

GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

TS. Phạm Thái Hà*

Nhân lực là yếu tố quyết định đến thành công và tiến bộ của mỗi quốc gia, trong đó trình độ phát triển nguồn nhân lực là thước đo chủ yếu đánh giá mức độ tiến bộ xã hội, công bằng và phát triển bền vững. Trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2011-2020, Việt Nam khẳng định phát triển nguồn nhân lực là khâu đột phá của quá trình chuyển đổi mô hình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước; đồng thời là nền tảng phát triển bền vững và gia tăng lợi thế cạnh tranh quốc gia trong quá trình hội nhập.

• Từ khóa: chất lượng nguồn nhân lực, ngân hàng thương mại, nhân lực chất lượng cao.

Human resource is the decisive factor for the success and progress of each country, in which the level of development Human resources are a key measure of social progress, equity and sustainable development. In the socio-economic development strategy for the period 2011-2020, Vietnam affirmed its developing-human resource is the breakthrough of the process of changing the socio-economic development model of the country; the foundation for sustainable development and increased national competitive advantage in the integration process.

• Keywords: human resources, human resource development.

Ngày nhận bài: 10/11/2018

Ngày chuyển phân biện: 15/11/2018

Ngày nhận phân biện: 21/11/2018

Ngày chấp nhận đăng: 24/11/2018

Nhân lực hoạt động tại các ngân hàng thương mại (NHTM) khá đa dạng ở nhiều vị trí, cấp độ và tính chất công việc. Nguồn nhân lực luôn được xem là nhân tố có tính quyết định đối với mọi quá trình sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, điều này chỉ đúng một khi nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu về mặt số lượng và chất lượng. Nguồn nhân lực chất lượng cao của NHTM nên bao gồm các đặc tính như: có đạo đức nghề nghiệp, yêu nghề, say mê với công việc, có tính kỷ luật và có trách nhiệm với công việc, có khả năng thích ứng công nghệ mới và linh hoạt cao trong công việc

chuyên môn, có khả năng sáng tạo trong công việc. Khi chất lượng nguồn nhân lực của NHTM được nâng cao sẽ tác động tích cực, khiến khách hàng cảm thấy tin tưởng và làm hiệu quả hoạt động của NHTM sẽ có những kết quả cao.

Tái cơ cấu kinh tế nói chung, trong đó có tái cơ cấu ngân hàng (TCCNH) là nhiệm vụ cấp bách trong giai đoạn vừa qua của Chính phủ. Chưa bao giờ vấn đề nhân sự, nguồn nhân lực đáp ứng với yêu cầu của nền kinh tế, sàng lọc nhân viên ngân hàng trong quá trình tái cấu trúc, toàn cầu hóa xu hướng thuê nhân sự cao cấp nước ngoài lại trở thành vấn đề “nóng” như hiện nay khi Việt Nam đã ký và là thành viên của hiệp định đối tác, toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTTP). Để đáp ứng với sự cạnh tranh khốc liệt trong thời đại công nghệ 4.0, hệ thống ngân hàng rất cần nguồn nhân lực chất lượng cao. Trách nhiệm của các cơ sở đào tạo nhân lực cho ngân hàng cần phải được nâng cao. Bộ GD&ĐT cần có chính sách tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo trong năm 2018 và những năm tiếp theo. Bài viết này muốn đề cập đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của NHTM để đáp ứng yêu cầu về chất lượng trong thời đại công nghệ 4.0 ở Việt Nam.

Dưới tác động của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới cũng như thực hiện chủ trương tái cấu trúc toàn diện hệ thống ngân hàng của Ngân hàng Nhà nước được ban hành theo Quyết định số 254/QĐ-TTg ngày 1/3/2012 về việc cơ cấu lại hệ thống các TCTD giai đoạn 2011 - 2015, nên

