

THỰC TRẠNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP CƠ BẢN NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ NGÀNH NGÂN HÀNG NƯỚC TA HIỆN NAY

Trần Thị Thanh Hà, TS. Lê Thị Huyền Diệu

Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam

Email: hathanhtt.ho@vietcombank.com.vn

Cùng với tốc độ phát triển mạnh mẽ và sự hội nhập quốc tế sâu rộng của nền kinh tế Việt Nam nói chung và của ngành Tài chính - Ngân hàng nói riêng, nguồn nhân lực là một tài sản quý giá, là chìa khóa quyết định sự phát triển bền vững của hệ thống ngân hàng. Do đó, hơn bao giờ hết, áp lực và các vấn đề chung về nhân sự ngày càng trở nên cấp thiết hơn, đặc biệt trong giai đoạn hiện nay. Sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt và sự phức tạp trong hoạt động kinh doanh đang tạo ra những áp lực lớn cho các ngân hàng, đòi hỏi phải tìm ra những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả nguồn nhân lực ngành Ngân hàng. Do đó, các nhà lãnh đạo ngân hàng cần phải xem xét toàn bộ cơ cấu kinh doanh và nguồn lao động, tư duy lại cách vận hành, duy trì dịch vụ và tăng tính hiệu quả trong hoạt động. Bài viết nhằm cung cấp một cái nhìn sơ bộ về thực trạng nguồn nhân lực ngành Ngân hàng giai đoạn hiện nay, đặc điểm của đội ngũ quản lý ngành Ngân hàng, đồng thời xin đề xuất một số khuyến nghị, giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý ngành Ngân hàng trong thời gian tới.

Từ khóa: chất lượng cán bộ, đội ngũ cán bộ, cán bộ quản lý, cán bộ ngành ngân hàng

1. Thực trạng nguồn nhân lực ngành Ngân hàng

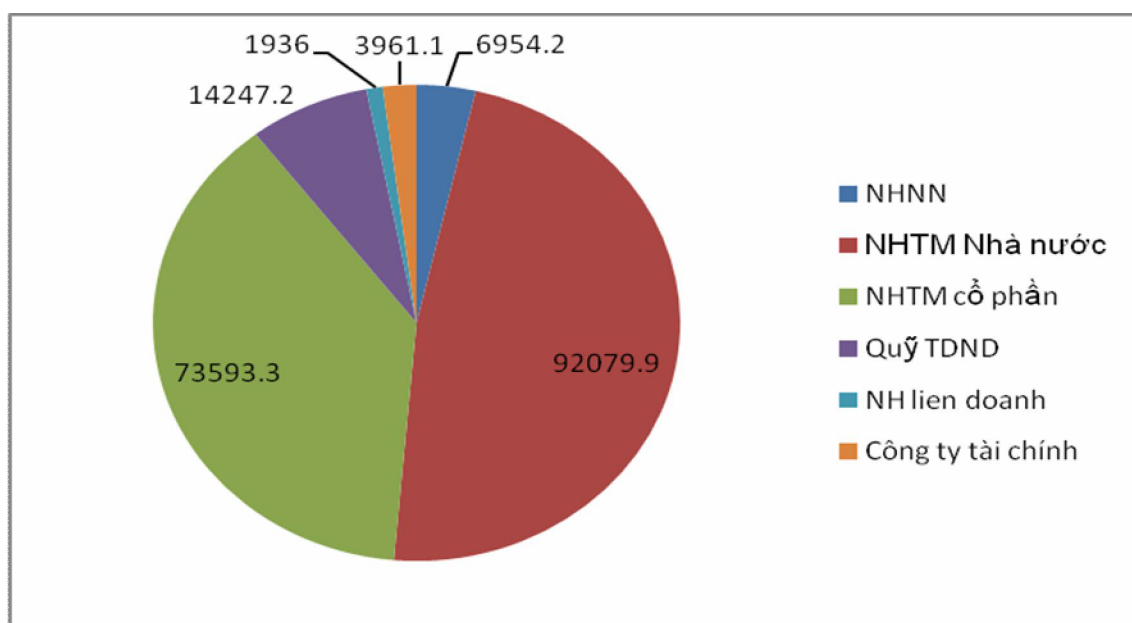
Cùng với sự lớn mạnh của nền kinh tế, nhân lực ngành Ngân hàng đang phát triển mạnh cả về quy mô lẫn chiều sâu. Cụ thể như sau:

