

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



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHƯƠNG
TRÌNH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN CỦA NGÂN HÀNG
TMCP QUÂN ĐỘI CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: TRẦN THỊ KHÁNH LY

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030111

KHÓA HỌC: 2021 - 2025

Đà Nẵng, tháng 5/2025

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



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHƯƠNG
TRÌNH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN CỦA NGÂN HÀNG
TMCP QUÂN ĐỘI CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Thị Thu Hà

Sinh viên thực hiện: Trần Thị Khánh Ly

Mã số sinh viên: 2154030111

Khóa học: 2021 - 2025

Đà Nẵng, tháng 5/2025

Đà Nẵng, ngày 20 Tháng 05 năm 2024

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2023 - 2024

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên: Trần Thị Khánh Ly
- Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo: Đại học
- Khóa học: 2021 - 2025

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

Một số giải pháp nhằm hoàn thiện chương trình đào tạo nhân viên của ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng

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

- Tình hình nguồn nhân lực Ngân hàng MB
- Báo cáo tài chính giai đoạn 2022–2024
- Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2022–2024

4. Các bảng biểu

- Đối thủ cạnh tranh của ngân hàng MB
- Thống kê số lượng một số máy móc thiết bị
- Nội dung đào tạo 2023-2025
- Giảng thưởng thi đua
- Giải đáp các vướng mắc nghiệp vụ
- Thông tin Trái phiếu Tăng Vốn MB TBOND
- So sánh Trái phiếu Trung Nam Thuận Nam và Becamex

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Nguyễn Thị Thu Hà

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 10/2/2015

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 18/5/2025

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cạnh tranh là quy luật tất yếu trong nền kinh tế thị trường. Để cạnh tranh và có chỗ đứng trên thị trường, một doanh nghiệp cần tạo ra cho mình những lợi thế cạnh tranh nhất định. Lợi thế đó có thể là tài chính, quy mô sản xuất hay yếu tố con người. Trong đó, con người chính là lợi thế khác biệt lớn nhất, giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu phát triển ổn định và bền vững. Khi doanh nghiệp có được lợi thế về con người, các lợi thế khác có thể được tạo dựng thêm. Trên thế giới, rất nhiều công ty lớn thành công nhờ coi trọng nhân lực, chú trọng đào tạo và phát triển nhân lực như: Apple, Google...

Nhân viên chính là nguồn lực mang lại vị thế như hiện nay cho các công ty này. Tại Việt Nam, tài chính ngân hàng là một trong những ngành có sự cạnh tranh gay gắt với hơn 100 ngân hàng và tổ chức tín dụng. Sự cạnh tranh này đã và đang góp phần sàng lọc các ngân hàng, loại bỏ các tổ chức tín dụng yếu kém. Trong bối cảnh đó, nhiều ngân hàng đã vươn lên bằng chất lượng dịch vụ và chất lượng nhân lực. Dân ý thức được việc nâng cao chất lượng nhân lực, các ngân hàng đã đưa vấn đề này vào trong chiến lược phát triển dài hạn của mình. Ngân hàng TMCP MB – CN Đà Nẵng là chi nhánh trực thuộc Ngân hàng TMCP Quân Đội, trong quá trình hoạt động MBBank - chi nhánh Đà Nẵng luôn xác định nhân lực là giá trị cốt lõi, coi trọng yếu tố con người. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực của MBBank - chi nhánh Đà Nẵng được tiến hành thường xuyên tuy nhiên vẫn gặp những khó khăn trong quy trình, nội dung và phương pháp thực hiện.

Hoàn thiện và nâng cao công tác đào tạo nhân lực sẽ giúp ngân hàng MBBank - chi nhánh Đà Nẵng cải thiện được hình ảnh và lợi thế cạnh tranh của mình. Xuất phát từ thực tế trên, tác giả chọn đề tài "**Một số giải pháp nhằm hoàn thiện chương trình đào tạo nhân viên của ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng**" với mong muốn phản ánh được phần nào thực trạng hoạt động đào tạo nhân viên tại chi nhánh và đưa ra những giải pháp nhằm góp phần vào việc duy trì, nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại ngân hàng MBBank - chi nhánh Đà Nẵng.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp như các khái niệm, ý nghĩa, vai trò và quy trình đào tạo nhân lực...

Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân lực của Ngân hàng

Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Đà Nẵng, đánh giá các ưu điểm và các hạn chế, chỉ ra nguyên nhân dẫn đến thực trạng đó

Đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác đào tạo nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Đà Nẵng, bao gồm quy trình đào tạo, nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo và hiệu quả đào tạo nhân viên trong ngân hàng.

Phạm vi nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu: công tác đào tạo nhân viên tại Ngân hàng Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu:

Không gian: Nghiên cứu công tác đào tạo nhân lực tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Đà Nẵng.

Thời gian: Nghiên cứu công tác đào tạo nhân lực tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Đà Nẵng trong thời gian từ 2024 - 2025.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu khác nhau như:

Phương pháp thu thập thông tin:

Nguồn thông tin thứ cấp: Thông tin bên ngoài: sách báo, tài liệu đã xuất bản, Internet, các nghiên cứu tổng kết liên quan đến công tác đào tạo nhân lực trước đây; Thông tin bên trong: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Báo cáo về công tác cán bộ, công tác đào tạo nhân lực của Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Đà Nẵng

Nguồn thông tin sơ cấp: thông qua điều tra nhu cầu học tập, đánh giá về hiệu quả công tác đào tạo. Cụ thể: Đối tượng khảo sát là toàn bộ cán bộ nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Đà Nẵng

Phương pháp phân tích và tổng hợp dữ liệu

Phương pháp so sánh và đánh giá

5. Kết cấu khóa luận:

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận của bài nghiên cứu, thì nội dung chính của khóa luận gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo

Chương 2: Tổng quan về ngân hàng và thực trạng công tác đào tạo nhân viên của ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng

Chương 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả đánh giá tác động của các chương trình đào tạo đối với nhân viên của ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng

LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến tất cả quý Thầy, Cô trong Trường Đại Học Kiến Trúc Đà Nẵng, Khoa Kinh tế đã tạo cho chúng em học phần thực hành này, để chúng em có cơ hội được thực hành nghiệp vụ, trải nghiệm thực tế, từ đó góp thêm kinh nghiệm cho bản thân. Đồng thời, nhờ có sự dạy bảo tận tình của quý Thầy, Cô em đã không quá ngỡ ngàng trong quá trình thực tập và kết thúc quá trình thực tập bằng bài báo cáo hoàn thiện. Những kiến thức và kinh nghiệm mà em có được ngày hôm nay là kết quả của sự tận tình giảng dạy của quý Thầy, Cô cùng với sự nỗ lực cố gắng học tập của bản thân trong thời gian qua.

Tiếp đến, em xin chân thành cảm ơn đến quý Ngân Hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng đã tạo điều kiện cho em được trải nghiệm thực tập và cung cấp thông tin, số liệu để em có thể hoàn thành bài báo cáo này.

Cuối cùng, em xin được gửi lời cảm ơn chân thành tới cô ThS. Nguyễn Thị Thu Hà người trực tiếp hướng dẫn em trong quá trình thực hiện báo cáo, chỉ ra những hạn chế trong quá trình trình bày báo cáo và là người tâm huyết chỉ bảo để có được bài báo cáo hoàn thiện như hôm nay.

Bài báo cáo được thực hiện với kiến thức hạn chế và góc nhìn hẹp của em nên sẽ khó tránh khỏi những điểm thiếu sót, vì vậy em rất mong nhận được sự đóng góp và nhận xét của quý Thầy, Cô.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO	1
1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC	1
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	1
1.1.2. Khái niệm về đào tạo NNL.....	1
1.1.3. Vai trò về đào tạo NNL	2
1.1.4. Mục đích đào tạo	2
1.2. PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO	3
1.2.1. Đào tạo trong công việc.....	3
1.2.2. Đào tạo ngoài công việc	4
1.2.3. Một số hình thức đào tạo khác	4
1.3. QUY TRÌNH ĐÀO TẠO	5
1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo	5
1.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo	7
1.3.3. Xác định đối tượng đào tạo	7
1.3.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo	8
1.3.4.1. Xây dựng chương trình đào tạo	8
1.3.4.2. Lựa chọn phương pháp đào tạo	8
1.3.5. Lựa chọn giáo viên đào tạo.....	9
1.3.6. Dự tính phí đào tạo	9
1.4. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÀO TẠO.....	10
1.4.1. Các yếu tố thuộc về con người	10
1.4.2. Các yếu tố thuộc về tổ chức	10
1.4.3. Các yếu tố cơ chế chính sách.....	12
1.5. TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO	12
1.5.1. Thông qua việc so sánh giữa lợi ích thu được và chi phí bỏ ra.....	12
1.5.2. Thông qua đánh giá hiệu quả công tác đào tạo theo trình độ	13
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	14
CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CỦA NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	15
2.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI	15
2.1.1. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Quân đội.....	15
2.1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Ngân hàng TMCP Quân đội	16

2.1.1.2. Tầm nhìn và sứ mệnh của Ngân hàng TMCP Quân đội	18
2.1.2. Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần Quân đội - Chi nhánh Đà Nẵng.....	18
2.1.2.1. Tổng quan về Ngân hàng MB – Chi nhánh Đà Nẵng	18
2.1.2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Ngân hàng TMCP Quân đội – CN Đà Nẵng.....	18
2.1.2.3. Thực trạng bộ máy tổ chức tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng	19
2.2. CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG.....	21
2.2.1. Môi trường vĩ mô.....	21
2.2.1.1. Môi trường kinh tế.....	21
2.2.1.2. Môi trường chính trị - pháp luật	21
2.2.1.3. Môi trường văn hóa – xã hội	22
2.2.1.4. Môi trường công nghệ	22
2.2.2. Môi trường vi mô.....	22
2.2.2.1. Đối tượng khách hàng	22
2.2.2.2. Đối thủ cạnh tranh	22
2.2.2.3. Nhà cung cấp	24
2.3. CÁC NGUỒN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH	25
2.3.1. Cơ sở vật chất	25
2.3.2. Nguồn nhân lực	26
2.3.3. Nguồn tài chính và tình hình kinh doanh	28
2.3.3.1. Nguồn lực tài chính	28
2.3.3.2. Tình hình kinh doanh.....	31
2.4. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	34
2.4.1. Những quy định về công tác đào tạo của ngân hàng.	34
2.4.2. Thực trạng công tác đào tạo nhân viên những năm.....	34
2.4.2.1. Số lượng đào tạo từ năm 2023 – 2025.....	34
2.4.2.3. Các phương pháp đào tạo	46
2.4.3. Quy trình đào tạo.	49
2.4.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo.	49
2.4.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo.	50
2.4.3.3. Xác định kế hoạch đào tạo.....	50

2.4.3.4. Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo.	51
2.4.3.5. Đánh giá kết quả đào tạo.	53
2.4.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quy trình đào tạo.	54
2.5. ĐÁNH GIÁ CHUNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	55
2.5.1. Những kết quả đạt được	55
2.5.2. Những tồn tại, hạn chế trong công tác đào tạo và đánh giá tác động đào tạo	55
2.5.3. Nguyên nhân của những hạn chế.....	56
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	57
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN CỦA NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	58
3.1. Định hướng phát triển của ngân hàng	58
3.2. Mục tiêu đào tạo nhân viên của ngân hàng trong giai đoạn tới.....	59
3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên tại MB – Chi nhánh Đà Nẵng	61
3.3.1. Xây dựng kế hoạch đào tạo có chiến lược, đồng bộ với định hướng phát triển của chi nhánh	61
3.3.2. Thiết kế chương trình đào tạo theo nhu cầu thực tiễn và năng lực cá nhân	62
3.3.3. Đổi mới phương pháp đào tạo theo hướng hiện đại và phù hợp với điều kiện chi nhánh	62
3.3.4. Nâng cao chất lượng giảng viên nội bộ và tăng cường hợp tác với đơn vị đào tạo chuyên nghiệp	62
3.3.5. Cải tiến hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo theo tiêu chí rõ ràng, gắn với hiệu suất công việc	63
KẾT LUẬN	64
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	65

DANH MỤC HÌNH

STT	Hình	Tên hình
1	Hình 2.1	Logo của công ty MB
2	Hình 2.2	Sơ đồ cơ cấu tổ chức MB – CN Đà Nẵng
3	Hình 2.3	Hình ảnh MB CN Đà Nẵng
4	Hình 2.4	Nền tảng Digi Trading
5	Hình 2.5	Phân loại chứng chỉ quỹ
6	Hình 2.6	Hướng dẫn giao dịch trên nền tảng Digi Trading

DANH MỤC BẢNG BIỂU

STT	Bảng	Tên bảng
1	Bảng 2.1	Đối thủ cạnh tranh của ngân hàng MB
2	Bảng 2.2	Thống kê số lượng một số máy móc thiết bị
3	Bảng 2.3	Tình hình nguồn nhân lực Ngân hàng MB
4	Bảng 2.4	Báo cáo tài chính giai đoạn 2022–2024
5	Bảng 2.5	Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2022–2024
6	Bảng 2.6	Nội dung đào tạo 2023-2025
7	Bảng 2.7	Giảng thưởng thi đua
8	Bảng 2.8	Giải đáp các vướng mắc nghiệp vụ
9	Bảng 2.9	Thông tin Trái phiếu Tăng Vốn MB TBOND
10	Bảng 2.10	So sánh Trái phiếu Trung Nam Thuận Nam và Becamex

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Viết tắt	Nội dung
MB	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội
TMCP	Thương mại Cổ phần
CN	Chi nhánh
CBQL	Cán bộ quản lý
RM	Relationship Manager – Quản lý quan hệ khách hàng
AO	Appraisal Officer – Chuyên viên thẩm định
UB/PB	Unit Business/Personal Banking – Đơn vị kinh doanh/Khách hàng cá nhân
LLBH	Lực lượng bán hàng
NHTM	Ngân hàng Thương mại
LD-TB&XH	Lao động – Thương binh và Xã hội
BPM	Business Process Management – Quản lý quy trình nghiệp vụ
TBOND	Trái phiếu tăng vốn của MB
NIM	Net Interest Margin – Biên lãi thuần
HNX	Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội
MBS	Công ty Chứng khoán MB
MBAL	MB Ageas Life – Công ty bảo hiểm nhân thọ MB
Big4	Nhóm 4 ngân hàng TMCP lớn nhất Việt Nam
Digi Invest	Nền tảng đầu tư số của MB
Digi Trading	Hệ thống giao dịch chứng khoán số của MB
TTKD	Trung tâm kinh doanh
PGD	Phòng giao dịch
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
KHCN	Khách hàng cá nhân

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO

1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

“Nguồn nhân lực không chỉ là số lượng người lao động mà còn bao gồm chất lượng của họ, thể hiện qua trình độ học vấn, kỹ năng nghề nghiệp, sức khỏe, tinh thần làm việc và đạo đức nghề nghiệp.” (Nguyễn Hữu Lam 2012)

Nguồn nhân lực là tổng thể những con người tham gia vào quá trình lao động, có khả năng sáng tạo và đóng góp vào sự phát triển của tổ chức. Trong doanh nghiệp, nguồn nhân lực bao gồm tất cả các nhân viên có chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc nhằm đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất, kinh doanh. (Trần Kim Dung, 2016)

"Nguồn nhân lực là toàn bộ dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng tham gia lao động, bao gồm cả những người đang làm việc và những người có khả năng lao động nhưng chưa có việc làm.". (Cổng Thông tin điện tử Bộ LĐ-TB&XH,2024)

Nhận xét chung:

Nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt trong sự phát triển của mỗi tổ chức và nền kinh tế. Tổng hợp từ nhiều quan điểm, nguồn nhân lực là toàn bộ con người trong độ tuổi lao động có khả năng tham gia lao động, với trình độ, kỹ năng và phẩm chất cần thiết để đóng góp vào hoạt động sản xuất – kinh doanh.

Nhân lực trong tổ chức chính là những người lao động trong tổ chức, tham gia vào quá trình sản xuất.

Cơ cấu nhân lực trong tổ chức có thể được phân chia theo nhiều cách:

Theo lao động sản xuất trực tiếp - gián tiếp

Theo cán bộ lãnh đạo - nhân viên

Theo bộ phận chức năng

Theo giới tính

Theo trình độ học vấn

Theo độ tuổi

1.1.2. Khái niệm về đào tạo NNL

Đào tạo nhân lực là quá trình tác động có tổ chức, có kế hoạch nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc và phát triển năng lực nghề nghiệp cho người lao động. (Vũ Quang Hiến, 2012)

“Đào tạo nguồn nhân lực là hoạt động nhằm bồi dưỡng và phát triển tiềm năng con người, đảm bảo sự phù hợp giữa năng lực của người lao động với nhu cầu thực tế của công việc.” (NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2019).

Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình phát triển con người thông qua giáo dục và rèn luyện nhằm nâng cao chất lượng, năng lực nghề nghiệp, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội. (Cổng thông tin điện tử Bộ LĐ-TB&XH,2024)

Nhận xét chung:

Trong bối cảnh phát triển kinh tế – xã hội hiện nay, đào tạo nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng lao động và năng lực cạnh tranh của tổ chức.

Tổng hợp từ nhiều quan điểm, đào tạo nguồn nhân lực được hiểu là quá trình tác động có tổ chức và có kế hoạch nhằm bồi dưỡng, phát triển kiến thức, kỹ năng, thái độ và năng lực nghề nghiệp của người lao động, giúp họ thích ứng với yêu cầu công việc và đóng góp hiệu quả vào sự phát triển của tổ chức và nền kinh tế.

1.1.3. Vai trò về đào tạo NNL

Cùng với sự phát triển đa dạng của các hoạt động kinh doanh, các tổ chức đặc biệt là ngân hàng thương mại (NHTM) ngày càng đối mặt với nhiều yêu cầu mới trong quản lý và vận hành. Để duy trì lợi thế cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu xã hội, việc đào tạo nguồn nhân lực giữ vai trò then chốt. Cụ thể, đào tạo NNL mang lại những lợi ích thiết thực sau:

- Giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn: Nâng cao kiến thức, kỹ năng, từ đó cải thiện hiệu suất và chất lượng công việc.
- Cập nhật kiến thức, kỹ năng mới: Giúp người lao động theo kịp sự thay đổi của công nghệ và môi trường làm việc.
- Đổi mới phương pháp quản lý: Trang bị cho quản lý các phương pháp lãnh đạo hiện đại, tăng hiệu quả điều hành.
- Giải quyết vấn đề tổ chức: Cải thiện kỹ năng phối hợp, giao tiếp và xử lý tình huống trong nội bộ.
- Hướng dẫn nhân viên mới: Giúp nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập và bắt nhịp với công việc.
- Xây dựng đội ngũ kế cận: Phát hiện, đào tạo nhân sự tiềm năng để kế thừa các vị trí quan trọng.
- Đáp ứng nhu cầu phát triển cá nhân: Tạo động lực, tăng sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.

1.1.4. Mục đích đào tạo

Đào tạo nguồn nhân lực là một hoạt động thiết yếu trong mỗi tổ chức, không chỉ nhằm nâng cao chất lượng lao động mà còn hướng đến sự phát triển bền vững. Cụ thể, mục đích của đào tạo bao gồm:

- Nâng cao năng lực làm việc: Giúp nhân viên cải thiện kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc hiệu quả hơn.

- Đáp ứng yêu cầu thay đổi: Chuẩn bị cho người lao động thích ứng với sự thay đổi của công nghệ, quy trình, và môi trường làm việc.

- Tăng năng suất và hiệu quả: Thông qua đào tạo, doanh nghiệp có thể tối ưu hóa hiệu quả làm việc và giảm sai sót.

- Phát triển đội ngũ kế thừa: Trang bị kỹ năng lãnh đạo và chuyên môn để chuẩn bị nhân sự cho các vị trí quan trọng trong tương lai.

- Tăng sự gắn bó của nhân viên: Tạo cơ hội học tập và phát triển giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng, từ đó gắn bó hơn với tổ chức.

1.2. PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO

1.2.1. Đào tạo trong công việc

Là hình thức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, ở đó các học viên sẽ được học các kiến thức kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua quá trình thực hiện công việc và được chỉ dẫn bởi những lao động lành nghề hơn.

- Ưu điểm:

- + Tiết kiệm chi phí đào tạo, tận dụng được các trang thiết bị, máy móc tại nơi làm việc, tận dụng được nhà xưởng của đơn vị để giảng dạy, không đòi hỏi phải có đội ngũ giáo viên chuyên môn.

- + Học viên vừa học vừa tham gia vào quá trình sản xuất, đào tạo tốt các kỹ năng về mặt thực hành, kinh nghiệm làm việc cụ thể nên vận dụng được ngay vào các công việc thực tế và đem lại hiệu quả nhất định.

- + Dễ dàng đánh giá kết quả đào tạo, nhanh chóng chỉ ra được các sai sót giúp cho học viên hoàn thiện tay nghề hơn.

- + Giúp cho doanh nghiệp dễ dàng kiểm soát nội dung chương trình dạy và học.

- Nhược điểm:

- + Phương pháp giảng dạy thiếu tính sư phạm nên hệ thống kiến thức lí thuyết sẽ không rõ ràng, mạch lạc, thiếu tính khoa học.

- + Các học viên sẽ giới hạn sự sáng tạo của mình, ít có khả năng phát triển kiến thức lí luận, làm việc đập khuôn theo sự hướng dẫn của người chỉ dẫn, học theo cả những kinh nghiệm và phương pháp còn chưa khoa học của người dạy.

- + Chương trình đào tạo thiếu tính khoa học, không bài bản, không đi theo trình tự từ dễ đến khó, không theo quy trình công nghệ... nên người học sẽ không định vị được các kiến thức theo một hệ thống logic.

- + Nếu người hướng dẫn bảo thủ, nghiêm khắc hay có thái độ không truyền đạt hết kinh nghiệm trong nghề vì sợ người mới sẽ học hỏi nhanh và tranh lấy vị trí của mình nên hiệu quả đào tạo sẽ bị giảm xuống.

1.2.2. Đào tạo ngoài công việc

Là phương pháp đào tạo mà ở đó người lao động tách ra khỏi công việc và môi trường làm việc để đưa đến môi trường học tập. Chương trình học sẽ bao gồm hai phần là lý thuyết và thực hành.

- Ưu điểm:

+ Học viên được nghiên cứu một cách có hệ thống kiến thức cả lý thuyết lẫn thực hành. Các giờ lý thuyết và thực hành sẽ được xen kẽ nhau một cách hợp lý góp phần nâng cao được chất lượng đào tạo. Giúp cho học viên vừa nắm bắt được lý thuyết mà vừa áp dụng ngay được lý thuyết vào thực tế.

+ Môi trường học tập được trang bị đầy đủ từ cơ sở đào tạo, phương tiện hiện đại: máy móc, thiết bị, phòng thí nghiệm, thực hành; có đội ngũ giảng viên chuyên sâu, có kinh nghiệm sư phạm giảng dạy trong nghề. Tạo động lực thoải mái cho các học viên tham gia và tiếp thu kiến thức nhanh chóng.

- Nhược điểm:

+ Chi phí đào tạo cao hơn như chi phí thuê giảng viên, chi phí đầu tư cơ sở vật chất, nâng cấp các phương tiện giảng dạy, chi phí cơ hội khi cử người đi học trong thời gian làm việc....

+ Thời gian đào tạo thường kéo dài

+ Tách khỏi quá trình sản xuất nên không áp dụng ngay được vào trong quá trình tạo ra sản phẩm. Hay có một số chương trình đào tạo không ứng dụng được vào trong công việc thực tế.

1.2.3. Một số hình thức đào tạo khác

Khi công việc luôn bận rộn không có thời gian tham gia các lớp đào tạo thì người lao động có thể tranh thủ thời gian rảnh, nghỉ ngơi để tự học tập thông qua internet, sách báo, CD....để nắm vững chuyên môn và công việc của mình. Cách đào tạo này là hình thức đào tạo đơn giản nhất, tiết kiệm được chi phí lẫn thời gian nhưng đòi hỏi người học phải có nghị lực có sự kiên trì, nỗ lực cao thì mới hoàn thành được kế hoạch học tập của mình.

** Lựa chọn giảng viên đào tạo và dự trù kinh phí đào tạo.*

- Lựa chọn giảng viên: Căn cứ vào nội dung chương trình và phương pháp đào tạo mà tiến hành lựa chọn giảng viên từ nhiều nguồn khác nhau:

+ Nguồn nội bộ: những người trong ngân hàng có kinh nghiệm chuyên môn cao, nắm bắt kiến thức tốt, am hiểu sâu rộng về tình hình ngân hàng cũng như công việc hiện tại của họ và họ đứng ra tiến hành giảng dạy các học viên. Việc lựa chọn như vậy sẽ giúp cho ngân hàng tiết kiệm được chi phí và tách lược mối quan hệ gần gũi với các học viên hơn nhưng họ lại thiếu tính sư phạm nên khả năng truyền đạt sẽ không cao.

