫu kế hoạch đào tạo nhân viên bộ phận kinh doanh năm 2026.....</i>	<i>52</i>
<i>Bảng 2.4.3.6. Chi phí đào tạo nhân viên qua các năm (2023 - 2025)</i>	<i>64</i>

DANH MỤC CÁC HÌNH

<i>Hình 2.1 Logo Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần Quân Đội</i>	<i>28</i>
<i>Hình 2.1.4 Sơ đồ tổ chức bộ máy MB Bank – PGD Cẩm Lệ.....</i>	<i>30</i>
<i>Hình 2.4 Quy trình đào tạo nhân viên tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ</i>	<i>50</i>
<i>Hình 2.4.3.3.1 Hoạt động đào tạo trực tiếp nhân viên tại MB Bank</i>	<i>59</i>
<i>Hình 2.4.3.3.2 Hệ thống đào tạo trực tuyến E - learning của MB Bank.....</i>	<i>61</i>
<i>Hình 2.4.3.4 Hoạt động đào tạo nội bộ và đào tạo trực tuyến tại MB Bank.....</i>	<i>64</i>

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ATM	Automated Teller Machine – Máy giao dịch tự động
CN	Chi nhánh
KHCN	Khách hàng cá nhân
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
MB Bank Cẩm Lệ	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội - PGD Cẩm Lệ
PGD	Phòng giao dịch
SME	Small and Medium Enterprise - Doanh nghiệp vừa và nhỏ
TMCP	Thương mại cổ phần
TP	Thành phố
VND	Việt Nam Đồng - Đơn vị tiền tệ của Việt Nam

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN

1.1 TỔNG QUAN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là toàn bộ con người tham gia vào quá trình hoạt động của tổ chức, bao gồm sức lao động, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc. Đây là nguồn lực quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và sự phát triển của doanh nghiệp.

Theo Trần Kim Dung (2018), nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố về thể lực và trí lực của con người được huy động vào quá trình lao động nhằm tạo ra giá trị cho tổ chức. Quan điểm này cho thấy nguồn nhân lực không chỉ được đánh giá ở số lượng lao động hiện có mà còn ở khả năng làm việc và mức độ đóng góp của người lao động.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2017), nguồn nhân lực là toàn bộ đội ngũ lao động trong doanh nghiệp cùng với kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng và thái độ làm việc của họ được sử dụng để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Như vậy, con người không chỉ là người thực hiện công việc mà còn là yếu tố quyết định đến năng suất và chất lượng hoạt động.

Trong điều kiện cạnh tranh hiện nay, nguồn nhân lực ngày càng được xem là tài sản quan trọng của doanh nghiệp. Nếu được tuyển dụng, đào tạo và sử dụng hợp lý, nguồn nhân lực sẽ phát huy tốt năng lực, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

Từ những quan điểm trên có thể hiểu, nguồn nhân lực là toàn bộ lực lượng lao động của doanh nghiệp xét trên cả số lượng và chất lượng. Số lượng phản ánh quy mô lao động, còn chất lượng thể hiện qua trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, sức khỏe, kinh nghiệm và tinh thần trách nhiệm của người lao động.

1.1.2 Phân loại nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau nhằm phục vụ cho công tác quản trị và sử dụng lao động hiệu quả. Việc phân loại giúp doanh nghiệp nhận diện rõ cơ cấu nhân sự, từ đó thuận lợi trong bố trí, sử dụng và phát triển đội ngũ lao động phù hợp với yêu cầu công việc. Theo Trần Kim Dung (2018), nguồn nhân lực thường được phân loại dựa trên các tiêu chí như trình độ chuyên môn, tính chất công việc và vai trò trong tổ chức. Nguyễn Hữu Thân (2017) cũng cho

rằng phân loại lao động là cơ sở quan trọng để hoạch định nhân sự và xây dựng chính sách quản trị phù hợp.

Phân loại nguồn nhân lực không chỉ mang ý nghĩa thống kê mà còn hỗ trợ doanh nghiệp đánh giá đúng năng lực của từng nhóm lao động. Thông qua đó, doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, sử dụng và đãi ngộ phù hợp hơn. Khi cơ cấu nhân lực được xác định rõ ràng, hoạt động điều hành sẽ khoa học và hiệu quả hơn.

1.1.2.1 Theo trình độ chuyên môn

Căn cứ vào trình độ chuyên môn, nguồn nhân lực được chia thành các nhóm như lao động có trình độ sau đại học, đại học, cao đẳng, trung cấp và lao động phổ thông. Mỗi nhóm có mức độ kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp và khả năng tiếp cận công việc khác nhau.

Lao động có trình độ cao thường đảm nhận các vị trí yêu cầu tư duy phân tích, lập kế hoạch hoặc ra quyết định. Lao động có trình độ trung cấp, cao đẳng thường phù hợp với các công việc nghiệp vụ chuyên môn hoặc kỹ thuật. Lao động phổ thông thường thực hiện các công việc mang tính hỗ trợ hoặc công việc đơn giản hơn.

Việc phân loại theo tiêu chí này giúp doanh nghiệp có cơ sở để bố trí lao động phù hợp với năng lực của từng người, đồng thời xây dựng các chương trình đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn. Khi được đào tạo đúng hướng, người lao động có thể cải thiện năng lực làm việc và thích ứng tốt hơn với yêu cầu công việc.

1.1.2.2 Theo tính chất công việc

Dựa vào tính chất công việc, nguồn nhân lực được chia thành lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Lao động trực tiếp là những người trực tiếp tham gia tạo ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Lao động gián tiếp là những người thực hiện các công việc hỗ trợ như hành chính, nhân sự, kế toán hoặc quản lý.

Hai nhóm lao động này có vai trò khác nhau nhưng đều cần thiết đối với hoạt động của doanh nghiệp. Lao động trực tiếp ảnh hưởng lớn đến năng suất và chất lượng đầu ra. Lao động gián tiếp giúp bảo đảm bộ máy vận hành ổn định và kiểm soát hiệu quả hoạt động chung.

Phân loại theo tính chất công việc giúp doanh nghiệp xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý, xác định nhu cầu nhân sự cho từng bộ phận và nâng cao hiệu quả phối hợp trong quá trình làm việc.

1.1.2.3 Theo vai trò trong tổ chức

Theo vai trò trong tổ chức, nguồn nhân lực thường được chia thành nhân viên, quản lý cấp trung và lãnh đạo cấp cao. Mỗi nhóm có trách nhiệm và phạm vi ảnh hưởng khác nhau đối với hoạt động của doanh nghiệp.

Nhân viên là lực lượng trực tiếp thực hiện các công việc chuyên môn hằng ngày. Quản lý cấp trung có nhiệm vụ điều hành, giám sát và triển khai kế hoạch của doanh nghiệp đến từng bộ phận. Lãnh đạo cấp cao chịu trách nhiệm xây dựng chiến lược, định hướng phát triển và đưa ra các quyết định quan trọng.

Phân loại theo vai trò giúp doanh nghiệp xác định rõ quyền hạn, trách nhiệm của từng cấp bậc. Đây cũng là căn cứ để xây dựng chính sách đào tạo, đánh giá và phát triển nguồn nhân lực phù hợp.

Từ việc phân loại nguồn nhân lực theo nhiều tiêu chí khác nhau, doanh nghiệp có thể sử dụng lao động hợp lý và nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự. Đây cũng là nền tảng quan trọng để phát huy vai trò của nguồn nhân lực trong hoạt động của doanh nghiệp.

1.1.3 Vai trò của nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực giữ vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, con người là yếu tố trực tiếp tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm, cung cấp dịch vụ và vận hành toàn bộ hệ thống tổ chức. Theo Trần Kim Dung (2018), nguồn nhân lực là yếu tố trung tâm quyết định đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, vì các nguồn lực khác như vốn, máy móc hay công nghệ chỉ có thể phát huy giá trị khi được con người sử dụng hợp lý. Nguyễn Hữu Thân (2017) cũng cho rằng quản trị tốt nguồn nhân lực sẽ tạo nền tảng quan trọng cho sự phát triển ổn định và lâu dài của tổ chức.

Nguồn nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động và kết quả thực hiện công việc. Khi người lao động có trình độ chuyên môn phù hợp, kỹ năng nghề nghiệp tốt và thái độ làm việc tích cực, quá trình thực hiện công việc sẽ diễn ra hiệu quả hơn, hạn chế sai sót và tiết kiệm thời gian. Chất lượng sản phẩm, dịch vụ cũng được nâng cao khi doanh nghiệp sở hữu đội ngũ nhân viên có năng lực. Đây là cơ sở giúp doanh nghiệp gia tăng khả năng cạnh tranh và nâng cao vị thế trên thị trường.

Nguồn nhân lực còn quyết định khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước những biến động của môi trường kinh doanh. Trong quá trình hoạt động, doanh nghiệp thường xuyên đối mặt với sự thay đổi của công nghệ, nhu cầu khách hàng và xu hướng

thị trường. Đội ngũ nhân viên có tinh thần học hỏi, linh hoạt và sẵn sàng đổi mới sẽ giúp doanh nghiệp nhanh chóng thích nghi với những thay đổi đó. Nếu nguồn nhân lực thiếu năng động và chậm cập nhật kiến thức mới, doanh nghiệp dễ rơi vào tình trạng tụt hậu.

Nguồn nhân lực là nhân tố thúc đẩy đổi mới và cải tiến trong doanh nghiệp. Thông qua kinh nghiệm làm việc thực tế, người lao động có thể đề xuất sáng kiến, cải tiến quy trình và đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Nhiều doanh nghiệp thành công không chỉ dựa vào nguồn vốn lớn mà còn nhờ biết khai thác trí tuệ và sự sáng tạo của đội ngũ nhân viên. Vì vậy, phát huy năng lực của con người là yếu tố quan trọng trong quá trình phát triển.

Nguồn nhân lực còn góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và hình ảnh của tổ chức. Tác phong làm việc, thái độ ứng xử và tinh thần trách nhiệm của nhân viên ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường làm việc nội bộ cũng như cảm nhận của khách hàng, đối tác. Một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, đoàn kết và có ý thức kỷ luật sẽ tạo dựng uy tín cho doanh nghiệp, đồng thời góp phần xây dựng thương hiệu bền vững trên thị trường.

1.2 CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN

1.2.1 Khái niệm đào tạo nhân viên

Đào tạo nhân viên là quá trình doanh nghiệp tổ chức các hoạt động học tập nhằm trang bị cho người lao động những kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết để thực hiện công việc có hiệu quả hơn. Theo Trần Kim Dung (2018), đào tạo là hoạt động giúp người lao động nâng cao năng lực thực hiện công việc thông qua việc bổ sung và cập nhật những kiến thức, kỹ năng cần thiết.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2017), đào tạo nhân viên là quá trình học tập có kế hoạch do doanh nghiệp tổ chức nhằm làm thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động theo hướng tích cực, giúp họ đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc hiện tại và tương lai. Quan điểm này cho thấy đào tạo không chỉ dừng ở việc truyền đạt kiến thức mà còn hướng đến thay đổi cách làm việc và nâng cao hiệu quả lao động.

Trong doanh nghiệp, đào tạo nhân viên được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như hướng dẫn tại nơi làm việc, đào tạo nội bộ, cử tham gia khóa học bên ngoài hoặc đào tạo trực tuyến. Nội dung đào tạo thường tập trung vào chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng làm việc, kỹ năng giao tiếp và khả năng phối hợp trong tập thể. Việc lựa chọn

hình thức đào tạo phụ thuộc vào mục tiêu, đặc điểm công việc và nguồn lực của doanh nghiệp.

Đào tạo nhân viên có ý nghĩa quan trọng đối với cả doanh nghiệp và người lao động. Đối với doanh nghiệp, đào tạo giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, giảm sai sót trong công việc và tăng hiệu quả hoạt động. Đối với người lao động, đào tạo tạo điều kiện để nâng cao trình độ, mở rộng cơ hội phát triển nghề nghiệp và thích nghi tốt hơn với những thay đổi trong công việc.

Có thể hiểu, đào tạo nhân viên là hoạt động đầu tư cho con người thông qua việc trang bị và bổ sung những kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc cần thiết cho người lao động. Hoạt động này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả thực hiện công việc trong hiện tại mà còn góp phần phát triển chất lượng nguồn nhân lực trong dài hạn. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh luôn thay đổi và mức độ cạnh tranh ngày càng cao, doanh nghiệp muốn phát triển bền vững cần quan tâm đến công tác đào tạo thường xuyên để nhân viên không ngừng hoàn thiện năng lực, nâng cao khả năng thích ứng và đáp ứng tốt yêu cầu công việc trong từng giai đoạn phát triển.

1.2.2 Mục tiêu của công tác đào tạo nhân viên

Công tác đào tạo nhân viên được thực hiện nhằm nâng cao năng lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp. Thông qua quá trình đào tạo, nhân viên được bổ sung kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và phương pháp làm việc phù hợp với yêu cầu của từng vị trí công tác. Theo Trần Kim Dung (2018), mục tiêu quan trọng của đào tạo là giúp người lao động thực hiện công việc hiệu quả hơn và nâng cao chất lượng lao động trong tổ chức.

Một mục tiêu quan trọng khác của đào tạo là giúp người lao động thích nghi với sự thay đổi của môi trường làm việc. Trong quá trình hoạt động, doanh nghiệp thường xuyên có sự thay đổi về quy trình làm việc, công nghệ, cơ cấu tổ chức và yêu cầu của khách hàng. Khi được đào tạo kịp thời, nhân viên sẽ nhanh chóng tiếp cận những thay đổi đó, hạn chế sai sót trong công việc và nâng cao khả năng xử lý tình huống phát sinh.

Đào tạo nhân viên còn hướng đến việc chuẩn bị nguồn nhân lực cho tương lai. Theo Nguyễn Hữu Thân (2017), đào tạo không chỉ phục vụ nhu cầu trước mắt mà còn là cơ sở để doanh nghiệp xây dựng đội ngũ nhân sự kế cận, đáp ứng yêu cầu phát triển lâu dài. Những nhân viên có tiềm năng sau khi được đào tạo có thể đảm nhận các vị trí quan trọng hơn trong tổ chức.

Công tác đào tạo cũng góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động. Khi được doanh nghiệp quan tâm đầu tư phát triển năng lực, nhân viên thường có tinh thần làm việc tích cực hơn, tăng mức độ gắn bó và có ý thức hoàn thiện bản thân. Đây là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp ổn định nguồn nhân lực và giảm tình trạng biến động nhân sự.

Tóm lại, mục tiêu của công tác đào tạo nhân viên là nâng cao năng lực thực hiện công việc, giúp người lao động thích nghi với thay đổi, tạo nguồn nhân lực kế cận và góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đây là hoạt động cần thiết trong quá trình phát triển của mọi tổ chức.

1.2.3 Vai trò của công tác đào tạo nhân viên

Công tác đào tạo nhân viên giữ vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Thông qua hoạt động đào tạo, người lao động được bổ sung kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và phương pháp làm việc phù hợp với yêu cầu công việc. Theo Trần Kim Dung (2018), đào tạo là công cụ quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển năng lực của người lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động chung.

Đào tạo nhân viên góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc. Khi nhân viên được hướng dẫn đầy đủ về quy trình làm việc, kỹ năng xử lý nghiệp vụ và cách phối hợp trong công việc, quá trình thực hiện nhiệm vụ sẽ chính xác và nhanh chóng hơn. Điều này giúp doanh nghiệp hạn chế sai sót, tiết kiệm thời gian và chi phí trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Công tác đào tạo còn giúp doanh nghiệp thích ứng tốt hơn với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Trong quá trình phát triển, các doanh nghiệp thường xuyên thay đổi về công nghệ, sản phẩm, quy trình làm việc và nhu cầu của khách hàng. Khi được đào tạo thường xuyên, nhân viên sẽ dễ dàng cập nhật kiến thức mới, nâng cao khả năng thích nghi và đáp ứng tốt yêu cầu công việc trong từng giai đoạn.

Đào tạo nhân viên có vai trò tạo động lực làm việc và nâng cao sự gắn bó của người lao động đối với doanh nghiệp. Khi được tạo điều kiện học tập và phát triển, nhân viên sẽ cảm nhận được sự quan tâm của doanh nghiệp đối với bản thân. Từ đó, họ có tinh thần làm việc tích cực hơn, chủ động nâng cao năng lực và mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2017), đào tạo còn là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp xây dựng đội ngũ nhân sự kế cận. Thông qua quá trình đào tạo và đánh giá, doanh nghiệp có thể phát hiện những nhân viên có tiềm năng để bồi dưỡng, chuẩn bị cho các vị trí quản lý hoặc những vị trí quan trọng trong tương lai.

Công tác đào tạo cũng góp phần nâng cao hình ảnh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Một đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn tốt, phong cách làm việc chuyên nghiệp và khả năng phục vụ khách hàng hiệu quả sẽ tạo được uy tín cho doanh nghiệp, từ đó tăng khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững.

Công tác đào tạo nhân viên có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong cả ngắn hạn và dài hạn. Việc đầu tư đúng mức cho đào tạo giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cải thiện hiệu quả hoạt động và chủ động hơn trong quá trình phát triển tương lai. Đồng thời, hoạt động này còn góp phần xây dựng môi trường học tập tích cực trong doanh nghiệp, khuyến khích tinh thần sáng tạo, nâng cao khả năng hợp tác giữa các bộ phận và tạo động lực để người lao động không ngừng hoàn thiện bản thân.

1.2.4 Xu hướng Learning and Development (L&D)

Learning and Development (L&D) là xu hướng phát triển nguồn nhân lực hiện đại đang được nhiều doanh nghiệp áp dụng. Nếu đào tạo truyền thống chủ yếu tập trung vào việc trang bị kiến thức và kỹ năng phục vụ công việc hiện tại thì L&D hướng đến quá trình học tập liên tục và phát triển năng lực lâu dài của người lao động.

L&D khuyến khích người lao động chủ động học tập, cập nhật kiến thức mới và không ngừng hoàn thiện bản thân trong suốt quá trình làm việc. Thông qua hoạt động học tập liên tục, người lao động có thể nâng cao năng lực chuyên môn, khả năng thích ứng với sự thay đổi và phát triển nghề nghiệp bền vững.

Đối với doanh nghiệp, Learning and Development góp phần xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng cao, nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo lợi thế cạnh tranh dựa trên tri thức và năng lực của nguồn nhân lực. Vì vậy, L&D đang trở thành xu hướng quan trọng trong công tác phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp hiện đại.

1.3 NỘI DUNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN

1.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là bước khởi đầu trong toàn bộ quá trình đào tạo nhân viên. Đây là quá trình doanh nghiệp xác định những kiến thức, kỹ năng và thái độ mà

người lao động còn thiếu hoặc cần được bổ sung để đáp ứng yêu cầu công việc. Theo Trần Kim Dung (2018), việc xác định đúng nhu cầu đào tạo là cơ sở quan trọng để xây dựng chương trình đào tạo phù hợp và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực đào tạo.

Nhu cầu đào tạo có thể phát sinh từ nhiều nguyên nhân khác nhau trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Một số căn cứ thường được sử dụng gồm kết quả đánh giá hiệu quả công việc, năng suất lao động, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên hoặc yêu cầu cụ thể của từng vị trí công việc. Khi nhân viên chưa đáp ứng được yêu cầu chuyên môn hoặc thường xuyên xảy ra sai sót trong công việc, doanh nghiệp cần xem xét nhu cầu đào tạo để khắc phục.

Nhu cầu đào tạo cũng xuất hiện khi doanh nghiệp có sự thay đổi về công nghệ, quy trình làm việc, cơ cấu tổ chức hoặc định hướng phát triển mới. Trong những trường hợp này, nhân viên cần được cập nhật kiến thức và kỹ năng để thích nghi với yêu cầu mới của công việc. Nếu không được đào tạo kịp thời, hiệu quả làm việc có thể bị ảnh hưởng và doanh nghiệp gặp khó khăn trong quá trình chuyển đổi.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2017), doanh nghiệp có thể xác định nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân người lao động. Phân tích tổ chức giúp xác định mục tiêu phát triển và định hướng đào tạo chung. Phân tích công việc giúp làm rõ yêu cầu của từng vị trí. Phân tích cá nhân giúp nhận diện điểm mạnh, điểm hạn chế và nhu cầu phát triển của từng nhân viên.

Trong thực tế, doanh nghiệp thường sử dụng nhiều công cụ để xác định nhu cầu đào tạo như:

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc (KPI).
- Phân tích công việc (Job Analysis).
- Khảo sát nhu cầu đào tạo.
- Phỏng vấn người lao động và cấp quản lý.
- Quan sát quá trình làm việc thực tế.