* Văn phòng Chính phủ

nhiều TCTD đã đẩy mạnh tiến trình tái cơ cấu toàn diện hệ thống ngân hàng nhằm củng cố và phát triển theo hướng tăng cường năng lực quản lý về tài chính, đồng thời sáp nhập, hợp nhất hoặc bán lại các NHTMCP yếu kém về hiệu quả kinh doanh. Đến cuối năm 2016, số lượng NHTMCP giảm từ 33 xuống còn 28 thông qua các hình thức sáp nhập, hợp nhất, giải thể, dẫn đến tổng số lượng ngân hàng trên thị trường Việt Nam giảm xuống còn 90 ngân hàng. Chẳng hạn như Ngân hàng TMCP Sài Gòn (SCB) hợp nhất với 2 Ngân hàng Việt Nam Tín Nghĩa (TNB) và Ngân hàng Đệ Nhất (FCB), Ngân hàng Đại Á sáp nhập với Ngân hàng Phát triển Nhà (HD Bank), MDBank sáp nhập vào Maritime Bank, Ngân hàng Phương Nam (SouthernBank) sáp nhập vào Sacombank và ngân hàng MHB sáp nhập vào BIDV. Bên cạnh đó, NHNN cũng đã thu hồi giấy phép của 2 chi nhánh ngân hàng nước ngoài; 3 chi nhánh ngân hàng nước ngoài khác đã được chuyển đổi hình thức, tiến hành mua lại 1 công ty tài chính.

Về nguồn nhân lực của NHTM, theo thống kê của Ngân hàng Nhà nước (NHNN) tổng số nhân lực trong ngành ngân hàng đến năm 2012 là 180.000 người, trong đó làm việc trong hệ thống NHNN hơn 6.000 người, số còn lại phân bổ cho các ngân hàng thương mại (NHTM) và hệ thống quỹ tín dụng nhân dân. Theo đánh giá của NHNN thì tỷ lệ có đào tạo trong ngành ngân hàng cao hơn các ngành khác, tuy vậy tỷ lệ được đào tạo chuyên ngành lại thấp hơn so với ngành khác. Cụ thể, nhân lực có trình độ đại học ngân hàng là 30,06%, ngành khác 34,9%, cao học ngân hàng 1,35%, ngành khác 1,75%.

Trong 6 tháng đầu năm 2018, tổng số cán bộ nhân viên của 15 ngân hàng gồm VPBank, BIDV, VietinBank, Sacombank, Vietcombank, MB, HDBank, ACB, Techcombank, SHB, Eximbank,

OCB, VIB, Tbank, Kienlongbank tăng thêm 3.881 người (tổng cộng hơn 186.000 người). Như vậy mới chỉ 15 ngân hàng số lượng nguồn nhân lực đã cao hơn tổng số nguồn nhân lực ngân hàng năm 2012.

Trong đó 7/15 ngân hàng gồm VietinBank, Eximbank, SHB, HDBank, Sacombank, VIB, TPBank có nhân sự sụt giảm so với đầu năm, mức giảm không nhiều, từ vài chục đến vài trăm người. VietinBank là ngân hàng cắt giảm nhân sự nhiều nhất trong 2 quý đầu năm, số cán bộ nhân viên của ngân hàng giảm 220 người (còn 23.564 người). Eximbank cũng giảm 138 người - chủ yếu đến từ ngân hàng mẹ.

VPBank tiếp tục là ngân hàng tuyển dụng nhiều nhất. Lượng nhân viên của ngân hàng này đã tăng thêm 1.409 người chỉ trong 6 tháng (tổng số 25.235 người). Tính cả công ty con thì VPBank vượt qua BIDV, trở thành ngân hàng có nhiều nhân sự nhất trong hệ thống ngân hàng TMCP.

Cách đây 3 năm, hồi giữa năm 2015, số nhân sự của VPBank mới chỉ có hơn 11.000 người và bằng 1/2 số nhân sự của BIDV. Chỉ trong 3 năm, số cán bộ nhân viên của ngân hàng đã tăng thêm hơn 2 lần với các đợt tuyển dụng ở cả ở ngân hàng mẹ và công ty con FE Credit. Số nhân sự của VPBank bây giờ chỉ đứng sau Agribank (cuối năm 2017, Agribank có hơn 37.800 nhân viên) trong các ngân hàng thương mại.

6 tháng đầu năm, MB cũng đã bổ sung thêm 848 nhân sự, nâng số cán bộ nhân viên lên 13.942 người, trong đó ngân hàng mẹ có 8.760 nhân viên. 2 ngân hàng lớn khác là Vietcombank, Techcombank cũng lần lượt tăng thêm 785 nhân viên và 437 nhân viên.