+ Nguồn bên ngoài: mời các giảng viên tại các trường đại học, các trung tâm đào tạo có chuyên môn sâu, có khả năng sư phạm, biết cách truyền đạt và gây hứng thú học cho học viên hơn. Tuy nhiên chi phí đào tạo cao, do các giảng viên này không nắm bắt kỹ được tình hình của ngân hàng nên không thể đi sâu vào thực tế của ngân hàng để giảng dạy chi tiết và cụ thể.

- Dự trù kinh phí đào tạo: bao gồm chi phí tài chính và chi phí cơ hội

+ Chi phí tài chính: chi phí đầu tư trang thiết bị, cơ sở vật chất, chi phí cho người dạy, tài liệu, giáo trình, chi phí cho học viên tham gia khóa học, chi phí cho công tác quản lý....

+ Chi phí cơ hội: bao gồm những lợi ích bỏ qua khi không đầu tư vào chương trình đào tạo. Và chi phí này chỉ mang tính chất tương đối vì khó có thể đo lường được chính xác.

1.3. QUY TRÌNH ĐÀO TẠO

1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo

a. Các khái niệm

Nhu cầu đào tạo là khoảng cách giữa những gì hiện có và những gì mong muốn có được trong tương lai xét về góc độ kiến thức, kỹ năng, thái độ của người quản lý và lao động trong doanh nghiệp.

Phân tích nhu cầu đào tạo là một quá trình mang tính hệ thống nhằm xác định, sắp xếp thứ tự các mục tiêu, định lượng các nhu cầu và quyết định các mức độ ưu tiên cho các quyết định trong lĩnh vực đào tạo

Đánh giá nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập, phân tích thông tin để làm rõ và xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên hay không.

b. Các bước xác định nhu cầu đào tạo

Để xác định nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp gồm các bước:

- Xác định mục tiêu chung và mục tiêu riêng cho từng bộ phận: Doanh nghiệp cần xác định rõ ràng mục tiêu phát triển tổng thể và cụ thể cho từng phòng ban.

- Xác định khoảng cách giữa kết quả thực tế và kỳ vọng công việc: So sánh giữa kết quả thực hiện thực tế của nhân viên và kết quả được kỳ vọng để nhận diện "khoảng cách hiệu suất".

- Tìm hiểu nguyên nhân gây ra khoảng cách hiệu suất: Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc như: nhân viên thiếu kỹ năng, chưa được hướng dẫn đầy đủ, thiết bị không phù hợp, quy trình không hiệu quả...

- Xác định kiến thức và kỹ năng nhân viên còn thiếu: Dựa vào phân tích nguyên nhân, doanh nghiệp xác định cụ thể những nội dung nhân viên còn thiếu như: kiến thức chuyên môn, kỹ năng mềm, kỹ năng công nghệ, nghiệp vụ...

- Lựa chọn kỹ năng cần đào tạo và xác định đối tượng đào tạo: Cuối cùng, doanh nghiệp lựa chọn nhóm kỹ năng cần thiết và xác định số lượng, đối tượng nhân viên sẽ tham gia đào tạo.

c. Cách thức xác định nhu cầu đào tạo:

Để xây dựng một chương trình đào tạo hiệu quả, việc xác định đúng nhu cầu là bước quan trọng đầu tiên. Trong thực tiễn, các doanh nghiệp thường áp dụng quy trình thu thập thông tin từ chính các phòng ban – nơi trực tiếp quản lý và đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên. Qua đó, nhu cầu đào tạo được xác định một cách sát thực và phù hợp với mục tiêu phát triển chung. Quy trình cụ thể như sau:

- Gửi phiếu đánh giá nhu cầu đào tạo đến từng bộ phận chức năng.
- Người phụ trách các bộ phận sẽ tổng hợp, đề xuất nhu cầu đào tạo dựa trên tình hình thực tế và gửi về phòng nhân sự.
- Phòng nhân sự tiến hành tổng hợp, xác định các nhu cầu chung, sau đó phân bổ nội dung đào tạo cho các bộ phận phù hợp.

d. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo:

Cũng giống như việc phân loại khách hàng để hiểu rõ đặc điểm từng nhóm và có cách tiếp cận phù hợp, trong đào tạo nhân sự, doanh nghiệp cũng cần xác định rõ nhu cầu đào tạo để xây dựng chương trình phù hợp với từng đối tượng. Việc lựa chọn đúng phương pháp xác định nhu cầu đào tạo sẽ giúp đảm bảo hiệu quả, tiết kiệm chi phí và nâng cao năng lực nhân sự một cách thiết thực.

❖ Dưới đây là một số phương pháp phổ biến được sử dụng trong quá trình này:

- Phương pháp phân tích tư liệu: Dựa trên mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp đã đề ra cũng như căn cứ vào kế hoạch nhân lực, thông tin nhân lực, bản mô tả công việc, phòng nhân sự sẽ phân tích nhu cầu đào tạo.

- Phương pháp điều tra phỏng vấn: Nhu cầu đào tạo được điều tra dựa trên những câu hỏi đã có sẵn. Người lập bảng điều tra cần căn cứ vào tính chất, đặc điểm của công việc để xây dựng câu hỏi và nội dung bảng điều tra sao cho phù hợp. Sau đó người được điều tra tiến hành đánh giá tầm quan trọng của mỗi nội dung đào tạo và nhu cầu đào tạo.

- Phương pháp thu thập ý kiến: Ý kiến của những người liên quan đến nhân viên có nhu cầu đào tạo cụ thể là quản lý trực tiếp, đồng nghiệp hoặc cấp dưới sẽ được thu thập và tổng hợp. Đây là những đối tượng thường xuyên làm việc cùng và có sự hiểu biết nhất định về năng lực, tình hình thực hiện công việc của cán bộ đang được đánh giá. Phương pháp này phù hợp với việc phân tích nhu cầu đào tạo của cán bộ quản lý.

- Phương pháp quan sát: Để đưa ra đánh giá về nhu cầu đào tạo, hành vi và cách thức thực hiện công việc thực tế của người lao động sẽ được quan sát trực tiếp và ghi

chép lại. Người quan sát cần có kiến thức chuyên môn về công việc như cán bộ lãnh đạo hoặc chuyên gia ở lĩnh vực có liên quan. Các hành vi sau của người lao động sẽ được quan sát: tốc độ làm việc, mức độ thành thạo và chính xác trong công việc, số lượng, chất lượng công việc... Phương pháp này phù hợp với những công việc có tính thao tác.

1.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là công việc tiên quyết khi lên kế hoạch cho bất kỳ chương trình đào tạo nào. Người lập kế hoạch cần phải trả lời những câu hỏi sau:

- Sau khi được đào tạo, nhân viên có được những kiến thức, kỹ năng gì?
- Nhân viên thể hiện sự cải thiện ra sao trong công việc sau khi được đào tạo?

Một nguyên tắc hay được các nhà quản trị sử dụng khi xác định mục tiêu đó là SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound), nghĩa là mục tiêu đó phải:

- Specific (Cụ thể): Các mục tiêu đào tạo phải nêu được những cải tiến mong đợi trong thực hiện công việc, kết quả thực hiện công việc và các tiêu chuẩn thực hiện.

- Measurable (Đo lường, được): Đo lường luôn mà một yếu tố được đánh giá là quan trọng khi đặt ra mục tiêu. Để biết một kế hoạch có thành công hay không, người ta phải đo lường được thực tế với những gì đã đề ra. Điều này có nghĩa là các mục tiêu phải được viết ra sao cho chúng có thể lượng hóa được một cách dễ dàng.

- Achievable (Có thể đạt được): Các mục tiêu phải có tính thực tế, tức là thể hiện một cách hợp lý những gì mà người lao động cần phải đạt được sau khi được đào tạo.

- Relevant (Có liên quan): Các mục tiêu đào tạo cần phải liên quan đến nội dung của chương trình đào tạo cũng như công việc mà nhân viên đang đảm nhiệm.

- Timebound (Hạn định thời gian hợp lý): Mục tiêu đào tạo cần nêu rõ thời gian mà người lao động sẽ đạt được kết quả như mong muốn.

1.3.3. Xác định đối tượng đào tạo

Sau khi đã xác định được nhu cầu và mục tiêu đào tạo, bước tiếp theo là lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo. Đây là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả của chương trình đào tạo.

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo cần dựa trên kết quả phân tích nhu cầu đào tạo và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Các yếu tố cần xem xét bao gồm: trình độ hiện tại, năng lực, tiềm năng phát triển, thái độ với công việc, mức độ gắn bó và động cơ học tập của từng cá nhân. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần cân nhắc đến nguyện vọng của người lao động, ngân sách đào tạo và tác động của chương trình đào tạo đến hiệu quả công việc.

Mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp sẽ có những yêu cầu khác nhau về nhân sự, do đó, việc lựa chọn đúng người để đào tạo không chỉ giúp nâng cao hiệu quả đào tạo mà còn góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững cho tổ chức.

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

1.3.4.1. Xây dựng chương trình đào tạo

Xây dựng chương trình đào tạo là xác định các môn học, bài học, kiến thức, kỹ năng sẽ được giảng dạy. Qua chương trình đào tạo có thể thấy kiến thức nào, kỹ năng nào nhân viên sẽ được tiếp nhận. Trong quá trình xây dựng nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo phải được xác định, đảm bảo phù hợp với nội dung.

1.3.4.2. Lựa chọn phương pháp đào tạo

Chọn đúng phương pháp đào tạo cũng giống như tìm đúng cách để “bật công tắc” phát triển cho nhân viên. Không nhất thiết phải tốn kém, quan trọng là phù hợp với mục tiêu, nguồn lực và tình hình thực tế của doanh nghiệp. Tùy vào từng trường hợp, doanh nghiệp có thể linh hoạt lựa chọn giữa các hình thức đào tạo tại chỗ, lớp học chuyên sâu hay đào tạo trực tuyến. Dưới đây là các phương pháp thường được áp dụng hiện nay:

- Mục tiêu của chương trình: Mỗi đối tượng tham gia đào tạo có những đặc điểm riêng khác nhau, do đó mục tiêu đào tạo cho từng đối tượng cần được doanh nghiệp xác định cụ thể và rõ ràng.

- Thời gian và khả năng tài chính: Đây là 2 yếu tố rất quan trọng để doanh nghiệp quyết định lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp. Nếu 2 điều kiện này kết hợp được với nhau, thì việc đào tạo sẽ được diễn ra thuận lợi hơn.

- Sự sẵn có của các nguồn khác: Đôi khi người đào tạo yêu cầu phải được huấn luyện tốt hoặc trang thiết bị và cơ sở vật chất phải chuyên dụng để khóa học có thể hiệu quả hơn. Ví dụ, muốn đào tạo những kỹ sư sử dụng các máy móc với trình độ cao, doanh nghiệp cần phải đầu tư những trang thiết bị đó. Đào tạo trên diện rộng sẽ khó với doanh nghiệp vì như thế, doanh nghiệp cần nhiều thiết bị hơn, dẫn đến tốn kém. Vì vậy, doanh nghiệp cần cân bằng các yếu tố này bằng cách chọn các phương pháp thay thế mà đòi hỏi ít nguồn lực hơn.

- Mỗi phương pháp đào tạo đều có ưu và nhược điểm, do đó doanh nghiệp cần căn cứ vào những yếu tố nêu trên và dựa trên điều kiện thực tế của doanh nghiệp để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp. Trong đào tạo nhân lực, các phương pháp đào tạo có thể áp dụng trong doanh nghiệp là:

- Đào tạo trong công việc: phương pháp này được áp dụng cho những nhân viên mới và một số công việc quản lý. Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của người có kinh nghiệm ở vị trí tương đương.

Đào tạo ngoài công việc, các hình thức đào tạo của phương pháp này gồm có:

- + Tổ chức các lớp học: Khi phương pháp đào tạo trong công việc không thể đáp được số lượng lớn nhân viên có nhu cầu được đào tạo, doanh nghiệp sẽ tổ chức các lớp

học cho người lao động. Chương trình đào tạo có thể bao gồm hai phần là lý thuyết và thực hành, thực hiện phương pháp này giúp nhân viên học tập một cách có hệ thống*

+ Cử nhân viên tham gia tại các khóa đào tạo chính quy: Áp dụng phương pháp này, doanh nghiệp cử người lao động đi học tại các trung tâm dạy nghề, trung tâm đào tạo, các trường đại học...Tuy nhiên, đây là phương pháp được đánh giá rất tốn kém về thời gian và chi phí.

+ Tổ chức các cuộc hội thảo, hội nghị

+ Đào tạo trực tuyến: đây là phương pháp sử dụng hình thức kết nối mạng để thực hiện việc đào tạo thông qua hệ thống video conference hoặc hệ thống Elearning. Phương pháp này có ưu điểm là tiết kiệm chi phí, giảm thời gian đào tạo so với phương pháp giảng dạy truyền thống do giảm sự phân tán và thời gian đi lại, đồng thời việc tổ chức đào tạo có sự hệ thống hóa, linh hoạt về thời gian cũng như không bị giới hạn về vị trí địa lý. Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp đào tạo trực tuyến là tương tác trực tiếp với người dùng bị hạn chế và khó đánh giá trình độ khả năng của học viên trong một môi trường làm việc thực tế.

1.3.5. Lựa chọn giáo viên đào tạo

Giáo viên đào tạo có thể được lựa chọn từ nguồn giảng viên nội bộ trong doanh nghiệp hoặc thuê ngoài từ nguồn giảng viên của các trường đại học, các trung tâm đào tạo...Khi quyết định lựa chọn giáo viên đào tạo, doanh nghiệp cần xem xét dựa trên đặc điểm của mỗi nguồn giảng viên:

- Giảng viên nội bộ có ưu điểm là am hiểu về doanh nghiệp, cụ thể là văn hóa, đối tượng, nội dung và quá trình đào tạo của doanh nghiệp. Việc lựa chọn giảng viên nội bộ giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí đồng thời chủ động trong việc huy động giảng viên. Giảng viên nội bộ phải thường xuyên trau dồi về kiến thức, kỹ năng và đổi mới phương pháp giảng dạy mới để nâng cao chất lượng, chuẩn hóa đội ngũ cán bộ giảng viên trong doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu đào tạo.

- Việc sử dụng giáo viên đào tạo thuê ngoài có ưu điểm là đội ngũ giảng viên có kỹ năng sư phạm tốt, tính chuyên nghiệp cao và hệ thống hóa kiến thức tốt. Tuy nhiên đội ngũ giảng viên này không có sự am hiểu về doanh nghiệp, việc sử dụng các chương trình đào tạo có sẵn có thể không phù hợp, đồng thời việc thuê ngoài là tốn kém hơn về chi phí cũng như thời gian.

1.3.6. Dự tính phí đào tạo

Kinh phí đào tạo sẽ ảnh hưởng đến hầu hết các quyết định trong tổ chức đào tạo, cụ thể như: lựa chọn phương pháp đào tạo, lựa chọn giáo viên đào tạo, chuẩn bị cơ sở vật chất và thời gian đào tạo. Nếu nguồn kinh phí lớn, doanh nghiệp có thể mở rộng quy mô đào tạo của mình, tạo nhiều cơ hội cho nhân viên tham gia các khóa đào tạo nâng cao kiến thức, đa dạng các chương trình đào tạo cũng như có các chính sách ưu đãi hợp lý trong và sau đào tạo. Sử dụng và quản lý ngân sách dành cho đào tạo tốt sẽ có tác

dụng thúc đẩy mạnh mẽ công tác đào tạo. Nguồn kinh phí được sử dụng đúng mục đích, đúng đối tượng cần đào tạo sẽ đem lại kết quả cho tổ chức cũng như cá nhân được đào tạo. Ngược lại, nếu nguồn ngân sách được sử dụng sai mục đích, lãng phí không những vi phạm quy định của doanh nghiệp về quản lý đào tạo mà còn ảnh hưởng tới quyền lợi chính đáng của nhân viên về nhu cầu được đào tạo, học tập.

1.4. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÀO TẠO

1.4.1. Các yếu tố thuộc về con người

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức do đó tất cả các hoạt động trong tổ chức đều chịu ảnh hưởng của nhân tố này. Khi xem xét ảnh hưởng của con người, doanh nghiệp cần chia ra hai đối tượng: đối tượng đảm nhận công tác đào tạo và đối tượng được đào tạo.

- Người đảm nhận đào tạo đòi hỏi phải có kinh nghiệm, kiến thức, trình độ chuyên môn cao

- Đối tượng được đào tạo chính là người lao động. Đối tượng này tác động đến công tác đào tạo trên hai phương diện:

- + Số lượng: số lượng lao động được đào tạo ảnh hưởng đến kế hoạch đào tạo.

Số lượng người lao động cần được đào tạo nhiều hay ít, kiến thức, kỹ năng cần đào tạo cho mỗi người lao động như thế nào, đều quyết định đến quá trình thực hiện công tác đào tạo như phương pháp giảng dạy, chi phí đào tạo...

- + Chất lượng: thể hiện ở việc người lao động nhận thức ra sao về việc đào tạo và trình độ của họ khi tham gia đào tạo. Trình độ người lao động ở mức cao hay thấp, ý thức học tập, ý thức kỷ luật và tinh thần trách nhiệm của học viên đều quyết định đến hình thức, phương pháp, chương trình, sau đó là hiệu quả của đào tạo.

1.4.2. Các yếu tố thuộc về tổ chức

Có rất nhiều nhân tố thuộc về tổ chức có ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực, nhưng nhân tố đóng vai trò quan trọng nhất chính là các hoạt động quản trị nhân lực. Hoạt động này được chia thành 3 nhóm: thu hút và xây dựng nhân lực (bao gồm: kế hoạch hóa nguồn nhân lực, thiết kế và phân tích công việc, tuyển mộ và tuyển chọn, biên chế nhân lực), nhóm hoạt động sử dụng và phát triển nhân lực (bao gồm: đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển), nhóm hoạt động duy trì nhân lực (bao gồm: tạo động lực, thù lao lao động, quan hệ lao động). Trong các nhóm trên, có những hoạt động sau ảnh hưởng trực tiếp đến việc đào tạo nhân lực:

- Thiết kế và phân tích công việc:

- + Thiết kế công việc là quá trình xác định, tổ chức các nhiệm vụ, trách nhiệm cho một vị trí công việc được thực hiện bởi người lao động trong tổ chức. Thiết kế công việc sẽ ảnh hưởng đến: sự thực hiện công việc, sự thỏa mãn đối với công việc, sức khỏe của người lao động.

+ Phân tích công việc là quá trình thu thập và tổ chức các thông tin liên quan đến công việc, xác định nhiệm vụ, trách nhiệm và những yêu cầu đối với người thực hiện, cũng như các điều kiện làm việc để thực hiện công việc thành công.

Như vậy, khi việc thiết kế công việc chính xác và phân tích công việc kỹ lưỡng, tỉ mỉ, người lao động sẽ biết được họ cần làm gì và tự xác định nhu cầu đào tạo của bản thân để đáp ứng công việc được giao. Bản thân tổ chức khi tiến hành hoạt động này cũng sẽ xác định được những kỹ năng, kiến thức mà mỗi vị trí công việc cần có, từ đó đưa ra được kế hoạch đào tạo phù hợp.

- Đánh giá thực hiện công việc: là sự đánh giá chính thức và có hệ thống tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được đưa ra đối với người lao động. Việc đánh giá này sẽ giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn và giúp người quản lý có thể đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn. Đánh giá công việc mang lại cho tổ chức 2 lợi ích đó là:

+ Nhận biết được sau đào tạo, người lao động đã áp dụng được những gì vào công việc, công việc có được thực hiện tốt hơn hay không, có cải tiến gì, từ đó đánh giá kết quả của việc đào tạo.

+ Đối với những nhân viên mới, tổ chức sẽ biết được họ đang thiếu sót gì, cần phải đào tạo thêm những kiến thức, kỹ năng nào.

- Thù lao lao động: là tất cả những khoản mà người lao động nhận được thông qua quan hệ thuê mướn giữa họ và tổ chức. Thù lao lao động bao gồm: thù lao cơ bản, khuyến khích tài chính, phúc lợi và dịch vụ. Có thể nói, thù lao lao động quyết định đến thái độ của người lao động với công tác đào tạo. Nếu bản thân người lao động có thù lao thấp, họ không đủ khả năng chi trả tham gia vào các lớp đào tạo bên ngoài, theo học các chương trình mà tổ chức không tài trợ. Như vậy, người lao động có nhu cầu mong muốn được đào tạo không có khả năng tiếp cận với các khóa đào tạo này. Ngược lại, người lao động sau đào tạo được nhận những khuyến khích tài chính sẽ được tạo động lực và mong muốn tham gia các khóa đào tạo với mục đích nâng cao kỹ năng và cải thiện thù lao lao động.

- Cơ hội thăng tiến: nhiều nhân viên quyết định tham gia vào các chương trình đào tạo lớn, chuyên sâu để có cơ hội thăng tiến hơn trong sự nghiệp. Nhiều vị trí đòi hỏi người lao động phải có bằng cấp cao, chính vì vậy, bản thân người lao động phải nhận thức được việc đào tạo là để nâng cao trình độ, nhằm đáp ứng yêu cầu của vị trí công việc mong muốn trong tương lai.

Ngoài các nhân tố thuộc hoạt động quản trị nhân lực, các nhân tố thuộc về tổ chức còn bao gồm:

- Đặc điểm kinh doanh của ngành ảnh hưởng tới nội dung và hình thức đào tạo. Các ngành khác nhau thì có những hình thức đào tạo khác nhau. Ví dụ, đối với các ngành

sản xuất, công nhân thường được đào tạo để nâng cao kỹ thuật, tay nghề, trong khi đối với một số ngành về kinh tế, nhân viên cần được đào tạo các kiến thức chuyên ngành.

- Phương hướng mục tiêu phát triển của tổ chức ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động đào tạo. Nếu các cấp lãnh đạo của một tổ chức coi trọng công tác đào tạo và phát triển trình độ nhân lực thì nhân viên của tổ chức đó thường có xu hướng được tham gia vào các khóa đào tạo nhiều hơn. Đồng thời, các hoạt động đào tạo của tổ chức sẽ diễn ra chuyên nghiệp và nghiêm túc hơn.

- Quy mô của tổ chức sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí dành cho công tác đào tạo, quyết định đến số lượng, hình thức, chương trình và thời gian đào tạo. Doanh nghiệp có quy mô và kinh phí đào tạo lớn có thể tổ chức các chương trình đào tạo chuyên nghiệp, trang thiết bị dành cho đào tạo được đảm bảo, dẫn tới việc đào tạo đem lại hiệu quả cao.

- Tiêu chí phát triển nhân lực của một doanh nghiệp ảnh hưởng lớn tới công tác đào tạo của doanh nghiệp đó. Các tiêu chí phát triển nhân lực bao gồm: tiêu chí về bằng cấp, các kỹ năng trong công việc (kỹ năng mềm, kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn), số lượng nhân lực... tác động không nhỏ đến quy mô, chi phí và chương trình đào tạo.

1.4.3. Các yếu tố cơ chế chính sách

Công tác đào tạo nhân lực của doanh nghiệp chịu tác động của luật pháp và chính sách của Nhà nước. Tại Việt Nam, Nhà nước luôn khuyến khích các doanh nghiệp tạo điều kiện cho người lao động nâng cao chuyên môn nghề nghiệp. Trong một số bộ luật yêu cầu doanh nghiệp phải quan tâm đến lợi ích của người lao động, trong đó có nhu cầu đào tạo và phát triển chuyên môn cho nhân viên. Điều này được thể hiện rất rõ trong Bộ Luật Lao Động Số: 35-L/CTN được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 23/6/1994. Tại khoản 1, Điều 17, Chương II, Bộ luật này quy định về việc người sử dụng lao động phải có trách nhiệm đào tạo lại người lao động trong trường hợp có thay đổi cơ cấu hoặc công nghệ. Những ưu tiên dành cho người lao động có chuyên môn, kỹ thuật cao cũng được quy định trong Bộ luật này.

1.5. TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO

1.5.1. Thông qua việc so sánh giữa lợi ích thu được và chi phí bỏ ra

- Khi xây dựng một khóa đào tạo và phát triển, người xây dựng chương trình phải tính được các khoản chi phí đầu tư cho khóa học và cũng như xác định những lợi ích mà khóa đào tạo mang lại cho cá nhân người học cũng như cho doanh nghiệp.

- Chi phí cho công tác đào tạo và phát triển bao gồm:

- + Chi phí đầu tư cho cơ sở vật chất, trang thiết bị: phòng học, phòng thực hành, máy móc, thiết bị phục vụ quá trình đào tạo, máy tính, máy chiếu, thiết bị thí nghiệm...

- + Chi phí về tài liệu, giáo trình, chi phí cho cán bộ giảng dạy, công nhân huấn luyện thực hành, cán bộ quản lý, nhân viên chịu trách nhiệm phục vụ các cơ sở đào tạo

của doanh nghiệp, các học viên được cử đi học sẽ vẫn nhận được mức lương mặc dù không tham gia làm việc và các chi phí phát sinh khác.