Về quy mô, năm 2000, toàn ngành ngân hàng có 67.558 cán bộ, tập trung chủ yếu tại các Ngân hàng thương mại Nhà nước và Ngân hàng nhà nước. Đến cuối năm 2011, con số này là 192.717 người, tập trung chủ yếu vào các Ngân hàng thương mại Nhà nước và Cổ phần. Như vậy, trong vòng 10 năm qua, nguồn nhân lực của ngành Ngân hàng đã tăng lên nhanh chóng với tốc độ tăng bình quân từ năm 2000 đến năm 2011 là 10,0%/năm. Kết quả này cũng cho

thấy quy mô nguồn nhân lực xét về mặt số lượng phần nào đã đáp ứng đủ các yêu cầu công việc ngày càng đòi hỏi hàm lượng chất xám cao trong ngành Ngân hàng.

Về cơ cấu nhân lực theo độ tuổi: Nhân lực của ngành Ngân hàng khá trẻ, trong đó lao động có độ tuổi dưới 30 chiếm 60% từ 30-50 tuổi chiếm 35,05%, và trên 50 tuổi chiếm 4,84%. Trong đó nhân lực của tổ chức tín dụng có độ tuổi dưới 30 chiếm 61,37%, từ 30 -50 tuổi chiếm 34,37%, trên 50 tuổi chiếm một tỷ lệ rất nhỏ 4,26%. Với cơ cấu độ tuổi như trên, ngành Ngân hàng không gặp phải khoảng trống về nguồn nhân lực do lượng cán bộ cao tuổi nghỉ hưu, ít nhất từ 5- 7 năm tới, và thuận

Biểu đồ 1: Số nhân sự làm việc tại các tổ chức thuộc hệ thống Ngân hàng



Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, 2012

lợi trong kế hoạch hóa phát triển nguồn nhân lực.

Về cơ cấu theo giới tính: Tổng số lao động nữ trong ngành chiếm hơn 61,0%, đây là một tỉ lệ cao so với cán bộ các ngành khác. Với cơ cấu nhân lực trẻ, nữ giới nhiều trong khi đa số phải thực hiện thiên chức làm mẹ cũng ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả sử dụng nhân lực của đơn vị. Tuy nhiên, chênh lệch về giới đang có xu hướng giảm dần vì số lượng nam giới học ngành Tài chính- Ngân hàng ngày càng tăng và các ngân hàng tuyển dụng nhân lực mới trong thời gian gần đây cũng có chính sách thu hút và ưu tiên tuyển nam giới.

Về cơ cấu nguồn nhân lực theo vùng, miền: Lao động ngân hàng tập trung ở vùng đồng bằng sông Hồng (chiếm 39,57%), vùng đồng bằng Đông Nam Bộ (34,75%), tiếp đến là vùng Bắc Trung Bộ và duyên hải miền Trung (10,15%), vùng đồng bằng sông Cửu Long (10,46%). Thấp nhất là vùng Tây Nguyên 2,83% và vùng trung du miền núi phía Bắc (2,23%).

