

QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO CHO NGÀNH NGÂN HÀNG VIỆT NAM

TS. Phạm Hoài Bắc
Trưởng Đào tạo Cán bộ Agribank

Nhân lực luôn được coi là một trong những tài sản quan trọng nhất của ngân hàng. Nằm trong tay một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, năng động, nhiệt tình, thì ngân hàng đã nắm trong tay một nửa thành công. Tuy nhiên, để có được đội ngũ nhân viên chất lượng cao như vậy là không hề đơn giản. Chìa khóa để phát triển nguồn nhân lực ngân hàng chất lượng cao chính là nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện, đổi mới cơ chế quản lý, nội dung phương pháp dạy và học...

Tổng quan về nhu cầu nguồn nhân lực ngân hàng

Những năm gần đây, tổng tài sản của ngân hàng tăng nhanh với khối lượng ước đạt 117 triệu USD nhưng tỷ lệ thâm nhập thấp (tính theo số chủ tài khoản/ tổng tài sản ngành ngân hàng). Điều đó, cho thấy lĩnh vực ngân hàng đang là lĩnh vực chứa đựng rủi ro tập trung khá cao và một số tài sản xấu vẫn đang nằm trong lĩnh vực này. Tỷ lệ tiền cho vay và tiền gửi trên GDP như sau:

Chỉ tiêu	2005	2006	2007	2008	2009
Cho vay tính theo % GDP	67	71	93	90	96
Tiền gửi tính theo % GDP	70	82	98	100	110

Nguồn: Ngân hàng Thế giới và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Trong khoảng 5 năm tới, dự kiến kỳ vọng của thị trường tài chính Việt Nam thể hiện ở những đặc điểm sau: tỷ lệ tăng trưởng tổng tài sản ngân hàng đạt khoảng 20%/năm; sự cạnh tranh ngày càng tăng giữa các ngân hàng (trong đó bao gồm cả cạnh tranh từ những ngân hàng quốc tế); thị trường tiền gửi về dài hạn được cho là sẽ thay đổi căn bản do khách hàng có nhiều lựa chọn hơn (bảo hiểm nhân thọ/phi nhân thọ, quỹ hưu trí, các sản phẩm quản lý tài sản...). Các thị trường tài chính sẽ phát triển hơn nữa. Các ngân hàng có thể sẽ cho vay nhiều hơn lượng tiền gửi huy động và cần vốn từ các thị trường vốn. Tỷ lệ tăng trưởng tài sản ở các thị trường đô thị sẽ cao hơn nhiều so với tỷ lệ tăng trưởng tài sản ở các thị trường nông thôn, đặc biệt đối với các khách hàng cá nhân (những người làm công ăn lương). Các kênh phân phối trực tiếp (e-banking, phone-banking, ATM, internet-banking...) sẽ trở lên quan trọng hơn trong phân phối sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

Từ những kỳ vọng dự kiến, những xu hướng sau đây có thể xảy ra trong tương lai gần đối với hệ thống ngân hàng: các ngân hàng thương mại (NHTM) Nhà nước sẽ hoạt động theo định hướng cổ phần nên sẽ thực hiện chuyển đổi và sử dụng các hệ thống phân phối hiện đại. Hầu hết các đối thủ cạnh tranh sẽ có nhiều chi nhánh tại các khu vực nông thôn. Các NHTM nhỏ sẽ hợp nhất. Một số ngân hàng quốc tế sẽ gia nhập thị trường và có một số ngân hàng bán lẻ bên cạnh một số ngân hàng chuyên biệt. Thị trường cho các dịch vụ tài chính sẽ phát triển thêm nhiều sản phẩm mới. Hầu hết khách hàng sẽ đòi hỏi tính hiệu quả, đa dạng, chất lượng cao hơn trong việc cung cấp sản phẩm dịch vụ.