Một cuộc khảo sát của Vụ dự báo, thống kê Ngân hàng Nhà nước cho biết 46% TCTD đã tuyển thêm lao động trong Quý II/2018; 30%

TCTD nhận định đang thiếu lao động cần thiết cho nhu cầu công việc hiện tại. 62% TCTD dự kiến tiếp tục tuyển thêm lao động trong Quý III/2018. Dự kiến đến cuối năm 2018 so với cuối năm 2017, 70% TCTD sẽ tăng số lao động; 23% TCTD dự kiến

Bảng: Số lượng NHTM tại Việt Nam giai đoạn 1991 - 2017

Khối NH	1991	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NHTMNN	4	5	5	5	5	5	5	7	7	7
NHTMCP	4	38	37	37	34	33	33	28	28	28
NHNNg&LD	1	50	59	54	54	57	55	55	55	56
Tổng cộng	9	93	101	96	93	95	93	90	90	91

Nguồn: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

sẽ “giữ nguyên” và 7% TCTD cho biết họ sẽ “cắt giảm” lực lượng lao động.

Hiện nay, tình trạng nhân sự chuyển việc thường xuyên từ ngân hàng này sang ngân hàng khác, do thiếu nhân sự nên các ngân hàng hạ bớt tiêu chuẩn tuyển dụng hoặc việc chuyển đổi mô hình, các phòng ban từ hội sở đến các chi nhánh và phòng giao dịch... dẫn đến tình trạng đội ngũ nhân sự chưa đủ năng lực, trình độ đối với công việc phải thực hiện dẫn đến việc thực hiện sai qui trình, qui định và nghiệp vụ. Hơn nữa, tình trạng thiếu lãnh đạo của các NHTM, các lãnh đạo được bổ nhiệm khi chưa đủ năng lực và kinh nghiệm, chưa đủ tầm đối với vị trí được giao... Bên cạnh đó, tình trạng mâu thuẫn nội bộ, nhân viên dò xét, mâu thuẫn lẫn nhau vẫn còn xảy ra. Lãnh đạo chưa sâu sát trong việc hướng dẫn đào tạo nhân viên và gắn kết nhân viên, giải quyết mâu thuẫn, xung đột... phát sinh tại đơn vị.

Trong quá trình phục vụ, nhiều nhân viên chưa thể hiện thái độ niềm nở chào đón khách hàng, chưa nhiệt tình quan tâm giải quyết vấn đề của khách hàng, khả năng thao tác nghiệp vụ còn chậm để khách hàng chờ đợi lâu và đôi khi còn để xảy ra sai sót trong quá trình thực hiện giao dịch. Trong quá trình thao tác nghiệp vụ, nhân viên giao dịch đôi khi ghi nhận sai thông tin khách, khi khách hàng đến rút tiền tại quầy nhân viên đôi khi còn nhầm lẫn trong việc thu chi tiền cho khách hàng.

Đội ngũ nhân viên tại các ngân hàng thương mại có tác phong chưa thực sự chuyên nghiệp. Thực tế cho thấy, nhân viên chưa thực sự ân cần, thân thiện và nhiệt tình với khách hàng; trong quá trình phục vụ nhân viên chưa thực sự thể hiện thái độ niềm nở và quan tâm khách hàng, còn hạn chế trong việc khai thác và tìm hiểu nhu cầu của khách hàng dẫn đến việc tư vấn thông tin không đầy đủ, cung cấp sai sản phẩm dịch