- Lợi ích của chương trình đào tạo mang lại:

+ Đối với người tham gia đào tạo: lĩnh hội được các kiến thức, kỹ năng, nhằm nâng cao được tay nghề và thực hiện công việc tốt hơn, tăng sự thoả mãn và hài lòng trong công việc, cơ hội thăng tiến trong công việc cao hơn, trình độ quản lý nhân viên đạt hiệu quả rõ rệt thông qua các quyết định kinh doanh đúng đắn, đạt được như mục tiêu ban đầu đề ra.

+ Đối với doanh nghiệp: khi nhân viên tham gia đào tạo góp phần tăng năng suất lao động, giảm thiểu được sai sót, chất lượng sản phẩm được nâng cao, doanh số bán hàng tăng mạnh, khách hàng tin dùng sản phẩm, người lao động gắn bó với ngân hàng và tạo được mối quan hệ gắn bó giữa các cấp lại với nhau. Hiệu quả kinh doanh đạt được như mục tiêu đề ra. Sẽ phản ánh được mức hiệu quả thông qua mức lợi nhuận mà ngân hàng đạt được. Chỉ tiêu lợi nhuận được tính theo công thức sau:

$$\pi = TR - TC$$

Trong đó: π : là lợi nhuận thu được trong 1 năm

TR: Tổng doanh thu

TC: Tổng chi phí: chi phí kinh doanh và chi phí đào tạo, phát triển

Nếu doanh thu mà doanh nghiệp thu được có thể bù đắp được những chi phí kinh doanh và chi phí đào tạo bỏ ra tức là doanh nghiệp hoạt động có lãi và công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả. Ngược lại, nếu làm ăn thua lỗ kết quả đào tạo và phát triển ứng dụng vào sản xuất kinh doanh chưa phát huy được hiệu quả.

Ngoài ra có thể dựa vào các chỉ tiêu sau để đánh giá:

$$\text{Chỉ phí đào tạo bình quân một lao động hằng năm} = \frac{\text{Chỉ phí đào tạo hằng năm}}{\text{Số người được đào tạo hằng năm}}$$

1.5.2. Thông qua đánh giá hiệu quả công tác đào tạo theo trình độ

Việc đánh giá sẽ phụ thuộc vào kết quả của từng học viên được đào tạo:

- Đối với công nhân viên trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất sẽ đánh giá dựa vào kỹ năng, trình độ lành nghề của họ trước và sau đào tạo, được phản ánh bởi mức năng suất lao động làm việc của họ

$$\text{Mức năng suất lao động của một công nhân} = \frac{\text{Tổng sản lượng (Doanh thu)}}{\text{Tổng số công nhân}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh năng suất lao động của công nhân trong năm, chỉ tiêu này càng lớn chứng tỏ mang lại hiệu quả càng cao. Việc năng suất lao động tăng còn phụ

thuộc vào các yếu tố như: máy móc tiên tiến hiện đại, trình độ tổ chức và quản lý của doanh nghiệp.

- Đối với cấp quản lý: chỉ tiêu này khó đo lường một cách chính xác, chỉ mang tính tương đối. Sẽ đánh giá dựa trên quá trình làm việc thực tiễn, biết vận dụng các kiến thức chuyên sâu để làm cơ sở lý luận, lập bản kế hoạch kinh doanh, đề ra các chiến lược, chính sách phát triển. Biết giao tiếp ứng xử với các đối tác trong kinh doanh, trong doanh nghiệp và người lao động. Biết tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với cơ chế quản lý, biết sử dụng, phát hiện người có năng lực, có trình độ. Biết khen thưởng đúng mức người lao động giúp họ làm việc hiệu quả. Giải quyết được các công việc một cách có hiệu quả nhất, biết phân tích các tình huống phát sinh, đưa ra các giải pháp và có sự quyết định đúng đắn. Biết cân bằng giữa lợi ích của doanh nghiệp và lợi ích của người lao động.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 đã trình bày những cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực, làm rõ các khái niệm liên quan đến đào tạo, vai trò của đào tạo đối với sự phát triển của tổ chức và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo. Trong nghiên cứu này, đào tạo được hiểu là một quá trình có hệ thống nhằm trang bị kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết để nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên cũng như giúp tổ chức phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh. Các nội dung chính của đào tạo nhân lực bao gồm: xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn phương pháp đào tạo, triển khai đào tạo và đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Bên cạnh đó, chương này cũng đã phân tích một số nhân tố ảnh hưởng đến quá trình đào tạo nhân lực, bao gồm: chiến lược phát triển của tổ chức, năng lực của đội ngũ nhân sự, phương pháp và công cụ đào tạo, chính sách hỗ trợ đào tạo, môi trường kinh tế - xã hội và sự phát triển của công nghệ. Những nội dung được trình bày trong Chương 1 là nền tảng quan trọng giúp làm rõ vai trò của công tác đào tạo nhân lực trong tổ chức, đồng thời là cơ sở để phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Ngân hàng TMCP Quân đội – CN Đà Nẵng.

CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CỦA NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

2.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI

2.1.1. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Quân đội

Tên đầy đủ: Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng.

- Tên viết tắt: MB

- Website: <https://www.mbbank.com.vn/>

- Giấy phép thành lập: 0052/NH-GP

- Giấy phép kinh doanh: 0100233583

- Mã số thuế: 0100283873

- Trụ sở chính: 18 Lê Văn Lương, Trung Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội

- Địa chỉ chi nhánh Đà Nẵng: 174 Lê Đình Lý – Hòa Thuận Tây – Hải Châu – Đà Nẵng

- Logo của công ty:



Hình 2.1: Logo của công ty

Trải qua gần 30 năm xây dựng và trưởng thành, Ngân hàng TMCP Quân đội (MB) ngày càng phát triển lớn mạnh, trở thành một tập đoàn tài chính đa năng với ngân hàng mẹ MB tại Việt Nam & nước ngoài (Lào, Campuchia) và các công ty thành viên (trong lĩnh vực chứng khoán, bảo hiểm, tài chính tiêu dùng, quản lý quỹ, quản lý tài sản, bảo hiểm nhân thọ). Với các mặt hoạt động kinh doanh hiệu quả, MB đã khẳng định được thương hiệu, uy tín trong ngành dịch vụ tài chính tại Việt Nam. MB có các hoạt động dịch vụ và sản phẩm đa dạng trên nền tảng quản trị rủi ro vượt trội, hạ tầng CNTT hiện đại, phát triển mạnh mẽ mở rộng hoạt động trên các phân khúc thị trường mới bên cạnh thị trường truyền thống của một NHTM. Sau gần 30 năm xây dựng và trưởng thành, hiện nay MB được đánh giá là một định chế tài chính vững vàng, tin cậy, phát triển an toàn bền vững, có uy tín cao.

2.1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Ngân hàng TMCP Quân đội

Năm 1994: MB được thành lập với vốn điều lệ ban đầu chỉ 20 tỷ đồng với mục đích cung cấp tài chính cho một số doanh nghiệp Quân Đội.

Năm 2000: Sự phát triển vượt ra ngoài hoạt động nghiệp vụ ngân hàng bằng việc thành lập 2 thành viên đầu tiên: Công ty TNHH Chứng khoán Thăng Long - tiền thân của Công ty CP chứng khoán NH TMCP Quân Đội (MBS) ngày nay. Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản ngân hàng TMCP Quân Đội (MBAMC).

Năm 2003: Sau 8 năm từ ngày thành lập. MB thành công rực rỡ giai đoạn phát triển thứ nhất và bắt đầu kế hoạch cải tổ toàn diện bền vững mạnh mẽ. Vì vậy, MB đã hợp tác với Công ty tư vấn nước ngoài xây dựng chiến lược 2004-2008 với tầm nhìn

Năm 2004: MB trở thành Ngân hàng TMCP đầu tiên phát hành cổ phiếu thông qua bán đấu giá công chúng với tổng mệnh giá là 20 tỷ đồng.

Năm 2005: MB tiến hành lý kết thỏa thuận ba bên với MBBank và Tập đoàn Viễn Thông Quân Đội (Viettel) về việc thanh toán cước viễn thông của Viettel và đạt thỏa thuận hợp tác với Citibank.

Năm 2006: MB tiếp tục vươn rộng bằng việc thành lập Công ty Quản lý Quỹ Đầu Tư Chứng Khoán Hà Nội (HFM), nay là Công ty cổ phần Quản lý Quỹ Đầu Tư Ngân

Hàng TMCP Quân Đội (MB Capital). Triển khai thành công dự án hiện đại hóa công nghệ thông tin Core Banking T24 của Tập Đoàn TEMENOS (Thụy Sĩ).

Năm 2008: MB tiếp tục tái cấu trúc lại mô hình tổ chức, hoàn thiện và triển khai Chiến lược nhân sự theo mô hình tổ chức giai đoạn 2008-2015. Thời điểm này, Tập đoàn Viễn Thông Quân Đội (Viettel) cũng chính thức trở thành cổ đông chiến lược. MB hoàn thành tăng vốn điều lệ lên 3.400 tỷ đồng.

Năm 2009: MB tiếp tục tăng vốn điều lệ lên 5.300 tỷ đồng. MB cũng vinh dự đoàn nhận Huân chương Lao động hạng Ba, đón nhận chứng chỉ ISO 9001:2008 của Bureau Veritas Certification (Anh Quốc). Ra mắt trung tâm dịch vụ khách hàng 24/7.

Năm 2010: Ông Lê Công tiếp quản vị trí Tổng giám đốc từ người tiền nhiệm Lê Văn Bé MB cũng đã tiến hành kỳ kết và hoàn thành triển khai dự án tư vấn xây dựng chiến lược 2011-2018 và tầm nhìn 2020 với đối tác McKisney. Khai trương chi nhánh đầu tiên tại nước ngoài (Lào). Được tổ chức xếp hạng uy tín thế giới Moody's đánh giá và xếp hạng E+ về sức mạnh tài chính.

Năm 2011: MB đã thực hiện thành công việc chuyển giao vị trí Chủ Tịch HĐQT Ngân Hàng, đồng thời chuyển chức năng hành chính Quân sự về trực thuộc Bộ Quốc Phòng, Đảng bộ Ngân Hàng trực thuộc Quân ủy Trung Ương. MB tổ chức khai trương thành công chi nhánh thứ 2 tại PhnomPenh- Campuchia, sau một năm hoạt động thành công chi nhánh quốc tế đầu tiên tại Lào

Năm 2015: MB chuyển đổi thành công mô hình tổ chức theo chiến lược phát triển 2010-2018 và hoàn thành di chuyển Hội sở từ số 3 Liễu Giai về trụ sở mới 21 Cát Linh. Lợi nhuận trước thuế đạt 3.090 tỷ đồng, dẫn đầu khối Ngân hàng TMCP, dẫn đầu về ROE và khẳng định vị trí chắc chắn trong Top 5 Ngân hàng lớn mạnh nhất Việt Nam.

Năm 2016: Tiếp tục là một năm ghi dấu thành công của MB trên thị trường tài chính Ngân hàng Việt Nam. Tổng tài sản đạt hơn 180.000 tỷ đồng, lợi nhuận đạt 3.022 tỷ đồng cao nhất trong nhóm các ngân hàng không do nhà nước nắm cổ phần, huy động vốn tăng 16%, dư nợ cho vay tăng 18% cao hơn 1,5 lần so với bình quân toàn thị trường. Nợ xấu vẫn giữ vững dưới mức 2,5% theo kế hoạch đặt ra.

Năm 2017: MB triển khai mạnh mẽ chiến lược chuyển đổi mô hình hoạt động theo hướng “Ngân hàng số”. Tăng cường đầu tư vào công nghệ thông tin, bảo mật và tự động hóa quy trình nghiệp vụ. Ra mắt ứng dụng ngân hàng điện tử mới, nâng cấp giao diện và tính năng.

Năm 2018: Thành lập Tổng công ty MB Ageas Life (MBAL) – liên doanh bảo hiểm nhân thọ giữa MB, Ageas (Bỉ) và Muang Thai Life (Thái Lan). Đẩy mạnh hợp tác chiến lược với các đối tác trong và ngoài nước. Mở rộng mạng lưới lên hơn 270 điểm giao dịch trên toàn quốc.

Năm 2019: MB lọt vào Top 5 ngân hàng thương mại cổ phần tư nhân lớn nhất Việt Nam về tổng tài sản. Ra mắt App MBBank với nhiều tính năng đột phá về trải nghiệm khách hàng. Triển khai hệ thống quản trị rủi ro theo chuẩn Basel II.

Năm 2020: Trong bối cảnh dịch COVID-19, MB vẫn duy trì tốc độ tăng trưởng ổn định và an toàn. Được vinh danh là "Ngân hàng số tiêu biểu" và "Ngân hàng có môi trường làm việc tốt nhất". Tổng tài sản đạt gần 500.000 tỷ đồng; lợi nhuận trước thuế vượt 10.000 tỷ đồng.

Năm 2021: MB thực hiện chuyển đổi mô hình hoạt động sang dạng tập đoàn tài chính đa năng, với 6 công ty thành viên hoạt động trong các lĩnh vực: ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán, quản lý quỹ... Tăng vốn điều lệ lên hơn 37.000 tỷ đồng. Tích cực mở rộng hệ sinh thái số, liên kết với các đối tác fintech và nền tảng số.

Năm 2022: MB triển khai nền tảng ngân hàng số đa kênh, đồng bộ App MBBank, Biz MB (cho khách hàng doanh nghiệp) và các dịch vụ tự động. Lợi nhuận trước thuế đạt gần 23.000 tỷ đồng – cao nhất từ trước đến nay. Nhận hàng loạt giải thưởng quốc tế về ngân hàng số, dịch vụ khách hàng và hiệu quả tài chính.

-Năm 2023: Tăng vốn điều lệ lên gần 46.000 tỷ đồng, tiếp tục nằm trong nhóm Big4 ngân hàng TMCP tư nhân. Thúc đẩy ứng dụng AI và phân tích dữ liệu lớn (Big Data) trong quản lý khách hàng và vận hành. MB tiếp tục nằm trong danh sách “Top 50 doanh nghiệp lợi nhuận tốt nhất Việt Nam” do Vietnam Report bình chọn.

Năm 2024: MB định hướng trở thành “Ngân hàng thuận tiện nhất” tại Việt Nam thông qua hệ sinh thái số toàn diện. Tiếp tục mở rộng thị trường quốc tế, tăng cường sự

hiện diện tại Lào, Campuchia, và thị trường kiều hồi Nga. Đổi mới toàn diện công tác đào tạo, nhân sự và văn hóa doanh nghiệp, gắn với mục tiêu phát triển bền vững.

2.1.1.2. *Tầm nhìn và sứ mệnh của Ngân hàng TMCP Quân đội*

- Tầm nhìn: Trở thành doanh nghiệp số - Tập đoàn tài chính dẫn đầu
- Sứ mệnh: Vì sự phát triển của đất nước, vì lợi ích của khách hàng

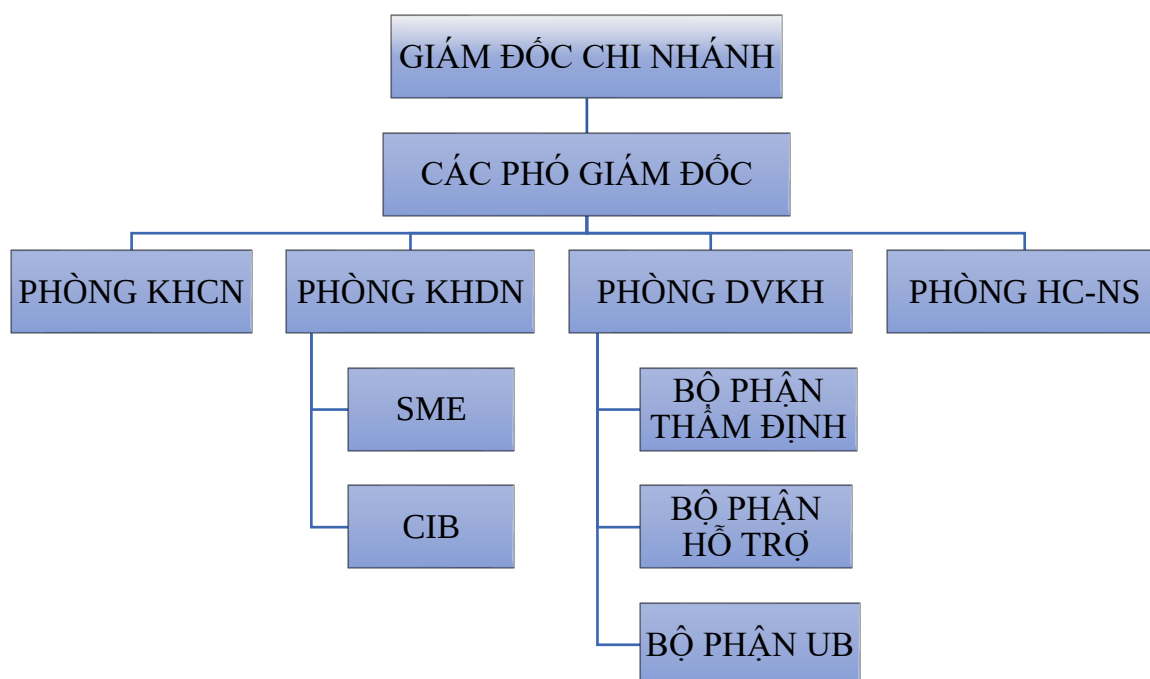
2.1.2. Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần Quân đội - Chi nhánh Đà Nẵng

2.1.2.1. *Tổng quan về Ngân hàng MB – Chi nhánh Đà Nẵng*

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội - Chi nhánh Đà Nẵng (gọi tắt là MB Đà Nẵng). Người đại diện pháp luật cho Ngân hàng MB - Chi nhánh Nam Đà Nẵng là ông Nguyễn Văn Đông. Năm 2006 với sự ủng hộ từ Hội đồng quản trị, Ban điều hành, từ tháng 07 năm 2007 Chi nhánh đã được thành lập tại số 54 Điện Biên Phủ, Quận Thanh Khê, Thành phố Đà Nẵng. Sau được chuyển về số 174 Lê Đình Lý, Phường Hòa Thọ Tây, Quận Hải Châu, Thành phố Đà Nẵng. Tại thành phố Đà Nẵng, với số lượng 2 Chi nhánh và 6 phòng giao dịch được phân bổ chủ yếu ở 4 quận của thành phố: Hải Châu, Liên Chiểu, Ngũ Hành Sơn, Cẩm Lệ. Tuy nhiên, đa số lại tập trung chủ yếu ở Quận Hải Châu khi có tới 2 Chi nhánh và 4 phòng giao dịch.

2.1.2.2. *Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Ngân hàng TMCP Quân đội – CN Đà Nẵng*

Hình 2.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy ngân hàng MB – CN Đà Nẵng)



(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhân xét: Trong bất kỳ tổ chức tài chính – ngân hàng nào, đặc biệt là tại các chi nhánh địa phương như Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng, việc xây dựng một cơ cấu tổ chức hợp lý chính là yếu tố then chốt bảo đảm cho hoạt động hiệu quả và phát triển bền vững. Qua sơ đồ cơ cấu tổ chức của MB Đà Nẵng, có thể thấy mô hình tổ chức được xây dựng theo hướng trực tuyến – chức năng, với sự phân chia rõ ràng giữa

các phòng ban chuyên môn như khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp, kế toán, rủi ro, hành chính – nhân sự...và dưới sự quản lý trực tiếp của Ban giám đốc chi nhánh. Việc này không chỉ giúp chuyên môn hóa nghiệp vụ mà còn nâng cao hiệu suất làm việc, đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận. Đồng thời, cơ cấu tổ chức thể hiện tính phân cấp và phân quyền một cách hợp lý, kết hợp hài hòa giữa kiểm soát chiều dọc và phối hợp chiều ngang, tạo nên một hệ thống quản lý linh hoạt nhưng vẫn đảm bảo tính kỷ luật và hiệu quả. Đây chính là nền tảng vững chắc giúp chi nhánh MB Đà Nẵng không ngừng mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng tốt nhu cầu ngày càng cao của khách hàng trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

2.1.2.3. Thực trạng bộ máy tổ chức tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng

Bên cạnh việc xây dựng cơ cấu tổ chức rõ ràng, thực trạng bộ máy tại Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng cũng phản ánh một hệ thống quản lý tương đối ổn định và chuyên môn hóa cao. Các phòng ban chức năng được bố trí hợp lý, đảm nhận các nhiệm vụ cụ thể dưới sự điều hành trực tiếp của Ban giám đốc.

Chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban tại Chi nhánh SHB Đà Nẵng:

- **Giám đốc Chi nhánh:** Là người đứng đầu, chịu trách nhiệm cao nhất trong toàn bộ hoạt động điều hành tại Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng. Vai trò của Giám đốc không chỉ giới hạn trong việc quản lý mà còn mang tính chiến lược và định hướng phát triển lâu dài cho chi nhánh. Tổ chức và điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh tại chi nhánh theo đúng chủ trương, chiến lược của ngân hàng mẹ. Chịu trách nhiệm pháp lý và hiệu quả kinh doanh, bao gồm việc đảm bảo an toàn tín dụng, kiểm soát rủi ro và tuân thủ quy định pháp luật. Phê duyệt các hồ sơ tín dụng, kế hoạch tài chính, kế hoạch tuyển dụng và các chính sách nội bộ tại chi nhánh. Xây dựng kế hoạch kinh doanh và chỉ tiêu phát triển, tổ chức triển khai xuống các phòng ban, theo dõi kết quả thực hiện và điều chỉnh kịp thời. Lãnh đạo công tác quản trị nhân sự, bao gồm đào tạo, phân công nhiệm vụ, xây dựng văn hóa làm việc chuyên nghiệp, gắn kết nội bộ. Thay mặt chi nhánh làm việc với các cơ quan quản lý nhà nước, đối tác và khách hàng lớn, đảm bảo hình ảnh và uy tín của MB.

- **Các Phó Giám đốc Chi nhánh:** là những người hỗ trợ Giám đốc trong công tác điều hành, chịu trách nhiệm trực tiếp từng mảng hoạt động cụ thể của ngân hàng. Tùy theo sự phân công, mỗi Phó Giám đốc đảm nhiệm một hoặc nhiều lĩnh vực, với những nhiệm vụ chính như: Hỗ trợ Giám đốc điều hành chung, thay mặt Giám đốc xử lý công việc khi được ủy quyền hoặc trong trường hợp vắng mặt. Trực tiếp quản lý các phòng ban chuyên môn như Khách hàng cá nhân, Khách hàng doanh nghiệp, Kế toán – ngân quỹ, Quản lý rủi ro...Tùy theo lĩnh vực được phân công. Giám sát việc thực hiện chỉ tiêu kinh doanh, kế hoạch tín dụng, chất lượng dịch vụ, đảm bảo hoạt động diễn ra đúng quy trình, hiệu quả và an toàn. Tham mưu cho Giám đốc trong công tác hoạch định chiến lược phát triển, xử lý rủi ro, cải tiến quy trình nghiệp vụ. Tham gia đánh giá hiệu quả

công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thúc đẩy tinh thần làm việc và năng lực chuyên môn của đội ngũ nhân viên. Xây dựng mối quan hệ khách hàng, đối tác, cơ quan quản lý trong phạm vi công việc phụ trách, góp phần nâng cao hình ảnh và uy tín chi nhánh.

- **Phòng Khách hàng cá nhân (KHCCN):** Chuyên trách cung cấp sản phẩm, dịch vụ tài chính cho khách hàng cá nhân. Tư vấn, tiếp thị và quản lý các sản phẩm: tiền gửi, vay tiêu dùng, phát hành thẻ, ngân hàng điện tử...Thiết lập và duy trì mối quan hệ với khách hàng cá nhân. Đảm bảo chất lượng dịch vụ, chăm sóc khách hàng và giải quyết khiếu nại kịp thời.

- **Phòng Khách hàng doanh nghiệp (KHCCDN):** Phụ trách hoạt động tài chính cho các khách hàng doanh nghiệp. Tiếp nhận và xử lý các hồ sơ vay vốn, bảo lãnh, thanh toán quốc tế...Phân tích tín dụng, thẩm định tài chính doanh nghiệp. Duy trì quan hệ khách hàng và phát triển mạng lưới đối tác doanh nghiệp.

+ **Bộ phận SME:** Chuyên trách phát triển, chăm sóc và quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa trong khu vực địa bàn chi nhánh. Tư vấn tài chính doanh nghiệp, thẩm định và quản lý tín dụng SME, phân tích năng lực tài chính doanh nghiệp, chăm sóc khách hàng SME

+ **Bộ phận CIB:** Phục vụ các tập đoàn, tổng công ty, doanh nghiệp lớn có quy mô tài sản, doanh thu và nhu cầu tín dụng cao. Cung cấp các giải pháp tài chính toàn diện từ tín dụng, huy động, ngoại hối, thanh toán quốc tế, bảo lãnh, M&A đến phát hành trái phiếu doanh nghiệp...