Từ yêu cầu thực tiễn trên, việc xác định giá trị nguồn nhân lực, đặc biệt nguồn nhân lực chất lượng cao để phục vụ cho kỳ vọng phát triển và xu hướng hoạt động của ngành Tài chính Ngân hàng có vai trò quan trọng và phải đặt vào đúng vị trí. Nhân lực luôn được coi là một trong những tài sản quan trọng nhất của ngân hàng. Hệ thống quản trị nguồn nhân lực đồng bộ sẽ phải thiết lập. Sự hài lòng của khách hàng cũng là một phần của hệ thống đánh giá nguồn nhân lực. Ngân sách đầu tư cho công tác đào tạo không ngừng tăng lên bên cạnh việc phải tạo môi trường làm việc tốt cho cán bộ nhân viên. Yếu tố đầu vào của một ngân hàng gồm vốn, công nghệ và nhân lực nhưng yếu tố con người so với hai yếu tố còn lại vẫn quan trọng hơn. Chính con người quyết định vấn đề huy động và sử dụng vốn; chính con người là trung tâm của những phát minh, sáng chế công nghệ. Nằm trong tay một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, năng động, nhiệt tình là đã nắm trong tay được một nửa thành công.

Các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước giờ đây đang cùng một sân chơi và rất khó khăn định được nhân lực của ngân hàng trong nước sẽ ngang với ngân hàng nước ngoài khi đãi ngộ và môi trường làm việc ở các ngân hàng nước ngoài hấp dẫn hơn. Không ít ngân hàng, đặc biệt là NHTM trong nước đã đánh mất những nhân viên xuất sắc.

Thực trạng

Nguồn nhân lực của ngành Ngân hàng hiện chủ yếu được khai thác từ các Trường đại học, học viện trong và ngoài nước. Nguồn này bao gồm cả số nhân lực được điều chuyển từ ngành khác sang. Mặt bằng trình độ chung của cán bộ trong ngành ngân hàng chưa đồng đều nhưng tỷ lệ cán bộ có trình độ từ đại học trở lên khá cao. Chỉ tính riêng Agribank, với số lượng cán bộ và hệ thống mạng lưới rộng lớn nhất của ngành ngân hàng, tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học trở lên đạt tới 66,4%. Tuy nhiên, hình thức đào tạo trình độ đại học lại rất đa dạng với các loại hình: chính quy, dân lập, tại chức, bằng hai, chuyển tiếp, đào tạo từ xa... nên chất lượng đào tạo cũng không đồng đều và bộc lộ nhiều yếu kém, đặc biệt là lượng cán bộ được đào tạo ngoài chính quy nhưng trên thực tế tất cả cán bộ dù được đào tạo dưới loại hình nào khi có bằng đại học đều được sử dụng như nhau. Số lượng người theo học các ngành tài chính ngân hàng hiện nay rất cao, thậm chí dư thừa với hơn 46.000 người được đào tạo chính quy hàng năm. Nhu cầu tuyển dụng của các ngân hàng rất lớn. Trong năm 2010, dự kiến nhu cầu nhân lực của các lĩnh vực bảo hiểm, chứng khoán, kiểm toán khoảng 13.500 người. Riêng VIB Bank với khoảng 2.100 người hiện có và dự kiến sẽ tăng lên khoảng 6.000 người vào năm 2015.

Dù vậy, hầu hết các nhà tuyển dụng đều cho rằng cán bộ mình cần thiếu trầm trọng. Lý do: chất lượng đào tạo kém, chưa chú ý đến nhu cầu sử dụng lao động, chưa gắn với những đòi hỏi của doanh nghiệp. Số sinh viên tốt nghiệp đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp chỉ chiếm khoảng 1/3, còn lại đều trong diện phải đào tạo lại. Doanh nghiệp nhiều khi phải tuyển nhiều lần mới có người đạt yêu cầu sử dụng cho một vị trí công việc. Nhiều ứng viên giỏi lý thuyết, kiến thức bài vở nhưng bộc lộ khiếm khuyết về kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thực hành và kiến thức bổ trợ như kỹ năng làm việc theo nhóm, khả năng tư duy sáng tạo, khả năng thích nghi với môi trường... Điểm yếu của đa số lực lượng này chính là kỹ năng mềm như kỹ năng làm việc theo nhóm, kỹ năng trình bày, kỹ năng làm

việc độc lập... chưa được đầu tư đúng mức. Hệ quả của yếu kém này là sự thiếu thực tế trong tư duy, khả năng hòa nhập vào môi trường mới còn chậm. Để cán bộ có thể làm việc được, các doanh nghiệp thường phải đào tạo lại từ hai đến ba tháng. Nhân lực ngành ngân hàng cũng không phải là ngoại lệ.