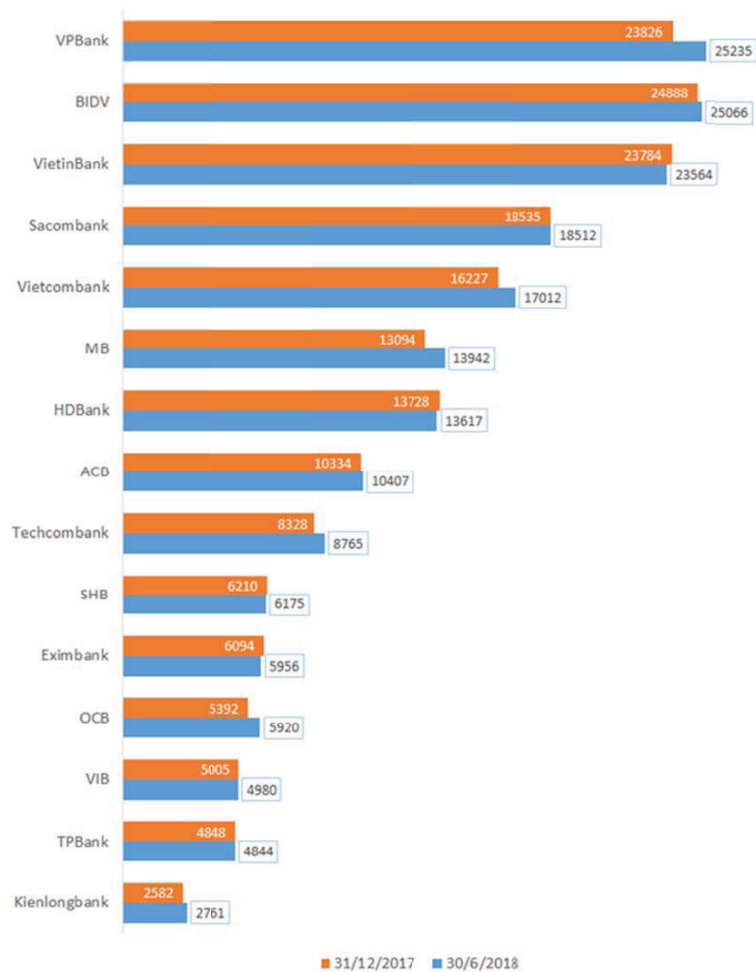
vụ cho khách hàng hoặc sản phẩm dịch vụ được cung cấp chưa đáp ứng được tối đa nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, việc xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao cho NHTM là một vấn đề cấp bách trong thời gian tới.

Một số giải pháp trong phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cho NHTM:

Thứ nhất, xây dựng chiến lược kinh doanh của NHTM phù hợp với chiến lược nguồn nhân lực của ngân hàng, thực hiện hiệu quả công tác dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của mỗi ngân hàng.

Sự phù hợp trên 3 khía cạnh: Sự phù hợp giữa tầm nhìn và mục tiêu của chiến lược kinh doanh với phát triển nguồn nhân lực, sự liên hệ tương tác giữa đánh giá thực trạng hoạt động ngân hàng với sự đánh giá thực trạng nguồn nhân lực,

SỐ CÁN BỘ NHÂN VIÊN TẠI CÁC NGÂN HÀNG (HỢP NHẤT)



sự phù hợp giữa các kế hoạch kinh doanh nhằm triển khai chiến lược với kế hoạch quản trị nguồn nhân lực chất lượng cao. Bên cạnh đó, NHTM cần coi trọng dự báo nguồn nhân lực như một phần trong quy trình xây dựng kế hoạch kinh doanh và xác định chức năng của các bộ phận. Các yêu cầu kinh doanh dài hạn, các chính sách khuyến khích và khả năng tuyển dụng phải phù hợp với những đòi hỏi nguồn nhân lực và ước lượng khả năng cung ứng nhân lực.

Thứ hai, đổi mới cơ cấu tổ chức bộ phận quản lý nhân sự.

Thực hiện triển khai mô hình khối nhân sự, phân bổ trách nhiệm theo chiều dọc đảm bảo tính minh bạch, nhất quán, hiệu quả trong công tác quản lý nhân sự, tránh việc đơn vị ban hành chính sách đồng thời là đơn vị triển khai chính sách.

Thứ ba, hoàn thiện quy trình quản trị nguồn nhân lực chất lượng.

Đối với tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng: Việc tuyển dụng và lựa chọn cần theo đúng chiến lược phát triển nguồn nhân lực với sự phù hợp về quy mô cũng như cơ cấu. Phương pháp tuyển dụng và lựa chọn cũng cần được lập kế hoạch rõ ràng.

Thứ tư, xây dựng kế hoạch tuyển dụng cụ thể trước khi quyết định tuyển dụng.

Phòng nhân sự sẽ chịu trách nhiệm tổng hợp các yêu cầu tuyển dụng từ các phòng ban với kế hoạch cụ thể, lập bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh cụ thể cho từng vị trí và tối đa với các yếu tố định lượng. Từ đó, việc đánh giá nhân lực có thể dựa vào điểm số và đánh giá định tính của người lãnh đạo trực tiếp. Nguyên tắc đánh giá nhân lực cần luôn đảm bảo nguyên tắc: công khai, chính xác, dân chủ và toàn diện, thiết kế sơ đồ tổ chức cho từng mảng kinh doanh và hoạt động trong ngân hàng hợp lý để phát huy tối đa được năng lực của từng nhân viên.

+ Phòng nhân sự cần tập huấn cụ thể các kỹ năng tuyển dụng cho cán bộ phỏng vấn, xây dựng các mô hình phỏng vấn khác nhau cho từng vị trí.