- **Phòng DVKH (Dịch vụ Khách hàng):** Là đơn vị tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cá nhân, cung cấp sản phẩm, tư vấn dịch vụ và hỗ trợ giao dịch. Đảm bảo chất lượng phục vụ, trải nghiệm khách hàng và xử lý nghiệp vụ nhanh chóng, chính xác.

+ **Bộ phận Thẩm định:** Thẩm định hồ sơ tín dụng và sản phẩm tài chính dành cho khách hàng cá nhân. Xem xét hồ sơ vay vốn tiêu dùng, vay thế chấp, vay mua nhà, xe...Thẩm định thu nhập, tài sản bảo đảm, lịch sử tín dụng. Đề xuất phê duyệt khoản vay theo quy định nội bộ. Kiểm tra tính minh bạch và rủi ro từ hồ sơ cá nhân.

+ **Bộ phận Hỗ trợ:** Hỗ trợ các giao dịch, xử lý hồ sơ, nhập liệu và phối hợp các phòng ban liên quan. Soạn thảo hợp đồng tín dụng, mở tài khoản, phát hành thẻ...Nhập dữ liệu hồ sơ, quản lý thông tin khách hàng. Kiểm tra chứng từ, hỗ trợ kế toán, ngân quỹ khi cần giải ngân hoặc thu nợ. Tiếp nhận và xử lý các yêu cầu nghiệp vụ từ bộ phận bán hàng.

+ **Bộ phận UB:** Là “tuyến đầu” tiếp xúc khách hàng cá nhân, đảm nhiệm việc bán sản phẩm và chăm sóc sau bán. Tư vấn các sản phẩm: tiền gửi, tiết kiệm, vay tiêu dùng, thẻ tín dụng, app MBBank...Tìm kiếm và phát triển khách hàng cá nhân mới. Chăm sóc, tư vấn, hỗ trợ khách hàng hiện hữu. Phối hợp với thẩm định và hỗ trợ để hoàn tất hồ sơ nhanh chóng.

- **Phòng Hành chính – Nhân sự:** Phụ trách tổ chức nhân sự, công tác hành chính và hậu cần. Tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển nguồn nhân lực. Thực hiện công tác chấm công, chế độ lương thưởng, BHXH...Đảm bảo cơ sở vật chất, trang thiết bị, hậu cần phục vụ hoạt động chung.

2.2. CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

2.2.1. Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến mọi hoạt động của doanh nghiệp nói chung cũng như hoạt động chăm sóc khách hàng nói riêng. Các nhân tố thuộc môi trường vĩ mô có thể kể đến như: Môi trường kinh tế, Môi trường chính trị, pháp luật; văn hóa xã hội; Môi trường công nghệ.

2.2.1.1. Môi trường kinh tế

Thành phố Đà Nẵng là một trong ba trung tâm kinh tế lớn của miền Trung Việt Nam, với tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định trong nhiều năm qua. Thành phố định hướng phát triển đa ngành, đặc biệt là du lịch, thương mại, logistics và công nghệ cao. Kinh tế Đà Nẵng tăng trưởng ổn định đã thúc đẩy nhu cầu sử dụng các sản phẩm, dịch vụ tài chính - ngân hàng ngày càng cao, tạo điều kiện thuận lợi để MB - Chi nhánh Đà Nẵng phát triển mạng lưới, tăng trưởng tín dụng và mở rộng thị phần.

Tuy nhiên, thành phố cũng chịu ảnh hưởng từ các biến động kinh tế toàn cầu và trong nước, đặc biệt là các vấn đề như lạm phát, tỷ giá, và chính sách tiền tệ của Ngân hàng Nhà nước. Những yếu tố này có thể ảnh hưởng đến lãi suất huy động, cho vay, và nhu cầu vay vốn của cá nhân, doanh nghiệp.

2.2.1.2. Môi trường chính trị - pháp luật

Đà Nẵng là thành phố trực thuộc Trung ương với hệ thống chính quyền địa phương hoạt động hiệu quả, môi trường chính trị ổn định, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp, tổ chức tài chính hoạt động. Các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ, các dự án khởi nghiệp và thu hút vốn đầu tư nước ngoài là những điểm sáng hỗ trợ ngân hàng phát triển hoạt động tín dụng.

Bên cạnh đó, hệ thống pháp luật trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng ngày càng hoàn thiện, tuy nhiên vẫn còn tồn tại những rào cản về thủ tục hành chính, thay đổi quy định liên tục và tính chồng chéo giữa các văn bản pháp lý, ảnh hưởng đến việc triển khai các sản phẩm dịch vụ mới của ngân hàng MB.

Các chương trình như khuyến khích khởi nghiệp, ưu đãi cho doanh nghiệp đổi mới sáng tạo, hay chính sách thu hút đầu tư nước ngoài giúp mở rộng nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng như cho vay, bảo lãnh, thanh toán quốc tế... Tuy nhiên, hệ thống pháp luật trong lĩnh vực ngân hàng vẫn còn một số bất cập, như thủ tục hành chính rườm rà, quy định pháp lý thay đổi liên tục, đôi khi chồng chéo, gây khó khăn trong việc triển khai sản phẩm, dịch vụ mới. MB Đà Nẵng cần tăng cường năng lực tuân thủ pháp lý,

thường xuyên cập nhật chính sách, và chủ động truyền thông nội bộ để giảm thiểu rủi ro hoạt động.

2.2.1.3. *Môi trường văn hóa – xã hội*

Đà Nẵng là một trong những thành phố có chỉ số phát triển con người (HDI) cao, dân cư có trình độ dân trí tốt, xu hướng sử dụng công nghệ số và dịch vụ ngân hàng hiện đại ngày càng tăng. Sự năng động và cởi mở của người dân Đà Nẵng là một lợi thế trong việc áp dụng các sản phẩm ngân hàng số, đặc biệt là với giới trẻ và tầng lớp lao động có thu nhập trung bình khá.

Tuy nhiên, sự chênh lệch thu nhập và trình độ sử dụng công nghệ giữa các nhóm dân cư có thể ảnh hưởng đến việc phổ biến một số dịch vụ tài chính hiện đại, đòi hỏi ngân hàng cần có các chương trình đào tạo, truyền thông phù hợp.

2.2.1.4. *Môi trường công nghệ*

Có thể nói khoa học công nghệ trong những năm gần đây đã tạo điều kiện cho việc áp dụng những khoa học hiện đại vào phục vụ hoạt động kinh doanh tại các ngân hàng nói chung và MB nói riêng. Các phần mềm ngân hàng ngày càng hiện đại hóa như hệ thống ngân hàng lõi (Core banking) hệ thống Contact Center, hệ thống phần mềm quản lý quan hệ khách hàng... là các sản phẩm cơ bản của các ngân hàng tiên tiến trên thế giới đã được ứng dụng phổ biến vào các ngân hàng Việt Nam. Cùng với tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, công nghệ cũng phát triển một cách chóng mặt với nhiều sản phẩm, dịch vụ mới được phát triển trên nền tảng công nghệ hiện đại như Mobile banking, Internet banking, SMS Banking, Ví điện tử... giúp khách hàng có thể thực hiện giao dịch với ngân hàng thông qua mạng di động, mạng Internet vào mọi lúc mọi nơi, mà không cần phải đến trụ sở/PGD ngân hàng như trước đây.

2.2.2. *Môi trường vi mô*

2.2.2.1. *Đối tượng khách hàng*

Chính bởi sự đa dạng và phong phú về đối tượng khách hàng như vậy đòi hỏi Ban giám đốc MB - chi nhánh Đà Nẵng cần phải có hoạt động nghiên cứu thị trường và khách hàng một cách bài bản để đưa ra những gói sản phẩm/dịch vụ phù hợp với từng phân đoạn khách hàng.

Nhu cầu ngày càng tăng về dịch vụ tài chính, đặc biệt là dịch vụ ngân hàng số, thanh toán không tiền mặt, cho vay tiêu dùng, quản lý tài chính cá nhân... tạo cơ hội để MB Đà Nẵng mở rộng thị phần và phát triển sản phẩm mới.

Khách hàng ngày càng có yêu cầu cao về chất lượng dịch vụ, trải nghiệm số hóa và tính linh hoạt, đòi hỏi ngân hàng phải liên tục đổi mới và nâng cao năng lực phục vụ, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt với các ngân hàng số và fintech.

2.2.2.2. *Đối thủ cạnh tranh*

Đối thủ cạnh tranh hiện tại ảnh hưởng rất nhiều đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của doanh nghiệp. Nếu các đối thủ cạnh tranh có các chính sách tốt sẽ thúc

đầy doanh nghiệp phải đưa ra các hoạt động chăm sóc tốt hơn nhằm đứng vững và phát triển được trên thị trường.

Đối thủ cạnh tranh trực tiếp: Đối thủ cạnh tranh là một trong những áp lực khá lớn đối với MB. Có thể kể tên một số đối thủ cạnh tranh nổi bật tại Đà Nẵng của MB như là: HD BANK, VIETCOMBANK BANK...

Doanh nghiệp	Ưu điểm	Nhược điểm
MB Bank	Vốn điều lệ cao Được miễn phí các loại phí như phí mở tài khoản, phí duy trì dịch vụ.. Không mất phí phát hành thẻ Rút tiền linh động qua thẻ hoặc app 24/24 App của MB bank liên kết tốt với các ví điện tử như momo, shopee pay.. Được mở tài khoản số đẹp miễn phí.	Ngân hàng thường xuyên bị bảo trì Tính bảo mật chưa cao Sản phẩm dịch vụ chưa phong phú, sức cạnh tranh thấp
HD Bank	HDBank là ngân hàng có thương hiệu uy tín và an toàn. Sản phẩm thẻ được tích hợp nhiều tiện ích khác nhau giúp cho khách hàng thuận lợi trong quá trình thực hiện giao dịch. Chi phí sử dụng thẻ không cao Hệ thống được bảo mật nhiều lớp,	Hệ thống các chi nhánh và điểm giao dịch của ngân hàng còn hạn chế, nên mức phổ biến của thẻ không quá rộng. Chi nhánh của ngân hàng đa số tập trung ở các thành phố lớn cho nên khách hàng các tỉnh chưa nhận diện rộng rãi về thương hiệu của HDBank

	đảm bảo an toàn cho giao dịch Các sản phẩm vay đa dạng Điều kiện vay vốn thủ tục khá đơn giản Giải ngân nhanh chóng	Chưa hỗ trợ hình thức ký ngân hàng số online. Mức lãi suất ở HDBank chưa thực sự hấp dẫn. Chưa có nhiều chương trình ưu đãi đối với dịch vụ gửi tiền
Vietcombank	Thương hiệu mạnh, uy tín cao: Là một trong những ngân hàng lớn nhất và lâu đời nhất Việt Nam. Mạng lưới rộng khắp: Có mặt ở 63 tỉnh thành và một số quốc gia, hệ thống ATM, POS phủ rộng. Sản phẩm đa dạng, hiện đại: Cung cấp đầy đủ dịch vụ ngân hàng truyền thống và số. Tài chính vững mạnh: Tổng tài sản lớn, lợi nhuận cao, nợ xấu thấp. Quản trị chuyên nghiệp: Áp dụng Basel II, tuân thủ chuẩn quốc tế.	Thủ tục hành chính còn phức tạp, mất thời gian cho khách hàng. Phí dịch vụ cao hơn mặt bằng chung, nhất là với khách hàng phổ thông. Ứng dụng ngân hàng số đôi lúc lỗi, giao diện chưa thực sự tối ưu. Tính linh hoạt trong xử lý còn hạn chế, do quy mô tổ chức lớn.

Bảng 2.1: Đối thủ cạnh tranh của ngân hàng MB

2.2.2.3. Nhà cung cấp

Huy động vốn từ các nhà cung ứng: dân chúng, cổ đông, các doanh nghiệp, các ngân hàng khác, các đối tác liên minh chiến lược ... và chịu sự tác động trực tiếp từ các nhà cung ứng này.

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

2.3.1. Cơ sở vật chất



Hình 2.3: Hình ảnh MB CN Đà Nẵng

Như chúng ta đã biết thì cơ sở vật chất và trang thiết bị đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ quá trình hoạt động của bất kì một doanh nghiệp nào. Đặc biệt trong thời kì công nghệ ngày càng phát triển nhanh chóng như hiện nay, thì việc trang bị các thiết bị công nghệ cao là thiết yếu giúp nâng cao hiệu quả làm việc, khai thác và nắm bắt cơ hội kinh doanh thông qua hệ thống thông tin.

Do vậy, trang thiết bị cho quá trình hoạt động ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng dịch vụ tại ngân hàng, nên công tác quản lí và sử dụng cơ sở vật chất cũng được lãnh đạo ngân hàng rất quan tâm.

- Địa chỉ tòa nhà MB Đà Nẵng: Số 174 Lê Đình Lý, Hòa Phường Tây, Đà Nẵng.
- Diện tích tòa nhà: 631m².
- Diện tích khuôn viên: 520m².
- Số tầng: Tầng trệt và 6 tầng lầu.

Bảng 2.2: Thống kê số lượng một số máy móc thiết bị

STT	Tên cơ sở vật chất	Đơn vị tính	Số lượng
1	Máy tính để bàn	Cái	74
2	Máy in	Cái	25
3	Điều hòa	Cái	15
4	Tủ đựng đồ cá nhân	Cái	18
5	Bàn, ghế	Cái	84
6	Hộp đựng hồ sơ	Cái	70
7	Máy scan	Cái	10

(Nguồn: Phòng hành chính - nhân sự)

2.3.2. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được xem là một trong những nhân tố quyết định sự thành công của Ngân hàng. Nâng cao trình độ năng lực và sử dụng hợp lý nguồn lao động thì Ngân hàng mới có thể phát triển. Trong thị trường hiện nay, ngoài đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm, người bán hàng đóng vai trò lớn trong việc kết nối Ngân hàng với khách hàng, một thái độ hòa nhã, vui vẻ và nhiệt tình tạo ra sự hài lòng của khách hàng. Việc đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp được xem là một công tác quan trọng trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

Bảng 2.3: Tình hình nguồn nhân lực Ngân hàng MB

Trình độ đào tạo	Năm 2022	Tỷ trọng (%)	Năm 2023	Tỷ trọng (%)	Năm 2024	Tỷ trọng (%)	Chênh lệch 2023/2022		Chênh lệch 2024/2023	
							Giá trị	Tỉ lệ (%)	Giá trị	Tỉ lệ (%)
Đại học	87	86,14%	84	86,60%	88	86,27%	-3	-3,45	4	4,76
Cao đẳng	9	8,91%	8	8,25%	10	9,80%	-1	-11,11	2	25,00
Trung cấp	5	4,95%	5	5,15%	4	3,92%	0	0	-1	-20,00
Tổng	101	100%	97	100%	102	100%	-4	-3,96	5	5,15
GIỚI TÍNH										
Nam	46	45,54%	44	45,36%	19	48,04%	-2	-4,35	-25	-56,82
Nữ	53	54,46%	53	54,64%	53	51,96%	0	0	0	0
Tổng	99	100%	97	100%	72	100%	-2	-2,02	-25	- 25,77
ĐỘ TUỔI										
<28	43	60,32%	50	31,75%	8	7,93%	7	16,28	-42	-84,00
28-35	42	61,33%	48	29,33%	7	9,33%	6	14,29	-41	-85,42
>35	48	59,70%	46	31,34%	82	8,69%	-2	-4,17	36	78,26
Tổng	133	100%	144	100%	97	100%	11	8,27	-47	-32,64

(Nguồn: Phòng hành chính - nhân sự)

Theo trình độ học vấn:

Năm 2022 ghi nhận đội ngũ nhân sự của Ngân hàng MB có trình độ học vấn cao, với tỷ lệ tốt nghiệp đại học chiếm đến 86,14%. Điều này phản ánh định hướng tuyển dụng chú trọng vào chất lượng và chuyên môn, phục vụ tốt cho chiến lược hiện đại hóa và chuyển đổi số của ngân hàng.

Năm 2023, mặc dù số lượng nhân sự đại học giảm nhẹ từ 87 xuống còn 84 người, nhưng tỷ lệ vẫn duy trì ở mức cao (86,6%). Sự sụt giảm không đáng kể này có thể xuất phát từ việc cơ cấu lại tổ chức hoặc điều chỉnh chiến lược nhân sự, trong khi tỷ lệ nhân sự trình độ cao đẳng và trung cấp gần như giữ nguyên, cho thấy MB vẫn chú trọng đến nhân sự cốt lõi chất lượng cao.

Năm 2024, MB có xu hướng "nới lỏng" hơn ở một số vị trí không đòi hỏi chuyên môn sâu, thể hiện qua việc số lượng nhân sự trình độ cao đẳng tăng mạnh 25% (từ 8 lên 10 người), đồng thời nhân sự đại học cũng tăng trở lại lên 88 người. Điều này cho thấy MB không chỉ tiếp tục duy trì chất lượng nguồn lực mà còn đang hướng tới đa dạng hóa nguồn nhân lực, tận dụng các vị trí hành chính – hỗ trợ để tối ưu chi phí và phân bổ hiệu quả nguồn lực

Theo độ tuổi:

Năm 2022, cơ cấu tuổi tập trung chủ yếu ở hai nhóm: dưới 28 tuổi (60,32%) và từ 28–35 tuổi (61,33%), tổng cộng chiếm hơn 80% lực lượng lao động. Đây là minh chứng cho chiến lược ưu tiên nhân sự trẻ, linh hoạt, dễ thích nghi và phù hợp với các hoạt động đổi mới, sáng tạo trong ngân hàng.

Năm 2023 chứng kiến bước chuyển dịch đáng kể khi nhân sự dưới 28 tuổi giảm mạnh, chỉ còn 50 người (giảm khoảng 84%), đồng thời nhóm từ 28–35 tuổi cũng giảm hơn 85%. Ngược lại, nhóm trên 35 tuổi tăng mạnh 78,26%, phản ánh sự chuyển hướng chiến lược sang việc tăng cường đội ngũ nhân sự giàu kinh nghiệm, phù hợp với yêu cầu về năng lực quản trị và xử lý công việc phức tạp.

Năm 2024, xu hướng này được đẩy lên cao hơn, khi nhân sự dưới 28 tuổi chỉ còn 8 người (7,93%), nhóm 28–35 tuổi cũng xuống còn 7 người (9,33%). Trong khi đó, nhân sự trên 35 tuổi chiếm ưu thế tuyệt đối với 82 người, tương đương 84,5% tổng nhân sự. Rõ ràng, MB đang tập trung xây dựng một lực lượng lao động ổn định, có chiều sâu chuyên môn, phục vụ cho giai đoạn phát triển bền vững và dài hạn

2.3.3. Nguồn tài chính và tình hình kinh doanh

2.3.3.1. Nguồn lực tài chính

Bảng 2.4: Bảng báo cáo tài chính giai đoạn 2022-2024

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024		Chênh lệch 2023/2022		Chênh lệch 2024/2023	
	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ trọng (%)	Giá trị	Tỷ lệ %	Giá trị	Tỷ lệ %
TÀI SẢN										
Tiền mặt, vàng bạc, đá quý	3.774.100	0,52	3.675.394	0,39	3.349.166	0,3	-98.706	(2,62)	-326.228,00	(8,88)
Tiền gửi tại Ngân hàng Nhà nước	39.654.541	5,44	66.343.813	7,02	29.825.253	2,64	26.689.272	67,30	-36.518.560,00	(55,04)
Tiền gửi và cho vay các tổ chức tín dụng khác	32.937.210	4,52	46.343.813	4,9	76.785.622	6,8	13.406.603	40,70	30.441.809,00	65,69
Chứng khoán kinh doanh	4.105.550	0,56	44.250.788	4,68	7.931.655	0,7	40.145.238	977,83	-36.319.133,00	(82,08)
Các công cụ tài chính phát sinh và các tài sản tài chính khác	69.503	0,01	141.294	0,01	-	-	71.791	103,29		-
Cho vay khách hàng	448.598.622	61,58	599.579.267	63,45	765.047.985	67,78	150.980.645	33,66	165.468.718,00	27,60
Hoạt động mua nợ	1.006.733	0,14	1.789.868	0,19	951.509	0,08	783.135	77,79	-838.359,00	(46,84)
Chứng khoán đầu tư	159.580.028	21,9	147.923.205	15,65	209.637.377	18,57	-11.656.823	(7,30)	61.714.172,00	41,72
Góp vốn, đầu tư dài hạn	625.267	0,09	615.785	0,07	609.477	0,05	-9.482	(1,52)	-6.308,00	(1,02)
Tài sản cố định	5.073.508	0,7	4.854.186	0,51	5.430.416	0,48	-219.322	(4,32)	576.230,00	11,87
Bất động sản đầu tư	236.177	0,03	240.294	0,03	234.115	0,02	4.117	1,74	-6.179,00	(2,57)

Tài sản có khác	32.901.134	4,52	29.218.094	3,09	28.998.487	2,57	-3.683.040	(11,19)	-219.607,00	(0,75)
TỔNG TÀI SẢN CÓ	728.532.373	100	944.953.640	100	1.128.801.062	100	216.421.267	29,71	183.847.422,00	19,46
NGUỒN VỐN							0		0,00	
A. NỢ PHẢI TRẢ							0		0,00	
Các khoản nợ Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước	31.788	0	8.738	0	8.156.285	0,72	-23.050	(72,51)	8.147.547,00	93.242,70
Tiền gửi và vay các tổ chức tín dụng khác	65.116.779	8,94	99.810.466	10,56	110.169.585	9,76	34.693.687	53,28	10.359.119,00	10,38
Tiền gửi của khách hàng	443.605.638	6,09	567.532.577	60,06	714.154.479	63,27	123.926.939	27,94	146.621.902,00	25,83
Vốn tài trợ, ủy thác đầu tư, cho vay tổ chức tín dụng chịu rủi ro	2.002.722	0,27	2.799.863	0,3	2.793.453	0,25	797.141	39,80	-6.410,00	(0,23)
Phát hành giấy tờ có giá	96.578.125	13,26	126.463.110	13,38	128.964.033	11,42	29.884.985	30,94	2.500.923,00	1,98
Các khoản nợ khác	41.584.102	5,71	51.627.727	5,46	47.312.101	4,19	10.043.625	24,15	-4.315.626,00	(8,36)
TỔNG NỢ PHẢI TRẢ	648.919.154	89,07	848.242.481	89,77	1.011.741.481	89,63	199.323.327	30,72	163.499.000,00	19,28
B. VỐN CHỦ SỞ HỮU							0		0,00	
TỔNG VỐN CHỦ SỞ HỮU	79.613.219	10,93	96.711.159	10,23	117.059.581	10,37	17.097.940	21,48	20.348.422,00	21,04
TỔNG NỢ PHẢI TRẢ VÀ VỐN CHỦ SỞ HỮU	728.532.373	100	944.953.640	100	1.128.801.062	100	216.421.267	29,71	183.847.422,00	19,46

(Nguồn Phòng hành chính - Nhân Sự)

Nhận xét:

Để đảm bảo chất lượng công tác đào tạo nhân sự, nguồn lực tài chính là yếu tố cốt lõi, đóng vai trò nền tảng trong việc tổ chức các chương trình đào tạo bài bản, chuyên sâu và thường xuyên. Phân tích báo cáo tài chính của Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng từ năm 2022 đến 2024 cho thấy tình hình tài chính của chi nhánh có sự chuyển biến tích cực, thể hiện ở cả tổng tài sản, nợ phải trả và vốn chủ sở hữu.

Tổng tài sản: năm 2022 đạt khoảng 728.532 tỷ đồng, tăng lên 944.953 tỷ đồng vào năm 2023 (tăng 29,71%), và tiếp tục đạt 1.128.801 tỷ đồng vào năm 2024 (tăng 19,46% so với năm trước). Điều này phản ánh năng lực tài chính của chi nhánh đang trên đà mở rộng bền vững, đồng thời tạo nền tảng vững chắc để đầu tư cho các hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

Nguồn vốn: tổng nợ phải trả tăng đều qua các năm, từ 648.919 tỷ đồng (2022) lên 848.242 tỷ đồng (2023), và đạt 1.011.741 tỷ đồng (2024). Tuy nhiên, tỷ lệ nợ trên tổng tài sản duy trì ở mức ổn định khoảng 89%, cho thấy ngân hàng kiểm soát tốt các nguồn vốn vay và cam kết tài chính. Trong đó, tiền gửi của khách hàng – một nguồn vốn ổn định – liên tục tăng, từ 443.605 tỷ đồng (2022) lên 567.532 tỷ đồng (2023) và đạt 714.154 tỷ đồng (2024), phản ánh niềm tin và sự lựa chọn của khách hàng ngày càng cao đối với chi nhánh.

Vốn chủ sở hữu: mức tăng trưởng tương đối ấn tượng từ 79.613 tỷ đồng (2022) lên 96.711 tỷ đồng (2023), và đạt 117.059 tỷ đồng (2024), tương ứng tăng lần lượt 21,48% và 21,04% qua từng năm. Việc gia tăng vốn chủ sở hữu cho thấy ngân hàng đang củng cố tiềm lực nội tại, tăng cường khả năng tự chủ tài chính, từ đó có thể chủ động hơn trong việc đầu tư vào các lĩnh vực như đào tạo, công nghệ, và phát triển dịch vụ.

