

Giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo viên chức theo vị trí việc làm tại Học viện Ngân hàng

Trần Ngọc Tiến

Phòng Tổ chức cán bộ, Học viện Ngân hàng

Ngày nhận: 12/04/2021

Ngày nhận bản sửa: 17/05/2021

Ngày duyệt đăng: 19/05/2021

Tóm tắt: Trong đơn vị hành chính sự nghiệp, mỗi vị trí việc làm đảm nhiệm một nhiệm vụ nhất định của tổ chức, đòi hỏi những người công tác ở vị trí này phải có trình độ, kỹ năng phù hợp, đáp ứng yêu cầu công việc. Cùng với sự phát triển của tổ chức, ứng dụng kỹ thuật - công nghệ, trình độ, kỹ năng của người lao động ở những vị trí việc làm trong đơn vị hành chính sự nghiệp cần không ngừng cập nhật, nâng cao, đáp ứng yêu cầu của từng vị trí việc làm.

Triển khai thực hiện Nghị định số 106/2020/NĐ-CP ngày 10/9/2020 của Chính phủ về Vị trí việc làm và số người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập cũng như từng bước thực hiện lộ trình tự chủ tài chính, Học viện Ngân hàng (HVNH) đã xác định vị trí việc làm, đào tạo viên chức theo vị trí việc làm nhằm đáp ứng yêu cầu

Solutions to improve the effectiveness of officials training by job position at Banking Academy

Abstract: In the administrative and non-business units, each job position takes in charge of specific tasks of the organization, requiring the officials in this position to have the qualifications and skills to meet the job requirements. Along with the development of the organization and the application of techniques and technology, the skills and qualifications of employees in employment positions in administrative and non-business units are constantly updated and improved.

Implementing the Government's Decree No. 106/2020/NĐ-CP dated September 10th, 2020, on employment positions and the number of people working in public non-business units as well as step by step executing the roadmap of fiscal autonomy, Banking Academy has determined job positions and trained employees according to job positions to meet new requirements. In this article, after an overview of job positions and training by job position, the author combined the synthesis of statistics on the training of officials and employees in the period 2008-2020 and surveyed data of the current status of training by job position at Banking Academy through a questionnaire to assess the current situation of this work, thereby proposing solutions to improve the effectiveness of officials training according to job position at the Banking Academy in the near future.

Keywords: Effectiveness of officials training, Banking Academy, job positions

Tran, Ngoc Tien

Email: tientn@hvn.edu.vn

Human Resources Department, Banking Academy of Vietnam

mới. Bài viết này, sau khi khái quát về vị trí việc làm và đào tạo theo vị trí việc làm, tác giả đã kết hợp giữa tổng hợp số liệu thống kê về đào tạo cán bộ, viên chức giai đoạn 2008- 2020 và thực hiện khảo sát thực trạng đào tạo theo vị trí việc làm tại HVNH thông qua bảng hỏi nhằm đánh giá thực trạng công tác này, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo viên chức theo vị trí việc làm tại HVNH Ngân hàng thời gian tới.

Từ khóa: hiệu quả đào tạo viên chức, Học viện Ngân hàng, vị trí việc làm

1. Giới thiệu

Theo Khoản 1, Điều 7, Luật Viên chức năm 2010: “*Vị trí việc làm là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng, là căn cứ xác định số lượng người làm việc, cơ cấu viên chức để thực hiện việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập*”.

Đào tạo theo vị trí việc làm là quá trình tổ chức những cơ hội học tập theo vị trí việc làm nhằm trang bị, cập nhật, nâng cao kiến thức về chuyên môn, kỹ năng xử lý công việc và thái độ làm việc để nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc trong cơ quan, đơn vị.

Quy trình đào tạo viên chức theo vị trí việc làm bao gồm bốn bước: (1) Xác định nhu cầu đào tạo; (2) Lập kế hoạch đào tạo; (3) Thực hiện kế hoạch đào tạo; (4) Đánh giá kết quả sau đào tạo.