+ Các ngân hàng cần phối hợp chặt chẽ với các cơ sở đào tạo trong việc thu thập thông tin về các ứng viên. Theo đó, quan trọng là tránh tối đa việc phân bổ không phù hợp giữa vị trí công việc với trình độ ứng viên, cũng như giữa nhu cầu làm

việc tại các thành phố lớn của các ứng viên và nhu cầu sử dụng lao động trên toàn hệ thống các chi nhánh của ngân hàng.

Thứ năm, xây dựng cơ chế khuyến khích đội ngũ nhân sự

Xây dựng khung năng lực dành cho cán bộ nhân viên và thước đo năng lực, hiệu quả hoạt động (KPIS).

Khung năng lực là yếu tố cốt lõi, gắn kết tất cả các quy trình nhân sự thành một khối thống nhất, mỗi chức danh, mỗi cán bộ nhân viên đều có khung năng lực, từ định biên, tuyển dụng, đánh giá hiệu quả công việc, đào tạo, chế độ đãi ngộ và quy hoạch kế cận. Đây là nền tảng cơ bản của hoạt động quản trị nhân sự. Chuẩn hóa các quy trình, chính sách nhân sự, nhận diện và quản lý các cán bộ nhân viên có năng lực, phỏng vấn trên năng lực hành vi, đánh giá chuyên môn để xác định nhu cầu đào tạo...

Thứ sáu, xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý

Nên chuyển đổi toàn bộ sang cơ chế trả lương theo năng lực. Theo đó, kết quả chấm điểm công việc cộng với đánh giá định tính của lãnh đạo trực tiếp sẽ là cơ sở chính để xác định mức thu nhập của các cán bộ. Bên cạnh đó, nên để thang lương của các chuyên gia cao cấp tương đương với mức thu nhập của cấp quản lý nhằm tạo sự công bằng trong đánh giá công việc qua lương thưởng.

Từ đó, mọi cán bộ nhân viên sẽ có động lực, luôn cố gắng để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Tạo cho nhân viên một môi trường làm việc thoải mái, bầu không khí thân thiện gắn kết mọi thành viên với nhau và gắn kết với ngân hàng. Nên tổ chức các bữa tiệc nhỏ chúc mừng ngày sinh nhật nhân viên, đối với ngày kỉ niệm thành lập ngân hàng nên có các món quà nhỏ gửi tặng nhân viên nhằm tri ân sự gắn bó và đóng góp của nhân viên đối với ngân hàng; tổ chức các chuyến du lịch cho cán bộ nhân viên trong các ngày lễ, ngày nghỉ; tạo thêm các kênh thông tin gắn kết cán bộ nhân viên như các diễn đàn, hòm thư góp ý nội bộ.

Đối với nhân viên, cần có kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn theo hướng chuyên sâu, áp dụng thành thực công nghệ hiện đại. Thường xuyên mở các lớp học, khóa học

ngắn hạn có mời những chuyên gia đầu ngành nhằm cập nhật và trang bị kiến thức cho đội ngũ nhân viên ngân hàng từ cấp cơ sở. Bên cạnh những khóa học nâng cao năng lực chuyên môn, các ngân hàng cần chú trọng đào tạo nâng cao các kỹ năng làm việc cho các CBNV liên quan đến công tác phục vụ khách hàng như kỹ năng giao tiếp ứng xử, kỹ năng tư vấn bán hàng, kỹ năng thương lượng và đàm phán, kỹ năng chăm sóc khách hàng... để đội ngũ cán bộ ngân hàng thực sự là cầu nối giữa khách hàng và ngân hàng.

Thứ bảy, đào tạo cán bộ quản lý chuyên nghiệp

Đối với những cán bộ quản lý các cấp có tiềm năng nên có kế hoạch đào tạo thành nguồn nhân lực chất lượng cao. Trong đó:

+ Về quan điểm đào tạo: ngay khi tuyển dụng, các ngân hàng đã xác định rõ năng lực của cán bộ để hướng cán bộ vào các vị trí cụ thể như chuyên viên, chuyên gia, hay cán bộ quản lý... Từ đó, ngân hàng sẽ thiết kế chương trình đào tạo phù hợp cho từng cán bộ để có những người chuyên làm nhiệm vụ của nhân viên ngân hàng, có những người sẽ được đào tạo thành các chuyên gia nghiên cứu rủi ro và đặc biệt đào tạo những người chuyên quản lý.