Từ những số liệu trên, có thể khẳng định rằng Chi nhánh Đà Nẵng của Ngân hàng TMCP Quân đội đang sở hữu một nền tảng tài chính lành mạnh và ổn định. Đây chính là điều kiện thuận lợi để chi nhánh phân bổ một phần nguồn vốn cho hoạt động đào tạo nhân viên, cả về chất lượng lẫn quy mô. Tuy nhiên, để việc đầu tư vào đào tạo mang lại hiệu quả cao và bền vững, chi nhánh cần có kế hoạch cụ thể, kết hợp giữa tài chính – chiến lược – và nhu cầu thực tiễn của nhân sự.

2.3.3.2. Tình hình kinh doanh

Bảng 2.5: Bảng kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2022-2024

Đơn vị: (VNĐ)

CHỈ TIÊU	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				Số tiền	Tỷ trọng(%)	Số tiền	Tỷ trọng(%)
1. Tổng doanh thu	399.971.850.000	294.716.100.000	421.023.000.000	105.255.750.000	26,32	(126.306.900.000)	(42,86)
Thu nhập lãi vay	351.975.000.000	259.350.000.000	370.500.000.000	92.625.000.000	26,32	(111.150.000.000)	(42,86)
Thu nhập từ hoạt động dịch vụ	25.766.850.000	18.986.100.000	27.123.000.000	6.780.750.000	26,32	(8.136.900.000)	(42,86)
Thu nhập từ hoạt động khác	22.230.000.000	16.380.000.000	23.400.000.000	5.850.000.000	26,32	(7.020.000.000)	(42,86)
2. Tổng chi phí	215.967.271.000	236.510.519.000	239.803.459.000	(20.543.248.000)	(9,51)	(3.292.940.000)	(1,39)
Chi trả lãi	214.503.350.000	158.055.100.000	225.793.000.000	56.448.250.000	26,32	(67.737.900.000)	(42,86)
Chi phí hoạt động dịch vụ	521.000	419.000	459.000	102.000	19,58	(40.000)	(9,55)
Chi phí hoạt động	297.400.000	3.120.000.000	3.480.000.000	(2.822.600.000)	(949,09)	(360.000.000)	(11,54)
Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	980.000.000	75.120.000.000	10.300.000.000	(74.140.000.000)	(7.565,31)	64.820.000.000	86,29
Chi phí khác	186.000.000	215.000.000	230.000.000	(29.000.000)	(15,59)	(15.000.000)	(6,98)
3. Tổng lợi nhuận	184.004.579.000	58.205.581.000	181.219.541.000	125.798.998.000	68,37	(123.013.960.000)	(211,34)

(Nguồn Phòng hành chính - Nhân Sự)

Nhận xét:

Năm 2022 – Khởi đầu thuận lợi, hiệu quả tài chính cao và ghi nhận kết quả hoạt động kinh doanh tích cực với:

- Tổng doanh thu: 398,74 tỷ đồng
- Tổng chi phí: 216,18 tỷ đồng
- Tổng lợi nhuận: 182,56 tỷ đồng

Trong năm này, hoạt động kinh doanh được vận hành ổn định, doanh thu cao chủ yếu đến từ thu nhập lãi vay, đồng thời chi phí được kiểm soát hợp lý. Nhờ đó, ngân hàng đạt được lợi nhuận ròng cao nhất trong giai đoạn 3 năm, cho thấy hiệu quả kinh doanh vượt trội và khả năng quản lý rủi ro tốt.

Sang năm 2023 – Suy giảm mạnh, áp lực chi phí gia tăng là giai đoạn kinh doanh gặp nhiều khó khăn:

- + Tổng doanh thu: 294,72 tỷ đồng (giảm 104,02 tỷ đồng, tương đương giảm 26,1% so với 2022)
- + Tổng chi phí: 236,53 tỷ đồng (tăng 20,35 tỷ đồng, tương đương tăng 9,4% so với 2022)
- + Tổng lợi nhuận: 58,19 tỷ đồng (giảm 124,37 tỷ đồng, tương đương giảm 68,1% so với 2022)

Doanh thu sụt giảm mạnh phản ánh sự chững lại trong hoạt động cho vay và dịch vụ tài chính. Trong khi đó, chi phí hoạt động tăng lên – đặc biệt là chi phí dự phòng rủi ro tín dụng – khiến lợi nhuận bị bào mòn đáng kể. Đây là năm có lợi nhuận thấp nhất, cho thấy ngân hàng gặp nhiều trở ngại cả về thị trường lẫn nội tại hoạt động.

Năm 2024 – Bứt phá trở lại, tái lập hiệu quả tài chính cho thấy sự phục hồi mạnh mẽ:

- + Tổng doanh thu: 421,28 tỷ đồng (tăng 126,56 tỷ đồng, tương đương tăng 42,9% so với 2023)
- + Tổng chi phí: 239,83 tỷ đồng (tăng 3,3 tỷ đồng, tương đương tăng 1,4% so với 2023)
- + Tổng lợi nhuận: 181,22 tỷ đồng (tăng 123,03 tỷ đồng, tương đương tăng 211,4% so với 2023)

Năm 2023 giảm nhưng đến năm 2024 doanh thu phục hồi vượt, chủ yếu nhờ mở rộng hoạt động tín dụng và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ. Trong khi đó, chi phí tăng không đáng kể, cho thấy ngân hàng đã quản trị chi phí hiệu quả. Lợi nhuận 2024 tăng mạnh, phản ánh sự điều chỉnh kịp thời trong chiến lược kinh doanh và năng lực quản trị rủi ro được củng cố.

2.4. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Trong bối cảnh ngành ngân hàng đang chuyển mình mạnh mẽ theo xu hướng số hóa và hiện đại hóa, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng (MB Đà Nẵng) đã và đang có nhiều thay đổi đáng ghi nhận. Không chỉ dừng lại ở việc tổ chức các lớp học truyền thống, MB Đà Nẵng còn tập trung xây dựng một hệ thống đào tạo bài bản, gắn với chiến lược phát triển dài hạn và ứng dụng mạnh mẽ công nghệ.

2.4.1. Những quy định về công tác đào tạo của ngân hàng.

Trong những năm gần đây, công tác đào tạo tại MB Đà Nẵng tuân thủ các quy định khung từ MB Group nhưng đồng thời cũng chủ động bổ sung những điều chỉnh phù hợp với đặc thù địa phương, cụ thể:

- + Đào tạo bắt buộc theo vị trí công việc: Nhân viên mới tuyển dụng phải hoàn tất chương trình hội nhập và nghiệp vụ cơ bản trong vòng 45 ngày. Cán bộ quản lý phải tham gia các khóa cập nhật kỹ năng quản lý hằng năm.

- + Chính sách liên kết đào tạo – đánh giá – phát triển nghề nghiệp: Kết quả đào tạo là một phần trong đánh giá hiệu suất và là tiêu chí xét thăng tiến.

- + Cơ chế khuyến khích: Học viên xuất sắc sẽ được ưu tiên tham gia các chương trình đào tạo nâng cao, cử đi học tập tại trụ sở chính hoặc trung tâm đào tạo MB miền Trung.

- + Ứng dụng hệ thống LMS (Learning Management System): quản lý toàn bộ quá trình đào tạo, lưu trữ chứng chỉ, kết quả và báo cáo tiến độ học tập.

Những quy định trên đã tạo nền tảng cho hệ thống đào tạo bài bản, hiện đại, góp phần nâng cao tính chuyên nghiệp và phát triển bền vững nguồn nhân lực tại chi nhánh.

2.4.2. Thực trạng công tác đào tạo nhân viên những năm.

2.4.2.1. Số lượng đào tạo từ năm 2023 – 2025

Trong bối cảnh môi trường ngân hàng ngày càng cạnh tranh và thay đổi nhanh chóng, đặc biệt dưới tác động của chuyển đổi số và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng đã đặc biệt chú trọng đến công tác đào tạo nhân sự như một chiến lược then chốt nhằm nâng cao chất lượng nguồn lực, đáp ứng kịp thời các yêu cầu công việc. Trong giai đoạn từ năm 2023 đến quý I năm 2025, chi nhánh đã không ngừng đẩy mạnh hoạt động đào tạo cả về số lượng và chất lượng. Cụ thể:

Năm 2023, chi nhánh tổ chức 35 lớp đào tạo, với tổng cộng 132 lượt cán bộ nhân viên (CBNV) tham gia. Số lượng này chiếm khoảng 39,0% tổng lượt đào tạo toàn kỳ 2023–quý I/2025. Các nội dung đào tạo trong năm chủ yếu xoay quanh nghiệp vụ tín dụng, kỹ năng giao tiếp khách hàng và đào tạo hội nhập cho nhân sự mới. Đây là giai

đoạn khởi đầu cho tiến trình tái đầu tư vào công tác đào tạo, đặt nền móng quan trọng cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Năm 2024 đánh dấu bước chuyển mình mạnh mẽ trong hoạt động đào tạo, với 48 lớp và 157 lượt CBNV tham gia, tương đương 46,5% tổng lượt của ba năm. Đây là năm chi nhánh đẩy mạnh các chương trình đào tạo chuyên sâu, tập trung vào các lĩnh vực như ngân hàng số, kỹ năng quản trị và chuẩn hóa năng lực theo từng vị trí công việc. So với năm 2023, số lượt đào tạo tăng khoảng 18,9%, phản ánh chiến lược đầu tư cả chiều sâu lẫn chiều rộng trong phát triển nhân sự.

Tính đến quý I năm 2025, chi nhánh đã tổ chức 12 lớp đào tạo với 49 lượt CBNV tham gia, chiếm 14,5% tổng số lượt đào tạo toàn kỳ. Dù mới là giai đoạn đầu năm, song hoạt động đào tạo vẫn được duy trì với tốc độ ổn định. Nội dung chủ yếu tập trung vào cập nhật chính sách, nâng cao kỹ năng chăm sóc khách hàng và phát triển năng lực lãnh đạo cho các cán bộ quản lý tiềm năng.

Tổng cộng trong giai đoạn 2023 – quý I/2025, chi nhánh đã tổ chức 95 lớp đào tạo với 338 lượt CBNV tham gia. Sự gia tăng đều đặn qua từng năm cho thấy xu hướng phát triển bền vững và cam kết chiến lược của Ban lãnh đạo trong công tác đào tạo. Đây là nền tảng quan trọng giúp MB – Chi nhánh Đà Nẵng xây dựng một đội ngũ nhân sự có năng lực, thích ứng tốt với những đòi hỏi ngày càng cao của thị trường tài chính – ngân hàng.

2.4.2.2. Nội dung đào tạo

Bảng 2.6: Nội dung đào tạo 2023-2025

Năm	Tên khóa huấn luyện	Đối tượng huấn luyện
2023	Đào tạo chương trình Quốc Tế năm 2023	CBNV Khối KHCN, đặc biệt là các RM/PB làm việc với KH có nhu cầu chuyển tiền quốc tế
2024	Cho vay mua bất động sản dành cho phân khúc Khách hàng Private	CBNV Phân khúc Private, đặc biệt là RM quản lý KH tài sản lớn
2025	Chương trình đào tạo sản phẩm đầu tư 2025 tại MB – Digi Invest	CBNV Khối KHCN, nhất là RM/PB tư vấn giải pháp tài chính cho khách hàng cá nhân

Năm 2023: Đào tạo chương trình Quốc Tế năm 2023

➤ Lợi ích kênh bán kiều hối

Việc bán kiều hối mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho ngân hàng, khách hàng và nền kinh tế:

Tăng nguồn ngoại tệ cho nền kinh tế: Khi người Việt Nam ở nước ngoài chuyển tiền về, ngân hàng có thể thu gom ngoại tệ, từ đó bổ sung nguồn dự trữ ngoại hối quốc gia và hỗ trợ ổn định tỷ giá.

Tiếp cận khách hàng mới: Khách hàng có nhu cầu chuyển tiền là một tập khách hàng tiềm năng để ngân hàng phát triển các dịch vụ tài chính khác.

Gia tăng doanh thu cho ngân hàng: Dịch vụ kiều hối mang lại nguồn thu từ phí chuyển tiền và các dịch vụ liên quan như mua bán ngoại tệ, thanh toán quốc tế.

Tăng độ nhận diện thương hiệu: Cung cấp dịch vụ kiều hối chất lượng giúp ngân hàng ghi dấu ấn trong cộng đồng người Việt ở nước ngoài và thân nhân trong nước.

Phát triển mạng lưới bán hàng và dịch vụ: Bán kiều hối là một kênh để mở rộng mạng lưới bán lẻ, xây dựng hệ sinh thái khách hàng sử dụng dịch vụ lâu dài.

➤ Đối tượng khách hàng mục tiêu

Gồm các nhóm sau:

Người Việt Nam cư trú và không cư trú có nhu cầu chuyển/nhận tiền từ nước ngoài về Việt Nam hoặc từ Việt Nam ra nước ngoài.

Người nước ngoài đang sinh sống, học tập, làm việc tại Việt Nam, có nhu cầu chuyển tiền ra nước ngoài hoặc vào Việt Nam.

Khách hàng cá nhân hoặc tổ chức có nhu cầu:

- Đầu tư
- Học tập
- Du lịch
- Định cư
- Trợ cấp gia đình...

❖ Kiến thức sản phẩm

a. Khái niệm quan trọng

- Người Việt Nam cư trú:
 - Là công dân Việt Nam cư trú tại Việt Nam.
 - Công dân Việt Nam cư trú ở nước ngoài dưới 12 tháng.
 - Bao gồm các trường hợp đi du lịch, học tập, chữa bệnh, thăm viếng ở nước ngoài.
 - Làm việc tại cơ quan đại diện ngoại giao, tổ chức quốc tế, TCTD, tổ chức nhà nước, tổ chức chính trị, xã hội... ở nước ngoài.
- Người Việt Nam không cư trú:
 - Là công dân Việt Nam không thuộc diện cư trú.
 - Người ở nước ngoài từ 12 tháng trở lên (không nhằm mục đích học tập, chữa bệnh...).
 - Hoặc không có thời gian nào liên tục sống ở Việt Nam từ 12 tháng trở lên.

- Người nước ngoài:
 - Có quốc tịch nước ngoài (hộ chiếu/thẻ ID/giấy chứng nhận).
 - Cư trú liên tục từ 1 năm trở lên tại Việt Nam (xét tại thời điểm chuyển tiền về nước ngoài hoặc từ nước ngoài vào).
- b. Mục đích chuyển tiền
 - Mục đích chuyển đối với người Việt Nam cư trú:
 - Chuyển tiền du học: Đặt cọc, học phí, sinh hoạt phí.
 - Chuyển tiền đi công tác: Đi công tác nước ngoài.
 - Chuyển tiền du lịch: Thăm viếng nước ngoài.
 - Chuyển tiền chữa bệnh: Chi phí khám chữa bệnh và sinh hoạt tại nước ngoài.
 - Chuyển tiền trợ cấp thân nhân: Gửi tiền cho người thân đang ở nước ngoài.
 - Chuyển tiền thừa kế: Cho người hưởng thừa kế ở nước ngoài.
 - Chuyển tiền thanh toán: Cho hợp đồng mua hàng hóa của doanh nghiệp hoặc cá nhân đã đăng ký kinh doanh.
 - Chuyển tiền định cư: Cho người định cư ở nước ngoài, từ tiền của chính người đó hoặc được thân nhân cho tặng.

❖ Các mục đích thường gặp

Các mục đích này được tách riêng để dễ nhận biết, hướng dẫn khách hàng và xử lý đúng nghiệp vụ:

Du lịch, công tác, thăm viếng: Khách hàng cần chuyển tiền để chi tiêu hợp pháp khi ra nước ngoài theo các mục đích này.

Trợ cấp thân nhân: Chuyển tiền cho người thân đang sinh sống, học tập ở nước ngoài.

Chuyển tiền định cư: Dành cho các cá nhân đã hoặc đang làm thủ tục định cư ở nước ngoài và có nhu cầu chuẩn bị tài chính.

Chuyển thu nhập hợp pháp: Người nước ngoài làm việc tại Việt Nam chuyển lương, thưởng hoặc các khoản thu nhập hợp pháp về nước.

❖ Kênh bán

Các kênh bán hàng được khai thác nhằm mở rộng tiếp cận khách hàng có nhu cầu kiều hối:

Kênh trực tiếp tại ngân hàng: Giao dịch viên tư vấn và hỗ trợ khách hàng thực hiện chuyển tiền ngay tại quầy.

Kênh online: Bao gồm Internet Banking, Mobile Banking giúp khách hàng thao tác dễ dàng mọi lúc, mọi nơi.

Kênh đối tác ngành dịch vụ: Hợp tác với các đơn vị như công ty tư vấn du học, định cư, bất động sản, đầu tư... để khai thác nguồn khách hàng có nhu cầu chuyển tiền quốc tế.

Khai thác khách hàng qua cộng đồng Việt Nam ở nước ngoài: Mở rộng kết nối, quảng bá dịch vụ đến cộng đồng người Việt định cư và làm việc ở nước ngoài – nhóm có nhu cầu chuyển tiền thường xuyên.

Năm 2024: Cho vay mua bất động sản dành cho phân khúc Khách hàng Private

Trong xu thế phát triển mạnh mẽ của thị trường bất động sản tại Việt Nam, đặc biệt ở phân khúc khách hàng thu nhập cao (Private), các ngân hàng thương mại buộc phải liên tục đổi mới sản phẩm và nâng cao năng lực khai thác khách hàng chiến lược để duy trì tốc độ tăng trưởng tín dụng bền vững.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn đó, Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng đã triển khai chương trình đào tạo chuyên biệt về sản phẩm "Cho vay mua bất động sản phân khúc Private" (MB PLAND), nhằm trang bị cho đội ngũ cán bộ kinh doanh những kiến thức chuyên sâu và kỹ năng tác nghiệp cần thiết để tiếp cận và phục vụ hiệu quả nhóm khách hàng mục tiêu này.

Chương trình đào tạo được thiết kế bài bản, kết hợp chặt chẽ giữa đào tạo lý thuyết, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn, thực hành xử lý tình huống và triển khai thi đua gắn liền với chỉ tiêu kinh doanh, qua đó không chỉ đảm bảo tính hệ thống mà còn tạo điều kiện để cán bộ nhân viên nhanh chóng áp dụng kiến thức vào công việc thực tế.

Chương trình đào tạo "Cho vay mua bất động sản phân khúc Private" tập trung vào việc truyền đạt đầy đủ các nội dung chính yếu, bao gồm:

❖ *Chính sách sản phẩm MB PLAND*

- Đối tượng khách hàng:

Là các cá nhân thuộc phân khúc Private, có năng lực tài chính mạnh, có kinh nghiệm kinh doanh hoặc đầu tư bất động sản, đồng thời thỏa mãn tiêu chí thực hiện tối thiểu 2 giao dịch bất động sản trong vòng 2 năm gần nhất.

- Mục đích cho vay:

Bao gồm các hoạt động như mua bất động sản, xây dựng, sửa chữa tài sản, thanh toán tiền sử dụng đất, chuyển đổi mục đích sử dụng đất, với điều kiện tài sản đảm bảo phải có giá trị và vị trí phù hợp theo quy định.

- Quy mô và giới hạn khoản vay:

Khoản vay tối thiểu 10 tỷ đồng và tối đa 200 tỷ đồng/năm đối với mỗi khách hàng. Tỷ lệ tài trợ tối đa 70% nhu cầu vốn.

- Nguồn trả nợ và phương thức trả nợ:

Nguồn trả gốc chủ yếu từ doanh thu bán bất động sản thế chấp hoặc nguồn thu nhập hợp pháp khác đã được xác minh. Phương thức trả nợ linh hoạt, cho phép trả gốc cuối kỳ hoặc theo lộ trình trả gốc dần đối với khoản vay dài hạn.

- Tài sản đảm bảo:

Yêu cầu tài sản đảm bảo là bất động sản có vị trí đắc địa (vị trí 1, 2) tại Hà Nội, TP.HCM hoặc các bất động sản nông nghiệp đi kèm đất ở có tính thanh khoản cao.

❖ *Cơ chế thi đua và khai thác khách hàng*

- Thi đua nội bộ:

Tổ chức các đợt thi đua dựa trên các chỉ tiêu về số lượng hồ sơ phê duyệt, doanh số giải ngân và số khách hàng tiếp cận thành công, nhằm tạo động lực thi đua sôi nổi giữa các đơn vị, cá nhân.

Bảng 2.7: Giải thưởng thi đua

Chi tiết	Giải thưởng (VNĐ)	Số lượng giải thưởng	Thành tiền (VNĐ)
1. Giải cho lực lượng bán			
- ĐVKD có doanh số giải ngân lớn nhất	30.000.000	01 giải	30.000.000
- ĐVKD có số lượng khách hàng tham gia chương trình lớn nhất	20.000.000	01 giải	20.000.000
- RM có doanh số giải ngân lớn nhất	5.000.000	01 giải	5.000.000
- RM đầu tiên có khoản giải ngân	5.000.000	01 giải	5.000.000
- RM có hồ sơ được phê duyệt và giải ngân trong thời gian triển khai chương trình (1 code KH/1 giải)	2.000.000	50 giải	100.000.000
2. Giải cho team sản phẩm và hỗ trợ bán			
- UB/PB giới thiệu khách hàng thành công (1 code KH/1 giải)	500.000	50 giải	25.000.000
- AO có hồ sơ phê duyệt và giải ngân (1 case Phương án trên BPM/1 giải)	500.000	50 giải	25.000.000
- CV Hỗ trợ giải ngân có case giải ngân (1 case Phương án TKTD trên BPM/1 giải)	500.000	100 giải	50.000.000

- Khai thác tập khách hàng tiềm năng:

Ứng dụng phân tích dữ liệu giao dịch, lọc ra danh sách khách hàng Private tiềm năng và phân bổ trực tiếp tới cán bộ quản lý khách hàng để triển khai chăm sóc, tư vấn theo kịch bản chuẩn hóa.

- Các bước triển khai khai thác khách hàng Private – MB:

Bước 1: Phân tích danh mục khách hàng, phân công cán bộ quản lý khách hàng (CBQL) trực tiếp khai thác

+ Bộ phận quản lý tiến hành rà soát, phân tích dữ liệu danh mục khách hàng hiện hữu.

- + Phân bổ khách hàng tiềm năng cho từng CBQL phù hợp.
- + Các CBQL và cán bộ quản lý khách hàng cấp cao (Relationship Manager cấp 3 – RM Lv3) trực tiếp tiếp cận, khai thác tập khách hàng Private.

Bước 2: Xây dựng chân dung khách hàng và lập kịch bản telesales

- + CBQL phối hợp cùng các đơn vị hỗ trợ (LLB) tiến hành xây dựng hồ sơ chân dung khách hàng mục tiêu.
- + Thiết kế nội dung và kịch bản telesales phù hợp với nhu cầu và đặc điểm của từng nhóm khách hàng nhằm tối ưu hóa khả năng tiếp cận và tư vấn chính sách.

Bước 3: Hẹn gặp và tư vấn chính sách cho khách hàng

- + CBQL và LLB chủ động liên hệ, hẹn gặp trực tiếp khách hàng đã được xác định.
- + Tiến hành giới thiệu chi tiết về chính sách sản phẩm, các ưu đãi, quyền lợi nổi bật phù hợp với nhu cầu đầu tư và tài chính cá nhân của khách hàng Private.

Bước 4: Theo dõi và chăm sóc khách hàng tiềm năng

- + CBQL và LLB tiếp tục theo sát danh sách khách hàng tiềm năng đã được tiếp cận.
- + Đánh giá mức độ phù hợp của khách hàng với tiêu chí chính sách, hỗ trợ khách hàng hoàn thiện hồ sơ và đồng hành trong suốt quá trình triển khai sản phẩm.

❖ *Chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn*

- Thảo luận tình huống thực tế:

Cung cấp các tình huống nghiệp vụ điển hình (case studies) về xác định nhu cầu vay, kiểm tra nguồn thu nhập, phương án trả nợ và quản lý rủi ro trong quá trình phê duyệt tín dụng bất động sản.

- Giải đáp các vướng mắc nghiệp vụ:

Xử lý các câu hỏi thực tiễn liên quan đến chính sách sản phẩm, quy trình nhập liệu hệ thống, xác minh hồ sơ, quản lý tài sản bảo đảm, giúp cán bộ nhân viên hiểu rõ hơn về các tình huống có thể phát sinh.