Hiệu quả đào tạo viên chức theo vị trí việc làm

Hiệu quả nói chung chính là sự gia tăng giá trị ngày càng nhiều hơn của một hoạt động nào đó. Đối với đào tạo viên chức theo vị trí việc làm thì hiệu quả chính là việc viên chức sau đào tạo về mặt kiến thức, kỹ năng được nâng lên, cập nhật hơn, từ đó kết quả công việc ở từng vị trí viên chức đảm nhiệm đạt được cao hơn so với trước thông qua hệ thống đo lường đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Đo lường hiệu quả đào tạo viên chức theo vị trí việc làm

Đề đo lường hiệu quả đào tạo viên chức theo vị trí việc làm hiện nay, đa phần các đơn vị sự nghiệp sử dụng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc (KPI) hoặc cách tính điểm theo đặc thù từng đơn vị trước và sau đào tạo. Tuy nhiên, trong bài viết này tác giả muốn nhấn mạnh đến khía cạnh hiệu quả của công tác đào tạo viên chức như là một quá trình, nên hiệu quả cuối cùng sẽ phụ thuộc vào hiệu quả của từng nội dung trong quá trình đào tạo, thể hiện ở các yếu tố tác động đến hiệu quả đào tạo viên chức theo vị trí việc làm.

Các yếu tố tác động đến hiệu quả đào tạo viên chức theo vị trí việc làm

Kết quả thực hiện công việc của viên chức sau đào tạo phản ánh kết quả đào tạo viên chức. Để có được kết quả đó phụ thuộc vào nhiều yếu tố trong quá trình đào tạo. Để đo lường hiệu quả một cách chi tiết, cụ thể cần phải đo lường hay đánh giá cả quá trình với từng nội dung của quá trình đào tạo. Bài viết này đánh giá thực trạng công tác đào tạo viên chức tại HVNH qua 7 nội dung của qui trình đào tạo như sau:

- (1) Mục tiêu đào tạo
- (2) Quy trình đào tạo
- (3) Nội dung, chương trình đào tạo
- (4) Hình thức và phương pháp đào tạo
- (5) Đối tượng đào tạo
- (6) Giảng viên tham gia đào tạo
- (7) Tài chính cho đào tạo.

Mục tiêu Bài viết này nhằm đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo viên chức theo vị trí việc làm tại Học viện Ngân hàng. Bài viết sử dụng dữ liệu tổng hợp, các báo cáo từ Phòng Tổ chức Cán bộ, HVNH giai đoạn 2008- 2020. Bên cạnh đó, để có cơ sở đánh giá thực trạng đào tạo viên chức theo 7 yếu tố của quá trình đào tạo viên chức, tác giả đã kết hợp giữa tổng hợp số liệu thống kê về đào tạo cán bộ, viên chức giai đoạn 2008- 2020 và thực hiện khảo sát qua email với mẫu bảng hỏi thiết kế trên goole.doc từ ngày 23/02/2021 đến hết ngày 23/3/2021, nội dung về thực trạng đào tạo theo vị trí việc làm tại HVNH. Nhóm đối tượng khảo sát gồm viên chức giữ chức vụ lãnh đạo và viên chức không giữ chức vụ lãnh đạo tại HVNH.

2. Thực trạng đào tạo viên chức tại Học viện Ngân hàng giai đoạn 2008- 2020

Năm 2019, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước đã ký Quyết định số 335/QĐ-NHNN ngày 27/5/2019 về việc phê duyệt Đề án vị trí việc làm và danh mục các vị trí việc làm theo chức danh nghề nghiệp của HVNH. Như vậy, trong giai đoạn từ 2019 trở về trước, HVNH cơ bản đào tạo viên chức chưa gắn đúng nghĩa với vị trí việc làm. Việc đào tạo viên chức của HVNH giai đoạn trước năm 2019 tập trung vào các mục tiêu theo Chiến lược phát triển HVNH giai đoạn 2016- 2020 được Thống đốc

NHNN phê duyệt theo Quyết định số 462/QĐ-NHNN ngày 23/3/2017. Cụ thể:

- Đào tạo giảng viên đầu ngành có định hướng phát triển chuyên ngành và chủ trì đề tài nghiên cứu khoa học cấp Ngành và cấp Nhà nước;
- Đẩy mạnh đào tạo tiến sĩ chuyên ngành đối với đội ngũ giảng viên và nghiên cứu viên, khuyến khích viên chức hành chính đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ phù hợp với vị trí việc làm;
- Đào tạo chuyên sâu về năng lực nghiên cứu, kiến thức thực tế và khả năng ứng dụng nguyên lý cho đội ngũ giảng viên nhằm đáp ứng nhu cầu đề ra của Chiến lược.