Việc kết hợp các công cụ trên giúp doanh nghiệp xác định chính xác khoảng cách giữa năng lực hiện tại của người lao động và yêu cầu công việc, từ đó xây dựng chương trình đào tạo phù hợp và hiệu quả hơn.

Thông qua việc phân tích các yếu tố trên, doanh nghiệp có thể nhận diện khoảng cách giữa năng lực hiện tại của nhân viên và yêu cầu công việc thực tế. Khoảng cách này càng được xác định rõ thì nội dung đào tạo càng cụ thể, dễ triển khai và sát với nhu

cầu thực tế. Khi nhu cầu đào tạo được xác định chính xác, doanh nghiệp sẽ sử dụng hiệu quả thời gian, chi phí và nâng cao chất lượng đào tạo.

Việc xác định nhu cầu đào tạo chính xác còn giúp doanh nghiệp tránh tình trạng đào tạo dàn trải, không đúng đối tượng hoặc nội dung không cần thiết. Đây là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí đào tạo và bảo đảm chương trình đào tạo mang lại giá trị thực tiễn.

1.3.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể nhằm bảo đảm quá trình triển khai diễn ra khoa học và hiệu quả. Kế hoạch đào tạo giúp doanh nghiệp chủ động về mục tiêu, đối tượng tham gia, nội dung, phương pháp, thời gian và chi phí thực hiện. Theo Trần Kim Dung (2018), việc lập kế hoạch đào tạo hợp lý là cơ sở quan trọng để sử dụng hiệu quả nguồn lực và nâng cao chất lượng đào tạo. Theo Nguyễn Hữu Thân (2017), kế hoạch đào tạo rõ ràng còn giúp doanh nghiệp thuận lợi trong tổ chức thực hiện và kiểm soát kết quả đào tạo.

1.3.2.1 Mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo là căn cứ định hướng cho toàn bộ chương trình đào tạo. Doanh nghiệp cần xác định rõ chương trình đào tạo được tổ chức nhằm nâng cao kiến thức, phát triển kỹ năng hay khắc phục những hạn chế trong công việc. Khi mục tiêu được xác định cụ thể, nội dung đào tạo sẽ phù hợp hơn và kết quả đào tạo cũng dễ đánh giá.

Mục tiêu đào tạo có thể hướng đến nâng cao trình độ chuyên môn, cải thiện kỹ năng nghiệp vụ, phát triển kỹ năng mềm hoặc chuẩn bị nguồn nhân lực cho các vị trí quan trọng trong tương lai. Việc xác định đúng mục tiêu giúp chương trình đào tạo mang lại giá trị thiết thực cho doanh nghiệp.

1.3.2.2 Đối tượng tham gia đào tạo

Doanh nghiệp cần xác định rõ đối tượng tham gia để lựa chọn nội dung và phương pháp đào tạo phù hợp. Đối tượng đào tạo có thể là nhân viên mới tuyển dụng, nhân viên đang làm việc, nhân viên có tiềm năng phát triển hoặc đội ngũ quản lý.

Mỗi nhóm nhân viên có nhu cầu học tập khác nhau. Nhân viên mới thường cần đào tạo hội nhập và hướng dẫn công việc cơ bản. Nhân viên đang làm việc cần cập nhật kiến thức và nâng cao kỹ năng chuyên môn. Đội ngũ quản lý cần được bồi dưỡng về năng lực lãnh đạo và điều hành.

1.3.2.3 Nội dung đào tạo

Nội dung đào tạo được xây dựng dựa trên mục tiêu đào tạo và nhu cầu thực tế của doanh nghiệp. Nội dung có thể bao gồm kiến thức chuyên môn, quy trình làm việc, kỹ năng nghiệp vụ, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng xử lý tình huống hoặc văn hóa doanh nghiệp.

Nội dung đào tạo cần bảo đảm tính thiết thực, phù hợp với trình độ người học và có khả năng áp dụng vào công việc. Nếu nội dung xa rời thực tế hoặc quá nặng lý thuyết, hiệu quả đào tạo sẽ không cao.

1.3.2.4 Phương pháp đào tạo

Phương pháp đào tạo là cách thức doanh nghiệp sử dụng để truyền đạt kiến thức và kỹ năng cho người học. Tùy theo mục tiêu và đối tượng đào tạo, doanh nghiệp có thể lựa chọn các phương pháp như đào tạo tại nơi làm việc, kèm cặp hướng dẫn, đào tạo tập trung, hội thảo chuyên đề hoặc đào tạo trực tuyến.

Việc lựa chọn phương pháp phù hợp giúp người học tiếp thu tốt hơn và nâng cao chất lượng chương trình đào tạo. Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp có thể kết hợp nhiều phương pháp để tăng tính linh hoạt và hiệu quả.

1.3.2.5 Thời gian thực hiện đào tạo

Thời gian đào tạo cần được bố trí hợp lý để người lao động có thể tham gia đầy đủ nhưng không ảnh hưởng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xác định rõ thời điểm tổ chức, thời lượng khóa học và tiến độ thực hiện từng nội dung.

Việc sắp xếp thời gian phù hợp giúp người học chủ động tham gia, tiếp thu kiến thức tốt hơn và hạn chế gián đoạn công việc hằng ngày.

1.3.2.6 Chi phí thực hiện đào tạo

Chi phí đào tạo là nội dung cần được dự toán rõ ràng để doanh nghiệp chủ động nguồn lực tài chính. Chi phí có thể bao gồm tiền thuê giảng viên, tài liệu học tập, trang thiết bị, địa điểm tổ chức, chi phí đi lại và các khoản hỗ trợ cho người học.

Việc xác định chi phí cụ thể giúp doanh nghiệp kiểm soát ngân sách, lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp và nâng cao hiệu quả đầu tư cho nguồn nhân lực.

Kế hoạch đào tạo được xây dựng đầy đủ và có tính khả thi sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình triển khai chương trình trong thực tế. Đồng thời, kế hoạch rõ ràng giúp doanh nghiệp chủ động phân công trách nhiệm cho các bộ phận liên quan, phối hợp công việc hiệu quả, kiểm soát tiến độ thực hiện và kịp thời xử lý những vấn đề phát sinh. Bên cạnh đó, đây còn là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp đánh giá mức độ hoàn thành mục

tiêu đào tạo, rút kinh nghiệm và nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo trong những lần tiếp theo.

1.3.3 Tổ chức thực hiện đào tạo

Tổ chức thực hiện đào tạo là giai đoạn triển khai kế hoạch đào tạo đã được xây dựng vào thực tế nhằm bảo đảm các mục tiêu đào tạo được thực hiện đúng tiến độ và đạt hiệu quả. Đây là bước quan trọng trong toàn bộ công tác đào tạo nhân viên, vì kế hoạch dù được xây dựng tốt nhưng nếu quá trình triển khai không phù hợp thì kết quả đạt được sẽ hạn chế. Theo Trần Kim Dung (2018), việc tổ chức thực hiện đào tạo cần được tiến hành khoa học, phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

Trong giai đoạn này, doanh nghiệp tiến hành bố trí thời gian học tập, sắp xếp địa điểm đào tạo, chuẩn bị tài liệu và các điều kiện cần thiết phục vụ chương trình đào tạo. Đồng thời, doanh nghiệp cần thông báo cụ thể đến người lao động về thời gian, nội dung và yêu cầu tham gia để nhân viên chủ động sắp xếp công việc.

Doanh nghiệp cũng cần lựa chọn giảng viên phù hợp với nội dung đào tạo. Giảng viên có thể là người quản lý, nhân viên có kinh nghiệm trong nội bộ doanh nghiệp hoặc chuyên gia bên ngoài. Việc lựa chọn đúng người hướng dẫn sẽ góp phần nâng cao khả năng tiếp thu kiến thức và tính thực tiễn của chương trình đào tạo.

Trong quá trình triển khai, doanh nghiệp cần theo dõi mức độ tham gia của học viên, kiểm soát tiến độ chương trình và xử lý kịp thời những vấn đề phát sinh. Việc giám sát thường xuyên giúp bảo đảm hoạt động đào tạo diễn ra đúng kế hoạch và hạn chế ảnh hưởng đến hoạt động chung của doanh nghiệp.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2017), sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận phụ trách đào tạo, người quản lý và người lao động có vai trò quan trọng đối với thành công của chương trình đào tạo. Khi công tác tổ chức được thực hiện tốt, người học sẽ tiếp thu hiệu quả hơn và doanh nghiệp cũng nâng cao giá trị đầu tư cho đào tạo.

Nếu công tác tổ chức thực hiện đào tạo được chuẩn bị chu đáo và triển khai hợp lý, người lao động sẽ có điều kiện tiếp thu kiến thức tốt hơn, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc sau đào tạo.

1.3.4 Đánh giá hiệu quả đào tạo

Đánh giá hiệu quả đào tạo là bước cuối cùng trong công tác đào tạo nhân viên, nhằm xác định mức độ đạt được của chương trình đào tạo so với mục tiêu đã đề ra. Đây là căn cứ quan trọng để doanh nghiệp xem xét chất lượng đào tạo, mức độ phù hợp của

nội dung chương trình và khả năng áp dụng sau đào tạo. Theo Trần Kim Dung (2018), hoạt động đánh giá giúp doanh nghiệp nhận biết kết quả đạt được cũng như những điểm cần điều chỉnh trong công tác đào tạo.

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo cần được thực hiện xuyên suốt quá trình đào tạo, bao gồm trước đào tạo, trong đào tạo và sau đào tạo. Cách đánh giá theo từng giai đoạn giúp doanh nghiệp có cái nhìn đầy đủ hơn về chất lượng chương trình cũng như mức độ tiến bộ của người học.

1.3.4.1 Đánh giá trước đào tạo

Đánh giá trước đào tạo nhằm xác định trình độ hiện tại của người lao động và mức độ phù hợp của chương trình đào tạo với nhu cầu thực tế. Doanh nghiệp có thể thực hiện thông qua khảo sát, phỏng vấn, kiểm tra kiến thức ban đầu hoặc căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Thông qua bước đánh giá này, doanh nghiệp xác định được những kiến thức, kỹ năng còn thiếu của người lao động để xây dựng nội dung đào tạo phù hợp. Đây cũng là cơ sở để so sánh mức độ tiến bộ của nhân viên sau khi hoàn thành khóa học.

1.3.4.2 Đánh giá trong quá trình đào tạo

Đánh giá trong đào tạo được thực hiện nhằm theo dõi mức độ tham gia và khả năng tiếp thu của học viên trong suốt thời gian học tập. Doanh nghiệp có thể căn cứ vào tỷ lệ tham dự, tinh thần học tập, mức độ thảo luận, kết quả bài tập hoặc kiểm tra giữa khóa.

Hoạt động đánh giá này giúp doanh nghiệp kịp thời phát hiện những khó khăn phát sinh trong quá trình đào tạo như nội dung chưa phù hợp, phương pháp giảng dạy chưa hiệu quả hoặc người học chưa tiếp thu tốt. Từ đó, doanh nghiệp có thể điều chỉnh chương trình để nâng cao chất lượng đào tạo.

1.3.4.3 Đánh giá sau đào tạo

Đánh giá sau đào tạo nhằm xác định kết quả cuối cùng của chương trình và mức độ vận dụng kiến thức vào công việc thực tế. Doanh nghiệp có thể xem xét kết quả kiểm tra cuối khóa, năng suất lao động, chất lượng công việc, khả năng xử lý tình huống hoặc mức độ giảm sai sót của nhân viên sau đào tạo.

Một tiêu chí quan trọng khác là phản hồi của người tham gia đào tạo về nội dung học tập, giảng viên, phương pháp giảng dạy và điều kiện tổ chức. Nguyễn Hữu Thân

(2017) cho rằng phản hồi của người lao động là nguồn thông tin cần thiết để doanh nghiệp hoàn thiện các chương trình đào tạo trong tương lai.

Thông qua việc kết hợp các phương pháp đánh giá truyền thống cùng các mô hình đánh giá hiện đại như Kirkpatrick và Phillips ROI, doanh nghiệp có thể đánh giá toàn diện hiệu quả đào tạo trên cả phương diện học tập, hành vi, kết quả công việc và hiệu quả tài chính. Đây là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp không ngừng hoàn thiện công tác đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong dài hạn.

1.3.4.4 Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo Kirkpatrick

Theo Kirkpatrick, hiệu quả đào tạo có thể được đánh giá thông qua bốn cấp độ:

❖ **Cấp độ 1 – Phản ứng (Reaction):**

Đánh giá cảm nhận và mức độ hài lòng của người học đối với chương trình đào tạo, nội dung đào tạo, giảng viên và phương pháp giảng dạy.

❖ **Cấp độ 2 – Học tập (Learning):**

Đánh giá mức độ kiến thức, kỹ năng và thái độ mà người học tiếp thu được sau khi tham gia đào tạo.

❖ **Cấp độ 3 – Hành vi (Behavior):**

Đánh giá sự thay đổi trong hành vi làm việc và khả năng vận dụng kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc thực tế.

❖ **Cấp độ 4 – Kết quả (Results):**

Đánh giá tác động của hoạt động đào tạo đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp như năng suất lao động, doanh thu, chất lượng dịch vụ hoặc mức độ hài lòng của khách hàng.

Mô hình Kirkpatrick là một trong những mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo được sử dụng phổ biến nhất hiện nay do cho phép đánh giá toàn diện từ người học đến kết quả cuối cùng của doanh nghiệp.

1.3.4.5 Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo Phillips ROI

Bên cạnh mô hình Kirkpatrick, doanh nghiệp còn có thể sử dụng mô hình Phillips ROI để đánh giá hiệu quả tài chính của hoạt động đào tạo.

Mô hình này được xây dựng dựa trên việc so sánh giữa lợi ích thu được từ đào tạo và chi phí mà doanh nghiệp đã đầu tư cho chương trình đào tạo.

Công thức xác định chỉ số hoàn vốn đầu tư đào tạo (ROI) như sau:

$$\text{ROI (\%)} = [(\text{Benefits} - \text{Costs}) / \text{Costs}] \times 100$$

Trong đó:

- *Benefits: Lợi ích thu được từ hoạt động đào tạo.*
- *Costs: Tổng chi phí đào tạo.*

1.4 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN

1.4.1 Yếu tố bên trong doanh nghiệp

1.4.1.1 Chính sách và định hướng phát triển nguồn nhân lực

Chính sách và định hướng phát triển nguồn nhân lực là yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến công tác đào tạo trong doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp xác định rõ mục tiêu phát triển nhân sự gắn với chiến lược kinh doanh, hoạt động đào tạo sẽ được triển khai có kế hoạch, đúng trọng tâm và phù hợp với nhu cầu thực tế. Theo Trần Kim Dung (2018), đào tạo chỉ phát huy hiệu quả khi được đặt trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực lâu dài.

Doanh nghiệp có định hướng rõ ràng thường chủ động xây dựng chương trình đào tạo cho từng nhóm nhân viên, từng giai đoạn phát triển và từng vị trí công việc. Điều này giúp nhân viên được bồi dưỡng đúng năng lực cần thiết và tạo nguồn nhân lực kế cận cho tương lai.

Nếu doanh nghiệp chưa có chính sách phát triển nhân lực cụ thể, hoạt động đào tạo thường mang tính ngắn hạn, thực hiện khi phát sinh nhu cầu trước mắt. Điều đó dễ dẫn đến đào tạo thiếu liên kết, không đúng trọng tâm và khó tạo ra giá trị lâu dài.

1.4.1.2 Nguồn lực tài chính dành cho đào tạo

Nguồn lực tài chính quyết định trực tiếp đến quy mô và chất lượng của các chương trình đào tạo. Khi doanh nghiệp có ngân sách phù hợp, doanh nghiệp có thể đầu tư vào nội dung đào tạo chuyên sâu, mời giảng viên có kinh nghiệm, trang bị cơ sở vật chất tốt hoặc áp dụng các phương pháp đào tạo hiện đại.

Khả năng tài chính tốt còn giúp doanh nghiệp tổ chức đào tạo thường xuyên và liên tục, tạo điều kiện để người lao động được cập nhật kiến thức mới và nâng cao năng lực làm việc. Đây là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp duy trì chất lượng nguồn nhân lực trong dài hạn.

Trong trường hợp ngân sách hạn chế, doanh nghiệp thường thu hẹp phạm vi đào tạo hoặc lựa chọn hình thức đào tạo đơn giản. Nguyễn Hữu Thân (2017) cho rằng việc thiếu đầu tư cho đào tạo có thể làm giảm hiệu quả phát triển nhân lực và ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.4.1.3 Trình độ và nhận thức của nhân viên

Trình độ chuyên môn và nhận thức của nhân viên ảnh hưởng lớn đến kết quả đào tạo. Những người lao động có nền tảng kiến thức tốt, tinh thần học hỏi và thái độ tích cực thường tiếp thu nhanh hơn, đồng thời dễ vận dụng kiến thức đã học vào công việc thực tế.

Nhân viên có ý thức học tập cao thường chủ động tham gia thảo luận, trao đổi kinh nghiệm và tự hoàn thiện bản thân sau khóa học. Điều này giúp chương trình đào tạo đạt hiệu quả cao hơn và tạo tác động tích cực đến môi trường làm việc chung.

Ngược lại, nếu nhân viên tham gia mang tính hình thức hoặc chưa nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo, hiệu quả tiếp thu sẽ thấp. Vì vậy, doanh nghiệp cần kết hợp giữa đào tạo chuyên môn và tạo động lực học tập cho người lao động.

1.4.1.4 Năng lực quản lý và tổ chức đào tạo

Trình độ quản lý và khả năng tổ chức của đội ngũ phụ trách đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng chương trình đào tạo trong doanh nghiệp. Việc xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch, lựa chọn nội dung, phương pháp giảng dạy và tổ chức triển khai đều phụ thuộc nhiều vào khả năng điều hành của bộ phận này. Nếu công tác quản lý được thực hiện khoa học và chặt chẽ, chương trình đào tạo sẽ diễn ra đúng tiến độ, đúng mục tiêu và mang lại hiệu quả thiết thực cho doanh nghiệp.

Khi công tác quản lý đào tạo được tổ chức chặt chẽ, doanh nghiệp sẽ sử dụng tốt nguồn lực, bảo đảm tiến độ và đạt mục tiêu đề ra. Việc phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban cũng giúp chương trình đào tạo diễn ra thuận lợi và sát với yêu cầu công việc.

Nếu đội ngũ phụ trách thiếu kinh nghiệm hoặc quản lý chưa chặt chẽ, hoạt động đào tạo dễ bị dàn trải, nội dung thiếu trọng tâm và khó đánh giá kết quả. Do đó, nâng cao năng lực quản lý đào tạo là điều cần thiết để cải thiện hiệu quả đào tạo trong doanh nghiệp.

Do đó, doanh nghiệp cần quan tâm nâng cao năng lực cho đội ngũ phụ trách đào tạo thông qua bồi dưỡng chuyên môn, kỹ năng tổ chức và khả năng đánh giá chương trình đào tạo.

1.4.2 Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4.2.1 Thị trường lao động

Thị trường lao động ảnh hưởng đến công tác đào tạo thông qua số lượng và chất lượng nguồn nhân lực đầu vào mà doanh nghiệp có thể tuyển dụng. Khi thị trường cung

cấp nguồn lao động có trình độ chuyên môn tốt, kỹ năng phù hợp và kinh nghiệm thực tế, doanh nghiệp sẽ giảm bớt thời gian đào tạo ban đầu và có thể tập trung vào đào tạo chuyên sâu theo yêu cầu công việc.

Nguồn lao động chất lượng cao còn giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí hướng dẫn cơ bản, rút ngắn thời gian thích nghi của nhân viên mới và nhanh chóng đưa người lao động vào làm việc chính thức. Điều này góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự.

Trong trường hợp thị trường lao động chưa đáp ứng yêu cầu, doanh nghiệp phải tăng cường đào tạo để bù đắp những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng và tác phong làm việc. Nguyễn Hữu Thân (2017) cho rằng chất lượng nguồn tuyển dụng đầu vào có ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí và hiệu quả đào tạo của doanh nghiệp.

1.4.2.2 Sự phát triển khoa học - công nghệ

Sự phát triển của khoa học - công nghệ làm thay đổi yêu cầu đối với người lao động, từ đó tác động trực tiếp đến nội dung đào tạo trong doanh nghiệp. Khi công nghệ thay đổi nhanh, nhân viên cần được cập nhật kiến thức mới, kỹ năng sử dụng công cụ hiện đại và phương pháp làm việc phù hợp.

Doanh nghiệp muốn duy trì hiệu quả hoạt động cần thường xuyên tổ chức đào tạo để người lao động thích ứng với sự đổi mới của máy móc, phần mềm, quy trình quản lý và phương thức kinh doanh. Nếu không được cập nhật kịp thời, năng suất lao động và chất lượng công việc có thể bị ảnh hưởng.