Về trình độ nguồn nhân lực: Nhân lực ngành Ngân hàng có chất lượng cao: trình độ trên đại học chiếm 3,1%, trình độ đại học chiếm 65,05%, trình độ trung cấp chiếm tỉ lệ 11,16%, nhân lực chưa qua đào tạo bằng cấp chiếm 13,15%. Theo nghiên cứu của Tập đoàn Hay Group, các trường đại học đào

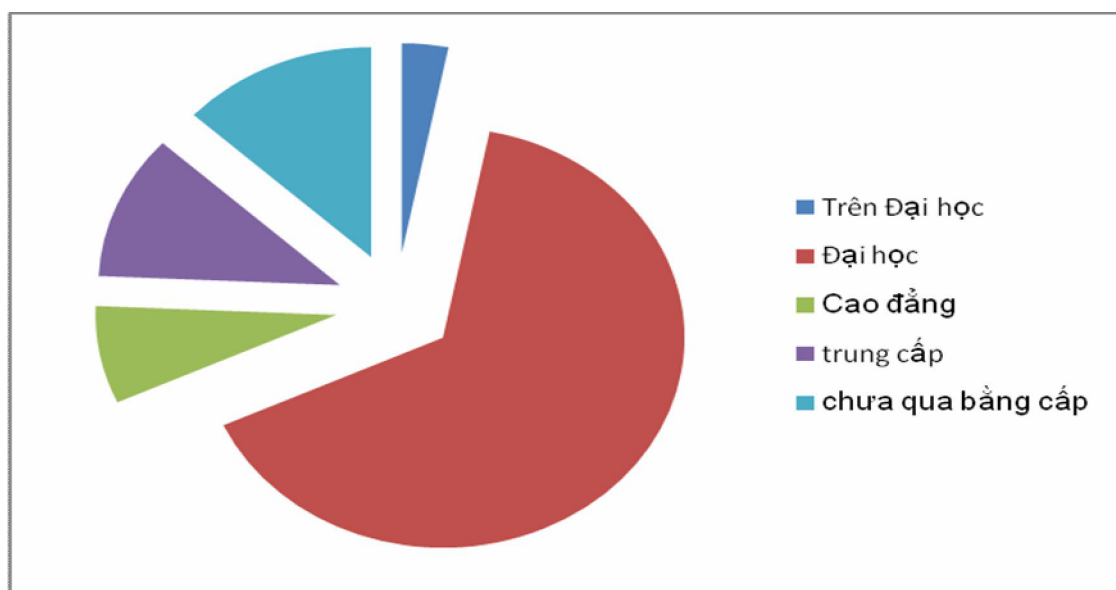
tạo nguồn nhân lực tốt cho ngành Ngân hàng hiện nay được xếp theo thứ hạng như sau: Đại học Kinh tế quốc dân, Học viện Ngân hàng, Đại học Ngoại thương, Học viện Tài chính.

Về năng lực chuyên môn của cán bộ: Kết quả điều tra đã thể hiện rõ nét năng lực làm việc của cán bộ trong ngành Ngân hàng. Tỷ lệ nhân lực được đánh giá ở cấp độ 4 (năng lực tốt - có khả năng hỗ trợ cán bộ khác thực hiện công việc) chiếm 43,14%, cấp độ 3 (đủ khả năng thực hiện công việc) chiếm 53,25%, cấp độ 2 (chưa đủ năng lực công việc) chỉ chiếm 3,36%, và cấp độ 1 (không có khả năng thực hiện công việc) chỉ chiếm 0,25%. Nếu phân chia theo khối thì khối liên doanh không có cán bộ ở cấp 1, 2, khối Quỹ tín dụng Nhân dân thì cấp độ 1, 2 cao nhất. Điều này cho thấy cán bộ của ngành Ngân hàng có năng lực đảm đương được công việc, chỉ một số ít là làm không được việc và hầu hết rơi vào một số Quỹ tín dụng Nhân dân và một số phòng giao dịch.