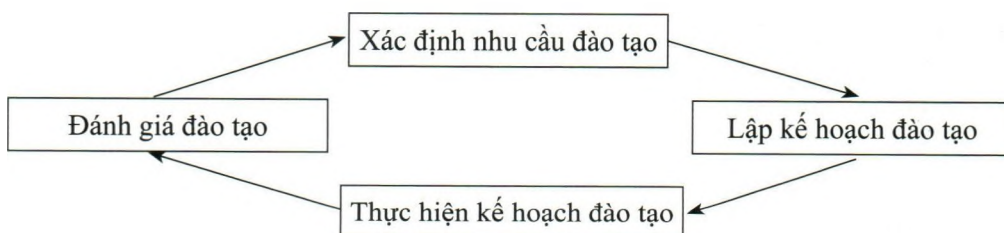
Về Quy trình đào tạo viên chức theo vị trí việc làm

Quy trình của đào tạo viên chức theo vị trí việc làm gồm bốn bước (Hình 1). Trong những năm qua HVNH đã cơ bản thực hiện đúng quy trình đào tạo viên chức, tuy nhiên ở mỗi bước của quy trình cần hoàn thiện các nội dung cho phù hợp và đảm bảo chất lượng của quy trình đào tạo. Có thể nói đây cũng là quy trình chung của một quá trình đào tạo, với mỗi bước của quy trình mỗi đơn vị có những cách làm, những nội dung khác nhau nhằm đảm bảo chất lượng đào tạo viên chức đáp ứng tốt nhất nhu cầu thực thi công việc.

Về nội dung, chương trình đào tạo

Bảng 1 cho thấy:

- Đề hoàn thiện ngạch viên chức có 03 nội dung đào tạo, gồm chuyên viên cao cấp và tương đương, chuyên viên chính và tương



Hình 1. Quy trình đào tạo viên chức

Nguồn: Tác giả tổng hợp

đương, chuyên viên và tương đương. Để hoàn thiện chức danh lãnh đạo quản lý có 2 nội dung đào tạo, gồm đang giữ chức vụ và viên chức.

- Đào tạo theo vị trí việc làm gồm đào tạo ngắn hạn và dài hạn, tập trung phần lớn cho kỹ năng nghiệp vụ và bồi dưỡng lãnh đạo cấp phòng và tương đương, cụ thể: khóa bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ với 1.556 lượt người được cử đi đào tạo, chiếm tỷ lệ 68%. Ngoài ra là các nội dung đào tạo khác như tin học, ngoại ngữ, quốc phòng an ninh... Biểu đồ 1 cho thấy chương trình, nội dung đào tạo viên chức HVNH giai đoạn 2008-2020 đã được thiết kế theo vị trí việc làm, chia theo 2 nhóm: nhóm nhân viên (84,91% và 75,47%) và nhóm quản lý (88,51% và 68,97%).

Về đối tượng và hình thức tổ chức đào tạo

Biểu đồ 2 cho thấy, đào tạo khi mới bắt đầu nhận việc là 334 lượt, chiếm tỷ lệ 13% so

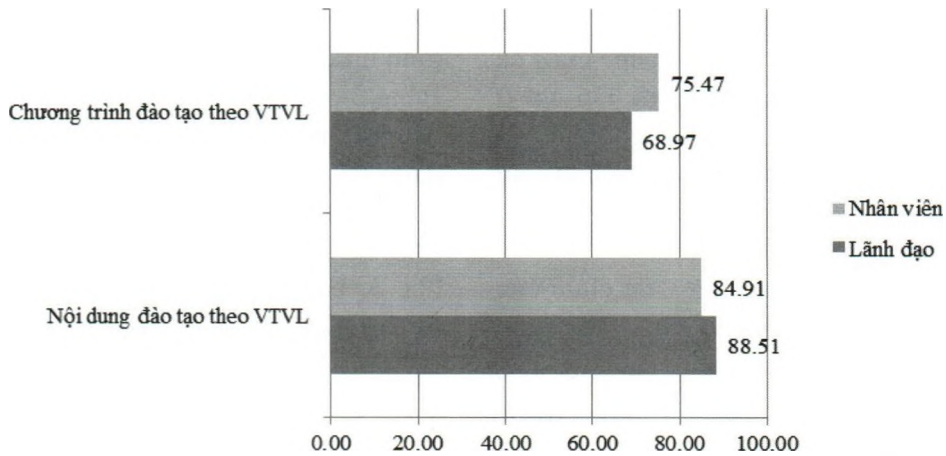
với tổng số lượt cử; đào tạo trong khi làm việc là 2.251 lượt cử, chiếm tỷ lệ lớn nhất (85%) trên tổng số lượt cử; đào tạo cho công việc tương lai 40 lượt cử, chiếm tỷ lệ ít nhất (2%) trên tổng số lượt cử. Lý do đào tạo trong khi làm việc chiếm tỷ lệ lớn được cho là các khóa đào tạo đã có sẵn nội dung, viên chức chỉ cần lựa chọn đăng ký tham gia nếu thấy phù hợp và các đơn vị chưa tích cực, chủ động trong việc đề xuất các khóa đào tạo theo chức năng nhiệm vụ của mình.