Công nghệ cũng tạo điều kiện đổi mới hình thức đào tạo như đào tạo trực tuyến, học qua nền tảng số hoặc đào tạo kết hợp giữa trực tiếp và trực tuyến. Theo Trần Kim Dung (2018), ứng dụng công nghệ trong đào tạo giúp mở rộng phạm vi tiếp cận và nâng cao tính linh hoạt của chương trình đào tạo.

1.4.2.3 Môi trường kinh tế - xã hội

Môi trường kinh tế - xã hội ảnh hưởng đến khả năng đầu tư cho đào tạo của doanh nghiệp. Khi nền kinh tế ổn định và phát triển, doanh nghiệp có điều kiện mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó tăng nguồn lực dành cho đào tạo và phát triển nhân viên.

Trong giai đoạn thuận lợi, doanh nghiệp thường chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua các chương trình đào tạo dài hạn, đào tạo chuyên sâu hoặc

đào tạo đội ngũ quản lý kế cận. Đây là nền tảng giúp doanh nghiệp phát triển bền vững trong tương lai.

Khi kinh tế gặp khó khăn, doanh nghiệp có xu hướng kiểm soát chi phí chặt chẽ và cắt giảm những khoản chi chưa cấp thiết, trong đó có ngân sách đào tạo. Điều này có thể làm chậm quá trình nâng cao chất lượng nhân lực và ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh lâu dài.

1.4.2.4 Chính sách pháp luật

Chính sách pháp luật của Nhà nước là yếu tố định hướng và điều chỉnh công tác đào tạo nhân viên trong doanh nghiệp. Các quy định liên quan đến lao động, quyền lợi người lao động, an toàn lao động và phát triển nguồn nhân lực đều có tác động đến việc tổ chức đào tạo.

Doanh nghiệp cần tuân thủ các quy định pháp luật trong quá trình xây dựng chương trình đào tạo, ký kết hợp đồng lao động và bảo đảm quyền lợi cho người tham gia đào tạo. Việc thực hiện đúng quy định giúp doanh nghiệp hoạt động ổn định và hạn chế các rủi ro pháp lý.

Ngoài ra, những chính sách hỗ trợ của Nhà nước về phát triển nhân lực, chuyển đổi số hay nâng cao kỹ năng lao động cũng tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp đầu tư cho đào tạo. Theo Trần Kim Dung (2018), môi trường pháp lý ổn định sẽ góp phần thúc đẩy doanh nghiệp quan tâm hơn đến phát triển nguồn nhân lực.

Việc cập nhật kịp thời các quy định pháp luật mới cũng giúp doanh nghiệp chủ động điều chỉnh chính sách nhân sự và hoạt động đào tạo phù hợp với yêu cầu của Nhà nước.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CN NAM ĐÀ NẴNG - PGD CẨM LỆ

2.1 TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CN NAM ĐÀ NẴNG - PGD CẨM LỆ

Tên ngân hàng: Ngân hàng TMCP Quân đội - CN Nam Đà Nẵng - PGD Cẩm Lệ

Trụ sở PGD: 324 Nguyễn Hữu Thọ, Khuê Trung, Cẩm Lệ, Đà Nẵng

Website: www.mbbank.com.vn

Mã cổ phiếu: MBB

Số điện thoại: 0236 368 5222

Fax: 0236 368 5444

Logo:



Hình 2.1 Logo Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần Quân Đội

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

MB Bank - PGD Cẩm Lệ là một trong những điểm giao dịch của Ngân hàng TMCP Quân Đội (MB Bank) tại khu vực Nam Đà Nẵng, một trong những khu vực đặc địa và phát triển của thành phố Đà Nẵng, Việt Nam.

PGD MB Bank Cẩm Lệ cung cấp đầy đủ các dịch vụ ngân hàng cho cá nhân, doanh nghiệp và tổ chức. Với mục tiêu mang lại sự tiện lợi và chất lượng dịch vụ cao nhất cho khách hàng, phòng giao dịch được thiết kế hiện đại và trang bị công nghệ tiên tiến.

Ngoài ra, PGD MB Bank Cẩm Lệ cũng đảm bảo an ninh và bảo mật thông tin khách hàng, áp dụng các biện pháp an toàn để bảo vệ dữ liệu cá nhân và tài sản của khách hàng. Với vị trí thuận tiện, môi trường chuyên nghiệp và dịch vụ tận tâm, PGD

MB Bank Cẩm Lệ là điểm đến tin cậy cho khách hàng tại khu vực này, đáp ứng mọi nhu cầu tài chính và ngân hàng của họ.

2.1.2 Tầm nhìn, sứ mệnh

2.1.2.1 Tầm nhìn

Trở thành doanh nghiệp số, tập đoàn tài chính dẫn đầu, MB Bank đặt ra mục tiêu top 3 thị trường về hiệu quả, hướng đến top đầu châu Á

2.1.2.2 Sứ mệnh

“Vì sự phát triển của đất nước, vì lợi ích của khách hàng” MB Bank đã xây dựng một đội ngũ nhân lực xuất sắc về chuyên môn, tận tâm trong phục vụ nhằm mang lại cho các doanh nghiệp cá nhân những giải pháp tài chính - ngân hàng hợp lý với chi phí tối ưu và sự hài lòng tuyệt đối

2.1.3 Lĩnh vực kinh doanh / Sản phẩm kinh doanh

2.1.3.1 Lĩnh vực kinh doanh

- Dịch vụ Huy động vốn
- Dịch vụ Cho vay
- Dịch vụ Thanh toán quốc tế
- Dịch vụ Tài khoản
- Dịch vụ Thẻ
- Dịch vụ Chuyển tiền nhanh trong và ngoài nước
- Dịch vụ mua bán ngoại tệ

2.1.3.2 Sản phẩm kinh doanh

Nhằm mang đến trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng, MB Bank hiện đang cung cấp rất nhiều gói sản phẩm và dịch vụ phù hợp với nhu cầu của đa dạng khách hàng. Cụ thể:

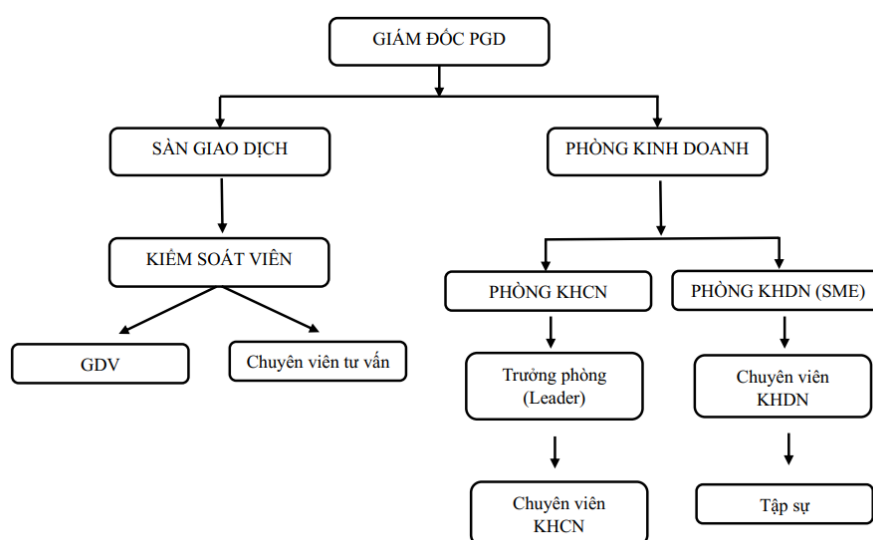
Các dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân bao gồm:

- Tiền gửi: Tiền gửi có kỳ hạn, tiết kiệm duy trì, tiết kiệm thông thường, ...
- Tiền vay: Vay tiêu dùng tín chấp, vay mua nhà, sửa nhà, vay mua xe ô tô, ...
- Dịch vụ thẻ: Liên kết với nhiều dịch vụ ẩm thực, mua sắm, sức khỏe - làm đẹp, du lịch, giáo dục, ...
- Bảo hiểm: Bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm xe ô tô, bảo hiểm nhà tư nhân, ...
- Nhận/chuyển tiền quốc tế.

Các dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp bao gồm:

- Tiền gửi có kỳ hạn và không kỳ hạn.
- Tiền vay: Cấp tín dụng cho các doanh nghiệp, thấu chi tài khoản, cho vay bổ sung vốn lưu động, ...
- Dịch vụ chuyển tiền trong và ngoài nước, dịch vụ thanh toán lương, quản lý dòng tiền, dịch vụ tài khoản, ngân hàng số, dịch vụ bảo lãnh, ...
- Thanh toán quốc tế: Thư tín dụng nhập khẩu, thư tín dụng chứng từ xuất khẩu, ...
- Bảo hiểm: Bảo hiểm tài sản, bảo hiểm ô tô, bảo hiểm hàng hóa, bảo hiểm kỹ thuật, bảo hiểm trách nhiệm, ...
- Mua bán ngoại tệ.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1.4 Sơ đồ tổ chức bộ máy MB Bank – PGD Cẩm Lệ

Nguồn: Phòng Giao Dịch Cẩm Lệ

Sơ đồ trên cho thấy Phòng giao dịch MB Cẩm Lệ được tổ chức theo cơ cấu tổ chức chức năng. Theo đó, bộ máy quản lý được phân chia thành các bộ phận chuyên môn riêng biệt, mỗi bộ phận đảm nhiệm một chức năng cụ thể, chịu sự quản lý trực tiếp của Giám đốc PGD.

Cụ thể, PGD gồm hai khối chính là Sàn giao dịch và Phòng Kinh doanh. Sàn giao dịch phụ trách các hoạt động giao dịch trực tiếp với khách hàng, bao gồm kiểm soát nghiệp vụ, giao dịch viên và chuyên viên tư vấn. Phòng Kinh doanh tập trung vào hoạt động phát triển khách hàng, được chia thành phòng khách hàng cá nhân (KHCN) và phòng khách hàng doanh nghiệp (KHDN/SME), với sự phân cấp rõ ràng từ trưởng phòng đến chuyên viên và tập sự.

Cơ cấu tổ chức này giúp chuyên môn hóa công việc, nâng cao hiệu quả quản lý và kiểm soát nghiệp vụ, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi trong việc phối hợp giữa các bộ phận. Tuy nhiên, do phân chia theo chức năng nên trong một số trường hợp có thể thiếu linh hoạt, đặc biệt khi cần xử lý nhanh các yêu cầu phát sinh từ khách hàng, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban.

2.1.5 Chức năng phòng ban

- *Giám đốc*: Chịu trách nhiệm quản lý, điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh của phòng giao dịch; xây dựng kế hoạch kinh doanh, phân công nhiệm vụ và kiểm soát kết quả thực hiện của các bộ phận.
- *Phòng KHCN*: Thực hiện tìm kiếm, tư vấn và chăm sóc khách hàng cá nhân; triển khai các sản phẩm huy động vốn, tín dụng cá nhân, thẻ ngân hàng, bảo hiểm và ngân hàng số. Đồng thời chịu trách nhiệm phát triển khách hàng mới và duy trì quan hệ với khách hàng hiện hữu.
- *Phòng KHDN (SME)*: Thực hiện tìm kiếm, tư vấn và chăm sóc khách hàng doanh nghiệp; triển khai các sản phẩm tín dụng doanh nghiệp, thanh toán quốc tế, bảo lãnh, quản lý dòng tiền và các dịch vụ tài chính dành cho doanh nghiệp.
- *Sàn giao dịch*: Thực hiện các giao dịch tác nghiệp trực tiếp tại quầy như mở tài khoản, nhận tiền gửi, thu chi tiền mặt, chuyển tiền, thanh toán và hỗ trợ phát hành thẻ theo yêu cầu của khách hàng. Đây là bộ phận trực tiếp xử lý giao dịch, khác với phòng KHCN và KHDN có chức năng tư vấn, phát triển và quản lý khách hàng.
- *Kiểm soát viên*: Kiểm tra, giám sát hoạt động giao dịch và việc tuân thủ quy trình nghiệp vụ; đảm bảo tính chính xác, an toàn và hạn chế rủi ro trong hoạt động của phòng giao dịch.

2.2 CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

2.2.1 Các yếu tố vi mô

2.2.1.1 Khách hàng

Hiện nay, trong hoạt động quan hệ khách hàng, khách hàng của ngân hàng được chia làm 2 nhóm chính gồm khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp. Trong đó:

- *Khách hàng cá nhân*: chủ yếu sử dụng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ như tài khoản thanh toán, tiền gửi tiết kiệm, thẻ ghi nợ, thẻ tín dụng, các khoản vay tiêu dùng

và dịch vụ thanh toán điện tử. Nhóm khách hàng này đóng vai trò quan trọng trong việc gia tăng quy mô huy động vốn của chi nhánh.

- *Khách hàng doanh nghiệp*: thường sử dụng các sản phẩm tài chính phục vụ hoạt động sản xuất - kinh doanh như vay vốn, tài khoản doanh nghiệp, dịch vụ thanh toán và quản lý dòng tiền. Đây là nhóm khách hàng có vai trò chủ đạo trong tăng trưởng dư nợ tín dụng, góp phần tạo nguồn thu lãi chính cho ngân hàng.

Hiện tại, khách hàng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ tập trung chủ yếu vào nhóm khách hàng cá nhân. Đây là đối tượng sử dụng dịch vụ thường xuyên, có nhu cầu đa dạng về tài khoản thanh toán, tiền gửi tiết kiệm, thẻ ngân hàng, vay tiêu dùng và các dịch vụ ngân hàng số. Nhóm khách hàng doanh nghiệp chiếm tỷ trọng thấp hơn, chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ, hộ kinh doanh cá thể trên địa bàn. Việc tập trung vào khách hàng cá nhân giúp đơn vị duy trì nguồn vốn huy động ổn định và phù hợp với định hướng phát triển ngân hàng bán lẻ, tuy nhiên cũng đặt ra yêu cầu cần mở rộng và khai thác hiệu quả hơn nhóm khách hàng doanh nghiệp trong thời gian tới nhằm cân đối cơ cấu khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động.

2.2.1.2 Nhà cung cấp

Ngân hàng là một loại hình kinh doanh đặc biệt vì mặt hàng kinh doanh chính là tiền tệ. Nguồn cung cấp vốn cho ngân hàng thương mại chủ yếu đến từ Ngân hàng Nhà nước và thị trường tài chính. Trong đó:

- Ngân hàng Nhà nước Việt Nam giữ vai trò là cơ quan quản lý và điều hành chính sách tiền tệ, đồng thời có thể cung cấp nguồn vốn ngắn hạn hoặc tái cấp vốn khi các ngân hàng thương mại cần hỗ trợ thanh khoản. Bên cạnh việc cung cấp vốn, Ngân hàng Nhà nước còn cung cấp các dịch vụ và công cụ tiền tệ như nghiệp vụ thị trường mở, cho vay qua đêm, hệ thống thanh toán liên ngân hàng, cũng như ban hành các quy định về lãi suất điều hành, tỷ lệ dự trữ bắt buộc và chính sách tỷ giá. Các sản phẩm và dịch vụ này giúp MB Bank điều hòa nguồn vốn, đảm bảo khả năng chi trả và ổn định hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, đây không phải là nguồn vốn chính thường xuyên mà chỉ mang tính chất điều tiết, hỗ trợ.

- Ngoài ra, MB Bank còn có các nguồn vốn khác như vốn chủ sở hữu, phát hành giấy tờ có giá và các khoản vay trên thị trường liên ngân hàng nhằm đa dạng hóa cơ cấu vốn và bảo đảm khả năng thanh khoản.

Mối quan hệ giữa MB Bank - PGD Cẩm Lệ với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam được duy trì trên cơ sở quản lý, giám sát và hỗ trợ lẫn nhau. Ngân hàng Nhà nước đóng vai trò định hướng, ban hành các quy định và chính sách tiền tệ mà MB Bank phải tuân thủ trong quá trình hoạt động. Thông qua mối quan hệ này, PGD Cẩm Lệ thực hiện nghiêm các quy định về an toàn hoạt động, lãi suất, dự trữ bắt buộc và thanh khoản, đồng thời nhận được sự hỗ trợ kịp thời về mặt điều hành khi thị trường tài chính có biến động.

Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa MB Bank - PGD Cẩm Lệ với các nhà cung cấp vốn trên thị trường tài chính được xây dựng theo hướng ổn định và linh hoạt. Phòng giao dịch chủ động duy trì quan hệ hợp tác với các tổ chức tín dụng khác và các kênh cung cấp vốn hợp pháp nhằm đảm bảo khả năng thanh khoản và phục vụ hoạt động kinh doanh. Việc duy trì tốt các mối quan hệ này giúp MB Bank - PGD Cẩm Lệ hoạt động an toàn, tuân thủ quy định và có khả năng thích ứng hiệu quả với sự thay đổi của thị trường tài chính.

2.2.1.3 Trung gian Marketing

Ngân hàng MB Bank - PGD Cẩm Lệ hợp tác với các đối tác tài chính giúp MB Bank mở rộng mạng lưới và cung cấp các dịch vụ tiện ích:

Công ty bảo hiểm: MB hợp tác với các công ty bảo hiểm (Bảo hiểm Quân đội MIC, MB Ageas Life) để cung cấp sản phẩm bảo hiểm tích hợp với tài khoản ngân hàng hoặc các khoản vay.

Đối tác thanh toán: MB Bank hợp tác với các tổ chức thẻ quốc tế (Visa, MasterCard) và các ví điện tử như MoMo, ZaloPay để mở rộng mạng lưới thanh toán, giúp khách hàng thanh toán thuận tiện hơn trong và ngoài nước.

Mối quan hệ hợp tác giữa MB Bank - PGD Cẩm Lệ với các đối tác tài chính giữ vai trò quan trọng trong việc mở rộng mạng lưới hoạt động và nâng cao chất lượng dịch vụ. Việc liên kết với các công ty bảo hiểm như MIC và MB Ageas Life giúp phòng giao dịch tích hợp sản phẩm bảo hiểm vào các dịch vụ ngân hàng truyền thống, đặc biệt là hoạt động cho vay và mở tài khoản. Sự hợp tác này không chỉ đa dạng hóa danh mục sản phẩm cung cấp cho khách hàng mà còn góp phần gia tăng thu nhập từ dịch vụ, giảm thiểu rủi ro và nâng cao hiệu quả kinh doanh của phòng giao dịch.

Bên cạnh đó, mối quan hệ với các tổ chức thẻ quốc tế (Visa, MasterCard) và các ví điện tử như MoMo, ZaloPay giúp MB Bank - PGD Cẩm Lệ mở rộng kênh thanh toán

hiện đại, đáp ứng xu hướng thanh toán không dùng tiền mặt. Thông qua các đối tác này, khách hàng được hỗ trợ giao dịch nhanh chóng, an toàn và thuận tiện trong và ngoài nước, qua đó nâng cao trải nghiệm và mức độ gắn kết với ngân hàng. Nhìn chung, các mối quan hệ hợp tác được duy trì tương đối tốt, góp phần mở rộng kênh cung ứng dịch vụ, tăng tính cạnh tranh và hỗ trợ tích cực cho hoạt động kinh doanh của phòng giao dịch.

2.2.1.4 Đối thủ cạnh tranh

Tại khu vực quận Cẩm Lệ, MB Bank – PGD Cẩm Lệ phải cạnh tranh với nhiều ngân hàng thương mại đang hoạt động trên cùng địa bàn như Sacombank, VP Bank và Techcombank. Các ngân hàng này đều cung cấp các sản phẩm huy động vốn, tín dụng, thẻ ngân hàng, thanh toán và ngân hàng số tương tự MB Bank.