Đặc điểm đội ngũ quản lý ngành Ngân hàng

Trong số nhân lực của ngành Ngân hàng đến cuối năm 2011, có 20% là cán bộ lãnh đạo, quản lý (khoảng 40.000 người); 64% là cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ (khoảng 120.000 người), còn lại 16% là cán bộ khác. Hầu hết các cán bộ quản lý ngành

Biểu đồ 2: Trình độ nhân lực ngành Ngân hàng



Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, 2012

Ngân hàng rất trẻ, luôn sẵn sàng tiếp thu những cái mới, có năng lực và trình độ chuyên môn cao. Tuy nhiên, trong một môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh và biến động, các kiến thức mới luôn phải được bồi đắp hàng ngày, do đó, cần phải luôn tạo ra các cơ hội để cán bộ quản lý của hệ thống ngân hàng trau dồi các tri thức thường xuyên. Hiện tại, cấp quản lý nhà nước còn thiếu đội ngũ chuyên gia trình độ, có khả năng nghiên cứu, dự báo, xây dựng chiến lược, định hướng phát triển ngân hàng, tái cơ cấu ngân hàng, xây dựng chính sách vĩ mô. Các tổ chức tín dụng thiếu đội ngũ quản trị ngân hàng hiện đại, phân tích, tổng hợp, xử lý các vấn đề của thực tế, thiếu cán bộ chuyên môn cao về phân tích tài chính, kiểm soát và kiểm toán nội bộ, phân tích và thẩm định dự án đầu tư, thiếu đội ngũ chuyên viên có tính chuyên nghiệp, hạn chế về kiến thức chuyên môn và kiến thức bổ trợ cũng như kỹ năng làm việc.

Để nâng cao chất lượng của cán bộ quản lý, trong những năm gần đây, Ngân hàng Nhà nước và các Tổ chức tín dụng đã quan tâm nhiều hơn đến công tác đào tạo và xây dựng đội ngũ quản lý. Nhiều ngân hàng đã thực hiện các hình thức đào tạo online và offline, cử cán bộ đi học nước ngoài để nâng cao trình độ. Quy trình quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ cũng được chú trọng hơn trước nhằm chọn ra những cán bộ thực sự có năng lực và có tài. Các cán bộ

trong Ngành cũng được luân chuyển từ vị trí này sang vị trí khác để củng cố thêm kinh nghiệm và có kiến thức để đưa ra chính sách cho hệ thống ngân hàng.

Nói tóm lại, nguồn nhân lực ngành Ngân hàng có quy mô lớn và chất lượng khá cao, cơ cấu lao động trẻ, nhân lực theo trình độ chuyên môn được đào tạo hợp nhất, nhân lực có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao. Tuy nhiên, vẫn còn một số Tổ chức tín dụng còn thiếu đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn cao về quản trị ngân hàng hiện đại, phân tích tài chính, kiểm soát và kiểm toán nội bộ... Đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ nhưng khả năng phân tích dự báo thị trường và xây dựng chiến lược vẫn còn thiếu. Nguyên nhân chính là thiếu các công cụ quản trị nguồn nhân lực như: các bộ tiêu chuẩn về nghề nghiệp trong ngành, các bản quy hoạch phát triển nguồn nhân lực, chiến lược nhân sự trong từng tổ chức ngân hàng; các chính sách nhân sự, chính sách đãi ngộ, chính sách khen thưởng của một số Tổ chức tín dụng chưa được tốt, ảnh hưởng đến việc giữ người có năng lực làm việc.

2. Giải pháp cơ bản cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý ngành Ngân hàng nước ta hiện nay

Để xây dựng được đội ngũ quản lý ngành Ngân

hàng nhằm đáp ứng những nhu cầu về nhân lực trong trung hạn và dài hạn, cần thực hiện tốt các mục tiêu của ngành, đặc biệt là phục vụ hiệu quả cho quá trình tái cấu trúc hệ thống ngân hàng, cũng như thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp. Mỗi một Tổ chức tín dụng cần phải xây dựng chiến lược quản trị nguồn nhân lực phù hợp, nhằm nâng cao năng lực và chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, góp phần hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu hoạt động của mỗi ngân hàng. Một số giải pháp cụ thể là:

2.1. Công tác đào tạo và tuyển dụng

- Xây dựng các phương thức tuyển dụng công khai với quy trình, nội dung thi tuyển có thể kiểm tra và đánh giá được đúng chất lượng của nguồn nhân lực.