Bảng 2.8: Giải đáp các vướng mắc nghiệp vụ

Mục	Q (Câu hỏi)	A (Trả lời)
Đối tượng khách hàng	- Điều kiện về kinh nghiệm quản lý/góp vốn tại doanh nghiệp kinh doanh bất động sản quy mô doanh thu > 200 tỷ đồng và điều kiện về kinh nghiệm giao dịch mua bán bất động sản trong 02 năm gần nhất. - Làm rõ số lượng giao dịch mua/bán bất động sản để chứng minh kinh nghiệm.	- Khách hàng đáp ứng 1 trong 2 điều kiện trên. - Khách hàng phát sinh tối thiểu 2 giao dịch mua/bán trong 02 năm gần nhất và giao dịch gần nhất không quá 12 tháng kể từ thời điểm thẩm định.
Phương thức trả nợ	- Trả nợ lãi: hàng tháng/hàng quý/06 tháng/lần. - Trả nợ gốc: + Trường hợp khoản vay ≤ 36 tháng: gốc trả cuối kỳ. + Trường hợp khoản vay > 36 tháng: trả gốc từ năm thứ 3, năm thứ 4 (5%/năm), phần còn lại trả cuối thời gian vay. => Làm rõ thời gian ân hạn và cách nhập liệu BPM.	- Ân hạn gốc 24 tháng (theo sản phẩm Core đã được CEO phê duyệt). - Sau ân hạn, trả gốc theo kỳ nhập BPM (ví dụ trả 12 tháng/lần = nhập BPM 1 kỳ/năm, trả 6 tháng/lần = nhập BPM 2 kỳ/năm).
Mục đích vay	- Cho vay mua bất động sản bao gồm: xây dựng, sửa chữa, nộp tiền sử dụng đất, phí chuyển đổi mục đích sử dụng đất. - Không tài trợ mua nhà dự án hoặc mua sắm trang thiết bị độc lập.	- Chỉ tài trợ cho mục đích mua bất động sản kèm xây thô hoặc các đối tượng chuyển đổi mục đích sử dụng đất đã hoàn tất thủ tục.
Cần nguồn gốc trả nợ	- Từ nguồn bán bất động sản/thu nhập hợp pháp. - Điều kiện: + Bất động sản bán phải thế chấp tại MB. + Giá trị bất động sản ≥ 130% dư nợ vay cần trả. => Làm rõ cách chứng minh nguồn.	- Trường hợp vay ≤ 36 tháng: gốc trả từ bán bất động sản. - Trường hợp vay > 36 tháng: chứng minh nguồn bổ sung cho phần trả gốc trong 5% các năm đầu, phần còn lại bán bất động sản.
Cần nguồn lãi (trường hợp dùng nguồn kê khai)	- Kê khai theo mẫu Phụ lục 02 đính kèm DNVV. - Đáp ứng hệ số tài sản X (170% - phân khúc khách hàng Private). - Ký quỹ 06 tháng lãi. => Làm rõ nguồn kê khai.	- 100% lãi chứng minh bằng kê khai và hồ sơ cụ thể: + Lương: Hợp đồng lao động/Xác nhận lương. + Cho thuê nhà: Giấy chứng nhận quyền sở hữu, hợp đồng cho thuê. + Góp vốn: Báo cáo tài chính/kê khai thuế.

 Năm 2025: Chương trình đào tạo sản phẩm đầu tư 2025 tại MB – Digi Invest

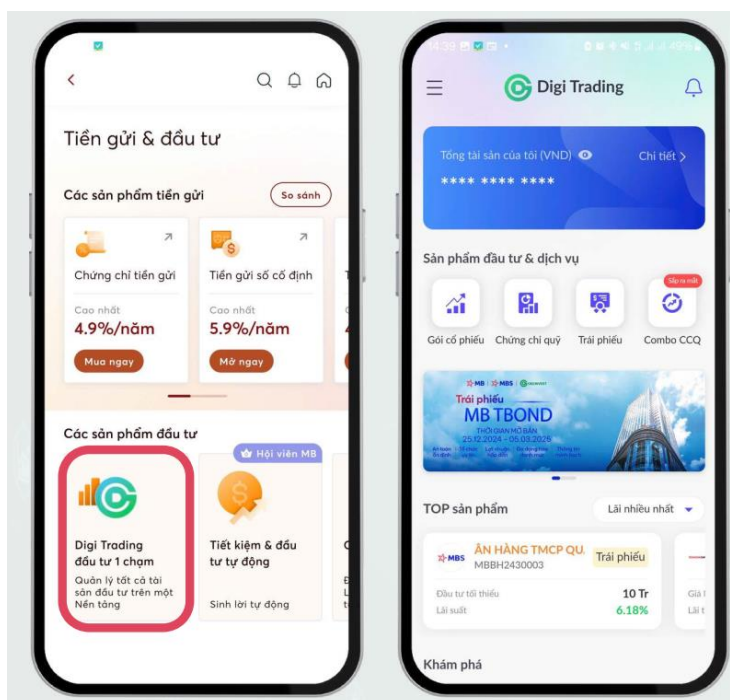
Trong bối cảnh thị trường tài chính Việt Nam ngày càng phát triển mạnh mẽ và nhu cầu đầu tư của khách hàng cá nhân tăng cao, Ngân hàng TMCP Quân đội (MB) đã không ngừng nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ và đa dạng hóa danh mục sản phẩm đầu tư.

Nhằm đáp ứng yêu cầu đó, MB phối hợp cùng Công ty CP Digi Invest triển khai chương trình đào tạo sản phẩm đầu tư năm 2025 (SPĐT2025), tập trung vào đào tạo chuyên sâu về nền tảng giao dịch Digi Trading, sản phẩm Trái phiếu và Chứng chỉ quỹ.

Chương trình đào tạo không chỉ giúp đội ngũ nhân sự nắm vững đặc tính sản phẩm, quy trình giao dịch, mà còn trang bị kỹ năng tư vấn và khai thác tập khách hàng tiềm năng, từ đó góp phần nâng cao năng lực bán hàng đầu tư và hỗ trợ tăng trưởng nguồn thu ngoài lãi cho toàn hệ thống MB.

Chương trình đào tạo SPĐT 2025 tập trung vào 5 nhóm nội dung trọng tâm:

❖ *Giới thiệu nền tảng Digi Trading và Digi Invest*



Hình 2.4: nền tảng Digi Trading

Digi Trading là nền tảng đầu tư tích hợp đa dạng sản phẩm như trái phiếu, chứng chỉ quỹ, cổ phiếu... ngay trên ứng dụng MBBank, cho phép khách hàng đầu tư và quản lý tài sản dễ dàng trên một nền tảng duy nhất.

Đảm bảo an toàn giao dịch thông qua kết nối trực tiếp giữa tài khoản ngân hàng và tài khoản đầu tư của khách hàng.

Xây dựng niềm tin với khách hàng nhờ sự minh bạch và tiện lợi.

❖ *Sản phẩm Trái phiếu trên nền tảng Digi Trading*

- Trái phiếu Tăng Vốn MB TBOND:

Bảng 2.9: Thông tin Trái phiếu Tăng Vốn MB TBOND

Nội dung	Thông tin
Tổ chức phát hành	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội (MB)
Giá trị chào bán đợt 1	2.225 tỷ đồng
Giá trị mua tối thiểu	10.000.000 VNĐ
Lãi suất	Lãi suất tiết kiệm trung bình 12 tháng của Big4 (LSTC) + biên độ 1.5%/năm (Hiện tại lãi suất thực nhận 5.87%/năm)
Kỳ hạn	6 năm
Ngày chào bán	25/12/2024
Ngày phát hành	05/03/2025 (là ngày Nhà đầu tư nhận lãi)
Quyền mua lại trái phiếu	Nhà đầu tư nắm giữ từ đủ 1 năm kể từ ngày phát hành có thể yêu cầu tổ chức phát hành mua lại 100% khối lượng trái phiếu đã phát hành.
Phân bổ trái phiếu	Trong trường hợp số lượng đăng ký mua vượt quá số lượng chào bán, tổ chức phát hành sẽ phân bổ theo thứ tự ưu tiên cho nhà đầu tư đăng ký trước.
Đặc tính sản phẩm	Nhà đầu tư đăng ký và nhận trái phiếu qua nền tảng Digi Trading. - Được giao dịch trên sàn chứng khoán (HNX)/cầm cố tại MB sau khi niêm yết.
Bonus cho lực lượng bán hàng (LLBH)	0,12% x Doanh số
Ghi nhận cho Chi nhánh	NIM 0,5% x Doanh số

Trái phiếu MB TBOND là sản phẩm đầu tư an toàn, hấp dẫn, được thiết kế phù hợp cho cả nhà đầu tư cá nhân thận trọng và nhà đầu tư tìm kiếm lợi suất ổn định trong dài hạn.

Những điểm nổi bật có thể nhận thấy:

Về giá trị đầu tư: Sản phẩm mở rộng khả năng tiếp cận với nhà đầu tư cá nhân thông qua mức đầu tư tối thiểu chỉ 10 triệu đồng, trong khi tổng giá trị chào bán đợt đầu tiên đạt 2.225 tỷ đồng, cho thấy quy mô phát hành lớn và sự tin cậy của thị trường đối với MB.

Về lãi suất: Cách tính lãi suất gắn với lãi suất tiết kiệm trung bình của nhóm Big4 cộng biên độ 1,5%/năm (hiện tại đạt 5,87%/năm) mang lại sức hấp dẫn so với các sản phẩm gửi tiết kiệm thông thường.

Về kỳ hạn và quyền lợi: Thời gian kỳ hạn 6 năm kết hợp quyền yêu cầu mua lại sau 1 năm giúp tăng tính linh hoạt cho nhà đầu tư, vừa đảm bảo tính an toàn, vừa duy trì khả năng thanh khoản cao.

Về kênh giao dịch: Việc phát hành thông qua nền tảng số Digi Trading giúp khách hàng dễ dàng tiếp cận, giao dịch mọi lúc mọi nơi, phù hợp xu hướng ngân hàng số hóa hiện đại.

- Trái phiếu Trung Nam Thuận Nam và Becamex:

Bảng 2.10: So sánh Trái phiếu Trung Nam Thuận Nam và Becamex

Thông tin	Công ty TNHH Điện Mặt Trời Trung Nam Thuận Nam	Tổng Công ty Đầu tư và Phát triển Công nghiệp (BECAMEX)
Thông tin doanh nghiệp phát hành	- Doanh nghiệp trong lĩnh vực năng lượng điện tái tạo. - Nhà máy Điện mặt trời Trung Nam vận hành từ 01/10/2020.	- Doanh nghiệp bất động sản khu công nghiệp lớn nhất tại Bình Dương. - UBND tỉnh Bình Dương sở hữu 95,44% vốn.
Tài sản đảm bảo	- Dự án Trạm biến áp và đường dây 220/500kV. - Nhà máy Điện mặt trời Trung Nam 450MW. - Quyền sử dụng đất Dự án Golden Hill tại Đà Nẵng.	- Bất động sản khu công nghiệp tại Bình Dương do Becamex quản lý. - Giá trị tài sản bảo đảm: 1.790 tỷ đồng.
Điều kiện giao dịch	Dành cho tất cả nhà đầu tư giao dịch qua Digi Trading.	Chỉ dành cho Nhà đầu tư chuyên nghiệp.
Thông tin sản phẩm	- Được cam kết môi giới lãi suất vào cuối kỳ. - Được tái tục khi đến hạn theo chính sách MBS. - Tối thiểu 5 trái phiếu và tối đa 20 trái phiếu/giao dịch.	- Tương tự như trái phiếu Trung Nam. - Mệnh giá giao dịch từ 100 triệu đồng đến tối đa 2 tỷ đồng/giao dịch.
Lãi suất trái phiếu	5.0% (2 tháng), 5.3% (3 tháng), 5.3% (4 tháng), 5.4% (6 tháng)	5.2% (2 tháng), 5.5% (3 tháng), 5.3% (4 tháng), 5.6% (6 tháng)
Điểm KPI	8 điểm (2–5 tháng kỳ hạn)	13 điểm (3–5 tháng kỳ hạn) / 20 điểm (6 tháng kỳ hạn)
Bonus lực lượng bán	0.05% x Doanh số x Kỳ hạn	

Danh mục trái phiếu do MB phân phối qua Digi Invest thể hiện sự đa dạng hóa sản phẩm, đáp ứng nhu cầu đầu tư từ phổ thông đến chuyên nghiệp. Cách trình bày so sánh trực diện giữa hai sản phẩm giúp đội ngũ tư vấn dễ dàng lựa chọn đúng sản phẩm phù hợp cho từng đối tượng khách hàng mục tiêu.

Về thông tin doanh nghiệp phát hành:

- + Trung Nam Thuận Nam: lĩnh vực năng lượng tái tạo, tiềm năng phát triển lâu dài, tài sản đảm bảo lớn (nhà máy điện mặt trời, đất đai tại Đà Nẵng).
- + Becamex: doanh nghiệp bất động sản công nghiệp lớn nhất Bình Dương, với tài sản bảo đảm giá trị cao và vị thế vững mạnh trong ngành.

Về đối tượng khách hàng:

+ Trái phiếu Trung Nam: dành cho tất cả nhà đầu tư thông qua nền tảng số Digi Trading.

+ Trái phiếu Becamex: yêu cầu nhà đầu tư phải đạt tiêu chuẩn chuyên nghiệp theo quy định.

Về lãi suất và chính sách thưởng: Cả hai trái phiếu đều có lãi suất cạnh tranh, phù hợp với kỳ hạn ngắn (2–6 tháng). Bảng điểm KPI và thưởng bán hàng rõ ràng, minh bạch, tạo động lực cho lực lượng bán thúc đẩy doanh số.

Về cơ chế giao dịch: Các sản phẩm trái phiếu đều được giao dịch trên nền tảng Digi Trading, tăng tính tiện lợi, dễ quản lý và kiểm soát rủi ro.

❖ *Sản phẩm Chứng chỉ quỹ (CCQ)*

- Các đối tác sản phẩm Chứng chỉ quỹ tại Digi Invest

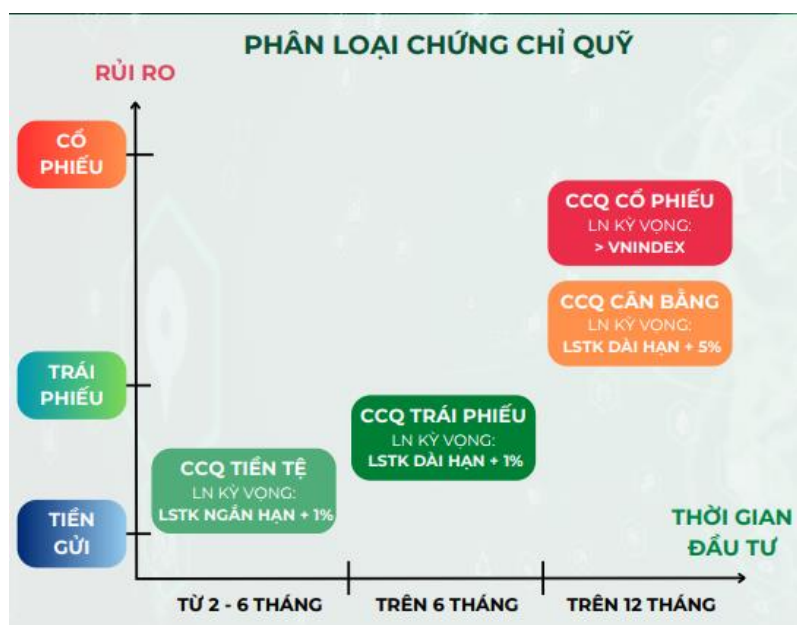
Hiện nay, Công ty Cổ phần Digi Invest đang hợp tác với 8 đối tác chiến lược, là những công ty quản lý quỹ hàng đầu tại Việt Nam, nhằm triển khai gần 30 sản phẩm chứng chỉ quỹ đa dạng và chất lượng.

Các đối tác quản lý quỹ bao gồm: Dragon Capital, Capital (Công ty Quản lý Quỹ thuộc Ngân hàng TMCP Quân đội), Techcom Capital, Manulife Asset Management, VinaCapital, SSI Asset Management (SSIAM), VCBF (Công ty Liên doanh Quản lý Quỹ Vietcombank), Dai-ichi Life Vietnam Fund Management (DFVN)

Với mạng lưới hợp tác này, Digi Invest không chỉ cung cấp danh mục sản phẩm đầu tư phong phú, đáp ứng nhu cầu đa dạng của nhà đầu tư, mà còn khẳng định cam kết đồng hành cùng khách hàng trong việc tối ưu hóa hiệu quả đầu tư tài chính.

Trong tương lai, Digi Invest sẽ tiếp tục mở rộng hợp tác với nhiều đối tác uy tín khác, nhằm mang đến nhiều cơ hội đầu tư hấp dẫn hơn cho khách hàng.

- Phân loại CCQ:



Hình 2.5: Phân loại chứng chỉ quỹ

- + CCQ Tiền tệ: lợi nhuận ổn định, thanh khoản cao, rủi ro thấp
- + CCQ Trái phiếu: đầu tư trái phiếu chính phủ/doanh nghiệp, sinh lợi ổn định trung dài hạn.
- + CCQ Cân bằng: kết hợp cổ phiếu và trái phiếu, lợi nhuận khá, rủi ro trung bình.
- + CCQ Cổ phiếu: tập trung cổ phiếu, lợi nhuận cao nhưng biến động lớn, phù hợp đầu tư dài hạn.

Hợp tác phân phối cùng các quỹ uy tín: MB Capital, Dragon Capital, VinaCapital, Manulife IM, SSIAM, VCBF...

❖ *Chương trình thi đua SPĐT*

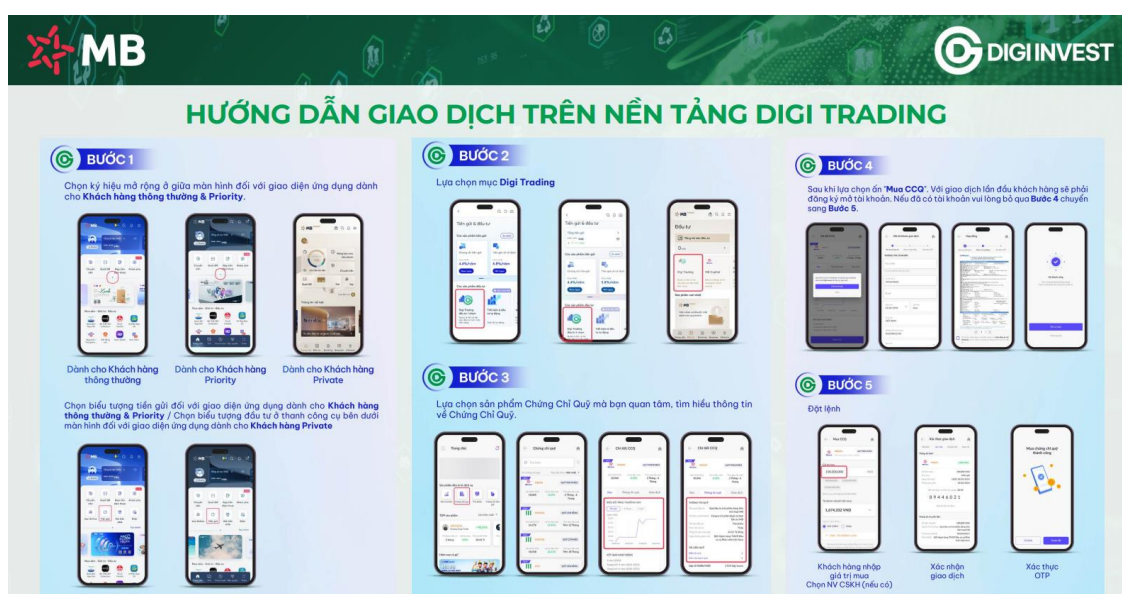
Cơ chế thi đua linh hoạt, bao gồm giải thưởng "Early Bird", "Big Deal" và "Best Performer" theo số lượng khách hàng, doanh số, tỷ lệ phân bổ tài sản.

Thúc đẩy nhân viên chủ động bán sản phẩm đầu tư ngay sau đào tạo.

❖ *Hướng dẫn giao dịch và các kênh hỗ trợ*

Đào tạo quy trình giao dịch trên nền tảng Digi Trading.

Cung cấp đầy đủ thông tin đầu mối hỗ trợ tại Digi Invest, các công ty quản lý quỹ và nhóm cộng đồng trực tuyến (Facebook, Zalo, YouTube).



Hình 2.6: Hướng dẫn giao dịch trên nền tảng Digi Trading

2.4.2.3. *Các phương pháp đào tạo*

Đào tạo là một trong những công cụ quan trọng giúp ngân hàng nâng cao năng lực đội ngũ nhân sự, thích ứng với thay đổi của thị trường và đáp ứng các mục tiêu chiến lược. Đặc biệt trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng, nơi sản phẩm, quy trình và yêu cầu pháp lý luôn biến động nhanh chóng, việc lựa chọn và triển khai đúng phương pháp đào tạo giữ vai trò then chốt trong việc duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Tại Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng, phương pháp đào tạo không được triển khai một cách rập khuôn hay máy móc, mà luôn được thiết kế và điều chỉnh linh hoạt để phù hợp với từng loại hình nội dung, từng nhóm đối tượng học viên, cũng như bối cảnh triển khai thực tế. Qua việc phân tích ba chương trình đào tạo tiêu biểu trong giai đoạn 2023–2025 gồm: (1) Chương trình bán niên hồi năm 2023, (2) Cho vay bất động sản phân khúc Private năm 2024, và (3) Đầu tư số Digi Invest năm 2025, có thể thấy MB – Chi nhánh Đà Nẵng đã triển khai một loạt các phương pháp đào tạo đa dạng, khoa học, có chiều sâu và gắn với kết quả đầu ra cụ thể.

❖ Đào tạo trực tiếp tập trung (in-class training)

Phương pháp đào tạo truyền thống này tiếp tục giữ vai trò cốt lõi trong công tác đào tạo tại MB Đà Nẵng. Trong các chương trình như đào tạo sản phẩm bất động sản MB PLAND hay sản phẩm đầu tư Digi Invest, ngân hàng tổ chức các lớp học tập trung tại chi nhánh, có sự tham gia trực tiếp của giảng viên từ Hội sở, các đối tác đào tạo hoặc chuyên gia sản phẩm.

Đây là phương pháp hiệu quả trong việc xây dựng nền tảng kiến thức hệ thống, đảm bảo truyền đạt đồng nhất thông tin đến nhiều nhân sự cùng lúc. Các buổi đào tạo tập trung thường đi kèm phần thảo luận nhóm, giải đáp vướng mắc và thực hành xử lý tình huống, từ đó giúp học viên không chỉ hiểu lý thuyết mà còn hình dung rõ ràng về cách áp dụng vào thực tế công việc.

❖ Đào tạo trực tuyến (e-learning / đào tạo số hóa)

Trước xu hướng chuyển đổi số mạnh mẽ trong lĩnh vực ngân hàng, MB Đà Nẵng đã đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong đào tạo thông qua hệ thống e-learning nội bộ và các nền tảng đào tạo số như Digi Trading.

Đặc biệt trong chương trình đào tạo sản phẩm đầu tư số năm 2025, toàn bộ nội dung đào tạo bao gồm: kiến thức sản phẩm, thao tác quy trình, bài kiểm tra và hướng dẫn sử dụng nền tảng Digi Trading đều được tích hợp trên hệ thống điện tử. Cán bộ nhân viên có thể truy cập, học và ôn tập bất kỳ lúc nào trên máy tính hoặc thiết bị di động.

Phương pháp này không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho việc học tập linh hoạt theo nhu cầu cá nhân mà còn giúp tiết kiệm thời gian, chi phí đào tạo và đồng bộ hóa nội dung trên toàn hệ thống MB.

❖ Đào tạo tại chỗ – On-the-job training

Đào tạo gắn với công việc thực tế là một trong những phương pháp cốt lõi giúp nhân viên nắm bắt nhanh và hiệu quả nhất. Tại MB Đà Nẵng, phương pháp này được sử dụng rộng rãi đặc biệt trong chương trình đào tạo cho vay bất động sản năm 2024. Cán bộ quản lý khách hàng (RM) được giao nhiệm vụ trực tiếp triển khai sản phẩm mới theo kịch bản chuẩn hóa, vừa học vừa thực hành thông qua xử lý hồ sơ vay, tiếp cận khách hàng, thẩm định tài sản và theo dõi giải ngân.

Điểm đặc biệt của phương pháp này là việc đào tạo diễn ra trong môi trường thật, qua các quy trình thật, giúp nhân viên rút ngắn khoảng cách giữa kiến thức và hành động, từ đó nâng cao sự tự tin và khả năng thích ứng nghề nghiệp.

❖ Kèm cặp – Coaching/Mentoring

Kèm cặp là hình thức đào tạo mang tính cá nhân hóa cao, được áp dụng để hỗ trợ các cán bộ mới, cán bộ tiềm năng hoặc nhân sự đang trong quá trình chuyển đổi năng lực. Tại MB Đà Nẵng, trong quá trình triển khai các sản phẩm phức tạp như MB PLAND hoặc Digi Invest, các RM cấp cao hoặc cán bộ giàu kinh nghiệm thường được phân công kèm cặp các RM trẻ.