Sự cạnh tranh ngày càng lớn giữa các ngân hàng không chỉ diễn ra về sản phẩm, lãi suất và công nghệ mà còn về chất lượng dịch vụ và chất lượng nguồn nhân lực. Do đó, việc nâng cao chất lượng đào tạo nhân viên là một trong những yếu tố quan trọng giúp MB Bank – PGD Cẩm Lệ nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Ngân hàng	Sản phẩm dịch vụ	Quy mô kinh doanh	Phí dịch vụ	Khách hàng	Điểm mạnh	Điểm yếu
Sacombank	- Các sản phẩm thẻ (thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ, thẻ quà tặng...) - Dịch vụ ngân hàng điện tử (Internet Banking, Mobile Banking) - Mở tài	Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín có hơn 561 chi nhánh/PGD tại 51 tỉnh, thành phố trên cả nước	- Tài khoản thanh toán: phí thường niên từ 20.000 – 60.000 đồng/năm - Tài khoản tiết kiệm: phí thường niên từ 30.000 – 50.000 đồng/năm - Phí SMS	- Khách hàng cá nhân - Khách hàng doanh nghiệp	- Sản phẩm đa dạng, phục vụ cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp - Mạng lưới chi nhánh rộng khắp	- Phí SMS Banking còn cao - Dịch vụ chưa tạo được sự khác biệt rõ rệt

	khoản thanh toán - Cho vay và gửi tiền tiết kiệm		Banking: tính theo số lượng tin nhắn, khoảng 15.000 – 27.500 đồng/tháng			
VP Bank	- Dịch vụ khách hàng cá nhân - Sản phẩm thẻ - Sản phẩm vay vốn - Gửi tiết kiệm - Dịch vụ bảo hiểm và ngân hàng điện tử	Có hơn 222 chi nhánh/PGD tại 45 tỉnh, thành phố trên cả nước	- Phí chuyển tiền ATM: cùng hệ thống 3.300 đồng, khác hệ thống 11.000 đồng - Phí SMS Banking: khoảng 33.000 đồng/tháng	- Khách hàng cá nhân - Hộ kinh doanh -Doanh nghiệp	- Mạnh về cho vay tiêu dùng và sản phẩm thẻ - Hệ thống chi nhánh tương đối rộng	- Phí dịch vụ cao, đặc biệt là SMS Banking - Chưa đầu tư mạnh mẽ vào phân khúc khách hàng doanh nghiệp
Techcombank	- Tài khoản thanh toán, tài khoản ngoại tệ - Tiết kiệm có kỳ hạn, linh hoạt	Có hơn 315 chi nhánh trên toàn quốc với hơn 11.000 cán bộ nhân viên, phục vụ trên 5,4 triệu khách hàng	- Phí thường niên khoảng 52.800 đồng/năm - Phí SMS Banking khoảng 13.500 đồng/tháng	- Khách hàng cá nhân - Khách hàng doanh nghiệp	- Ngân hàng số phát triển mạnh - Sản phẩm linh hoạt, phù hợp với khách hàng trung	- Chưa tiếp cận mạnh nhóm khách hàng thu nhập thấp - Một số dịch vụ yêu cầu

	- Vay mua nhà, mua ô tô, vay tiêu dùng - Đầu tư, bảo hiểm, ngân hàng số				và cao cấp - Trải nghiệm khách hàng tốt	duy trì số dư
--	--	--	--	--	--	---------------

So với quy mô kinh doanh, số lượng sản phẩm và phí dịch vụ, MB vượt trội hơn trong đó phải kể đến các điểm nổi trội như:

- Hiện nay, MB Bank có hơn 300 chi nhánh và phòng giao dịch hoạt động trên toàn quốc, với mạng lưới phân bố rộng khắp các tỉnh, thành phố.
- Trong giai đoạn 2024 - 2025, MB Bank đẩy mạnh chuyển đổi số, trong đó ngân hàng số dần trở thành kênh giao dịch chủ yếu của khách hàng. Số lượng giao dịch thực hiện qua các kênh số như App MB, Internet Banking và VietQR ngày càng gia tăng, góp phần giảm tải giao dịch tại quầy và nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng.
- Phí dịch vụ của MB Bank ở mức thấp và mang tính cạnh tranh, nhiều dịch vụ cơ bản như mở tài khoản, chuyển khoản và thanh toán điện tử được miễn phí cho khách hàng.
- Các sản phẩm và dịch vụ của MB Bank đa dạng, phù hợp với nhiều nhóm khách hàng khác nhau như vay tiêu dùng trả góp, vay nhanh, vay thế chấp, cùng các sản phẩm thẻ thanh toán và thẻ tín dụng, đáp ứng tốt nhu cầu tài chính của khách hàng cá nhân và doanh nghiệp.

2.2.2 Các yếu tố vĩ mô

2.2.2.1 Môi trường Chính trị - Pháp luật

Đối với hệ thống ngân hàng nói chung và Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ nói riêng, môi trường chính trị - pháp luật có vai trò đặc biệt quan trọng do hoạt động ngân hàng thuộc lĩnh vực kinh doanh tiền tệ, chịu sự quản lý chặt chẽ của Nhà nước. Việt Nam là quốc gia có môi trường chính trị ổn định, đây là nền tảng thuận lợi cho sự phát triển an toàn và bền vững của hệ thống ngân hàng.

Hiện nay, hệ thống pháp luật trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam đang từng bước được hoàn thiện và điều chỉnh nhằm phù hợp với thông lệ quốc tế và các cam kết hội nhập kinh tế. Trong những năm gần đây, Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước đã ban

hành, sửa đổi nhiều văn bản pháp luật liên quan đến hoạt động ngân hàng, tập trung vào các nội dung như quản lý tín dụng, phòng chống rửa tiền, chuyển đổi số và bảo mật thông tin khách hàng. Các quy định này góp phần tạo ra môi trường kinh doanh minh bạch, rõ ràng hơn, giúp các ngân hàng có cơ sở pháp lý cụ thể trong quá trình triển khai hoạt động và cung ứng sản phẩm, dịch vụ.

Bên cạnh những tác động tích cực, các quy định pháp luật ngày càng chặt chẽ cũng làm gia tăng mức độ cạnh tranh trong ngành ngân hàng. Thị phần của các ngân hàng thương mại nhà nước có xu hướng giảm dần, trong khi các ngân hàng thương mại cổ phần và ngân hàng có vốn nước ngoài ngày càng mở rộng hoạt động, đặc biệt tại các khu vực đô thị và trung tâm kinh tế. Điều này đặt ra yêu cầu cao hơn về năng lực quản trị, tuân thủ pháp luật và chất lượng dịch vụ đối với các ngân hàng.

Đối với Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ, môi trường chính trị - pháp luật vừa mang lại cơ hội, vừa đặt ra nhiều thách thức. Các quy định pháp luật rõ ràng giúp ngân hàng hoạt động minh bạch, bình đẳng và củng cố niềm tin của khách hàng, đặc biệt với lợi thế uy tín thương hiệu gắn liền với Bộ Quốc phòng. Tuy nhiên, việc tuân thủ nghiêm ngặt các quy định mới cũng đòi hỏi PGD Cẩm Lệ phải thường xuyên cập nhật chính sách, đầu tư cho hệ thống kiểm soát nội bộ, công nghệ và nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ cán bộ nhân viên nhằm đảm bảo hoạt động ổn định, an toàn và đúng pháp luật.

2.2.2.2 Môi trường kinh tế

Trong giai đoạn 2023 - 2026, môi trường kinh tế Việt Nam chịu tác động đáng kể từ bối cảnh kinh tế thế giới biến động, tăng trưởng toàn cầu chậm lại, áp lực lạm phát tại nhiều quốc gia và xu hướng điều chỉnh chính sách tiền tệ của các nền kinh tế lớn. Những yếu tố này đã ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất - kinh doanh trong nước, đặc biệt là khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ, vốn là nhóm khách hàng chủ yếu của các ngân hàng thương mại.

Về tăng trưởng kinh tế, theo số liệu công bố của cơ quan thống kê, GDP Việt Nam năm 2023 tăng 5,05%, phản ánh những khó khăn chung của nền kinh tế trong bối cảnh cầu thế giới suy giảm. Sang năm 2024, nền kinh tế phục hồi tích cực với tốc độ tăng trưởng đạt khoảng 7,09%, nhờ sự cải thiện của xuất khẩu, đầu tư trực tiếp nước ngoài và tiêu dùng nội địa. Năm 2025, tăng trưởng kinh tế tiếp tục duy trì xu hướng khả quan, tạo nền tảng cho hoạt động sản xuất kinh doanh và nhu cầu tín dụng. Bước sang

năm 2026, Chính phủ tiếp tục định hướng duy trì ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát và thúc đẩy tăng trưởng bền vững, qua đó tạo môi trường thuận lợi cho hệ thống ngân hàng mở rộng hoạt động kinh doanh.

Bên cạnh tăng trưởng kinh tế, lạm phát trong giai đoạn này nhìn chung được kiểm soát ở mức hợp lý. Chỉ số giá tiêu dùng (CPI) bình quân năm 2023 tăng khoảng 3,25%, thấp hơn mục tiêu đề ra. Trong các năm tiếp theo, chính sách điều hành giá cả và tiền tệ tiếp tục được thực hiện linh hoạt nhằm ổn định thị trường. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam điều hành chính sách tiền tệ theo hướng hỗ trợ phục hồi kinh tế, kiểm soát mặt bằng lãi suất hợp lý. Lãi suất cho vay ngắn hạn đối với lĩnh vực ưu tiên dao động phổ biến khoảng 4,0% - 5,0%/năm, trong khi lãi suất cho vay thương mại trung và dài hạn dao động khoảng 6,5% - 9,5%/năm tùy nhóm khách hàng, mức độ tín nhiệm và mục đích vay vốn.

Tăng trưởng tín dụng của hệ thống ngân hàng có sự cải thiện rõ rệt. Năm 2024, tăng trưởng tín dụng toàn ngành đạt khoảng 15%. Năm 2025 tiếp tục được định hướng ở mức phù hợp với khả năng hấp thụ vốn của nền kinh tế. Đến năm 2026, mục tiêu tăng trưởng tín dụng tiếp tục gắn với yêu cầu kiểm soát rủi ro, ưu tiên vốn cho các lĩnh vực sản xuất - kinh doanh, tiêu dùng và các ngành có khả năng phục hồi tốt. Điều này tạo điều kiện để các ngân hàng thương mại mở rộng quy mô hoạt động nhưng vẫn bảo đảm an toàn hệ thống.

Đối với Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ, môi trường kinh tế giai đoạn 2023–2026 vừa mang lại cơ hội, vừa đặt ra nhiều thách thức. Khi kinh tế dần phục hồi và thu nhập người dân được cải thiện, nhu cầu sử dụng các sản phẩm tài chính như gửi tiết kiệm, vay tiêu dùng, thanh toán điện tử và thẻ ngân hàng có xu hướng gia tăng. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho PGD Cẩm Lệ mở rộng tệp khách hàng cá nhân và tăng trưởng nguồn vốn huy động.

Trong bối cảnh thị trường còn tiềm ẩn nhiều biến động, doanh nghiệp vẫn thận trọng trong quyết định đầu tư và mở rộng sản xuất, khiến nhu cầu vay vốn trung và dài hạn chưa tăng mạnh như kỳ vọng. Đồng thời, áp lực cạnh tranh lãi suất huy động giữa các ngân hàng cũng ảnh hưởng đến chi phí vốn và biên lợi nhuận của đơn vị.

Môi trường kinh tế giai đoạn 2023 - 2026 tạo ra cơ hội cho Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ trong việc mở rộng huy động vốn, phát triển tín dụng bán lẻ và đẩy mạnh dịch vụ ngân hàng số. Tuy nhiên, đơn vị cũng cần chú trọng kiểm soát rủi

ro tín dụng, nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng khả năng thích ứng trước những biến động của thị trường nhằm duy trì hiệu quả kinh doanh bền vững.

2.2.2.3 Môi trường công nghệ

Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ trong giai đoạn 2023 - 2026, đặc biệt là công nghệ tài chính (Fintech), trí tuệ nhân tạo (AI) và dữ liệu lớn (Big Data), đã tác động sâu rộng đến hoạt động của ngành ngân hàng. Công nghệ giúp thay đổi phương thức cung cấp sản phẩm, dịch vụ, thúc đẩy thanh toán không dùng tiền mặt và nâng cao mức độ cạnh tranh giữa các ngân hàng.

Ngân hàng TMCP Quân Đội đã và đang ứng dụng nhiều công nghệ hiện đại như ngân hàng số thông qua ứng dụng MB Bank, hệ thống core banking, thanh toán QR Code (VQR) và các dịch vụ ngân hàng điện tử. Việc triển khai các công nghệ này giúp ngân hàng rút ngắn thời gian giao dịch, giảm tải áp lực tại quầy, đồng thời nâng cao chất lượng phục vụ và trải nghiệm khách hàng. Trong năm 2026, ngân hàng tiếp tục đẩy mạnh đầu tư chuyển đổi số, hoàn thiện hệ sinh thái ngân hàng số và mở rộng các tiện ích giao dịch trực tuyến nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Ngân hàng TMCP Quân Đội còn ứng dụng AI và Big Data trong phân tích hành vi khách hàng, quản lý dữ liệu và hỗ trợ đánh giá rủi ro tín dụng. Nhờ đó, ngân hàng có thể cá nhân hóa sản phẩm, nâng cao hiệu quả tư vấn và hạn chế rủi ro trong hoạt động kinh doanh. Việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ cũng đòi hỏi ngân hàng phải đầu tư lớn cho hạ tầng kỹ thuật và đảm bảo an toàn, bảo mật thông tin.

Đối với Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ, môi trường công nghệ mang lại nhiều cơ hội trong việc mở rộng tệp khách hàng, phát triển dịch vụ ngân hàng số và nâng cao hiệu quả hoạt động. Việc sử dụng các nền tảng số giúp đơn vị giảm tải giao dịch trực tiếp tại quầy, tăng khả năng phục vụ khách hàng nhanh chóng và thuận tiện hơn.

Đơn vị cũng đối mặt với thách thức trong việc theo kịp tốc độ đổi mới công nghệ, nâng cao kỹ năng số cho đội ngũ nhân viên, kiểm soát rủi ro an ninh mạng và duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh ngành ngân hàng ngày càng hiện đại hóa. Nhìn chung, môi trường công nghệ giai đoạn 2023 - 2026 tạo điều kiện thuận lợi để Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển hoạt động kinh doanh.

2.2.2.4 Môi trường văn hóa xã hội

Trong giai đoạn 2023 - 2026, môi trường văn hóa - xã hội tại Việt Nam có nhiều thay đổi cùng với sự phát triển kinh tế và quá trình đô thị hóa. Cơ cấu dân số trẻ, tỷ lệ người dân sử dụng Internet và điện thoại thông minh ở mức cao đã góp phần làm thay đổi hành vi tiêu dùng tài chính. Người dân ngày càng có xu hướng sử dụng các dịch vụ ngân hàng hiện đại, đồng thời quan tâm nhiều hơn đến sự tiện lợi, nhanh chóng và an toàn trong giao dịch.

Trình độ dân trí và mức sống của người dân ngày càng được nâng cao, kéo theo sự thay đổi trong thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng. Thanh toán không dùng tiền mặt, ngân hàng số, chuyển khoản trực tuyến, thanh toán QR, thẻ ngân hàng và các ứng dụng tài chính trên nền tảng số ngày càng trở nên phổ biến, đặc biệt trong nhóm khách hàng trẻ, người lao động có thu nhập ổn định và các hộ kinh doanh cá thể. Tuy nhiên, một bộ phận khách hàng trung niên và cao tuổi vẫn duy trì thói quen giao dịch trực tiếp tại quầy, đòi hỏi ngân hàng phải kết hợp linh hoạt giữa dịch vụ truyền thống và hiện đại.

Đối với Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ, môi trường văn hóa - xã hội mang lại nhiều cơ hội trong việc mở rộng tệp khách hàng cá nhân và hộ kinh doanh trên địa bàn. Nhu cầu sử dụng các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng số ngày càng gia tăng đã tạo điều kiện cho đơn vị phát triển các dịch vụ thanh toán điện tử, ngân hàng số và các sản phẩm tài chính bán lẻ. Đồng thời, uy tín thương hiệu, đạo đức nghề nghiệp và phong cách phục vụ của đội ngũ nhân viên ngày càng trở thành yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn ngân hàng của khách hàng.

Môi trường văn hóa - xã hội cũng đặt ra những thách thức đối với Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ khi nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và khắt khe hơn. Điều này đòi hỏi đơn vị phải không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện trải nghiệm khách hàng, chú trọng đào tạo nguồn nhân lực và xây dựng văn hóa phục vụ chuyên nghiệp. Môi trường này vừa là cơ hội để đơn vị mở rộng hoạt động ngân hàng bán lẻ, vừa là thách thức trong việc đáp ứng hiệu quả nhu cầu của khách hàng.

2.3 CÁC NGUỒN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

2.3.1 Cơ sở vật chất

Bảng 2.3.1. Cơ sở vật chất tại ngân hàng MB Bank - PGD Cẩm Lệ

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2024	Năm 2025	Năm 2026
A. Diện tích	M2	280	280	280
B. Số lượng MMTB				
Máy tính	Cái	19	23	27
Máy in	Cái	2	3	4
Máy photocopy	Cái	5	7	8
Máy Scan	Cái	2	3	4
Máy điều hòa	Cái	5	6	6
Máy điện thoại	Cái	19	23	27
Camera	Cái	6	8	9
Bàn ghế	Cái	27	30	34

(Nguồn từ Báo cáo của PGD MB Cẩm Lệ Đà Nẵng)

Qua Bảng 2.3.1 cho thấy, cơ sở vật chất tại Ngân hàng MB Bank - PGD Cẩm Lệ trong giai đoạn 2024 - 2026 có sự đầu tư và phát triển theo hướng đồng bộ. Diện tích làm việc được duy trì ổn định ở mức 280 m² qua các năm, cho thấy ngân hàng đã chủ động bố trí không gian phù hợp với quy mô hoạt động hiện tại. Việc giữ ổn định diện tích giúp đơn vị tập trung nguồn lực vào nâng cao chất lượng trang thiết bị và hiệu quả sử dụng cơ sở hạ tầng hiện có.

Bên cạnh đó, số lượng máy móc, thiết bị phục vụ công việc có xu hướng tăng dần qua các năm, phản ánh sự mở rộng về nguồn nhân lực và nhu cầu nâng cao hiệu quả làm việc. Cụ thể, số lượng máy tính tăng từ 19 cái năm 2024 lên 27 cái năm 2026, máy điện thoại tăng từ 19 cái lên 27 cái, bàn ghế tăng từ 27 cái lên 34 cái. Các thiết bị hỗ trợ nghiệp vụ như máy in, máy photocopy, máy scan và camera cũng được bổ sung qua từng năm nhằm đáp ứng yêu cầu xử lý hồ sơ, quản lý thông tin và đảm bảo an ninh tại đơn vị. Điều này cho thấy ngân hàng luôn quan tâm đầu tư trang thiết bị phục vụ hoạt động chuyên môn.

Việc đầu tư và nâng cấp cơ sở vật chất không chỉ góp phần nâng cao năng suất lao động của cán bộ nhân viên mà còn rút ngắn thời gian giao dịch, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Đồng thời, môi trường làm việc khang trang, trang thiết bị đầy đủ và hiện đại giúp tạo ấn tượng tích cực đối với khách hàng khi đến giao dịch, qua đó góp

phần nâng cao uy tín, hình ảnh và khả năng cạnh tranh của MB Bank - PGD Cẩm Lệ trong thời gian tới.

2.3.2 Nguồn nhân lực

Bảng 2.3.2. Nguồn nhân lực tại ngân hàng MB Bank - PGD Cẩm Lệ

(ĐVT: Người)

Chỉ tiêu	Năm 2024		Năm 2025		Năm 2026		2025/2024		2026/2025	
	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	Số lượng	(%)	Chênh h lệch	(%)	Chênh h lệch	(%)
Tổng số lao động	17	100	20	100	24	100	3	17,6	4	20,0
Phân theo giới										
Nam	7	41,2	9	45,0	11	45,8	2	28,6	2	22,2
Nữ	10	58,8	11	55,0	13	54,2	1	10,0	2	18,2
Tổng	17	100	20	100	100	100				
Phân theo trình độ										
Đại học	14	82,4	16	80,0	18	75,0	2	14,3	2	12,5
Thạc sỹ	3	17,6	4	20,0	6	25,0	1	33,3	2	50,0
Tổng	17	100	20	100	24	100				
Phân theo độ tuổi										
Dưới 30	8	47,1	9	45,0	11	45,8	1	12,5	2	22,2
Từ 30 - 45	9	52,9	11	55,0	13	54,2	2	22,2	2	18,2
Trên 45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tổng	17	100	20	100	24	100				
Phân theo phòng ban										
Giám đốc PGD	1	5,9	1	5,0	1	4,2	0	0	0	0

Sản giao dịch	7	41,2	8	40,0	10	41,7	1	14,3	2	25,0
Phòng KHCN	5	29,4	6	30,0	7	29,2	1	20,0	1	16,7
Phòng KHDN (SME)	4	23,5	5	25,0	6	25,0	1	25,0	1	20,0
Tổng	17	100	20	100	24	100				
Phân theo thâm niên										
Dưới 1 năm	3	17,6	4	20,0	5	20,8	1	33,3	1	25,0
Từ 1- 3 năm	7	41,2	8	40,0	10	41,7	1	14,3	2	25,0
Trên 3 năm	7	41,2	8	40,0	9	37,5	1	14,3	1	12,5
Tổng	17	100	20	100	24	100				

(Nguồn từ Báo cáo của PGD MB Cẩm Lệ Đà Nẵng)

Qua bảng 2.3.2 cho thấy, nguồn nhân lực tại Ngân hàng MB Bank - PGD Cẩm Lệ có xu hướng tăng dần trong giai đoạn 2024 - 2026. Tổng số lao động từ 17 người năm 2024 tăng lên 20 người năm 2025 và đạt 24 người vào năm 2026. Sự gia tăng này phản ánh quá trình mở rộng hoạt động kinh doanh của đơn vị khi số lượng khách hàng cá nhân, hộ kinh doanh và doanh nghiệp nhỏ ngày càng nhiều, kéo theo khối lượng giao dịch, hồ sơ tín dụng và nhu cầu chăm sóc khách hàng tăng lên. Đồng thời, việc phát triển các sản phẩm ngân hàng số, thanh toán không dùng tiền mặt và tín dụng bán lẻ cũng làm gia tăng nhu cầu bổ sung nhân sự nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và giảm áp lực công việc cho nhân viên hiện tại.