Thực hiện tốt các quy trình xây dựng một đội ngũ quản lý giỏi cho ngành, luôn chú trọng nâng cao công tác đào tạo và bồi dưỡng những cán bộ có năng lực, có tiềm năng phát triển để hình thành nhóm nhân lực trình độ cao, các đội ngũ chuyên gia đóng vai trò cốt cán về chuyên môn, nghiệp vụ.

- Luôn chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng, đặc biệt cần nâng cao chất lượng giảng dạy của các trường nhân lực cho Ngành. Việc xây dựng hệ thống các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của đơn vị tuyển dụng theo tiêu chí mở, cập nhật và linh hoạt là vô cùng quan trọng và cấp thiết trong giai đoạn hiện nay. Chương trình đào tạo phải sát với yêu cầu thực tiễn của công việc, đặc biệt là chương trình đào tạo theo chức danh nghề nghiệp, bồi dưỡng về các mảng chuyên môn, nghiệp vụ như hoạch định chính sách, quản lý rủi ro, quan hệ khách hàng...

Bên cạnh đó, cần xây dựng đội ngũ giảng viên thường xuyên, giảng viên kiêm nhiệm tham gia giảng dạy và nghiên cứu đủ số lượng, có trình độ chuyên môn cao và phương thức giảng dạy tốt. Điều chỉnh các chính sách liên quan đến đội ngũ giảng viên như: ưu tiên cử đi đào tạo ở nước ngoài, được tham dự hội thảo liên quan đến nội dung giảng dạy, được gửi tài liệu và các ấn phẩm nghiên cứu khoa học của ngành. Ngoài ra, thúc đẩy việc liên kết với tổ chức quốc tế để có những khóa đào tạo hữu ích cập nhật kiến thức mới về Ngành nhằm nâng cao

năng lực quản lý, đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ...

2.2. Xây dựng, hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh các công việc ngân hàng

Cần xây dựng tiêu chuẩn chức danh các công việc ngân hàng, tiêu chuẩn nghề nghiệp ngân hàng tương đương với tiêu chuẩn của các nước trong khu vực. Trong đó đặc biệt lưu ý yêu cầu về kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần có để thực hiện công việc làm cơ sở cho công tác quản lý và sử dụng nhân lực theo vị trí việc làm. Đây là một công cụ quan trọng không thể thiếu trong quản lý và nâng cao chất lượng quản lý nguồn nhân lực.

2.3. Thực hiện tốt quy trình quy hoạch, tuyển chọn và luân chuyển cán bộ quản lý

Tiếp tục thực hiện tốt quy trình quy hoạch, tuyển chọn cán bộ quản lý có đủ năng lực và tầm nhìn chiến lược vào vị trí các vị trí lãnh đạo xứng đáng. Các tiêu chí quy hoạch phải dựa vào cả thâm niên, năng lực chuyên môn, tư cách đạo đức và cả các kỹ năng mềm để thích ứng với thị trường. Bên cạnh quy hoạch nội bộ, các tổ chức tín dụng có thể thực hiện việc tuyển dụng ngoài một số vị trí cán bộ quản lý (trong trường hợp cán bộ nguồn của ngân hàng không có đủ năng lực) thích hợp và đáp ứng với yêu cầu và tính chất công việc. Thường xuyên rà soát công tác quy hoạch nhằm bổ sung những cán bộ thực sự có năng lực, đồng thời đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không đủ tiêu chuẩn, không có đóng góp cho cán bộ của đơn vị.