+ Về nội dung triển khai cụ thể: các NHTM công bố bộ tiêu chuẩn, tiêu chí xác định nhân lực chất lượng cao đến toàn bộ nhân viên. Sau đó đánh giá để xác định những nhân viên có khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn, tiêu chí về nhân lực chất lượng cao tại mỗi vị trí công việc. Tối thiểu, các NHTM phải có 2 danh sách: Danh sách cán bộ quy hoạch chức danh quản lý và danh sách cán bộ quy hoạch chức danh chuyên gia.

Đối với đào tạo chức danh quản lý, nên có kế hoạch đào tạo qua chương trình Thạc sỹ quản trị kinh doanh (MBA) cùng với các khóa đào tạo ngắn hạn bổ sung kiến thức quản lý hiện đại.

Đối với đào tạo chức danh chuyên gia và chuyên gia cao cấp, NHTM nên có kế hoạch đào tạo qua chương trình Thạc sỹ Ngân hàng (với chức danh chuyên gia) và chương trình Tiến sỹ (với chức danh chuyên gia cao cấp). Bên cạnh đó, các chuyên gia và chuyên gia cao cấp nên

hoàn thành các chứng chỉ quốc tế liên quan đến chuyên ngành hẹp của mình như: Chứng chỉ CFA (Chartered Financial Analysis) - Chứng chỉ dành cho các nhà phân tích tài chính chuyên nghiệp trong các lĩnh vực: chứng khoán, đầu tư và quản lý rủi ro, ngân hàng và tài chính. Chứng chỉ ACCA - Chứng chỉ ACCA (Association of Chartered Certified Accountants): chứng chỉ nghề nghiệp về kế toán, kiểm toán, tài chính, ngân hàng hàng đầu tại Anh. Chứng chỉ VN-CPA (Vietnam - Certified Public Accountant) là chương trình đào tạo thực hành được Nhà nước thừa nhận (Bộ Tài chính cấp). Người có chứng chỉ CPA Việt Nam được ký báo cáo kiểm toán với tư cách “kiểm toán viên công chứng”.

Thứ tám, giải pháp về công tác bố trí nhân sự

Để có thể đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ nhân viên, các ngân hàng nên đưa ra bộ chỉ tiêu đánh giá kết quả hoàn thành công việc đối với từng chức danh cụ thể để từ đó nhận định năng lực của từng người. Các ngân hàng thương mại cần có sự sắp xếp và bố trí nhân sự phù hợp với năng lực trình độ của từng người tại những vị trí công việc phù hợp để tạo điều kiện giúp cán bộ nhân viên phát huy tối đa thế mạnh của mình.

Tài liệu tham khảo:

Nguyễn Trọng Bảo (2010), *Chọn được lãnh đạo tài, đất nước sẽ chuyên biến*, truy cập tại Báo Điện tử Tiền phong tại <http://www.tienphong.vn/Thoi-Su/514866/Chon-duoc-lanh-dao-tai-dat-nuoc-se-chuyen-bien.html>

PGS., TS. Trần Xuân Hải, TS. Trần Đức Lộc, *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính năm 2013.

Ngô Thanh Dũng (2016), *Kinh nghiệm của Ngân hàng Kỹ thương Việt Nam trong công tác phát triển nguồn nhân lực*, Luận văn thạc sỹ Quản lý công, Trường Đại học Thành Đông, tr.34.

Thu Phương (2014), *Bài toán cho nhân lực ngành Ngân hàng*, truy cập tại <http://baodatviet.vn/kinh-te/doanh-nghiep/dap-an-cho-bai-toan-nhan-su-nganh-nganh-hang-3042475/>.

Phạm Hồng Việt (2014), *Vai trò của đào tạo trong việc nâng cao chất lượng ngành Tài chính ngân hàng hiện nay*, Tạp chí Quản lý kinh tế, số tháng 2/2014, tr.24.

Trần Thị Băng Thanh (2011), *Bài giảng Quản trị nhân sự ngành Ngân hàng*, Tập huấn bồi dưỡng cho Hiệp hội nhân sự Việt Nam, Hà Nội, tr.56.

Lại Văn Hùng (2011), *Chính sách thực hiện tự do hóa thị trường lao động*, Luận văn Thạc sỹ Quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia, tr.45.