Xét theo giới tính, lao động nữ luôn chiếm tỷ trọng cao hơn trong cơ cấu nhân sự của PGD. Năm 2024, lao động nữ chiếm 58,8% tổng số lao động và đến năm 2026 vẫn duy trì ở mức 54,2%. Điều này phù hợp với đặc thù ngành ngân hàng, đòi hỏi sự cẩn thận, tỉ mỉ và kỹ năng giao tiếp với khách hàng. Tuy nhiên, số lượng lao động nam cũng tăng đều qua các năm, từ 7 người năm 2024 lên 11 người năm 2026. Sự gia tăng ở cả hai nhóm cho thấy đơn vị đang mở rộng tuyển dụng tương đối đồng đều nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh và cân đối cơ cấu nhân sự giữa các bộ phận.

Về trình độ chuyên môn, nguồn nhân lực có trình độ đại học và sau đại học luôn chiếm ưu thế. Đáng chú ý, số lượng cán bộ có trình độ thạc sĩ tăng liên tục qua các năm, từ 3 người năm 2024 lên 4 người năm 2025 và đạt 6 người vào năm 2026. Điều này thể hiện sự chú trọng của ngân hàng trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ, hướng tới đáp ứng tốt hơn các yêu cầu nghiệp vụ ngày càng phức tạp, đặc biệt trong lĩnh vực tín dụng, quản trị rủi ro và chuyển đổi số. Tỷ trọng lao động trình độ đại học giảm nhẹ chủ yếu do sự gia tăng nhanh hơn của nhóm sau đại học, qua đó làm thay đổi cơ cấu tương đối của nguồn nhân lực.

Về độ tuổi, lực lượng lao động tại PGD Cẩm Lệ chủ yếu tập trung ở nhóm dưới 45 tuổi. Nhóm dưới 30 tuổi tăng từ 8 người năm 2024 lên 11 người năm 2026, trong khi nhóm từ 30 - 45 tuổi tăng từ 9 lên 13 người trong cùng giai đoạn. Đơn vị không phát sinh lao động trên 45 tuổi. Cơ cấu này cho thấy ngân hàng đang có xu hướng trẻ hóa đội ngũ nhân sự, ưu tiên những lao động năng động, dễ thích nghi với môi trường áp lực cao và có khả năng tiếp cận nhanh với công nghệ mới trong hoạt động ngân hàng.

Xét theo phòng ban, số lượng nhân sự tại các bộ phận đều có xu hướng tăng qua các năm, trong đó tập trung chủ yếu ở các bộ phận trực tiếp phục vụ hoạt động kinh doanh. Bộ phận Sàn giao dịch luôn chiếm tỷ trọng cao nhất trong cơ cấu lao động, từ 7 người năm 2024 tăng lên 10 người năm 2026, tương ứng chiếm khoảng trên 40% tổng lao động. Điều này cho thấy ngân hàng chú trọng tăng cường nhân sự phục vụ giao dịch và chăm sóc khách hàng trực tiếp tại quầy.

Đối với Phòng KHCN, số lượng nhân sự tăng từ 5 người năm 2024 lên 7 người năm 2026. Sự gia tăng này phản ánh xu hướng đẩy mạnh hoạt động bán lẻ, mở rộng khách hàng cá nhân và phát triển các sản phẩm như thẻ tín dụng, vay tiêu dùng và ngân hàng số. Trong khi đó, Phòng KHDN (SME) cũng tăng từ 4 lên 6 nhân sự trong giai đoạn 2024 - 2026 nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển khách hàng doanh nghiệp nhỏ và hộ kinh doanh trên địa bàn. Riêng vị trí Giám đốc PGD được duy trì ổn định qua các năm, phù hợp với mô hình tổ chức quản lý của đơn vị.

Bên cạnh sự thay đổi về số lượng và cơ cấu nhân sự, đội ngũ cán bộ nhân viên tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ còn thể hiện tinh thần trách nhiệm và tác phong làm việc chuyên nghiệp. Nhân viên tuân thủ tốt quy trình nghiệp vụ, chủ động hỗ trợ khách hàng và phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận trong quá trình làm việc. Đây là yếu tố góp phần

nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh và củng cố uy tín của ngân hàng trên địa bàn.

Qua bảng số liệu cho thấy cơ cấu lao động theo thâm niên công tác tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ tương đối ổn định. Nhóm nhân viên có thâm niên từ 1 đến 3 năm chiếm tỷ trọng cao nhất trong toàn bộ giai đoạn nghiên cứu, dao động từ 40% đến 41,7%. Đây là lực lượng lao động có kinh nghiệm thực tế và đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của đơn vị.

Số lượng nhân viên có thâm niên dưới 1 năm tăng từ 3 người năm 2024 lên 5 người năm 2026, phản ánh nhu cầu tuyển dụng và mở rộng hoạt động kinh doanh của đơn vị. Điều này làm gia tăng nhu cầu đào tạo hội nhập, đào tạo nghiệp vụ cơ bản và đào tạo tại chỗ cho nhân viên mới.

Nhóm nhân viên có thâm niên trên 3 năm duy trì ở mức tương đối ổn định và là lực lượng nòng cốt của đơn vị, góp phần hỗ trợ công tác hướng dẫn, kèm cặp và đào tạo nội bộ cho nhân viên mới.

2.3.3 Nguồn lực tài chính

Bảng 2.3.3. Nguồn nhân lực Tài chính qua các năm (2023-2025)

(ĐVT: Tỷ đồng)

Chi tiêu	Năm			Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	2023	2024	2025	Số tiền	%	Số tiền	%
Tổng tài sản	434	743	1.024	309	71%	282	38%
Tổng nguồn vốn	434	743	1.024	309	71%	282	38%

(Nguồn từ Báo cáo của PGD MB Cẩm Lệ Đà Nẵng)

Dựa vào Bảng 2.3.3 cho thấy, quy mô tài sản và nguồn vốn của Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ trong giai đoạn 2023 - 2025 có xu hướng tăng liên tục, phản ánh sự mở rộng hoạt động của phòng giao dịch qua từng năm. Năm 2023, tổng tài sản và tổng nguồn vốn cùng đạt 434 tỷ đồng, cho thấy quy mô hoạt động ở mức nền tảng và cơ cấu tài chính tương đối cân đối, tạo tiền đề cho sự phát triển trong các năm tiếp theo.

Sang năm 2024, quy mô này tăng mạnh lên 743 tỷ đồng, tăng 309 tỷ đồng so với năm trước, tương ứng mức tăng 71%. Đây là mức tăng trưởng ấn tượng, cho thấy hoạt động huy động và sử dụng vốn có sự cải thiện rõ rệt, đồng thời phản ánh khả năng mở rộng tín dụng và thu hút khách hàng ngày càng hiệu quả.

Đến năm 2025, tổng tài sản và nguồn vốn tiếp tục tăng lên 1.024 tỷ đồng, tăng thêm 282 tỷ đồng so với năm 2024, tương ứng mức tăng 38%. Mặc dù tốc độ tăng trưởng có dấu hiệu chậm lại, nhưng quy mô vẫn được mở rộng đáng kể, cho thấy PGD đang phát triển theo hướng ổn định và bền vững hơn.

Sự gia tăng đồng đều của tổng tài sản và tổng nguồn vốn qua các năm cho thấy cơ cấu tài chính của PGD luôn được duy trì cân đối. Đây là nền tảng quan trọng giúp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, đồng thời củng cố năng lực cạnh tranh và định hướng phát triển lâu dài của MB Bank - PGD Cẩm Lệ trong thời gian tới.

2.3.4 Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ

2.3.4.1 Hoạt động huy động vốn

Bảng 2.3.4.1. Tình hình huy động vốn qua các năm (2023-2025)

(ĐVT: Tỷ đồng)

Chi tiêu	Năm			Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	2023	2024	2025	Số tiền	%	Số tiền	%
Vốn huy động	472	709	989	237	50%	280	39%
Huy động vốn doanh nghiệp	29	40	47	11	38%	7	18%
Huy động vốn cá nhân	443	669	942	226	51%	273	41%

(Nguồn từ Báo cáo của PGD MB Cẩm Lệ Đà Nẵng)

Hoạt động huy động vốn tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – PGD Cẩm Lệ luôn được chú trọng thông qua việc triển khai đồng bộ các chương trình và kế hoạch kinh doanh theo từng giai đoạn. Nhờ đó, quy mô nguồn vốn huy động của phòng giao dịch duy trì được đà tăng trưởng khá ổn định qua các năm, mặc dù bối cảnh kinh tế trong nước và quốc tế còn nhiều biến động, ảnh hưởng nhất định đến khả năng tích lũy và dòng tiền của khách hàng, đặc biệt là khu vực doanh nghiệp.

Dựa vào Bảng 2.3.4.1 cho thấy tổng vốn huy động của PGD Cẩm Lệ tăng trưởng liên tục trong giai đoạn 2023 - 2025. Cụ thể, năm 2023 đạt 472 tỷ đồng đến năm 2024 tăng lên 709 tỷ đồng, tương ứng mức tăng 50% so với năm trước và năm 2025 tiếp tục đạt 989 tỷ đồng, tăng 39% so với năm 2024. Mặc dù tốc độ tăng trưởng có xu hướng

chậm lại, song quy mô vốn vẫn được mở rộng đáng kể, phản ánh xu hướng phát triển theo chiều sâu và hướng đến sự ổn định bền vững.

Xét theo cơ cấu nguồn vốn, có thể thấy sự chênh lệch rõ rệt giữa hai nhóm khách hàng. Nguồn vốn huy động từ khách hàng cá nhân luôn chiếm tỷ trọng chủ đạo và đóng vai trò nền tảng trong tổng nguồn vốn huy động của phòng giao dịch. Năm 2024, nguồn vốn này đạt 669 tỷ đồng, tăng 51% so với năm 2023 đến năm 2025 tiếp tục tăng lên 942 tỷ đồng, tương ứng mức tăng 41%. Điều này cho thấy ngân hàng đã khai thác hiệu quả nguồn vốn nhàn rỗi trong dân cư, đồng thời khẳng định hiệu quả của các chính sách lãi suất, sản phẩm tiền gửi và chiến lược chăm sóc khách hàng cá nhân.

Nguồn vốn huy động từ khách hàng doanh nghiệp tuy có xu hướng tăng nhưng quy mô còn hạn chế và tốc độ tăng trưởng thấp hơn. Năm 2024 đạt 40 tỷ đồng, tăng 38% so với năm 2023 đến năm 2025 đạt 47 tỷ đồng, tăng 18% so với năm 2024. Điều này phản ánh thực tế khu vực doanh nghiệp vẫn đang trong quá trình phục hồi sau giai đoạn khó khăn, khả năng tích lũy vốn chưa cao, từ đó ảnh hưởng đến quy mô tiền gửi tại ngân hàng.

Hoạt động huy động vốn tại PGD Cẩm Lệ trong giai đoạn nghiên cứu có sự tăng trưởng tích cực, cơ cấu nguồn vốn dần ổn định theo hướng lấy khách hàng cá nhân làm trọng tâm. Đây là nền tảng quan trọng giúp ngân hàng đảm bảo khả năng thanh khoản, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và tạo điều kiện thuận lợi cho việc mở rộng hoạt động tín dụng, hướng tới mục tiêu phát triển bền vững trong những năm tiếp theo.

2.3.4.2 Hoạt động cho vay

Bảng 2.3.4.2. Tình hình cho vay qua các năm (2023-2025)

(ĐVT: Tỷ đồng)

Chi tiêu	Năm			Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	2023	2024	2025	Số tiền	%	Số tiền	%
Doanh số cho vay	95	152,1	487,5	57,1	60%	335,4	221%
Doanh số thu nợ	96,6	101,4	162,5	4,8	5%	61,1	60%
Dư nợ cho vay	371,3	422	747	50,7	14%	325	77%
Nợ xấu	16	2,1	1,1	-13,9	-87%	-1	-48%
Tỷ lệ nợ xấu	4,31%	0,5%	0,15%	-3,81	-88,4%	-0,35	-70%

(Nguồn từ Báo cáo của PGD MB Cẩm Lệ Đà Nẵng)

Dựa vào Bảng 2.3.4.2 cho thấy, hoạt động cho vay tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – PGD Cẩm Lệ trong giai đoạn 2023–2025 có sự tăng trưởng mạnh mẽ, phản ánh xu hướng mở rộng tín dụng và gia tăng quy mô hoạt động của đơn vị.

Doanh số cho vay tăng nhanh qua các năm. Năm 2023 đạt 95 tỷ đồng, đến năm 2024 tăng lên 152,1 tỷ đồng, tương ứng mức tăng 60%. Đặc biệt, năm 2025 ghi nhận mức tăng trưởng đột biến khi đạt 487,5 tỷ đồng, tăng 221% so với năm 2024. Điều này cho thấy ngân hàng đã đẩy mạnh hoạt động cấp tín dụng, mở rộng khách hàng và tận dụng tốt cơ hội phục hồi của nền kinh tế.

Doanh số thu nợ cũng có xu hướng tăng. Năm 2024 đạt 101,4 tỷ đồng, tăng nhẹ 5% so với năm 2023 đến năm 2025 đạt 162,5 tỷ đồng, tăng 60% so với năm 2024. Mặc dù tốc độ tăng trưởng thu nợ chưa theo kịp tốc độ cho vay, nhưng vẫn cho thấy khả năng thu hồi vốn được cải thiện qua thời gian.

Dư nợ cho vay tăng từ 371,3 tỷ đồng năm 2023 lên 422 tỷ đồng năm 2024 (tăng 14%) và đạt 747 tỷ đồng năm 2025 (tăng 77%). Điều này phản ánh quy mô tín dụng ngày càng được mở rộng, đáp ứng nhu cầu vốn ngày càng cao của khách hàng.

Đáng chú ý, chất lượng tín dụng được cải thiện rõ rệt khi nợ xấu giảm mạnh qua các năm. Cụ thể, nợ xấu giảm 87% trong năm 2024 và tiếp tục giảm 48% trong năm 2025. Tỷ lệ nợ xấu cũng giảm từ 4,31% xuống còn 0,5% và 0,15%. Điều này cho thấy công tác kiểm soát rủi ro tín dụng tại PGD được thực hiện hiệu quả.

Hoạt động cho vay của PGD Cẩm Lệ không chỉ tăng trưởng mạnh về quy mô mà còn được cải thiện về chất lượng, tạo nền tảng quan trọng cho sự phát triển bền vững trong thời gian tới.

2.3.4.3 Kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.3.4.3. Kết quả hoạt động kinh doanh qua các năm (2023-2025)

(ĐVT: Tỷ đồng)

Chi tiêu	Năm			Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	2023	2024	2025	Số tiền	%	Số tiền	%
Doanh thu	29	40	83,2	11	38%	43,2	108%
Chi phí	9	12	14,2	3	33%	2,2	18%
Lợi nhuận trước thuế	20	28	69	8	40%	41	146%

Lợi nhuận sau thuế	20	28	69	8	40%	41	146%
---------------------------	----	----	----	---	-----	----	------

(Nguồn từ Báo cáo của PGD MB Cẩm Lệ Đà Nẵng)

Dựa vào Bảng 2.3.4.3 cho thấy, kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội - PGD Cẩm Lệ trong giai đoạn 2023 - 2025 có sự tăng trưởng tích cực, phản ánh hiệu quả hoạt động ngày càng được cải thiện.

Cụ thể, doanh thu tăng mạnh qua các năm. Năm 2023 đạt 29 tỷ đồng, đến năm 2024 tăng lên 40 tỷ đồng, tương ứng mức tăng 38%. Đặc biệt, năm 2025 ghi nhận sự bứt phá khi doanh thu đạt 83,2 tỷ đồng, tăng 108% so với năm 2024. Điều này cho thấy ngân hàng đã mở rộng hiệu quả các hoạt động kinh doanh, đặc biệt là tín dụng và dịch vụ.

Chi phí hoạt động cũng có xu hướng tăng nhưng với tốc độ thấp hơn so với doanh thu. Năm 2024 chi phí đạt 12 tỷ đồng, tăng 33% so với năm 2023; đến năm 2025 đạt 14,2 tỷ đồng, tăng 18% so với năm trước. Việc chi phí tăng chậm hơn doanh thu cho thấy ngân hàng đã kiểm soát tốt chi phí và nâng cao hiệu quả quản lý.

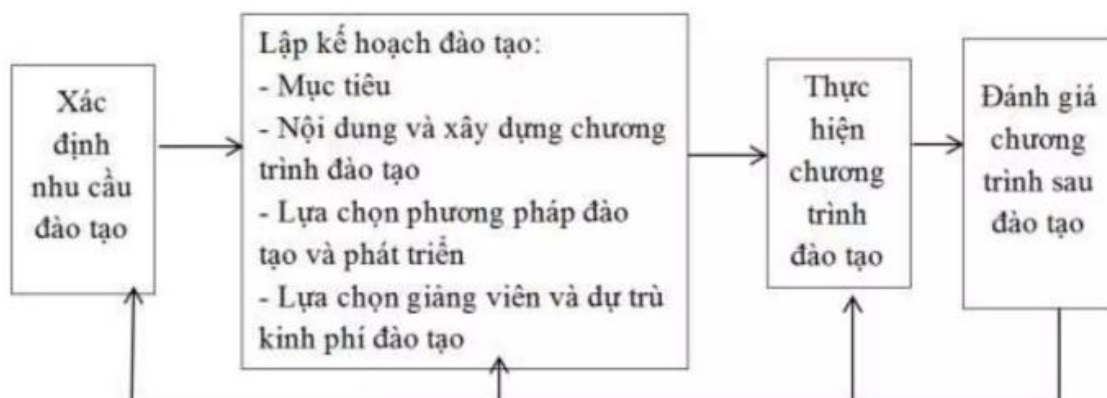
Nhờ đó, lợi nhuận trước thuế tăng trưởng mạnh mẽ qua các năm. Năm 2024 đạt 28 tỷ đồng, tăng 40% so với năm 2023 đến năm 2025 đạt 69 tỷ đồng, tăng 146% so với năm 2024. Lợi nhuận sau thuế có xu hướng tương tự, phản ánh hiệu quả kinh doanh được cải thiện rõ rệt.

Nhìn chung, trong giai đoạn 2023 - 2025, PGD Cẩm Lệ không chỉ gia tăng quy mô doanh thu mà còn nâng cao hiệu quả hoạt động thông qua việc kiểm soát chi phí hợp lý. Đây là cơ sở quan trọng giúp đơn vị tăng cường năng lực cạnh tranh và hướng tới phát triển bền vững trong thời gian tới.

2.4 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BỘ PHẬN KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CN NAM ĐÀ NẴNG - PGD CẨM LỆ

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đáp ứng yêu cầu phát triển kinh doanh trong giai đoạn hiện nay, MB Bank - PGD Cẩm Lệ đã chú trọng triển khai công tác đào tạo nhân viên theo quy trình tương đối rõ ràng và có sự liên kết giữa các bước thực hiện. Hoạt động đào tạo không chỉ tập trung vào nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ mà còn hướng đến phát triển kỹ năng bán hàng, kỹ năng chăm sóc khách hàng và khả năng ứng dụng công nghệ trong công việc.

Quy trình đào tạo tại đơn vị được triển khai từ khâu xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, tổ chức thực hiện đến đánh giá hiệu quả sau đào tạo nhằm bảo đảm phù hợp với yêu cầu thực tế của bộ phận kinh doanh.



Hình 2.4 Quy trình đào tạo nhân viên tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ

(Nguồn: Phòng kinh doanh MB Bank Cẩm Lệ)

Dựa trên quy trình trên, công tác đào tạo nhân viên tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ được triển khai thông qua các nội dung chủ yếu như xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng mục tiêu và kế hoạch đào tạo, tổ chức thực hiện đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo.

2.4.1 Xác định nhu cầu đào tạo

2.4.1.1 Các căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo

Tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - CN Nam Đà Nẵng - PGD Cẩm Lệ, việc xác định nhu cầu đào tạo đối với nhân viên bộ phận kinh doanh được thực hiện dựa trên định hướng phát triển kinh doanh, yêu cầu công việc thực tế và năng lực hiện tại của đội ngũ nhân sự. Đây là cơ sở quan trọng giúp đơn vị xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đáp ứng yêu cầu cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng.

Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên kế hoạch kinh doanh hằng năm của phòng giao dịch. Trong giai đoạn 2024 – 2026, số lượng nhân sự tại PGD tăng từ 17 người lên 24 người, tương ứng tăng 41,2% so với năm 2024. Sự gia tăng này làm phát sinh nhu cầu đào tạo hội nhập đối với nhân viên mới, đồng thời yêu cầu đào tạo nâng cao chuyên môn đối với đội ngũ nhân viên hiện hữu nhằm đáp ứng mục tiêu mở rộng hoạt động kinh doanh của đơn vị.

Sự phát triển mạnh của ngân hàng số và các sản phẩm tài chính mới cũng làm gia tăng nhu cầu đào tạo về công nghệ, kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng cho nhân viên bộ phận kinh doanh.

Kết quả đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên cũng là căn cứ quan trọng để xác định nhu cầu đào tạo. Thông qua các chỉ tiêu KPI, doanh số kinh doanh, chất lượng phục vụ khách hàng, khả năng xử lý hồ sơ và mức độ hoàn thành công việc, cấp quản lý có thể nhận diện những hạn chế về chuyên môn hoặc kỹ năng của từng nhân viên để đề xuất nội dung đào tạo phù hợp.

Nhu cầu đào tạo còn xuất phát từ sự thay đổi của thị trường tài chính - ngân hàng, sự cạnh tranh giữa các tổ chức tín dụng và xu hướng chuyển đổi số trong ngành ngân hàng. Việc MB Bank liên tục triển khai sản phẩm mới, ứng dụng công nghệ mới và nâng cấp hệ thống vận hành khiến nhân viên cần được đào tạo thường xuyên nhằm đáp ứng yêu cầu công việc thực tế.

2.4.1.2 Phân tích nhu cầu đào tạo theo từng nhóm nhân sự

Tại PGD Cẩm Lệ, nhu cầu đào tạo được xác định theo từng nhóm nhân sự thuộc bộ phận kinh doanh nhằm bảo đảm nội dung đào tạo phù hợp với đặc điểm công việc của từng vị trí.

Đối với nhân viên Phòng Khách hàng cá nhân (KHCHN): nhu cầu đào tạo chủ yếu tập trung vào nghiệp vụ huy động vốn, cho vay tiêu dùng, phát hành thẻ, ngân hàng số, bảo hiểm liên kết và kỹ năng chăm sóc khách hàng. Đây là nhóm thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cá nhân nên yêu cầu cao về kỹ năng giao tiếp, tư vấn và xử lý tình huống trong quá trình làm việc.

Đối với nhân viên Phòng Khách hàng doanh nghiệp (SME): nhu cầu đào tạo chủ yếu liên quan đến phân tích báo cáo tài chính doanh nghiệp, thẩm định tín dụng, quản trị rủi ro, quản lý hồ sơ vay vốn và phát triển khách hàng doanh nghiệp. So với nhóm khách hàng cá nhân, nghiệp vụ của nhóm này có tính chuyên môn cao hơn và liên quan đến hoạt động cấp tín dụng doanh nghiệp với mức độ rủi ro và giá trị khoản vay cao hơn.

Đối với nhân viên mới và nhân sự tập sự: nhu cầu đào tạo chủ yếu tập trung vào chương trình hội nhập, hướng dẫn quy trình nội bộ, sử dụng hệ thống phần mềm và kỹ năng tác nghiệp cơ bản nhằm giúp nhân viên nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc thực tế.

Đối với đội ngũ quản lý và trưởng nhóm kinh doanh: nhu cầu đào tạo tập trung vào kỹ năng quản lý nhân sự, giao chỉ tiêu, giám sát tiến độ công việc, đánh giá hiệu quả nhân viên và xây dựng kế hoạch kinh doanh.

2.4.2 Xây dựng mục tiêu và kế hoạch đào tạo

2.4.2.1 Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo tại MB Bank - CN Nam Đà Nẵng - PGD Cẩm Lệ được xây dựng dựa trên yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và định hướng phát triển hoạt động kinh doanh của đơn vị trong từng giai đoạn.

Hoạt động đào tạo trước hết hướng đến mục tiêu nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên bộ phận kinh doanh. Thông qua các chương trình đào tạo về tín dụng, huy động vốn, sản phẩm dịch vụ ngân hàng và quy trình nghiệp vụ, nhân viên có thể nâng cao khả năng xử lý công việc, hạn chế sai sót và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Bên cạnh chuyên môn nghiệp vụ, đơn vị còn chú trọng nâng cao kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp và chăm sóc khách hàng cho nhân viên kinh doanh. Việc đào tạo các kỹ năng này giúp nhân viên nâng cao khả năng tư vấn, thuyết phục khách hàng và cải thiện chất lượng phục vụ trong quá trình làm việc thực tế.

Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trong lĩnh vực ngân hàng, hoạt động đào tạo còn hướng đến mục tiêu nâng cao khả năng ứng dụng công nghệ và thích ứng với các nền tảng ngân hàng số của MB Bank.

Đối với đội ngũ quản lý và trưởng nhóm kinh doanh, mục tiêu đào tạo chủ yếu nhằm nâng cao kỹ năng quản lý nhân sự, giám sát công việc và hỗ trợ nhân viên hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh tại đơn vị.

Mục tiêu đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ được xây dựng tương đối phù hợp với yêu cầu công việc thực tế của từng nhóm nhân sự, đồng thời hỗ trợ đơn vị nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động kinh doanh trong giai đoạn hiện nay.

2.4.2.2 Công tác lập kế hoạch đào tạo

Công tác lập kế hoạch đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ được thực hiện định kỳ hằng năm trên cơ sở kế hoạch kinh doanh của đơn vị và định hướng đào tạo từ CN Nam Đà Nẵng. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo giúp đơn vị chủ động trong việc phát triển nguồn nhân lực, đồng thời bảo đảm hoạt động đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế của bộ phận kinh doanh.

Kế hoạch đào tạo được xây dựng dựa trên nhiều căn cứ như kết quả đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, nhu cầu nâng cao trình độ chuyên môn, yêu cầu triển khai

sản phẩm dịch vụ mới, thay đổi quy trình nghiệp vụ và tình hình biến động nhân sự tại đơn vị. Ngoài ra, những hạn chế phát sinh trong quá trình làm việc hoặc phản hồi từ khách hàng cũng là cơ sở để xác định nội dung đào tạo cần ưu tiên thực hiện.

Trưởng phòng giao dịch và các cấp quản lý trực tiếp có trách nhiệm rà soát năng lực nhân sự, đề xuất đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo và thời gian tổ chức phù hợp. Việc phân công này giúp kế hoạch đào tạo bám sát nhu cầu công việc thực tế của từng nhóm nhân sự, hạn chế tình trạng đào tạo dàn trải hoặc chưa phù hợp với vị trí công tác.

Kế hoạch đào tạo tại đơn vị thường bao gồm các nội dung như mục tiêu đào tạo, đối tượng tham gia, nội dung chương trình, hình thức tổ chức, thời gian thực hiện, giảng viên phụ trách, chi phí dự kiến và phương pháp đánh giá sau đào tạo. Trong quá trình triển khai, kế hoạch có thể được điều chỉnh linh hoạt theo tình hình hoạt động kinh doanh thực tế của đơn vị.

Bảng 2.4.2.2 Mẫu kế hoạch đào tạo nhân viên bộ phận kinh doanh năm 2026

Mục tiêu đào tạo	Đối tượng tham gia	Nội dung đào tạo	Hình thức tổ chức	Thời gian thực hiện	Giảng viên phụ trách	Chi phí dự kiến (triệu đồng)	Phương pháp đánh giá
Nâng cao nghiệp vụ chuyên môn	Nhân viên KHCN, KHDN	Nghiệp vụ tín dụng, huy động vốn, sản phẩm dịch vụ ngân hàng	Đào tạo trực tiếp	Quý I/2026	Giảng viên nội bộ CN Nam Đà Nẵng	4	Kiểm tra cuối khóa
Nâng cao kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng	Nhân viên kinh doanh	Kỹ năng tư vấn, chăm sóc khách hàng, xử lý tình huống	Trực tiếp kết hợp thảo luận tình huống	Quý II/2026	Quản lý phòng kinh doanh	3	Đánh giá qua tình huống thực tế
Cập nhật công nghệ và ngân hàng số	Toàn bộ nhân viên của bộ phận kinh doanh	Sử dụng hệ thống E-banking, ngân hàng số và phần mềm nội bộ	Đào tạo trực tuyến (E-learning)	Quý II – III/2026	PGD Cẩm Lệ	3	Kiểm tra trên hệ thống

Đào tạo hội nhập nhân viên mới	Nhân viên mới tuyển dụng	Quy trình nghiệp vụ, văn hóa doanh nghiệp, nội quy làm việc	Đào tạo trực tiếp tại đơn vị	Khi phát sinh tuyển dụng	PGD Cẩm Lệ	2	Đánh giá sau thử việc
Nâng cao kỹ năng giao tiếp và xử lý khiếu nại	Nhân viên KHCHN	Kỹ năng giao tiếp, xử lý khiếu nại khách hàng	Thảo luận nhóm và thực hành	Quý IV/2026	Giảng viên nội bộ	2	Đánh giá từ quản lý trực tiếp

(Nguồn: Phòng kinh doanh MB Bank Cẩm Lệ)

Qua bảng kế hoạch đào tạo dự kiến năm 2026 có thể thấy công tác lập kế hoạch đào tạo tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ được xây dựng tương đối cụ thể và bám sát nhu cầu thực tế của bộ phận kinh doanh. Nội dung đào tạo tập trung chủ yếu vào nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng và công nghệ ngân hàng số nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong hoạt động kinh doanh ngân hàng hiện nay.

Bên cạnh hình thức đào tạo trực tiếp, đơn vị cũng tăng cường áp dụng đào tạo trực tuyến thông qua hệ thống E-learning nhằm tạo sự linh hoạt và giúp nhân viên chủ động hơn trong quá trình học tập. Kế hoạch đào tạo còn xác định tương đối đầy đủ về đối tượng tham gia, thời gian thực hiện, giảng viên phụ trách, chi phí dự kiến và phương pháp đánh giá sau đào tạo, góp phần giúp đơn vị chủ động hơn trong quá trình triển khai các chương trình đào tạo tại thực tế.

2.4.3 Tổ chức thực hiện đào tạo

2.4.3.1 Đối tượng đào tạo

Căn cứ vào cơ cấu tổ chức và yêu cầu công việc tại bộ phận kinh doanh, MB Bank – PGD Cẩm Lệ xác định nhiều nhóm đối tượng tham gia đào tạo nhằm bảo đảm hoạt động đào tạo phù hợp với từng vị trí công việc thực tế.

Đối tượng đào tạo chủ yếu bao gồm:

- Nhân viên phòng khách hàng cá nhân (KHCHN)
- Nhân viên phòng khách hàng doanh nghiệp (SME)
- Nhân viên mới tuyển dụng và nhân sự tập sự
- Đội ngũ quản lý và trưởng phòng kinh doanh

Nhóm nhân viên KHCHN và SME là đối tượng tham gia đào tạo thường xuyên nhất do trực tiếp thực hiện các hoạt động kinh doanh, tư vấn và chăm sóc khách hàng.

Trong khi đó, nhân viên mới chủ yếu tham gia các chương trình đào tạo hội nhập và hướng dẫn nghiệp vụ cơ bản. Đối với đội ngũ quản lý, nội dung đào tạo tập trung vào kỹ năng quản trị nhân sự và điều hành hoạt động kinh doanh.

Việc xác định rõ đối tượng tham gia giúp PGD Cẩm Lệ thuận lợi hơn trong quá trình tổ chức đào tạo và nâng cao tính phù hợp giữa chương trình đào tạo với yêu cầu công việc thực tế của từng nhóm nhân sự.

2.4.3.2 Nội dung đào tạo

Nội dung đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ được xây dựng tương đối đa dạng và bám sát yêu cầu thực tế của từng nhóm nhân sự trong bộ phận kinh doanh. Tùy theo vị trí công việc, kinh nghiệm làm việc và mục tiêu hoạt động của từng bộ phận, nội dung đào tạo sẽ có sự khác nhau nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và khả năng đáp ứng công việc thực tế.

Nhân viên mới và nhân sự tập sự

Đối với nhân viên mới và nhân sự tập sự, nội dung đào tạo chủ yếu tập trung vào các chương trình hội nhập và nghiệp vụ cơ bản nhằm giúp nhân viên nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc tại ngân hàng. Các khóa đào tạo chủ yếu gồm:

- *Khóa đào tạo hội nhập MB Bank*: giới thiệu văn hóa doanh nghiệp, nội quy lao động, cơ cấu tổ chức và quy trình làm việc tại đơn vị.
- *Khóa hướng dẫn sử dụng hệ thống phần mềm nội bộ*: đào tạo sử dụng E- Office (văn phòng điện tử), hệ thống quản lý khách hàng và các phần mềm tác nghiệp cơ bản.
- *Khóa nghiệp vụ giao dịch cơ bản*: hướng dẫn quy trình mở tài khoản, tiếp nhận hồ sơ khách hàng và quy trình giao dịch tại quầy.
- *Khóa tín dụng cơ bản*: hướng dẫn quy trình tiếp nhận hồ sơ vay vốn, kiểm tra thông tin khách hàng và quy trình xử lý hồ sơ tín dụng.
- *Khóa kỹ năng giao tiếp và chăm sóc khách hàng*: đào tạo kỹ năng tư vấn, giao tiếp và xử lý tình huống với khách hàng.

Nhóm nhân sự này thường được đào tạo tập trung trong giai đoạn đầu nhận việc nhằm hỗ trợ nhân viên nhanh chóng tiếp cận công việc thực tế và hạn chế sai sót trong quá trình tác nghiệp.

Nhân viên Phòng khách hàng cá nhân (KHCN)

Đối với nhân viên KHCN, nội dung đào tạo chủ yếu tập trung vào nghiệp vụ bán lẻ, tín dụng cá nhân và kỹ năng chăm sóc khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và chất lượng phục vụ khách hàng cá nhân. Các khóa đào tạo chủ yếu gồm:

- *Khóa đào tạo huy động vốn và sản phẩm tiết kiệm*: hướng dẫn tư vấn sản phẩm tiền gửi, mở tài khoản thanh toán và chăm sóc khách hàng cá nhân.
- *Khóa tín dụng khách hàng cá nhân*: đào tạo quy trình tiếp nhận hồ sơ vay vốn, thẩm định khách hàng, giải ngân và quản lý khoản vay.
- *Khóa bán chéo sản phẩm bảo hiểm và thẻ tín dụng*: hướng dẫn kỹ năng giới thiệu sản phẩm, tư vấn bảo hiểm liên kết và phát hành thẻ tín dụng.
- *Khóa ngân hàng số và ứng dụng MB Bank*: đào tạo sử dụng nền tảng ngân hàng điện tử, hỗ trợ khách hàng đăng ký dịch vụ online và ứng dụng số.
- *Khóa kỹ năng giao tiếp và chăm sóc khách hàng*: đào tạo kỹ năng tư vấn, xử lý phản hồi và chăm sóc khách hàng sau bán hàng.

Đây là nhóm nhân sự có tần suất tham gia đào tạo tương đối cao do thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và chịu áp lực về chỉ tiêu kinh doanh.

Nhân viên Phòng Khách hàng doanh nghiệp (SME)

Đối với nhân viên SME, nội dung đào tạo chủ yếu liên quan đến tín dụng doanh nghiệp, phân tích tài chính và quản trị rủi ro nhằm đáp ứng yêu cầu chuyên môn trong hoạt động cho vay doanh nghiệp. Các khóa đào tạo chủ yếu gồm:

- *Khóa phân tích báo cáo tài chính doanh nghiệp*: hướng dẫn phân tích tình hình tài chính, dòng tiền và khả năng trả nợ của doanh nghiệp
- *Khóa thẩm định tín dụng doanh nghiệp*: đào tạo quy trình tiếp nhận hồ sơ vay vốn, đánh giá phương án kinh doanh và thẩm định tài sản bảo đảm
- *Khóa quản trị rủi ro tín dụng*: hướng dẫn nhận diện rủi ro, kiểm soát hồ sơ vay và quản lý khoản vay doanh nghiệp
- *Khóa phát triển khách hàng doanh nghiệp*: đào tạo kỹ năng tìm kiếm khách hàng, chăm sóc khách hàng doanh nghiệp và phát triển quan hệ hợp tác
- *Khóa kỹ năng đàm phán và xử lý tình huống*: đào tạo kỹ năng thương lượng hợp đồng và xử lý tình huống phát sinh với khách hàng doanh nghiệp.

So với nhóm KHCN, nội dung đào tạo của nhóm SME có tính chuyên môn cao hơn và liên quan nhiều đến hoạt động phân tích, thẩm định và quản trị rủi ro tín dụng.

Đội ngũ quản lý và trưởng nhóm kinh doanh

Đối với đội ngũ quản lý và trưởng nhóm kinh doanh, nội dung đào tạo chủ yếu tập trung vào kỹ năng quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh tại đơn vị. Các khóa đào tạo chủ yếu gồm:

- *Khóa kỹ năng quản lý nhân sự*: hướng dẫn phân công công việc, giám sát nhân viên và quản lý hiệu quả làm việc.
- *Khóa giao chỉ tiêu và đánh giá hiệu quả công việc*: đào tạo phương pháp xây dựng KPI và đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.
- *Khóa lập kế hoạch kinh doanh*: hướng dẫn xây dựng kế hoạch kinh doanh, theo dõi tiến độ và quản lý doanh số.
- *Khóa kỹ năng lãnh đạo và xử lý tình huống*: đào tạo kỹ năng điều hành nhóm, giải quyết mâu thuẫn và xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình làm việc.

Bên cạnh các chương trình đào tạo riêng theo từng nhóm nhân sự, toàn bộ nhân viên bộ phận kinh doanh tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ còn tham gia các chương trình đào tạo chung nhằm cập nhật kiến thức, quy định và nâng cao khả năng thích ứng với sự thay đổi trong hoạt động ngân hàng.

Nội dung đào tạo chung chủ yếu tập trung vào các nội dung sau:

- *Khóa cập nhật quy định và chính sách mới của Ngân hàng Nhà nước*: phổ biến các quy định liên quan đến hoạt động tín dụng, huy động vốn, phòng chống rửa tiền, bảo mật thông tin khách hàng và các quy định pháp lý mới trong lĩnh vực ngân hàng.
- *Khóa cập nhật sản phẩm và dịch vụ mới của MB Bank*: giới thiệu các sản phẩm tiết kiệm, tín dụng, bảo hiểm liên kết, thẻ tín dụng và các chương trình ưu đãi mới triển khai trong từng giai đoạn.
- *Khóa đào tạo chuyển đổi số và ngân hàng số*: hướng dẫn sử dụng các nền tảng ngân hàng điện tử, ứng dụng MB Bank, công cụ hỗ trợ bán hàng và các hệ thống giao dịch trực tuyến của ngân hàng.
- *Khóa đào tạo quy trình nghiệp vụ nội bộ*: cập nhật các quy trình tác nghiệp, quy trình xử lý hồ sơ, quy định kiểm soát nội bộ và quy trình phối hợp giữa các bộ phận trong quá trình làm việc.
- *Khóa đào tạo văn hóa doanh nghiệp và chuẩn mực phục vụ khách hàng*: phổ biến quy tắc ứng xử, phong cách giao tiếp, tác phong làm việc và tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng của MB Bank.

- *Khóa đào tạo kỹ năng làm việc nhóm và phối hợp công việc*: nâng cao kỹ năng trao đổi thông tin, phối hợp xử lý công việc giữa các cá nhân và bộ phận trong đơn vị.

Các chương trình đào tạo chung thường được triển khai định kỳ theo kế hoạch của Chi nhánh Nam Đà Nẵng nhằm bảo đảm toàn bộ nhân viên được cập nhật đồng bộ về kiến thức chuyên môn, quy trình nghiệp vụ và định hướng phát triển của ngân hàng. Nội dung đào tạo chung đóng vai trò hỗ trợ và bổ sung cho các chương trình đào tạo chuyên sâu theo từng vị trí công việc, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và bảo đảm sự thống nhất trong hoạt động kinh doanh tại PGD Cẩm Lệ.

Nội dung đào tạo tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ tương đối đa dạng và bám sát yêu cầu công việc thực tế. Tuy nhiên, một số chương trình vẫn còn thiên về lý thuyết và chưa có nhiều tình huống thực hành gắn với đặc thù công việc tại đơn vị.