Thực hiện luân chuyển thường xuyên đội ngũ quản lý để các cán bộ có thêm kinh nghiệm đồng thời cũng thay đổi phong cách làm việc trong môi trường mới nhằm tạo ra được những giá trị mới trong công việc.

2.4. Có cơ chế đãi ngộ xứng đáng cho đội ngũ cán bộ quản lý

Tạo ra một cơ chế đãi ngộ phù hợp nhằm khuyến khích cán bộ hăng say làm việc, từ việc xây dựng chế độ lương, thưởng, đãi ngộ hợp lý, vừa đảm bảo tính công bằng vừa tạo động lực trong công việc cho các cán bộ, nhân viên ngân hàng. Bên cạnh đó, cần phong tặng các danh hiệu thi đua, khen thưởng cho

các cán bộ có năng lực cao, có nhiều đóng góp và sáng tạo trong các hoạt động kinh doanh của ngân hàng, góp phần cho sự phát triển bền vững và lớn mạnh của ngân hàng trong tương lai. Mặt khác, một môi trường làm việc thân thiện, năng động, sáng tạo sẽ góp phần tạo điều kiện cho các cán bộ phát huy năng lực, tạo sự gắn bó và trung thành với ngân hàng cũng như phát huy năng lực trong công việc của đội ngũ cán bộ ngân hàng. Cần tạo điều kiện cho các cán bộ, nhân viên có cơ hội đối thoại nhiều chiều với các cấp lãnh đạo thông qua các phương thức sharepoint, discuss mail, trao đổi trực tiếp nhằm tăng sự tương tác nhiều chiều trong công việc, góp phần tăng hiệu quả trong công việc giữa cấp lãnh đạo và nhân viên trong ngân hàng. Bên cạnh những cơ chế lương thưởng hợp lý, cần có những chế độ đãi ngộ quan tâm đến đời sống tinh thần của cán bộ nhân viên như tổ chức những đợt khám sức khoẻ định kỳ, ngày sinh nhật...

Tài liệu tham khảo:

1. Pro Steven Choo, “Bài khảo sát cung - cầu nhân lực ngành Ngân hàng - Tài chính” bởi BTC và Hay Groups;
2. Ths. Ngô Tiến Quý, “Cạnh tranh nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực cho ngành Tài chính - Ngân hàng Việt Nam” - *Thị trường tài chính tiền tệ*;
3. Ths. Trần Hữu Thắng, “Công tác đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực trong sự nghiệp xây dựng phát triển và hội nhập quốc tế giữa ngành Ngân hàng”- *Phó Vụ trưởng Vụ tổ chức Ngân hàng Nhà nước*;
4. Nguyễn Minh Phương, “Một số kinh nghiệm nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả nguồn nhân lực ngành Ngân hàng” - *Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ*.

Có thể nói, việc nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý trong ngành Ngân hàng giai đoạn hiện nay cũng như xây dựng một cơ chế chính sách bồi dưỡng nguồn nhân lực trong tương lai là một nhiệm vụ vô cùng cấp thiết, và có nhiều cách thức khác nhau để thực hiện. Thực hiện xuất sắc mục tiêu hoàn thiện và nâng cao chất lượng, hiệu quả nguồn nhân lực ngành Ngân hàng đóng một vai trò quan trọng trong việc góp phần hoàn thành mục tiêu phát triển ngành Ngân hàng giai đoạn 2011- 2020 là: “Xây dựng hệ thống ngân hàng phát triển toàn diện, an toàn bền vững, hiện đại, hoạt động theo cơ chế thị trường định hướng XHCN, có năng lực quản lý, trình độ ứng dụng công nghệ tiên tiến hiện đại, hội nhập quốc tế sâu rộng, áp dụng đầy đủ các thiết chế và chuẩn mực theo thông lệ quốc tế ở cả Ngân hàng Nhà nước và các Tổ chức tín dụng”. □