Kết quả khảo sát người học là các viên chức tại HVNH (Biểu đồ 3) cho thấy, đa số viên chức giữ vị trí lãnh đạo quản lý nếu được lựa chọn hình thức tổ chức đào tạo sẽ lựa chọn hình thức đào tạo trong giờ hành chính mở tại HVNH (83% người đánh giá lựa chọn hình thức này) hoặc lựa chọn hình thức đào tạo ngoài giờ hành chính nếu được cử đi đào tạo (48,28% viên chức giữ vị trí lãnh đạo

Bảng 1. Tổng hợp số liệu đào tạo viên chức Học viện Ngân hàng phân theo nội dung, chương trình đào tạo, 2008 - 2020

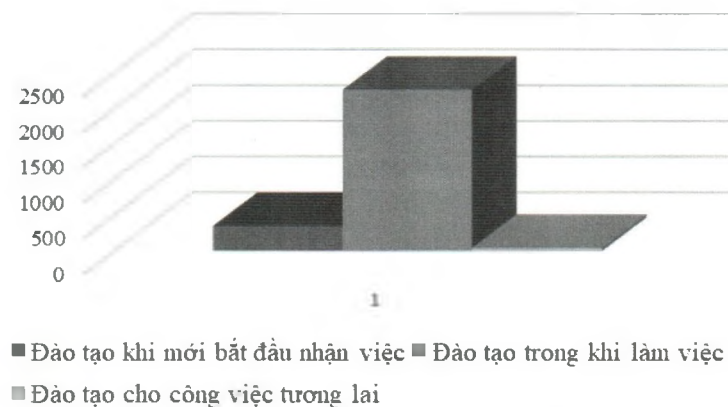
TT	Nội dung	Số lượt người tham gia đào tạo	Lãnh đạo, quản lý		Ngạch viên chức			
			Đang giữ chức vụ	Viên chức	CVCC và tương đương	CVC và tương đương	Chuyên viên và tương đương	Cán sự
I	Đào tạo ngắn hạn	2.291	867	1.424	74	362	1.745	11
1	Kỹ năng nghiệp vụ	1.556	531	1.025	41	183	1.322	10
2	Kỹ năng lãnh đạo, quản lý	11	11	0	1	7	3	0
3	Quản lý nhà nước ngạch giảng viên	306	120	186	32	160	181	0
4	Quản lý nhà nước ngạch chuyên viên	137	34	103	0	0	100	0
5	Lãnh đạo cấp phòng và tương đương	135	100	35	0	0	6	0
6	Ngoại ngữ	5	0	5	0	0	5	0
7	Tin học	112	42	70	0	7	104	1
8	Quốc phòng an ninh	29	29	0	0	5	24	0
II	Đào tạo dài hạn	184						

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ HVNH



Biểu đồ 1. Nội dung, chương trình đào tạo viên chức Học viện Ngân hàng theo vị trí việc làm giai đoạn 2008 - 2020

Nguồn: Khảo sát của nhóm nghiên cứu



Biểu đồ 2. Đối tượng đào tạo giai đoạn 2008 - 2020

Nguồn: Kết quả khảo sát

quản lý lựa chọn, 53,77% viên chức không giữ vị trí lãnh đạo quản lý lựa chọn).

Về nội dung đào tạo theo vị trí việc làm

Biểu đồ 4 cho thấy, công tác đào tạo viên chức chủ yếu tập trung cho đối tượng viên chức thuộc nhóm vị trí chuyên môn nghiệp vụ và nhóm công việc hỗ trợ, phục vụ; đối tượng thuộc nhóm lãnh đạo quản lý mới chỉ đào tạo tập trung chủ yếu vào kỹ năng nghiệp vụ, các kỹ năng mềm khác phục vụ cho việc lãnh đạo, quản lý vẫn chưa được chú trọng.