Thông qua việc theo sát, hướng dẫn cụ thể từng bước trong quy trình, giải thích các tình huống khó và định hướng kỹ năng tư vấn, phương pháp này giúp gia tăng đáng kể chất lượng cá nhân hóa trong đào tạo và phát triển nhân sự kế cận một cách bền vững.

❖ Hội thảo chuyên đề – Đào tạo qua chuyên gia và đối tác (workshop/seminar)

Trong bối cảnh sản phẩm tài chính ngày càng chuyên sâu và đa dạng, MB Đà Nẵng thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo chuyên đề có sự tham gia của chuyên gia từ đối tác, điển hình là chương trình Digi Invest với sự hỗ trợ từ các công ty quản lý quỹ như Dragon Capital, VinaCapital, MB Capital...

Thông qua các buổi chia sẻ chuyên sâu về thị trường, chiến lược đầu tư và chính sách sản phẩm, cán bộ nhân viên không chỉ được cập nhật kiến thức mới nhất mà còn được học hỏi tư duy đầu tư hiện đại, từ đó nâng cao năng lực tư vấn và khai thác khách hàng.

❖ Đào tạo gắn với thi đua và hành động (action-based learning)

Một điểm sáng trong công tác đào tạo của MB Đà Nẵng chính là việc gắn kết chặt chẽ giữa đào tạo và hành động kinh doanh. Cả hai chương trình MB PLAND (2024) và Digi Invest (2025) đều có cơ chế thi đua cụ thể ngay sau đào tạo như thưởng cho RM có doanh số giải ngân sớm nhất, RM đầu tiên có hồ sơ phê duyệt, hay các đơn vị đạt doanh số bán sản phẩm đầu tư cao nhất.

Sự kết hợp giữa học và làm, giữa lý thuyết và thực tiễn này không chỉ giúp kiểm nghiệm hiệu quả của đào tạo mà còn tạo động lực rất lớn cho nhân viên trong việc ứng dụng kiến thức vào công việc hàng ngày.

❖ Tự học và chủ động học tập cá nhân

MB Đà Nẵng cũng khuyến khích nhân viên tự học thông qua các kênh học liệu mở như tài liệu nội bộ, video hướng dẫn, nhóm Zalo/Facebook nội bộ, hoặc kênh YouTube đào tạo sản phẩm. Trong chương trình Digi Invest, nhân viên được cung cấp link hướng dẫn sử dụng nền tảng, thông tin đầu mối hỗ trợ, giúp họ chủ động tra cứu và giải quyết các tình huống phát sinh trong thực tế.

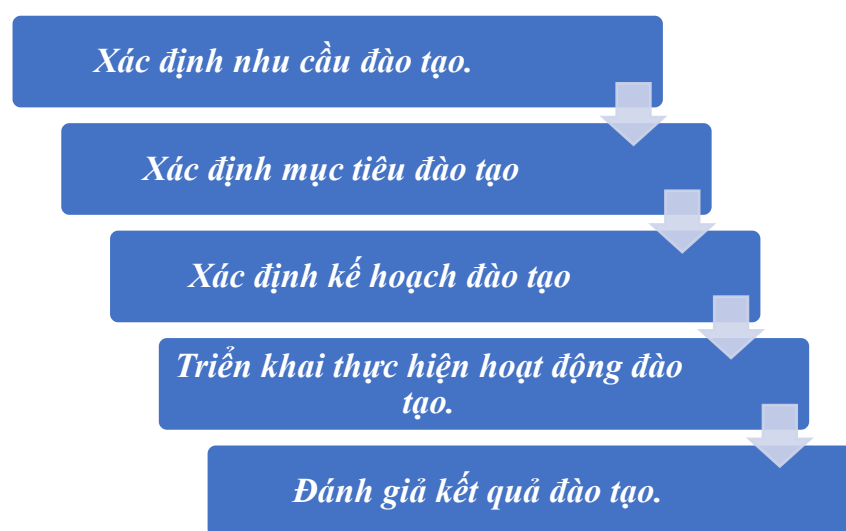
Hình thức này góp phần xây dựng văn hóa học tập liên tục, giúp mỗi cá nhân nâng cao tính tự chủ trong phát triển nghề nghiệp.

Từ thực tiễn triển khai các chương trình đào tạo tại MB – Chi nhánh Đà Nẵng, có thể thấy rằng việc ứng dụng đa dạng phương pháp đào tạo đã và đang đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng cao. Không chỉ dừng lại ở việc truyền đạt kiến thức, các phương pháp đào tạo tại MB Đà Nẵng còn hướng đến việc thay đổi tư duy, nâng cao kỹ năng thực chiến, tạo động lực phát triển cá nhân và gắn kết mục tiêu học tập với kết quả kinh doanh.

Sự kết hợp linh hoạt giữa các phương pháp – từ truyền thống đến hiện đại, từ đào tạo tập trung đến cá nhân hóa – đã tạo nên một hệ sinh thái đào tạo toàn diện, góp phần củng cố lợi thế cạnh tranh của MB trong bối cảnh thị trường tài chính ngày càng khốc liệt và không ngừng biến đổi.

2.4.3. Quy trình đào tạo.

MB Đà Nẵng thực hiện công tác đào tạo theo một quy trình năm bước rõ ràng, được chuẩn hóa từ hệ thống Ngân hàng TMCP Quân đội (MB Group) và đồng thời linh hoạt điều chỉnh theo tình hình thực tiễn tại chi nhánh. Quy trình này bao gồm: xác định nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, triển khai thực hiện hoạt động đào tạo và đánh giá kết quả sau đào tạo.



2.4.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo.

Việc xác định nhu cầu đào tạo là bước khởi đầu quan trọng, đảm bảo các chương trình đào tạo được thiết kế bám sát thực tiễn công việc và chiến lược phát triển của ngân hàng. MB Đà Nẵng sử dụng các kênh sau để xác định nhu cầu:

- + Báo cáo đánh giá năng lực định kỳ: Hằng năm, ngân hàng tiến hành đánh giá năng lực từng cá nhân so với khung năng lực chuẩn theo chức danh. Những điểm còn hạn chế sẽ được đưa vào danh sách nội dung cần đào tạo.

- + Đề xuất từ các trưởng phòng ban: Các đơn vị chuyên môn sẽ chủ động gửi yêu cầu đào tạo theo nhu cầu thực tế về kỹ năng, kiến thức hoặc cập nhật chính sách mới.

+ Dữ liệu từ hệ thống AI Learning: Phần mềm quản lý học tập tích hợp trí tuệ nhân tạo giúp phân tích lỗ hổng năng lực, gợi ý khóa học phù hợp cho từng cá nhân.

+ Chiến lược phát triển sản phẩm – dịch vụ: Các chương trình đào tạo mới sẽ được thiết kế để chuẩn bị cho sự ra mắt của sản phẩm, công nghệ hay quy trình nghiệp vụ mới.

+ Việc xác định nhu cầu trên nhiều nguồn dữ liệu khác nhau giúp đảm bảo tính khách quan, toàn diện, hạn chế lãng phí nguồn lực, đồng thời tránh việc đào tạo trùng lặp hoặc không cần thiết.

2.4.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo.

Sau khi xác định nhu cầu, bước tiếp theo là cụ thể hóa thành mục tiêu đào tạo. Các mục tiêu tại MB Đà Nẵng luôn được xây dựng theo mô hình SMART, đảm bảo tính:

+ Cụ thể (Specific): Mục tiêu gắn với từng nhóm đối tượng rõ ràng như “đào tạo nhân viên giao dịch đạt kỹ năng chăm sóc khách hàng theo chuẩn mới”.

+ Đo lường được (Measurable): Có các chỉ số để kiểm tra như điểm bài thi, tỷ lệ hoàn thành bài tập.

+ Khả thi (Achievable): Được thiết lập trong phạm vi khả năng thực hiện của đội ngũ.

+ Thực tế (Relevant): Phù hợp với định hướng chiến lược phát triển của chi nhánh.

+ Thời hạn (Time-bound): Có thời gian hoàn thành cụ thể, thường nằm trong quý/kế hoạch năm.

✚ Ngoài ra, mục tiêu đào tạo còn được gắn với:

+ Kết quả học tập: Chứng chỉ, bài kiểm tra, mức độ hiểu bài.

+ Sự thay đổi hành vi: Ví dụ như nâng cao thái độ phục vụ, cải thiện kỹ năng xử lý khiếu nại.

+ Hiệu quả công việc: Tăng năng suất, giảm tỷ lệ sai sót, tăng sự hài lòng từ khách hàng.

2.4.3.3. Xác định kế hoạch đào tạo.

Việc lập kế hoạch đào tạo được phòng Nhân sự thực hiện chi tiết theo từng quý và năm, bao gồm:

+ Danh sách khóa học: Liệt kê cụ thể tên khóa học, nội dung, mục tiêu.

+ Đối tượng tham gia: Xác định nhóm cán bộ phù hợp theo chức danh, vị trí công tác.

+ Thời lượng học: Phân chia hợp lý giữa thời gian học và làm việc.

+ Phương thức tổ chức: Lựa chọn hình thức phù hợp gồm học trực tiếp (offline), học trực tuyến (online) hoặc kết hợp (hybrid).

+ Nguồn giảng viên: Có thể là chuyên gia nội bộ, giảng viên từ MB Group, hoặc mời giảng viên bên ngoài.

+ Ngân sách đào tạo: Dự toán và xin phê duyệt từ Giám đốc chi nhánh.

+ Chỉ tiêu đánh giá: Đặt ra các chỉ số theo dõi hiệu quả đào tạo (VD: tỷ lệ hoàn thành, điểm thi trung bình, tỷ lệ áp dụng kiến thức sau khóa học...).

Việc lập kế hoạch có sự phối hợp giữa phòng Nhân sự, phòng Đào tạo và các đơn vị chuyên môn nhằm đảm bảo đồng bộ và hiệu quả thực thi.

2.4.3.4. *Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo.*

Sau khi kế hoạch đào tạo được phê duyệt và lịch học được thiết lập, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng tiến hành tổ chức và triển khai các chương trình đào tạo theo một quy trình chặt chẽ, đảm bảo hiệu quả và tính đồng bộ. Quá trình triển khai được thực hiện nghiêm túc, có sự phối hợp giữa nhiều bộ phận và được giám sát liên tục bởi Phòng Đào tạo và Ban Giám đốc chi nhánh. Cụ thể, các hoạt động triển khai đào tạo tại chi nhánh được thực hiện theo các nội dung sau:

❖ Truyền thông kế hoạch đào tạo đến đối tượng học viên

Ngay sau khi kế hoạch đào tạo được phê duyệt bởi Ban giám đốc hoặc Hội sở chính, bộ phận đào tạo (thường trực thuộc phòng Nhân sự) sẽ thông báo chính thức đến toàn bộ cán bộ nhân viên có liên quan. Việc truyền thông được thực hiện thông qua:

- Email nội bộ: **noemail@mbbank.com.vn**
- Hệ thống phần mềm quản trị nhân sự (HRM/MB LMS).
- Nhóm Zalo/Teams công việc chuyên biệt.
- Họp trực tiếp giữa các trưởng đơn vị và bộ phận đào tạo.

Nội dung truyền thông bao gồm: tên khóa đào tạo, mục tiêu học, thời gian tổ chức, hình thức học (offline/online), giảng viên phụ trách, tài liệu tham khảo, và yêu cầu đánh giá kết quả. Việc phổ biến sớm giúp cán bộ sắp xếp công việc, chuẩn bị tâm thế và tài liệu, từ đó nâng cao hiệu quả học tập.

❖ Tổ chức đào tạo – chuẩn bị toàn diện cả về nội dung và phương tiện

Dựa trên tính chất của từng chương trình, MB Đà Nẵng lựa chọn hình thức tổ chức phù hợp, bao gồm:

+ Đào tạo tập trung tại chi nhánh (offline): Áp dụng cho các nội dung cần trao đổi trực tiếp như nghiệp vụ tín dụng, đào tạo sản phẩm mới (MB PLAND), kỹ năng tư vấn.

+ Đào tạo trực tuyến (online qua LMS, Zoom, Teams): Áp dụng cho chương trình đào tạo sản phẩm đầu tư (Digi Invest) hoặc phổ biến kiến thức rộng rãi như quy định chuyển tiền quốc tế.

+ Kết hợp cả hai (hybrid): Một số chương trình triển khai đồng thời online và offline để tăng độ phủ và đảm bảo linh hoạt cho nhân viên ở nhiều đơn vị.

Công tác chuẩn bị bao gồm:

+ Chuẩn bị tài liệu học tập: Tài liệu được chuẩn hóa, cung cấp sớm cho học viên qua email hoặc tải trực tiếp trên nền tảng học tập nội bộ.

+ **Bổ trí giảng viên:** Có thể là chuyên gia từ Hội sở, cán bộ quản lý giàu kinh nghiệm trong chi nhánh, hoặc đối tác như MBS, Digi Invest.

+ **Đảm bảo thiết bị – đường truyền – hậu cần:** Máy chiếu, loa, đường truyền internet ổn định, hỗ trợ kỹ thuật viên trong các buổi đào tạo online.

❖ Quản lý, theo dõi và hỗ trợ học viên trong quá trình đào tạo

Đây là bước then chốt đảm bảo học viên không chỉ “đi học đủ” mà còn học hiệu quả. Tại MB Đà Nẵng:

Cán bộ đào tạo thực hiện điểm danh, thống kê thời lượng tham gia, đặc biệt với các khóa học online có tính năng ghi log đăng nhập và hoàn thành bài tập trên hệ thống LMS.

Học viên được hỗ trợ kỹ thuật (đăng nhập, truy cập tài liệu), hỗ trợ chuyên môn (giải đáp thắc mắc nội dung bài học).

Trong các buổi học offline, học viên được khuyến khích thảo luận nhóm, giải quyết tình huống, đóng vai khách hàng – nhân viên để luyện kỹ năng tư vấn thực tế.

❖ Gắn kết đào tạo với hành động kinh doanh và cơ chế thi đua

Một điểm nổi bật tại MB Đà Nẵng là hoạt động đào tạo luôn gắn chặt với kết quả công việc và chỉ tiêu kinh doanh, cụ thể:

Chương trình PLAND (2024): CBNV sau đào tạo sẽ triển khai tư vấn sản phẩm thật, tiếp cận khách hàng thật. Các chỉ tiêu như số hồ sơ vay được phê duyệt, tổng doanh số giải ngân... sẽ được theo dõi và xét thưởng.

Chương trình Digi Invest (2025): Cơ chế thưởng “Early Bird – Big Deal – Best Performer” giúp nhân viên có động lực bán hàng ngay sau đào tạo. Kết quả được tính vào KPI và đánh giá hiệu suất cuối kỳ.

Chương trình bán kiểu hồi (2023): Sau đào tạo, nhân viên được yêu cầu tư vấn thực tế cho khách hàng có nhu cầu chuyển tiền quốc tế, phối hợp với đối tác khai thác tập khách hàng tiềm năng.

➤ Cách triển khai này vừa là đòn bẩy hiệu quả đào tạo, vừa là công cụ kiểm chứng mức độ tiếp thu và vận dụng thực tiễn của học viên.

❖ Đánh giá kết quả đào tạo và điều chỉnh

Sau mỗi chương trình đào tạo, MB Đà Nẵng thực hiện đánh giá toàn diện thông qua:

+ Khảo sát mức độ hài lòng của học viên (về nội dung, giảng viên, tài liệu, phương pháp);

+ Kết quả kiểm tra đầu ra, bài tập nhóm, thuyết trình (nếu có);

+ Báo cáo giám sát tỷ lệ áp dụng sau đào tạo như số lượng giao dịch tăng thêm, số hồ sơ phê duyệt, doanh số thực hiện thực tế.

2.4.3.5. *Đánh giá kết quả đào tạo.*

Để đánh giá hiệu quả công tác đào tạo tại Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 đến quý I năm 2025, cần xem xét tổng thể trên nhiều phương diện như: số lượng chương trình tổ chức, tốc độ triển khai, mức độ đầu tư ngân sách, cũng như tác động đến hiệu suất làm việc và kết quả kinh doanh của chi nhánh. Qua phân tích số liệu đã thu thập, có thể đưa ra một số nhận định cụ thể như sau:

❖ *Mức độ đầu tư cho đào tạo của ngân hàng ngày càng được chú trọng*

Chi nhánh đã thể hiện sự quan tâm ngày càng cao đến công tác đào tạo thông qua việc gia tăng số lượng các chương trình và lượt đào tạo. Năm 2023, tổng số lượt cán bộ nhân viên tham gia đào tạo là 132 lượt, con số này đã tăng lên 157 lượt trong năm 2024, tương đương mức tăng 18,9%. Đặc biệt, chỉ trong quý I năm 2025, số lượt đào tạo đã đạt 49 lượt, chiếm khoảng 31% so với tổng số cả năm 2024, cho thấy xu hướng đầu tư tiếp tục được duy trì và có khả năng còn tăng mạnh hơn trong cả năm.

Việc tăng cường đầu tư cho đào tạo không chỉ dừng lại ở số lượng, mà còn thể hiện qua việc đa dạng hóa nội dung và hình thức đào tạo, từ đào tạo hội nhập cho nhân viên mới đến các chương trình đào tạo nâng cao chuyên môn, kỹ năng mềm, và kỹ năng quản lý cho cán bộ nguồn.

❖ *Tốc độ triển khai đào tạo ngày càng linh hoạt, theo sát thực tế*

So với các năm trước, tốc độ tổ chức đào tạo đã được đẩy mạnh rõ rệt. Trong quý I năm 2025, chi nhánh đã tổ chức 49 lượt đào tạo, một con số rất đáng kể nếu so sánh với trung bình quý của các năm trước (khoảng 33 lượt/quý năm 2023 và 39 lượt/quý năm 2024). Sự linh hoạt này cho thấy chi nhánh đã có khả năng nhanh chóng phản hồi với yêu cầu từ hội sở, sự thay đổi trong chính sách nội bộ hoặc các xu hướng mới từ thị trường như chuyển đổi số, bảo mật thông tin, và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Ngoài ra, việc áp dụng hình thức đào tạo trực tuyến, đào tạo qua nền tảng e-learning đã giúp tiết kiệm thời gian, chi phí mà vẫn đảm bảo hiệu quả.

❖ *Kỳ vọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Dù dữ liệu định lượng phản ánh rõ xu hướng tăng trưởng số lượt đào tạo, điều quan trọng hơn là chất lượng đào tạo cũng được cải thiện đáng kể. Cụ thể, các chương trình đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ tín dụng, quản lý rủi ro, công nghệ ngân hàng và kỹ năng chăm sóc khách hàng đã giúp đội ngũ cán bộ nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực thực tiễn. Nhân viên sau đào tạo thể hiện khả năng áp dụng kiến thức vào công việc nhanh chóng hơn, tăng khả năng xử lý nghiệp vụ và đáp ứng yêu cầu công việc trong môi trường cạnh tranh cao.

Chi nhánh cũng chú trọng đến phát triển kỹ năng mềm như giao tiếp, làm việc nhóm và đặc biệt là năng lực thích ứng với công nghệ mới – đây là những yếu tố then chốt để phát triển bền vững trong ngành ngân hàng hiện đại.

❖ Tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh

Đào tạo hiệu quả không chỉ nâng cao năng lực cá nhân mà còn góp phần cải thiện hiệu suất làm việc chung của toàn đơn vị. Cụ thể, theo số liệu báo cáo kết quả kinh doanh, tổng doanh thu năm 2024 tăng 12,1% so với năm 2023, cho thấy nhân viên được trang bị kỹ năng tốt hơn trong việc tiếp cận, tư vấn và bán sản phẩm dịch vụ. Đây là minh chứng cho mối quan hệ tích cực giữa đầu tư cho đào tạo và kết quả kinh doanh của đơn vị.

Công tác đào tạo nhân sự tại Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 đến quý I/2025 đã có nhiều bước tiến quan trọng cả về mặt quy mô lẫn chất lượng. Việc gia tăng đáng kể lượt đào tạo, triển khai kịp thời và sát thực tế đã phản ánh sự nghiêm túc và quyết tâm của Ban lãnh đạo trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng cao. Những kết quả đạt được không chỉ đóng góp vào hiệu quả nội tại của chi nhánh mà còn giúp nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh thị trường tài chính – ngân hàng ngày càng khốc liệt.

2.4.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quy trình đào tạo.

Quy trình đào tạo tại MB Đà Nẵng không diễn ra trong điều kiện lý tưởng mà luôn chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố cả bên trong và bên ngoài. Dưới đây là những yếu tố then chốt:

- + Chất lượng giảng viên: Đây là yếu tố cốt lõi quyết định hiệu quả truyền đạt kiến thức. Giảng viên nội bộ nếu không được bồi dưỡng kỹ năng sư phạm sẽ gây nhầm lẫn, giảm hứng thú học tập. Do đó, MB chú trọng việc đào tạo lại chính các giảng viên trước khi đứng lớp.

- + Hạ tầng công nghệ: Sự ổn định của hệ thống LMS (Learning Management System) và nền tảng AI phân tích dữ liệu học tập ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm người học. Giao diện khó dùng, kết nối chập chờn sẽ làm gián đoạn quá trình học, nhất là với hình thức e-learning.

- + Thái độ người học: Động lực học tập là yếu tố mang tính cá nhân nhưng ảnh hưởng sâu rộng đến hiệu quả đào tạo. Nhân viên trẻ có xu hướng chủ động học hỏi, nhưng nhân sự lâu năm thường ngại thay đổi, dẫn đến thái độ học tập thiếu tích cực nếu không có chính sách động viên kịp thời.

- + Văn hóa học tập: Văn hóa tổ chức đề cao việc chia sẻ tri thức, học hỏi lẫn nhau sẽ tạo ra môi trường học tập tích cực. Nếu văn hóa đó chưa lan tỏa, đào tạo sẽ bị xem như hình thức và bắt buộc, không mang lại hiệu quả thực tế.

- + Sự hỗ trợ từ lãnh đạo: Khi ban lãnh đạo thể hiện sự quan tâm thực chất đến đào tạo (như tham gia các buổi học, biểu dương người học tốt, áp dụng kết quả học vào công việc...), tỷ lệ hoàn thành và chất lượng đào tạo đều có xu hướng tăng mạnh.

2.5. ĐÁNH GIÁ CHUNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Đối với Ngân hàng TMCP Quân đội - Chi nhánh Đà Nẵng (MB Đà Nẵng), đào tạo không chỉ là nhiệm vụ chiến lược mà còn là yếu tố mang tính sống còn để bảo đảm tính cạnh tranh, nâng cao chất lượng dịch vụ, và đạt được các chỉ tiêu kinh doanh trong dài hạn. Dưới đây là những đánh giá tổng quan về tác động của công tác đào tạo đến hoạt động kinh doanh tại chi nhánh trong thời gian qua.

2.5.1. Những kết quả đạt được

Công tác đào tạo tại MB Đà Nẵng trong những năm gần đây đã đạt được nhiều thành tựu tích cực, thể hiện rõ nét qua các khía cạnh sau:

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo nền tảng cho phát triển bền vững: Nhờ các chương trình đào tạo bài bản, có trọng tâm, trọng điểm, đội ngũ cán bộ nhân viên (CBNV) đã có sự cải thiện rõ rệt về năng lực chuyên môn, tác phong nghề nghiệp và kỹ năng mềm. Các chương trình đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ tín dụng, thẩm định, xử lý rủi ro, cùng với các lớp kỹ năng giao tiếp, chăm sóc khách hàng... đã góp phần giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn, giảm thiểu sai sót và nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

Tác động tích cực đến chỉ tiêu kinh doanh: Từ việc nâng cao năng lực nhân sự, chi nhánh đã đạt được kết quả kinh doanh ấn tượng qua các năm. Dư nợ tín dụng tăng trưởng ổn định, tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát tốt, doanh thu từ dịch vụ tăng mạnh, đặc biệt là từ mảng ngân hàng số. Những kết quả này phản ánh rõ mối liên hệ giữa chất lượng đào tạo và hiệu quả thực tế trong hoạt động của ngân hàng.

Tăng khả năng thích nghi và sáng tạo của nhân viên: Trong bối cảnh MB đang đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ, công tác đào tạo giúp nhân viên thích nghi nhanh chóng với phần mềm, quy trình mới. Nhân viên chủ động học hỏi, sáng tạo trong việc áp dụng công nghệ vào công việc như sử dụng CRM, eKYC, và các nền tảng ngân hàng số MB App, Biz MBBank...

Góp phần nâng cao văn hóa doanh nghiệp và tinh thần đoàn kết: Ngoài đào tạo chuyên môn, chi nhánh còn chú trọng tổ chức các khóa đào tạo nội bộ, hoạt động ngoại khóa, đào tạo kỹ năng mềm giúp tăng cường tinh thần làm việc nhóm, văn hóa chia sẻ và hợp tác. Điều này gián tiếp cải thiện môi trường làm việc và năng suất lao động.