2.4.3.3 Hình thức và phương pháp đào tạo

Tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ, hoạt động đào tạo được triển khai dưới nhiều hình thức khác nhau nhằm phù hợp với đặc điểm công việc của từng nhóm nhân sự trong bộ phận kinh doanh. Hiện nay, đơn vị chủ yếu áp dụng ba hình thức đào tạo gồm: đào tạo trực tiếp, đào tạo tại chỗ và đào tạo trực tuyến thông qua hệ thống E-learning của MB Bank. Việc kết hợp linh hoạt giữa các hình thức đào tạo giúp nhân viên thuận lợi hơn trong quá trình học tập, đồng thời nâng cao khả năng ứng dụng kiến thức vào công việc thực tế.

Đào tạo trực tiếp

Đào tạo trực tiếp được áp dụng đối với các chương trình cần trao đổi chuyên sâu hoặc thực hành nghiệp vụ thực tế. Hình thức này thường được tổ chức tại phòng họp của PGD, hội trường Chi nhánh Nam Đà Nẵng hoặc các lớp đào tạo tập trung do MB Bank triển khai.

Hình thức này thường được sử dụng trong các trường hợp:

- ***Nhân viên mới và nhân sự tập sự***: đào tạo hội nhập, giới thiệu văn hóa doanh nghiệp, quy trình làm việc và nghiệp vụ cơ bản.
- ***Nhân viên KHCN***: đào tạo tín dụng cá nhân, huy động vốn, kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng
- ***Nhân viên SME***: đào tạo tín dụng doanh nghiệp, thẩm định hồ sơ và quản trị rủi ro
- ***Trưởng nhóm và cán bộ quản lý***: đào tạo kỹ năng quản lý, giám sát công việc, triển khai sản phẩm mới và cập nhật quy trình nghiệp vụ trong bộ phận kinh doanh.

Giảng viên chủ yếu là cán bộ quản lý, chuyên viên nghiệp vụ có kinh nghiệm hoặc giảng viên nội bộ của hệ thống MB Bank.

Đào tạo trực tiếp phù hợp đối với các nội dung cần tương tác và thực hành thực tế vì giúp nhân viên dễ trao đổi và tiếp thu kiến thức tốt hơn. Tuy nhiên, hình thức này vẫn còn hạn chế do phụ thuộc vào thời gian tổ chức và khó bố trí đầy đủ nhân sự tham gia trong giai đoạn cao điểm kinh doanh. Trong thời gian tới, đơn vị cần bố trí lịch đào tạo hợp lý hơn, hạn chế tổ chức vào thời điểm áp lực doanh số cao và kết hợp thêm tài liệu điện tử nhằm hỗ trợ nhân viên ôn tập sau khóa học.



Hình 2.4.3.3.1 Hoạt động đào tạo trực tiếp nhân viên tại MB Bank

(Nguồn: Website MB Bank)

Đào tạo tại chỗ

Đào tạo tại chỗ là hình thức hướng dẫn trực tiếp trong quá trình làm việc thực tế thông qua phương pháp kèm cặp giữa nhân viên có kinh nghiệm với nhân viên mới hoặc nhân sự tập sự.

Hình thức này thường được áp dụng trong các trường hợp:

- **Nhân viên mới:** hướng dẫn thao tác trên hệ thống phần mềm nội bộ, quy trình giao dịch và xử lý hồ sơ khách hàng.
- **Nhân sự tập sự:** hướng dẫn kỹ năng tư vấn khách hàng, tiếp cận công việc thực tế và xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình làm việc.

Người hướng dẫn chủ yếu là trưởng nhóm, cán bộ quản lý hoặc nhân viên có kinh nghiệm trong bộ phận kinh doanh.

Hình thức đào tạo tại chỗ giúp nhân viên nhanh chóng tiếp cận công việc thực tế, nâng cao khả năng xử lý tình huống và rèn luyện kỹ năng nghiệp vụ ngay trong quá trình

làm việc. Đây là hình thức tương đối phù hợp đối với nhân viên mới vì giúp nhân viên học đi đôi với thực hành. Hiệu quả đào tạo vẫn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm và kỹ năng hướng dẫn của người kèm cặp. Ngoài ra, nội dung hướng dẫn đôi khi chưa có sự thống nhất giữa các nhân sự hướng dẫn khác nhau. Do đó, đơn vị cần xây dựng quy trình hướng dẫn cụ thể hơn nhằm nâng cao tính đồng bộ và hiệu quả của hình thức đào tạo tại chỗ.

Đào tạo trực tuyến (E - learning)

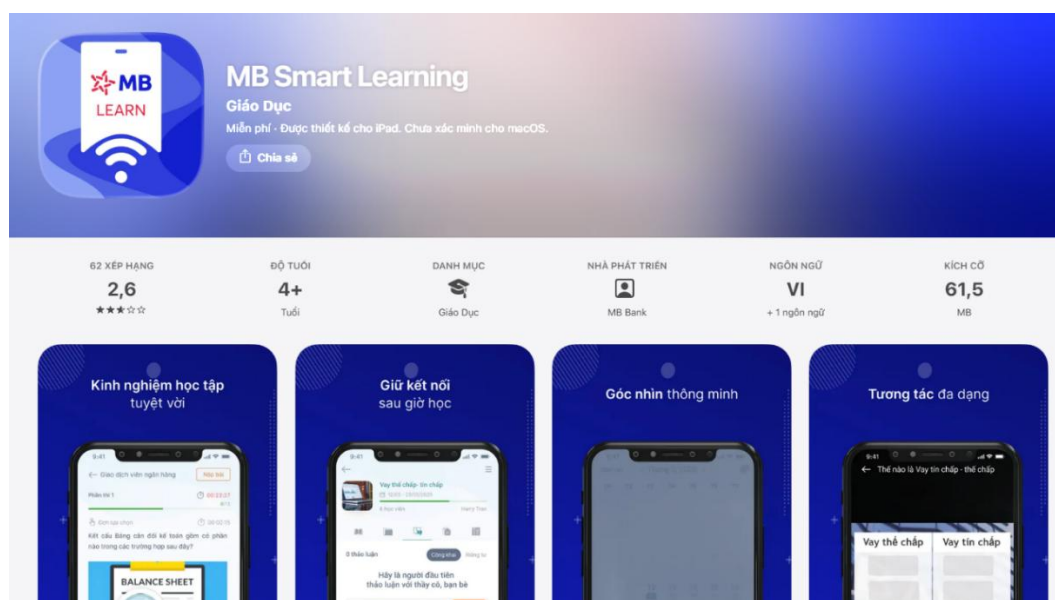
Cùng với xu hướng chuyển đổi số của ngành ngân hàng, MB Bank - PGD Cẩm Lệ đã tăng cường áp dụng hình thức đào tạo trực tuyến thông qua hệ thống E-learning của MB Bank.

Hình thức đào tạo trực tuyến thường được triển khai trong các trường hợp:

- **Toàn bộ nhân viên bộ phận kinh doanh:** cập nhật quy định nội bộ và quy trình nghiệp vụ mới.
- **Nhân viên KHCN và nhân viên SME:** cập nhật sản phẩm dịch vụ mới, ngân hàng số và kỹ năng bán hàng cơ bản
- **Trưởng nhóm và cán bộ quản lý:** tham gia các chương trình đào tạo định kỳ và cập nhật nội dung quản lý hoạt động kinh doanh.

Nhân viên có thể chủ động truy cập hệ thống để học tập, theo dõi tài liệu, xem video hướng dẫn và thực hiện bài kiểm tra trực tuyến theo yêu cầu của ngân hàng.

Đào tạo trực tuyến giúp tiết kiệm thời gian, chi phí tổ chức và tạo điều kiện để nhân viên chủ động hơn trong quá trình học tập. Hình thức này tương đối phù hợp đối với các nội dung mang tính cập nhật thông tin hoặc lý thuyết cơ bản. Đào tạo trực tuyến vẫn còn hạn chế về mức độ tương tác và khó áp dụng đối với các nội dung cần thực hành thực tế hoặc xử lý tình huống trực tiếp. Một số nhân viên còn tham gia học mang tính hình thức nhằm hoàn thành yêu cầu của khóa học. Vì vậy, trong thời gian tới đơn vị nên kết hợp linh hoạt giữa đào tạo trực tuyến và đào tạo trực tiếp nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo và khả năng ứng dụng vào công việc thực tế.



Hình 2.4.3.3.2 Hệ thống đào tạo trực tuyến E - learning của MB Bank

(Nguồn: MB Smart Learning - MB Bank)

2.4.3.4 Đội ngũ giảng viên giảng dạy

Đội ngũ giảng viên tham gia đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ chủ yếu là cán bộ quản lý, trưởng nhóm kinh doanh, chuyên viên nghiệp vụ có kinh nghiệm tại đơn vị và giảng viên nội bộ từ Chi nhánh Nam Đà Nẵng. Việc sử dụng giảng viên nội bộ giúp nội dung đào tạo bám sát thực tế công việc và phù hợp với đặc điểm hoạt động của bộ phận kinh doanh tại đơn vị.

Đối với các chương trình đào tạo hội nhập dành cho nhân viên mới và nhân sự tập sự, giảng viên chủ yếu là trưởng nhóm, cán bộ quản lý hoặc nhân viên có kinh nghiệm trực tiếp hướng dẫn. Các chương trình này thường được tổ chức tại phòng họp nội bộ của PGD Cẩm Lệ hoặc trực tiếp tại vị trí làm việc của nhân viên. Thời gian giảng dạy thường diễn ra trong khoảng từ 1 – 2 tuần đầu nhận việc nhằm giúp nhân viên nhanh chóng làm quen với môi trường làm việc và quy trình nghiệp vụ thực tế.

Đối với các chương trình đào tạo nghiệp vụ chuyên môn, giảng viên chủ yếu là chuyên viên nghiệp vụ có kinh nghiệm hoặc giảng viên nội bộ từ Chi nhánh Nam Đà Nẵng. Địa điểm đào tạo thường được tổ chức tại phòng họp của PGD. Các chương trình này thường được triển khai theo từng buổi ngắn hoặc theo chuyên đề định kỳ hằng quý tùy theo kế hoạch đào tạo của ngân hàng.

Đối với các chương trình đào tạo kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng và chuyển đổi số, MB Bank thường phối hợp với giảng viên nội bộ từ Chi nhánh Nam Đà Nẵng để triển khai đào tạo trực tiếp kết hợp trực tuyến thông qua hệ thống E-learning.

Hình thức này giúp nhân viên thuận lợi hơn trong quá trình học tập và chủ động sắp xếp thời gian tham gia đào tạo.

Đội ngũ giảng viên hiện tại tương đối phù hợp với hoạt động đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ do phần lớn đều có kinh nghiệm thực tế và am hiểu quy trình nghiệp vụ của ngân hàng. Điều này giúp nội dung đào tạo mang tính thực tiễn cao và hỗ trợ nhân viên dễ áp dụng vào công việc thực tế. Một số giảng viên nội bộ vẫn còn hạn chế về kỹ năng truyền đạt và phương pháp giảng dạy chưa thực sự đa dạng. Ngoài ra, thời gian giảng dạy đôi khi còn phụ thuộc vào lịch công tác của cán bộ quản lý nên việc tổ chức đào tạo chưa thực sự ổn định. Thời gian tới, đơn vị cần tăng cường bồi dưỡng kỹ năng giảng dạy cho đội ngũ giảng viên nội bộ, đồng thời chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể hơn nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo nhân viên.



Hình 2.4.3.4 Hoạt động đào tạo nội bộ và đào tạo trực tuyến tại MB Bank

(Nguồn: Website MB Bank)

2.4.3.5 Tổ chức đánh giá công tác đào tạo

Sau khi kết thúc các chương trình đào tạo, MB Bank - PGD Cẩm Lệ thực hiện đánh giá kết quả đào tạo nhằm kiểm tra mức độ tiếp thu kiến thức của nhân viên và khả năng áp dụng vào công việc thực tế. Hoạt động đánh giá được thực hiện tương đối linh hoạt tùy theo nội dung đào tạo và nhóm đối tượng tham gia.

Đối với đào tạo trực tuyến

Đối với các chương trình đào tạo thông qua hệ thống E-learning, nhân viên thường phải thực hiện bài kiểm tra cuối khóa dưới hình thức trắc nghiệm trực tuyến. Nội

dung bài test chủ yếu liên quan đến: quy trình nghiệp vụ, sản phẩm dịch vụ mới, quy định nội bộ, kỹ năng bán hàng, ...

Kết quả bài kiểm tra được lưu trực tiếp trên hệ thống và sử dụng làm căn cứ đánh giá mức độ hoàn thành khóa học của nhân viên.

Đối với nhân viên mới và nhân sự tập sự

Hoạt động đánh giá chủ yếu được thực hiện thông qua quá trình theo dõi thực tế sau đào tạo. Nhân viên thường được: kiểm tra thao tác trên hệ thống phần mềm nội bộ, thực hành xử lý hồ sơ cơ bản, đánh giá kỹ năng giao tiếp với khách hàng, đánh giá khả năng xử lý tình huống thực tế.

Trưởng nhóm hoặc cán bộ quản lý trực tiếp sẽ theo dõi kết quả làm việc trong thời gian thử việc nhằm đánh giá khả năng thích nghi và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của nhân viên.

Đối với nhân viên cũ

Đối với nhân viên có kinh nghiệm thuộc bộ phận kinh doanh, kết quả đào tạo thường được đánh giá thông qua: kết quả hoàn thành KPI, khả năng xử lý hồ sơ, mức độ tuân thủ quy trình nghiệp vụ, hiệu quả tư vấn và chăm sóc khách hàng, khả năng triển khai sản phẩm dịch vụ mới sau đào tạo.

Một số chương trình đào tạo nghiệp vụ chuyên môn còn kết hợp đánh giá thông qua bài kiểm tra ngắn hoặc phỏng vấn trực tiếp nhằm kiểm tra mức độ tiếp thu kiến thức của nhân viên sau khóa học.

Công tác đánh giá đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ tương đối phù hợp với đặc điểm hoạt động của bộ phận kinh doanh do có sự kết hợp giữa bài kiểm tra lý thuyết và đánh giá thực tế trong quá trình làm việc. Hoạt động đánh giá sau đào tạo vẫn còn mang tính định tính và phụ thuộc khá nhiều vào nhận xét của cán bộ quản lý trực tiếp. Một số chương trình đào tạo chưa có tiêu chí đánh giá cụ thể hoặc chưa thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo trong dài hạn. Đơn vị cần xây dựng hệ thống đánh giá đào tạo cụ thể hơn cho từng chương trình nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo và khả năng ứng dụng kiến thức vào công việc thực tế của nhân viên.

Hoạt động đánh giá hiện nay chủ yếu tập trung vào kết quả kiểm tra cuối khóa và nhận xét của quản lý trực tiếp. Việc đánh giá mức độ thay đổi trong hành vi làm việc, khả năng vận dụng kiến thức vào thực tế cũng như tác động của đào tạo đối với kết quả kinh doanh vẫn chưa được thực hiện một cách đầy đủ và có hệ thống.

2.4.3.6 Chi phí đào tạo

Bảng 2.4.3.6. Chi phí đào tạo nhân viên qua các năm (2023 - 2025)

(ĐVT: Triệu đồng)

Chỉ tiêu	Năm			Chênh lệch 2025/2024	(%)	Chênh lệch 2026/2025	(%)
	2023	2024	2025				
Chi phí đào tạo nghiệp vụ chuyên môn	3	4	4	1	33,3	0	0
Chi phí đào tạo kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng	2	3	3	1	50,0	0	0
Chi phí cập nhật công nghệ và ngân hàng số	1	2	3	1	100	1	50,0
Chi phí đào tạo hội nhập nhân viên mới	1	1	2	0	0	1	100
Chi phí đào tạo kỹ năng giao tiếp và xử lý khiếu nại	2	2	2	0	0	0	0
Tổng chi phí đào tạo	9	12	14				

(Nguồn: Phòng kinh doanh MB Bank Cẩm Lệ)

Qua bảng số liệu có thể thấy chi phí đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ có xu hướng tăng qua các năm. Tổng chi phí đào tạo tăng từ 9 triệu đồng năm 2023 lên 12 triệu đồng năm 2024 và đạt 14 triệu đồng vào năm 2025. Điều này cho thấy đơn vị ngày càng quan tâm hơn đến hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại bộ phận kinh doanh.

Chi phí đào tạo tại đơn vị chủ yếu phục vụ cho việc chuẩn bị tài liệu đào tạo, tổ chức các buổi đào tạo nội bộ, hỗ trợ giảng viên, triển khai hệ thống E-learning và thực hiện các chương trình đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng cho nhân viên.

Chi phí đào tạo nghiệp vụ chuyên môn tăng từ 3 triệu đồng năm 2023 lên 4 triệu đồng năm 2024 và giữ ổn định đến năm 2025. Đây là nội dung được triển khai thường xuyên nhằm cập nhật kiến thức nghiệp vụ, quy trình tín dụng và các sản phẩm dịch vụ mới cho nhân viên bộ phận kinh doanh.

Chi phí đào tạo kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng tăng từ 2 triệu đồng lên 3 triệu đồng trong năm 2024 và duy trì ổn định trong năm 2025. Nguyên nhân chủ yếu do đơn vị chú trọng hơn đến kỹ năng tư vấn, chăm sóc khách hàng và nâng cao chất lượng phục vụ trong hoạt động kinh doanh.

Đối với chi phí cập nhật công nghệ và ngân hàng số, mức chi phí tăng khá rõ qua các năm, từ 1 triệu đồng năm 2023 lên 3 triệu đồng năm 2025. Điều này phản ánh xu hướng đẩy mạnh chuyển đổi số của MB Bank trong giai đoạn hiện nay. Chi phí chủ yếu phục vụ cho việc triển khai đào tạo sử dụng hệ thống E-banking, ngân hàng số, E-learning và hướng dẫn sử dụng phần mềm nội bộ tại đơn vị.

Chi phí đào tạo hội nhập nhân viên mới có mức tăng nhẹ trong năm 2025 do số lượng nhân viên mới và nhân sự tập sự tăng so với các năm trước. Trong khi đó, chi phí đào tạo kỹ năng giao tiếp và xử lý khiếu nại được duy trì tương đối ổn định do nội dung này được tổ chức định kỳ với quy mô không thay đổi nhiều qua các năm.

Mức tăng chi phí đào tạo qua các năm là tương đối hợp lý và phù hợp với tình hình hoạt động thực tế của MB Bank - PGD Cẩm Lệ do phần lớn các chương trình đào tạo được triển khai nội bộ hoặc thông qua hệ thống E-learning của MB Bank. Tuy nhiên, đơn vị vẫn cần xây dựng kế hoạch phân bổ chi phí đào tạo cụ thể hơn nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách đào tạo trong thời gian tới.

2.4.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo

2.4.4.1 Nhân tố con người

Nhân tố con người là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công tác đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ, đặc biệt đối với bộ phận kinh doanh là lực lượng trực tiếp tiếp xúc khách hàng và tạo doanh thu cho đơn vị. Trong giai đoạn 2024 - 2026, số lượng nhân sự của bộ phận kinh doanh có xu hướng tăng, kéo theo nhu cầu đào tạo hội nhập đối với nhân viên mới và đào tạo nâng cao chuyên môn cho đội ngũ nhân viên hiện hữu.

Đội ngũ nhân viên tại đơn vị chủ yếu là nhân sự trẻ, có khả năng tiếp cận nhanh với công nghệ và dễ thích nghi với môi trường làm việc năng động của ngành ngân hàng. Đây là điều kiện thuận lợi để triển khai các chương trình đào tạo trực tuyến, đào tạo ngân hàng số và cập nhật sản phẩm dịch vụ mới. Bên cạnh đó, phần lớn nhân viên có trình độ đại học thuộc các chuyên ngành kinh tế, tài chính và ngân hàng nên khả năng tiếp thu kiến thức chuyên môn tương đối tốt.

Tinh thần trách nhiệm và ý thức học tập của nhân viên cũng ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả đào tạo. Đa số nhân viên có thái độ nghiêm túc trong quá trình tham gia đào tạo và chủ động vận dụng kiến thức vào công việc thực tế. Sự hỗ trợ giữa nhân viên có kinh nghiệm với nhân viên mới trong quá trình làm việc cũng góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo tại chỗ.

Do đặc thù công việc tại bộ phận kinh doanh có áp lực cao về doanh số và chỉ tiêu nên trong một số thời điểm cao điểm, nhân viên còn gặp khó khăn trong việc sắp xếp thời gian tham gia đầy đủ các chương trình đào tạo. Một số nhân viên vẫn còn tâm lý tham gia đào tạo để hoàn thành yêu cầu bắt buộc nên mức độ chủ động tự học chưa thật sự đồng đều.

2.4.4.2 Chính sách và chương trình đào tạo

Công tác đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ được triển khai theo định hướng chung của toàn hệ thống MB Bank nên các chính sách đào tạo tương đối đồng bộ và có tính hệ thống. Ngân hàng thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng bán hàng và khả năng thích ứng với quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng.