Về đội ngũ giảng viên tham gia đào tạo

Để đánh giá thực trạng đội ngũ giảng viên,

Tác giả đã thực hiện khảo sát hai nhóm đối tượng là viên chức giữ chức vụ lãnh đạo và viên chức không giữ chức lãnh đạo, hình thức khảo sát qua email với mẫu bảng hỏi thiết kế trên goole.doc từ ngày 23/02/2021 đến hết ngày 23/3/2021, các câu hỏi khảo sát được đánh giá qua 3 mức (tốt, khá, trung bình). Kết quả khảo sát được thể hiện tại Biểu đồ 5.

Biểu đồ 5 cho thấy, đa số người học đánh giá mức khá trở lên đối với phương pháp sư phạm của giảng viên, về khả năng bao quát, thu hút người học; tỷ lệ lý thuyết và thực hành, về chuyên môn của giảng viên

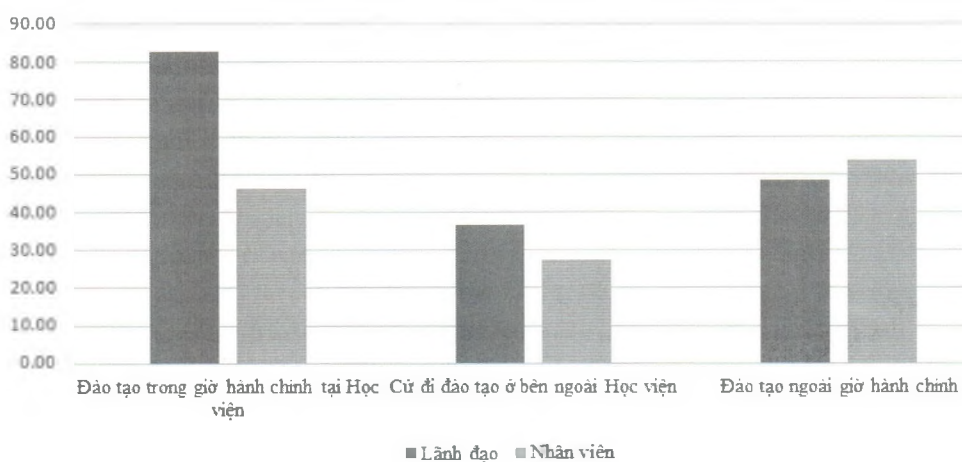
tham gia đào tạo đã phù hợp với nội dung của khóa đào tạo nên được đánh giá khá tốt, còn lại đối với tài liệu học tập chỉ ở mức trung bình là do chất lượng tài liệu và nguồn thông tin của tài liệu chưa đáp ứng được nhu cầu của người học.

Về tài chính phục vụ đào tạo

Kinh phí dành cho đào tạo viên chức của HVNH hiện nay chủ yếu dựa vào Ngân

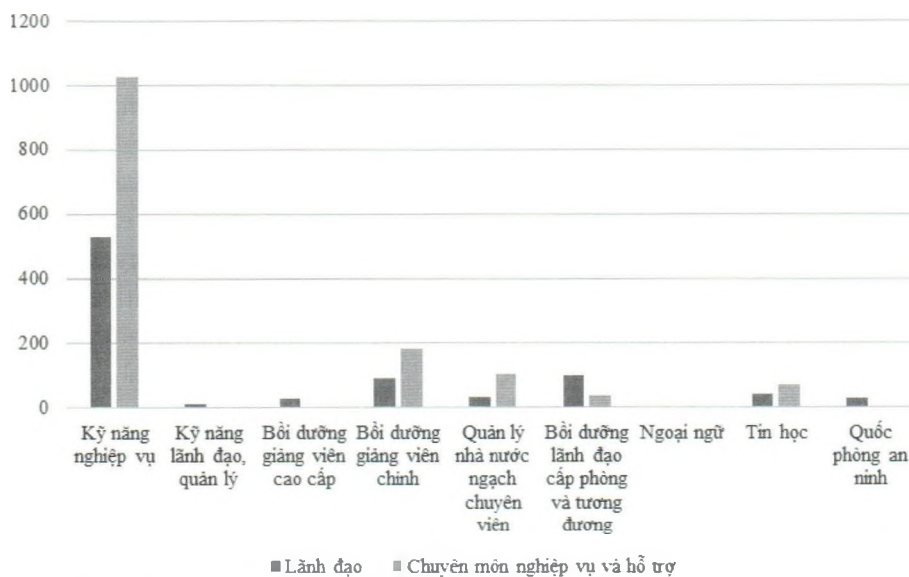
sách Nhà nước cấp và được xác định theo định mức đầu người.