2.5.2. Những tồn tại, hạn chế trong công tác đào tạo và đánh giá tác động đào tạo

Mặc dù đạt được nhiều kết quả đáng ghi nhận, công tác đào tạo tại MB Đà Nẵng vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định, ảnh hưởng đến hiệu quả toàn diện của chương trình:

Thiếu chiến lược đào tạo dài hạn, mang tính hệ thống: Việc tổ chức đào tạo vẫn chủ yếu mang tính phản ứng, tức là phát sinh nhu cầu mới tổ chức học, chưa có kế hoạch tổng thể về phát triển năng lực cho từng vị trí, từng phòng ban trong trung và dài hạn.

Điều này khiến công tác đào tạo thiếu sự liên tục, không định hướng được lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho CBNV.

Hình thức đào tạo còn hạn chế, chưa khai thác tối ưu công nghệ: Phần lớn các khóa đào tạo vẫn theo hình thức truyền thống, giảng dạy trực tiếp, thời lượng ngắn, nội dung chưa phong phú. Việc ứng dụng e-learning hay nền tảng học tập số chưa phổ biến, dẫn đến chi phí cao, hiệu quả chưa cao và khó tiếp cận với những nội dung cập nhật, hiện đại.

Chất lượng giảng viên không đồng đều: Một số khóa học nội bộ do chính cán bộ ngân hàng giảng dạy, dù có lợi thế về thực tiễn nhưng đôi khi thiếu kỹ năng sư phạm, trình bày chưa thu hút. Điều này khiến học viên khó tiếp thu, giảm sự hứng thú học tập.

Thiếu công cụ đánh giá hiệu quả đào tạo sau khóa học: Việc đánh giá chủ yếu dựa vào bài kiểm tra cuối khóa, bảng đánh giá cảm nhận người học hoặc phản hồi định tính từ lãnh đạo. Chưa có hệ thống đo lường định lượng như KPI, chỉ số đánh giá hiệu suất làm việc sau đào tạo để xác định cụ thể mức độ tác động đến hiệu quả công việc hay sự cải thiện về kỹ năng.

2.5.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Những hạn chế nêu trên bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân, bao gồm cả nguyên nhân khách quan và chủ quan:

Chưa có sự quan tâm đúng mức từ lãnh đạo về đào tạo như một khoản đầu tư dài hạn: Trong môi trường áp lực kinh doanh cao, nhiều khi ngân sách và thời gian dành cho đào tạo bị cắt giảm hoặc bố trí không hợp lý. Việc ưu tiên các hoạt động tạo doanh thu trước mắt khiến công tác đào tạo bị xem nhẹ.

Công tác phối hợp giữa các phòng ban chưa chặt chẽ: Phòng nhân sự chịu trách nhiệm tổ chức đào tạo nhưng chưa phối hợp hiệu quả với các phòng nghiệp vụ trong việc xác định nhu cầu thực tế, dẫn đến nội dung đào tạo thiếu sát thực, chưa giải quyết đúng vấn đề phát sinh trong công việc.

Thiếu chuyên môn về thiết kế chương trình đào tạo: MB Đà Nẵng chưa có đội ngũ chuyên trách mạnh về phát triển chương trình đào tạo chuyên sâu theo vị trí công việc, dẫn đến nội dung đào tạo mang tính chung chung, chưa phù hợp với đặc thù từng bộ phận như tín dụng, khách hàng doanh nghiệp, kế toán, kiểm soát nội bộ...

Tác động từ yếu tố khách quan bên ngoài: Ngành ngân hàng luôn biến động mạnh mẽ, đặc biệt trong giai đoạn chuyển đổi số, khiến kiến thức, kỹ năng cần thiết thay đổi liên tục. Nếu chương trình đào tạo không được cập nhật kịp thời sẽ trở nên lạc hậu, không bắt kịp xu hướng thực tế.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 đã khái quát tổng quan về Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng, đồng thời đi sâu phân tích thực trạng công tác đào tạo nhân viên tại chi nhánh trong giai đoạn gần đây. Qua các số liệu và đánh giá, có thể thấy rằng chi nhánh đã có những bước triển khai nhất định trong hoạt động đào tạo, góp phần nâng cao năng lực chuyên môn và chất lượng phục vụ khách hàng.

Tuy nhiên, quá trình đào tạo vẫn còn nhiều hạn chế: nội dung chương trình chưa theo kịp định hướng chiến lược, phương pháp giảng dạy còn truyền thống, hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo chưa toàn diện và việc gắn kết đào tạo với phát triển nghề nghiệp vẫn chưa rõ ràng. Những điểm yếu này cho thấy công tác đào tạo nhân sự tại MB Đà Nẵng chưa thực sự đáp ứng yêu cầu trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi số hiện nay.

Dựa trên cơ sở lý luận đã trình bày ở Chương 1 và thực trạng được phân tích tại Chương 2, Chương 3 sẽ tiếp tục đề xuất một số giải pháp cụ thể, thiết thực và khả thi nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên, góp phần xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao, phục vụ tốt cho chiến lược phát triển của chi nhánh trong thời gian tới.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN CỦA NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Sau khi phân tích thực trạng công tác đào tạo tại MB Đà Nẵng trong Chương 2, có thể thấy công tác đào tạo hiện nay đã có những đóng góp tích cực đến hoạt động kinh doanh của chi nhánh, thể hiện qua việc nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, cải thiện năng suất lao động và gia tăng hiệu quả vận hành. Tuy nhiên, những tồn tại nhất định như nội dung đào tạo chưa sát thực tế, phương pháp còn dàn trải, đánh giá sau đào tạo thiếu chiều sâu... đang là rào cản lớn cho việc phát huy tối đa vai trò của đào tạo trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

Vì vậy, việc đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo không chỉ nhằm khắc phục những điểm yếu đã nêu, mà còn hướng tới việc xây dựng một hệ thống đào tạo bài bản, hiện đại, linh hoạt và phù hợp với định hướng phát triển của ngân hàng trong giai đoạn mới.

3.1. Định hướng phát triển của ngân hàng

Nền kinh tế đang vận động không ngừng dưới tác động của toàn cầu hóa, cách mạng công nghiệp 4.0 và những biến động địa chính trị - tài chính trên thế giới, ngành ngân hàng nói chung và Ngân hàng TMCP Quân đội - Chi nhánh Đà Nẵng nói riêng đang đứng trước nhiều cơ hội và thách thức mới. Việc định hướng phát triển trong dài hạn không chỉ là kim chỉ nam cho chiến lược kinh doanh, mà còn là cơ sở quan trọng để hoạch định nguồn nhân lực, trong đó công tác đào tạo giữ vai trò then chốt. Chi nhánh MB Đà Nẵng xác định định hướng phát triển:

Thứ nhất, mở rộng mạng lưới khách hàng, đặc biệt là khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME):

MB Đà Nẵng nhận định rằng khối SME là phân khúc tiềm năng lớn, chiếm tỷ trọng đáng kể trong nền kinh tế và có nhu cầu sử dụng các dịch vụ ngân hàng rất đa dạng. Tuy nhiên, nhóm khách hàng này cũng có đặc điểm riêng về quy mô, hoạt động và khả năng tài chính, đòi hỏi nhân viên ngân hàng phải có năng lực tư vấn phù hợp, am hiểu ngành nghề kinh doanh, cũng như khả năng đánh giá rủi ro linh hoạt. Để đáp ứng được yêu cầu này, công tác đào tạo cần hướng đến chuyên sâu theo từng ngành nghề, tập trung vào kỹ năng mềm như tư vấn, thương thảo, phân tích dòng tiền...

Thứ hai, tăng trưởng tín dụng gắn với kiểm soát chất lượng:

Ngân hàng không chỉ tập trung vào chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng mà còn đặc biệt coi trọng việc đảm bảo chất lượng khoản vay. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và rủi ro kinh tế tiềm ẩn, nhân viên tín dụng cần được trang bị kiến thức chuyên môn sâu rộng, kỹ năng phân tích tài chính nâng cao, cùng đạo đức nghề nghiệp vững chắc. Do đó, đào tạo cần gắn với chuẩn mực kiểm soát nội bộ, tiêu chuẩn Basel II/III và các khóa chuyên sâu về quản trị rủi ro tín dụng.

Thứ ba, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong dịch vụ ngân hàng:

Cùng với xu hướng số hóa toàn cầu, MB đang phát triển mạnh các nền tảng như App MBBank, eMB, MB SmartBank và eKYC. Điều này đòi hỏi nhân sự tại chi nhánh Đà Nẵng phải được trang bị cả kiến thức công nghệ lẫn kỹ năng vận hành các ứng dụng ngân hàng số. Công tác đào tạo cần chú trọng phương pháp trải nghiệm thực tế, xây dựng các tình huống mô phỏng để nhân viên có thể vận dụng công nghệ một cách hiệu quả trong công việc hàng ngày.

Thứ tư, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, có khả năng thích ứng và đổi mới:

Môi trường VUCA (Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity) tạo ra áp lực lớn trong việc thay đổi liên tục, từ quy trình đến sản phẩm. MB xác định rằng nguồn nhân lực cần có khả năng tư duy phản biện, học hỏi nhanh, chấp nhận thay đổi và đổi mới sáng tạo. Đây là yêu cầu cấp thiết và phải được triển khai ngay từ khâu tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển năng lực cá nhân một cách toàn diện.

- Những định hướng phát triển của MB Đà Nẵng là cơ sở nền tảng để hoạch định chiến lược đào tạo bài bản, vừa đảm bảo bám sát yêu cầu thực tiễn kinh doanh, vừa xây dựng một lực lượng lao động tinh nhuệ, đáp ứng tiêu chuẩn hiện đại của ngành ngân hàng trong tương lai.

3.2. Mục tiêu đào tạo nhân viên của ngân hàng trong giai đoạn tới

Trên cơ sở những định hướng phát triển nêu trên, cùng với việc phân tích thực trạng đào tạo tại chi nhánh trong chương 2, MB Đà Nẵng cần thiết lập một hệ thống mục tiêu đào tạo nhân viên rõ ràng, thực tế và có khả năng đo lường. Các mục tiêu này không chỉ nhằm khắc phục những bất cập còn tồn tại, mà còn hướng đến việc chuẩn bị nguồn lực nhân sự thích ứng nhanh với sự biến động của thị trường.

(1) Chuẩn hóa và nâng cao chất lượng chuyên môn theo từng vị trí công việc

Đây là mục tiêu cốt lõi nhằm đảm bảo nhân viên ở mỗi vị trí đều có kiến thức chuyên môn vững chắc và kỹ năng tác nghiệp thành thạo. MB Đà Nẵng cần xây dựng bộ khung năng lực chi tiết cho từng chức danh – từ giao dịch viên, chuyên viên khách hàng, chuyên viên tín dụng đến cán bộ quản lý. Dựa trên khung năng lực đó, các chương trình đào tạo cần tập trung:

- Củng cố kiến thức chuyên sâu về nghiệp vụ ngân hàng, tài chính doanh nghiệp, phân tích tín dụng, thẩm định tài sản...
- Nâng cao kỹ năng xử lý tình huống thực tế, tránh máy móc trong quy trình, tăng tính chủ động trong công việc.
- Chuẩn hóa các tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp và quy tắc ứng xử.

Việc đào tạo hướng tới chuẩn hóa năng lực không chỉ giúp nhân viên nâng cao hiệu suất làm việc mà còn giảm thiểu sai sót, tăng cường chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu.

(2) Gắn kết đào tạo với chuyển đổi số và tư duy dịch vụ hiện đại

Ngân hàng số đã và đang thay đổi sâu sắc phương thức vận hành, cung cấp dịch vụ và tương tác với khách hàng. Trong bối cảnh đó, MB Đà Nẵng cần đặt mục tiêu:

- Đào tạo toàn diện về các nền tảng số như App MBBank, SmartBanking, eKYC, Digital Lending, đồng thời hướng dẫn thao tác sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu nội bộ.
- Bồi dưỡng tư duy số – kỹ năng phản ứng nhanh với sự thay đổi công nghệ, phát hiện cơ hội chuyển đổi trong công việc hàng ngày.
- Hình thành văn hóa “lấy khách hàng làm trung tâm”, trong đó mọi hoạt động dịch vụ đều hướng tới cải thiện trải nghiệm người dùng.

Điều này đòi hỏi chương trình đào tạo phải tích hợp các nội dung công nghệ hiện đại, thực hành trực tuyến, đồng thời thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong cung cách phục vụ.

(3) Phát triển năng lực thích ứng, kỹ năng mềm và tư duy phản biện

Trong môi trường VUCA, năng lực chuyên môn tuy quan trọng nhưng chưa đủ. MB cần chú trọng đào tạo những kỹ năng phi kỹ thuật (soft skills) như:

- Kỹ năng giao tiếp, thuyết trình, làm việc nhóm và đàm phán.
- Tư duy phản biện để phân tích vấn đề khách quan và đề xuất giải pháp hiệu quả.
- Khả năng tự học, tự thích nghi với thay đổi, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi mô hình kinh doanh.

Đây là nền tảng giúp đội ngũ nhân sự có thể đảm nhiệm nhiều vai trò linh hoạt, tăng khả năng điều phối trong công việc và giảm sự phụ thuộc vào hệ thống quản lý cứng nhắc.

(4) Tăng cường văn hóa học tập chủ động và học tập suốt đời

Mục tiêu dài hạn là hình thành một môi trường học tập liên tục, nơi nhân viên chủ động nâng cao kiến thức và kỹ năng cá nhân. MB cần hướng tới:

- Thiết lập hệ thống đào tạo nội bộ kết hợp tự học qua e-learning, podcast nội bộ, diễn đàn chuyên môn.
- Khuyến khích nhân viên tự nghiên cứu, tham gia các chương trình chứng chỉ quốc tế như CFA, ACCA, Digital Banking, Risk Management.
- Tạo ra các “Cộng đồng học tập” (Learning Communities) để thúc đẩy trao đổi, chia sẻ tri thức giữa các phòng ban.

Việc xây dựng văn hóa học tập không chỉ giúp tiết kiệm chi phí đào tạo mà còn tạo sự gắn kết nội bộ, phát huy tiềm năng của từng cá nhân.

(5) Phát triển đội ngũ kế thừa và nhà lãnh đạo tương lai

Cuối cùng, đào tạo phải hướng đến mục tiêu dài hạn – xây dựng nguồn lực lãnh đạo chiến lược. MB Đà Nẵng cần triển khai:

- Các chương trình “phát triển tài năng” (Talent Development) dành cho nhân sự có tiềm năng.
- Lộ trình đào tạo chuyên sâu về năng lực quản trị, kỹ năng lãnh đạo, hoạch định chiến lược.
- Thực hiện luân chuyển vị trí nhằm rèn luyện kỹ năng đa nhiệm, tư duy hệ thống và khả năng ra quyết định toàn diện.

Điều này không chỉ giúp ngân hàng chủ động trong công tác quy hoạch cán bộ mà còn giữ chân nhân tài và bảo đảm sự phát triển ổn định lâu dài.

3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên tại MB – Chi nhánh Đà Nẵng

Để công tác đào tạo thực sự phát huy vai trò là đòn bẩy nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, từ đó góp phần thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững của ngân hàng, MB Đà Nẵng cần triển khai đồng bộ, có chiều sâu một hệ thống giải pháp toàn diện. Những giải pháp này không chỉ giải quyết các bất cập hiện hữu mà còn định hướng tương lai phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số và cạnh tranh ngày càng cao trong ngành ngân hàng.

3.3.1. Xây dựng kế hoạch đào tạo có chiến lược, đồng bộ với định hướng phát triển của chi nhánh

Một trong những hạn chế nổi bật là công tác đào tạo còn mang tính đối phó, thiếu tính chiến lược và chưa đồng bộ với mục tiêu dài hạn của chi nhánh. Do đó, MB Đà Nẵng cần xây dựng kế hoạch đào tạo nhân sự theo hướng trung và dài hạn (3–5 năm), được tích hợp trong chiến lược phát triển tổng thể của chi nhánh.

+ Xác định rõ mục tiêu đào tạo gắn liền với định hướng chuyển đổi số, phát triển khách hàng doanh nghiệp, nâng cao chất lượng dịch vụ và quản trị rủi ro.

+ Phân tích nhu cầu đào tạo định kỳ theo từng chức danh, phòng ban và lộ trình thăng tiến để đảm bảo sát với thực tiễn công việc.

+ Lập ngân sách đào tạo cố định hàng năm, ưu tiên phân bổ theo các nhóm chức danh trọng điểm như: tín dụng, giao dịch viên, quản trị rủi ro, quản lý khách hàng doanh nghiệp.

+ Đảm bảo việc đào tạo không tách rời hoạt động kinh doanh, mà trở thành công cụ nâng cao hiệu suất làm việc và sự thích nghi của nhân viên với thay đổi.

Việc có kế hoạch đào tạo mang tính chiến lược không chỉ giúp tối ưu hóa nguồn lực mà còn tạo điều kiện để phát triển đội ngũ nhân sự bền vững và hiệu quả.

3.3.2. Thiết kế chương trình đào tạo theo nhu cầu thực tiễn và năng lực cá nhân

Một điểm hạn chế lớn tại MB Đà Nẵng hiện nay là nội dung đào tạo chưa phân hóa theo từng nhóm đối tượng, dẫn đến tình trạng đào tạo chưa đúng trọng tâm, gây lãng phí thời gian và nguồn lực. Để khắc phục, cần:

- + Áp dụng khung năng lực theo vị trí công việc, từ đó xây dựng nội dung đào tạo sát thực tiễn, đặc biệt cho các vị trí như chuyên viên tín dụng, giao dịch viên, nhân viên vận hành, nhân viên chăm sóc khách hàng.

- + Xây dựng chương trình đào tạo phân cấp, bao gồm: đào tạo hội nhập (cho nhân viên mới), đào tạo nâng cao (cho nhân sự có kinh nghiệm), đào tạo chuyên sâu (cho nhân sự nguồn và quản lý cấp trung).

- + Kết hợp đào tạo định kỳ (theo quý, năm) với đào tạo linh hoạt (khi có sự thay đổi về quy trình, chính sách hoặc sản phẩm dịch vụ).

- + Khuyến khích cá nhân tự xây dựng kế hoạch học tập thông qua hệ thống học trực tuyến nội bộ hoặc các chứng chỉ chuyên môn bên ngoài.

Giải pháp này sẽ giúp cá nhân hóa quá trình đào tạo, phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên, từ đó nâng cao hiệu quả công việc một cách rõ rệt.

3.3.3. Đổi mới phương pháp đào tạo theo hướng hiện đại và phù hợp với điều kiện chi nhánh

Phương pháp đào tạo hiện tại tại chi nhánh chủ yếu vẫn theo hình thức truyền thống, giảng dạy tập trung, chưa linh hoạt và chưa tận dụng các công cụ công nghệ hiện đại. Để cải thiện, MB Đà Nẵng cần:

- + Đa dạng hóa hình thức đào tạo bao gồm: đào tạo trực tuyến (E-learning), đào tạo tại chỗ (OJT), đào tạo kết hợp (Blended learning).

- + Tổ chức các chương trình “huấn luyện kèm cặp” (mentoring/coaching) cho nhân viên mới hoặc nhân sự chuyển vị trí.

- + Triển khai các mô hình học tập tương tác, kết hợp bài tập tình huống, thảo luận nhóm, phản biện, mô phỏng nghiệp vụ – đặc biệt hiệu quả cho các vị trí phải xử lý tình huống thực tế như giao dịch viên hay chuyên viên tín dụng.

- + Ứng dụng các nền tảng học tập số nội bộ như MB Learning Hub, cho phép nhân viên học mọi lúc mọi nơi, dễ dàng theo dõi tiến độ và kết quả học tập.

Việc hiện đại hóa phương pháp đào tạo sẽ giúp nhân viên chủ động hơn trong học tập, tiếp cận kiến thức nhanh và phù hợp với xu hướng làm việc linh hoạt hiện nay.

3.3.4. Nâng cao chất lượng giảng viên nội bộ và tăng cường hợp tác với đơn vị đào tạo chuyên nghiệp

Một số khóa đào tạo nội bộ hiện tại tại MB Đà Nẵng còn phụ thuộc nhiều vào đội ngũ giảng viên không chuyên, dẫn đến chất lượng truyền đạt chưa đồng đều, tính cập nhật còn hạn chế.

+ Lựa chọn, đánh giá và phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ có năng lực chuyên môn và kỹ năng sư phạm tốt, đặc biệt ở các bộ phận như tín dụng, vận hành, công nghệ.

+ Tổ chức định kỳ các lớp nâng cao kỹ năng giảng dạy, cập nhật phương pháp đào tạo hiện đại cho giảng viên nội bộ.

+ Thiết lập quan hệ hợp tác chính thức với các đơn vị đào tạo chuyên sâu như Học viện Ngân hàng, các tổ chức quốc tế có kinh nghiệm trong đào tạo ngân hàng – tài chính.

+ Mời chuyên gia thực tế (có kinh nghiệm quản lý, tư vấn tín dụng, phân tích rủi ro...) tham gia giảng dạy, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn cho các khóa học trọng điểm.

Việc chuyên nghiệp hóa đội ngũ giảng viên sẽ giúp nâng cao chất lượng đào tạo, đảm bảo nhân viên tiếp thu được kiến thức có chiều sâu, cập nhật và phù hợp với thực tế.

3.3.5. Cải tiến hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo theo tiêu chí rõ ràng, gắn với hiệu suất công việc

Hiện tại, việc đánh giá hiệu quả đào tạo tại MB Đà Nẵng còn mang tính hình thức, chưa phản ánh được tác động thực tế đến hiệu suất công việc.

+ Áp dụng hệ thống đánh giá theo mô hình Kirkpatrick 4 cấp độ gồm: phản ứng, học tập, hành vi và kết quả.

+ Thiết lập mối liên hệ giữa kết quả đào tạo và KPIs công việc, từ đó xác định rõ giá trị mà chương trình đào tạo mang lại.

+ Giao trách nhiệm cho quản lý trực tiếp trong việc theo dõi, đánh giá sự thay đổi hành vi làm việc sau đào tạo.

+ Sử dụng các công cụ công nghệ để theo dõi tiến độ, kết quả đào tạo, như hệ thống quản lý học tập (LMS), báo cáo dashboard đào tạo theo thời gian thực.

+ Khen thưởng kịp thời những cá nhân, phòng ban hoàn thành tốt chương trình đào tạo và có ứng dụng hiệu quả trong công việc.

Đánh giá đúng hiệu quả đào tạo không chỉ giúp cải thiện chất lượng chương trình mà còn tạo động lực để nhân viên tích cực học tập, phát triển bản thân.

KẾT LUẬN

Có thể nói thị trường tài chính – ngân hàng, chất lượng nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt quyết định sự phát triển bền vững và năng lực cạnh tranh của các tổ chức tài chính. Đào tạo và phát triển nhân viên không chỉ là nhiệm vụ thường xuyên mà còn là chiến lược dài hạn, giúp doanh nghiệp thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, công nghệ và nhu cầu khách hàng.

Thông qua việc nghiên cứu đề tài “Một số giải pháp hoàn thiện chương trình đào tạo nhân viên của Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng”, khóa luận đã đạt được những mục tiêu nghiên cứu cụ thể như: Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, bao gồm các khái niệm, nội dung, quy trình và phương pháp đào tạo. Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023–2025, từ đó chỉ ra những kết quả đạt được cũng như các tồn tại, hạn chế và nguyên nhân. Đề xuất một số nhóm giải pháp có tính khả thi và phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân viên, phù hợp với định hướng phát triển và đặc thù hoạt động của ngân hàng.

Các giải pháp được đề xuất trong khóa luận tập trung vào việc: Xây dựng kế hoạch đào tạo rõ ràng, gắn với chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Đa dạng hóa phương pháp và hình thức đào tạo. Tăng cường đầu tư vào chất lượng giảng viên và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo. Áp dụng các công cụ đo lường và đánh giá hiệu quả đào tạo một cách khoa học và sát thực tế.

Chương trình đào tạo là một vấn đề có nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau. Mặc dù em đã cố gắng tìm tòi nhưng những đánh giá, phân tích và đề xuất các giải pháp không tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Em mong muốn nhận được sự tham gia đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo, để bài khóa luận có điều kiện hoàn thiện thêm.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình của cô Th.S Nguyễn Thị Thu Hà và Quý thầy cô, các bạn đã tận tình giúp đỡ để em hoàn thành tốt bài khóa luận này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hữu Lam (2012), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê.
2. Trần Kim Dung (2016), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê
3. Vũ Quang Hiến (2012), Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, NXB Lao động.
4. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2024), Cổng Thông tin điện tử.
5. Ngân hàng TMCP Quân đội – Chi nhánh Đà Nẵng (2024), Báo cáo hoạt động kinh doanh và công tác đào tạo nội bộ.

Website:

1. <https://www.mbbank.com.vn> – Website chính thức của Ngân hàng TMCP Quân đội (MB Bank)
2. <http://www.molisa.gov.vn> – Cổng thông tin điện tử Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội
3. <https://scholar.google.com> – Cổng tìm kiếm tài liệu học thuật (Google Scholar)