Trong giai đoạn 2024 - 2026, số đợt đào tạo và số lượt nhân viên tham gia đào tạo đều có xu hướng tăng. Điều này cho thấy MB Bank ngày càng quan tâm hơn đến hoạt động phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt đối với bộ phận kinh doanh là lực lượng trực tiếp tạo doanh thu cho đơn vị.

Chương trình đào tạo được phân chia theo từng nhóm đối tượng như nhân viên mới, nhân viên khách hàng cá nhân, nhân viên khách hàng doanh nghiệp và đội ngũ quản lý. Nội dung đào tạo khá đa dạng, bao gồm đào tạo hội nhập, nghiệp vụ tín dụng, huy động vốn, kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng bán hàng và đào tạo ngân hàng số. Việc phân chia theo từng nhóm nhân sự giúp nội dung đào tạo phù hợp hơn với yêu cầu công việc thực tế của từng vị trí.

Ngoài hình thức đào tạo trực tiếp, MB Bank còn đẩy mạnh triển khai đào tạo trực tuyến thông qua hệ thống E-learning nội bộ. Hình thức này giúp nhân viên chủ động hơn trong quá trình học tập và thuận lợi trong việc cập nhật các thay đổi về sản phẩm, quy trình nghiệp vụ và chính sách mới của ngân hàng.

Một số nội dung đào tạo vẫn còn mang tính chung của toàn hệ thống nên chưa thật sự sát với đặc điểm khách hàng tại địa bàn Cẩm Lệ. Một số khóa học trực tuyến còn

thiên về lý thuyết và thời lượng ngắn nên hiệu quả ứng dụng thực tế chưa đồng đều giữa các nhân viên.

2.4.4.3 Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

Cơ sở vật chất là một trong những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công tác đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ. Trong những năm gần đây, đơn vị đã từng bước đầu tư và nâng cấp trang thiết bị nhằm phục vụ hoạt động làm việc và hỗ trợ đào tạo nhân viên.

Phòng giao dịch được trang bị tương đối đầy đủ hệ thống máy tính, mạng internet nội bộ, phần mềm nghiệp vụ và các thiết bị hỗ trợ làm việc. Đây là điều kiện thuận lợi để triển khai các chương trình đào tạo trực tuyến, đào tạo trên hệ thống và thực hành nghiệp vụ trong quá trình học tập.

Đơn vị còn sử dụng phòng họp nội bộ để tổ chức các buổi đào tạo trực tiếp, phổ biến quy định mới hoặc hướng dẫn nghiệp vụ cho nhân viên. Đối với các chương trình đào tạo tập trung quy mô lớn, nhân viên thường tham gia tại Chi nhánh Nam Đà Nẵng theo kế hoạch đào tạo chung của MB Bank.

Việc đầu tư cơ sở vật chất và trang thiết bị công nghệ giúp nhân viên thuận lợi hơn trong quá trình tiếp cận tài liệu học tập và tham gia các khóa đào tạo trực tuyến. Tuy nhiên, do quy mô phòng giao dịch không lớn nên chưa có khu vực riêng dành cho đào tạo chuyên sâu. Trong thời gian cao điểm giao dịch, việc bố trí không gian và thời gian phù hợp cho hoạt động đào tạo còn gặp nhiều khó khăn.

2.4.4.4 Công nghệ đào tạo

Công nghệ đào tạo ngày càng có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả đào tạo nhân viên tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ trong bối cảnh ngành ngân hàng đẩy mạnh chuyển đổi số. Hiện nay, ngân hàng triển khai nhiều chương trình đào tạo thông qua hệ thống E-learning nhằm hỗ trợ nhân viên cập nhật kiến thức nghiệp vụ, sản phẩm dịch vụ mới và các quy định nội bộ.

Nhân viên có thể tham gia học tập, thực hiện bài kiểm tra và theo dõi kết quả trực tiếp trên hệ thống mà không cần tập trung đông người như hình thức đào tạo truyền thống. Nội dung đào tạo được số hóa dưới dạng video, tài liệu điện tử và bài kiểm tra trực tuyến, giúp nhân viên chủ động hơn trong quá trình học tập.

Việc ứng dụng công nghệ giúp đơn vị tiết kiệm thời gian tổ chức, giảm chi phí đào tạo và tạo điều kiện để nhân viên linh hoạt sắp xếp thời gian học tập. Đồng thời, ban

quản lý cũng thuận lợi hơn trong việc theo dõi tiến độ học tập và đánh giá mức độ hoàn thành khóa học của từng nhân viên.

Trong giai đoạn 2023 - 2025, chi phí đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ tăng từ 9 triệu đồng lên 14 triệu đồng, trong đó chi phí dành cho đào tạo công nghệ và ngân hàng số có xu hướng tăng qua các năm. Điều này cho thấy ngân hàng ngày càng chú trọng đầu tư cho hoạt động đào tạo ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số.

Một số chương trình đào tạo trực tuyến vẫn còn thiên về lý thuyết và thiếu hoạt động thực hành thực tế. Đối với các nội dung liên quan đến kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng và xử lý tình huống, hình thức đào tạo trực tiếp vẫn mang lại hiệu quả cao hơn.

2.5 KẾT LUẬN CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

2.5.1 Thành tựu

Trong giai đoạn 2024 - 2026, công tác đào tạo nhân viên tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ đã đạt được một số kết quả tích cực và từng bước đáp ứng yêu cầu phát triển của đơn vị.

- Hoạt động đào tạo được tổ chức tương đối thường xuyên và có kế hoạch cụ thể theo từng giai đoạn.
- Nội dung đào tạo khá đa dạng, bao gồm đào tạo hội nhập, nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng và ngân hàng số.
- Chương trình đào tạo được phân chia theo từng nhóm nhân sự như nhân viên mới, nhân viên KHCN, nhân viên SME và đội ngũ quản lý nên phù hợp hơn với yêu cầu công việc thực tế.
- MB Bank - PGD Cẩm Lệ đã tăng cường áp dụng hệ thống E-learning và các nền tảng đào tạo trực tuyến vào công tác đào tạo nhân viên, giúp nhân viên thuận lợi hơn trong việc học tập và cập nhật kiến thức mới.
- Đơn vị đã kết hợp nhiều hình thức đào tạo như đào tạo trực tiếp, đào tạo tại chỗ và đào tạo trực tuyến, tạo sự linh hoạt trong quá trình tổ chức đào tạo.
- Đội ngũ giảng viên nội bộ có kinh nghiệm thực tế, giúp nhân viên dễ tiếp thu và dễ áp dụng kiến thức vào công việc.
- Thông qua các chương trình đào tạo, trình độ chuyên môn, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng chăm sóc khách hàng của nhân viên từng bước được cải thiện.

- Số đợt đào tạo, số lượt nhân viên tham gia đào tạo và chi phí đào tạo đều có xu hướng tăng qua các năm, cho thấy đơn vị ngày càng quan tâm hơn đến hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

2.5.2 Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ vẫn còn một số hạn chế cần được khắc phục.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo ở một số thời điểm chưa thật sự sát với năng lực và yêu cầu công việc của từng nhân viên.
- Một số chương trình đào tạo còn mang tính chung của toàn hệ thống nên chưa thật sự phù hợp với tình hình thực tế tại địa bàn Cẩm Lệ.
- Nội dung của một số khóa đào tạo còn thiên về lý thuyết, chưa có nhiều tình huống thực tế để nhân viên thực hành.
- Hiệu quả của các khóa đào tạo trực tuyến chưa đồng đều giữa các nhân viên do mức độ tập trung và chủ động học tập còn khác nhau.
- Một số nhân viên vẫn tham gia đào tạo mang tính hình thức để hoàn thành yêu cầu bắt buộc.
- Công tác đào tạo tại chỗ còn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm của người hướng dẫn nên chất lượng hướng dẫn chưa thật sự đồng đều.
- Kỹ năng truyền đạt của một số giảng viên nội bộ còn hạn chế, phương pháp giảng dạy chưa đa dạng.
- Việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo còn đơn giản, chủ yếu dựa vào bài kiểm tra cuối khóa hoặc nhận xét của quản lý trực tiếp.
- Trong thời gian cao điểm kinh doanh, nhân viên gặp khó khăn trong việc sắp xếp thời gian tham gia đầy đủ các chương trình đào tạo.
- Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo tại phòng giao dịch còn hạn chế do chưa có khu vực đào tạo riêng.

2.5.3 Nguyên nhân

Những hạn chế trong công tác đào tạo tại MB Bank - PGD Cẩm Lệ xuất phát từ cả nguyên nhân khách quan và nguyên nhân chủ quan.

Nguyên nhân khách quan

- Ngành ngân hàng thường xuyên thay đổi về công nghệ, sản phẩm dịch vụ và quy trình nghiệp vụ nên nhu cầu đào tạo phát sinh liên tục.

- Áp lực doanh số và khối lượng công việc lớn khiến nhân viên khó sắp xếp thời gian tham gia đầy đủ các chương trình đào tạo.
- Nhiều chương trình đào tạo được triển khai theo kế hoạch chung của toàn hệ thống MB Bank nên chưa thật sự phù hợp với đặc điểm của từng phòng giao dịch.
- Quy mô phòng giao dịch còn nhỏ nên điều kiện cơ sở vật chất phục vụ đào tạo còn hạn chế.

Nguyên nhân chủ quan

- Công tác xác định nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện chi tiết theo từng vị trí công việc và từng cá nhân.
- Công tác theo dõi và đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa được thực hiện thường xuyên.
- Một số nhân viên chưa thật sự chủ động trong việc tự học và nâng cao kiến thức chuyên môn.
- Kỹ năng giảng dạy của một số giảng viên nội bộ còn hạn chế nên ảnh hưởng đến hiệu quả truyền đạt kiến thức.

CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CN NAM ĐÀ NẴNG - PGD CẨM LỆ

3.1 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CỦA NGÂN HÀNG

Trong thời gian tới, MB Bank – PGD Cẩm Lệ cần hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên theo hướng nâng cao tính thực tế và hiệu quả nhằm đáp ứng yêu cầu công việc và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Một số định hướng chủ yếu gồm:

- Xác định nhu cầu đào tạo phù hợp với từng nhóm nhân sự và công việc thực tế.
- Nâng cao chất lượng chương trình đào tạo theo hướng tăng tính thực hành.
- Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ và hệ thống E-learning trong đào tạo.
- Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả đào tạo gắn với kết quả công việc thực tế.
- Nâng cao kỹ năng chuyên môn, kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng cho nhân viên bộ phận kinh doanh.

3.2 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

3.2.1 Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo tại PGD Cẩm Lệ hiện nay vẫn còn mang tính chung của toàn hệ thống nên một số nội dung chưa thật sự sát với thực tế công việc tại đơn vị. Đơn vị cần hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo theo các hướng sau:

- Quản lý trực tiếp cần thường xuyên theo dõi kết quả làm việc của nhân viên để xác định những kỹ năng và nghiệp vụ còn hạn chế.
- Nhu cầu đào tạo nên được xác định dựa trên KPI, doanh số, sai sót nghiệp vụ và phản hồi từ khách hàng.
- Bộ phận nhân sự nên phối hợp với quản lý thực hiện khảo sát nhu cầu đào tạo định kỳ.
- Nội dung đào tạo cần phân chia theo từng nhóm nhân sự như nhân viên mới, KHCN, SME và đội ngũ quản lý.
- Tăng cường lấy ý kiến từ nhân viên để xác định đúng những nội dung cần hỗ trợ trong công việc.

Khi xác định đúng nhu cầu đào tạo, chương trình đào tạo sẽ sát với thực tế hơn và giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

3.2.2 Nâng cao chất lượng chương trình đào tạo

Một số chương trình đào tạo tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ vẫn còn thiên về lý thuyết và chưa sát với công việc thực tế. Vì vậy, đơn vị cần cải thiện nội dung đào tạo để nhân viên dễ hiểu và dễ áp dụng hơn.

- Nội dung đào tạo cần bám sát công việc thực tế của từng vị trí như KHCN, SME hoặc nhân viên mới.
- Tăng thêm các tình huống thực tế liên quan đến tư vấn khách hàng, xử lý hồ sơ và xử lý khiếu nại để nhân viên được thực hành nhiều hơn.
- Có thể sử dụng các tình huống phát sinh thực tế tại PGD Cẩm Lệ để đưa vào đào tạo thay vì chỉ học lý thuyết.
- Thường xuyên cập nhật nội dung mới liên quan đến sản phẩm, quy trình nghiệp vụ và ngân hàng số.
- Đối với kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng, nên tổ chức theo hình thức thảo luận hoặc chia sẻ kinh nghiệm giữa các nhân viên.

Khi chương trình đào tạo sát với thực tế hơn, nhân viên sẽ dễ tiếp thu kiến thức và nâng cao khả năng áp dụng vào công việc.

3.2.3 Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả đào tạo

Công tác đánh giá đào tạo tại PGD Cẩm Lệ hiện nay chủ yếu dựa vào kết quả kiểm tra sau khóa học nên chưa phản ánh đầy đủ hiệu quả áp dụng vào công việc thực tế. Đơn vị cần cải thiện công tác đánh giá đào tạo để theo dõi hiệu quả rõ hơn.

- Việc đánh giá nên được thực hiện cả sau đào tạo và trong quá trình làm việc thực tế của nhân viên.
- Kết quả đào tạo cần gắn với các tiêu chí như doanh số, KPI, chất lượng phục vụ khách hàng và mức độ giảm sai sót trong công việc.
- Kết hợp nhiều hình thức đánh giá như bài kiểm tra, nhận xét của quản lý và phản hồi từ khách hàng.
- Bộ phận nhân sự cần theo dõi kết quả sau đào tạo để điều chỉnh nội dung đào tạo phù hợp hơn.
- Quản lý trực tiếp cần hỗ trợ và theo dõi khả năng áp dụng kiến thức của nhân viên sau đào tạo.

Khi công tác đánh giá được thực hiện cụ thể hơn, đơn vị sẽ dễ xác định hiệu quả thực tế của các chương trình đào tạo và nâng cao chất lượng đào tạo trong thời gian tới.

3.3 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

3.3.1 Kiến nghị đối với ngân hàng

- Ngân hàng MB Bank cần xây dựng chương trình đào tạo phù hợp hơn với từng nhóm nhân sự và đặc điểm công việc tại đơn vị.

- Thường xuyên cập nhật nội dung đào tạo theo sự thay đổi của sản phẩm và quy trình nghiệp vụ.
- Tiếp tục đầu tư và nâng cấp hệ thống E-learning nhằm hỗ trợ nhân viên học tập thuận lợi hơn.
- Có chính sách khen thưởng phù hợp đối với nhân viên có kết quả tốt sau đào tạo.
- Sắp xếp thời gian đào tạo hợp lý để hạn chế ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của đơn vị.

3.3.2 Kiến nghị đối với cơ quan quản lý

- Ngân hàng Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện các quy định liên quan đến đào tạo nhân lực trong ngành ngân hàng.
- Tăng cường tổ chức các chương trình tập huấn, hội thảo chuyên đề nhằm hỗ trợ các ngân hàng cập nhật kiến thức và chia sẻ kinh nghiệm thực tế.
- Khuyến khích các ngân hàng đẩy mạnh ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số trong hoạt động đào tạo nhân viên.
- Tạo điều kiện để các ngân hàng tiếp cận các chương trình hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng lao động trong ngành ngân hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

STT	Loại tài liệu	Cấu trúc trình bày	Tài liệu tham khảo sử dụng trong đề tài
1	Sách	Tác giả. (Năm). <i>Tên sách</i> . Nhà xuất bản.	Trần Kim Dung. (2020). <i>Quản trị nguồn nhân lực</i> . NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
2	Sách	Tác giả. (Năm). <i>Tên sách</i> . Nhà xuất bản.	Nguyễn Hữu Thân. (2019). <i>Quản trị nhân sự</i> . NXB Lao động – Xã hội.
3	Báo cáo doanh nghiệp	Tổ chức. (Năm). <i>Tên báo cáo</i> . Nơi phát hành.	Ngân hàng TMCP Quân Đội. (2024). <i>Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2024 của MB Bank – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ</i> . Đà Nẵng.
4	Báo cáo doanh nghiệp	Tổ chức. (Năm). <i>Tên báo cáo</i> . Nơi phát hành.	Ngân hàng TMCP Quân Đội. (2025). <i>Báo cáo tình hình nhân sự và công tác đào tạo nhân viên giai đoạn 2024–2026</i> . Đà Nẵng.
5	Website	Tổ chức. (Năm). <i>Tên nội dung</i> . Tên website. URL	MB Bank . (2025). <i>Thông tin sản phẩm, dịch vụ và ngân hàng số</i> .
6	Website	Tổ chức. (Năm). <i>Tên nội dung</i> . Tên website. URL	Ngân hàng Nhà nước Việt Nam . (2025). <i>Thông tin về chuyển đổi số trong ngành ngân hàng</i> .
7	Tài liệu nội bộ	Tên đơn vị. (Năm). <i>Tên tài liệu</i> .	Tài liệu nội bộ Phòng Khách hàng cá nhân – Ngân hàng TMCP Quân Đội – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2024–2026.

Đà Nẵng, ngày 1 tháng 6 năm 2026

MẪU ĐƠN KHAI BÁO SỬ DỤNG AI

Khai báo của Sinh viên về việc Sử dụng Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh có Trách nhiệm

Tôi, Mai Thị Mỹ Ngọc, cam đoan rằng tôi đã sử dụng có trách nhiệm các công cụ Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh (Gen AI) trong quá trình chuẩn bị Khoá luận này.

Bằng việc ký vào đơn này, tôi xác nhận các nội dung sau:

1. Khai báo sử dụng AI

Vui lòng cho biết bạn có sử dụng bất kỳ công cụ AI tạo sinh nào (ví dụ: ChatGPT, Gemini, v.v.) trong việc tạo ra bài làm này hay không:

- ☒ **Có**, tôi có sử dụng các công cụ AI trong bài đánh giá này.
- ☐ **Không**, tôi không sử dụng bất kỳ công cụ AI nào.

2. Chi tiết về việc sử dụng AI (Nếu bạn chọn “Có” ở trên)

- **Các công cụ AI đã sử dụng:**
 - ChatGPT (OpenAI)
- **Mục đích sử dụng AI** (ví dụ: tìm ý tưởng, soạn thảo, tóm tắt, chỉnh sửa):
 - Tìm kiếm và tham khảo ý tưởng cho một số nội dung trong khóa luận.
 - Hỗ trợ tóm tắt, hệ thống hóa nội dung nhằm trình bày rõ ràng và mạch lạc hơn.
 - Hỗ trợ chỉnh sửa câu chữ, diễn đạt học thuật và hoàn thiện hình thức trình bày.
- **Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:**
 - Hỗ trợ tham khảo và chỉnh sửa nội dung 2.4 Thực trạng Công tác đào tạo.
 - Hỗ trợ đưa ra thêm các giải pháp tại mục 3.2.
 - Hỗ trợ chỉnh sửa cách trình bày và diễn đạt trong khóa luận.
- **Tôi xác nhận rằng tôi đã xem xét kỹ lưỡng và xác thực tất cả nội dung do AI tạo ra về tính chính xác, tính nguyên bản và sự phù hợp**
 - ☒ **Có**

3. Liêm chính, Trách nhiệm Học thuật và Tuân thủ Đạo đức và Pháp luật

- Tôi chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung của bài nộp này và xác nhận rằng AI chỉ được sử dụng như một công cụ hỗ trợ, không phải là tác giả chính cho bài làm của tôi.
- Tôi xác nhận rằng AI không được sử dụng để nguy tạo, làm giả hoặc thao túng dữ liệu.
- Tôi đã đảm bảo rằng không có dữ liệu bí mật hoặc riêng tư nào được chia sẻ với các công cụ AI mà không có sự cho phép thích hợp.
- Tôi đã tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan đến bảo vệ dữ liệu và sở hữu trí tuệ, đồng thời đã trích dẫn nguồn một cách thích hợp.
- Bài đánh giá này phản ánh nỗ lực trí tuệ cá nhân của tôi, và trách nhiệm đối với bài làm này hoàn toàn thuộc về cá nhân tôi.

Cam kết

- Tôi hiểu rằng bất kỳ sự thiếu tuân thủ nào đối với việc sử dụng AI có trách nhiệm, bao gồm việc không khai báo sử dụng AI hoặc trình bày sai sự thật, có thể dẫn đến việc Khoá luận tốt nghiệp của tôi bị từ chối mà không cần xem xét thêm.
- Bằng việc ký vào đơn này, tôi khẳng định rằng bài nộp này phản ánh trung thực bài làm của tôi và tôi đã tuân thủ các nguyên tắc sử dụng AI có trách nhiệm.

Chữ ký: _____ Ngày: _____