Bảng 2 cho thấy, kinh phí phân bổ qua các năm không đồng đều. Nguyên nhân được đánh giá do HVNH chưa có dự toán kinh phí và hoạch định chiến lược đào tạo theo từng năm, từng giai đoạn, việc tổ chức lớp học cơ bản còn mang tính đột xuất. Trong 6 năm gần đây, kinh phí cho đào tạo viên



Biểu đồ 3. Đánh giá của người học về hình thức tổ chức đào tạo giai đoạn 2008 - 2020

Nguồn: Khảo sát của nhóm nghiên cứu



Biểu đồ 4. Thực trạng về nội dung đào tạo theo vị trí việc làm giai đoạn 2008 - 2020

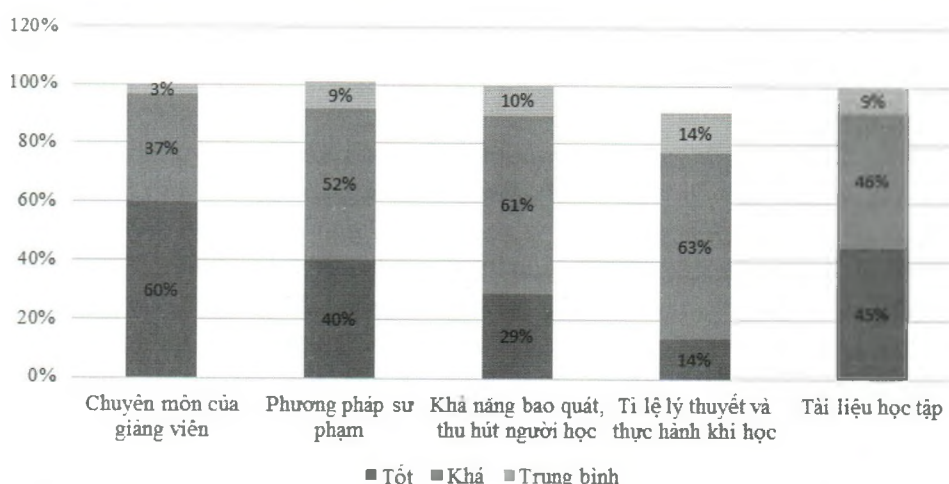
Nguồn: Khảo sát của nhóm nghiên cứu

chức dài hạn có xu hướng giảm dần, trong khi kinh phí đào tạo ngắn hạn có xu hướng tăng dần. Ngoại trừ năm 2020 kinh phí dành cho đào tạo cả ngắn hạn và dài hạn đều sụt giảm đáng kể là do dịch Covid-19 bùng phát nên hạn chế tổ chức đào tạo tập trung. Nếu tính trên tổng số viên chức được đào tạo thì suất chi cho 01 viên chức đi đào tạo được thể hiện tại Bảng 3.

Bảng 3 cho thấy, suất chi cho đào tạo ngắn hạn có xu hướng tăng lên rõ rệt, chi cho đào tạo dài hạn tăng - giảm tùy theo từng năm. Riêng năm 2020, suất chi cho đào tạo dài hạn giảm đáng kể do dịch Covid-19 bùng phát.

3. Đánh giá kết quả, hạn chế và nguyên nhân của đào tạo viên chức theo vị trí việc làm tại Học viện Ngân hàng

xem tiếp kỳ sau



Biểu đồ 5. Thực trạng về đội ngũ giảng viên tham gia đào tạo viên chức

Nguồn: Kết quả khảo sát

Bảng 2. Thống kê kinh phí đào tạo viên chức giai đoạn 2015 - 2020

Đơn vị tính: nghìn đồng

TT	Nội dung	Năm					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Đào tạo dài hạn	3.800.000	4.040.000	2.920.000	1.200.000	800.000	81.440
2	Đào tạo ngắn hạn	385.876	385.876	643.090	986.283	1.042.469	342.150
3	Tổng	4.185.876	4.425.876	3.563.090	2.186.283	1.842.469	423.590

Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo hàng năm của HVNH

Bảng 3. Kinh phí bình quân cho đào tạo viên chức giai đoạn 2016 - 2020

Đơn vị tính: nghìn đồng

TT	Nội dung	Năm				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Đào tạo dài hạn	86.000	73.000	100.000	73.000	7.500
2	Đào tạo ngắn hạn	1.000	2.000	2.900	3.600	2.000

Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo hàng năm của HVNH