Với sự nở rộ các ngân hàng, cạnh tranh ngầm giữa các ngân hàng trong việc chiêu mộ nhân tài ngày càng trở nên nóng. Ngân hàng nước ngoài sẵn sàng trả lương cao cùng quyền lợi để lôi kéo lao động từ các ngân hàng trong nước. Ngân hàng nội địa áp dụng chính sách hấp dẫn không kém. Nhưng làm thế nào để tạo được một nguồn nhân lực đủ tiêu chuẩn các ngân hàng yêu cầu, không những thế mà phải là nguồn nhân lực chất lượng cao luôn là một mối quan tâm đặc biệt của các cơ sở đào tạo. Nhiều ý tưởng đã được thực hiện như ngân hàng liên kết với các trường tổ chức hướng dẫn nghề nghiệp, hỗ trợ học bổng và săn lùng sinh viên giỏi mới tốt nghiệp. Tuy nhiên, sinh viên giỏi nhưng chưa chắc chất lượng đã cao. Chất lượng tuyển dụng hiện nay (trực tiếp hoặc qua kiểm tra) vẫn chủ yếu dựa vào hồ sơ hoặc chất lượng cơ sở đào tạo. Tiêu chí xác định nguồn nhân lực chất lượng cao chưa rõ ràng. Ví dụ, chất lượng cao ở lĩnh vực hẹp, chuyên sâu hay chất lượng cao mang tính toàn diện. Một chuyên gia giỏi hay là nhà lãnh đạo giỏi?

Một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng này là do hàng năm các cuộc trao đổi, hội thảo giữa các trường và các doanh nghiệp không thường xuyên, vì thế trường không xác định được mục tiêu đào tạo và sinh viên ra trường không làm được việc. Mặt khác, do cơ chế quản lý nhà trường không được tự chủ về tài chính trong khi thủ tục hành chính còn quá rườm rà nên đã hạn chế khả năng đào tạo của nhà trường. Nguyên nhân khác là do các trường chưa chú trọng nâng cao chất lượng giảng viên, giáo án, giáo trình.

Quan điểm

Nhiều ý kiến cho rằng mô hình đào tạo song hành đang được coi là xu thế hiện đại trong đào tạo nghề nghiệp đối với nguồn nhân lực chất lượng cao. Học sinh học kiến thức cơ bản một số ngày ở trường, số ngày còn lại học tại ngân hàng để tiếp cận và thực hành các vị trí từ dễ đến khó.

Một số chuyên gia lại nhận định, khó có thể đưa ra một mô hình cứng cho loại hình đào tạo nghề hiện nay. Một số người lại cho rằng, mỗi trường với những lối đi riêng, sáng tạo sẽ nâng cao được chất lượng đào tạo.



Tuy nhiên, việc tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao đúng nghĩa vẫn chưa được áp dụng. Số lượng sinh viên giỏi (chưa chắc chất lượng cao) vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu thực tế.

Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành Ngân hàng Việt Nam cần dựa trên cơ sở quan hệ cung-cầu. Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao là trách nhiệm liên kết chung giữa nhà trường và ngân hàng.

Giải pháp

Cần thống nhất trong nhận thức về khái niệm “nguồn nhân lực chất lượng cao” để có quan điểm, chương trình đào tạo đặc thù. Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng Việt Nam cần dựa trên cơ sở nguồn nhân lực tiềm năng được chọn lựa.

Xác định rõ tiêu chuẩn đối với nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành Ngân hàng.

Nguồn nhân lực chất lượng cao của thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa phải là “những người phát triển cả về trí lực và thể lực, về khả năng lao động, tính tích cực chính trị - xã hội, đạo đức, tình cảm trong sáng”. Việc xác lập các chuẩn mực, định hướng các giá trị xã hội để xây dựng

và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước là hết sức cần thiết. Để có được nhân viên ngân hàng chất lượng cao, có thể thực hiện tốt nhất các đòi hỏi của công việc trong lĩnh vực tài chính ngân hàng như: có khả năng tính toán, đầu tư tài chính, kinh doanh vàng bạc, ngoại tệ, kho quỹ; làm công tác thanh tra, giám sát, pháp chế, quản lý, xây dựng chính sách; làm công tác tín dụng, ngân quỹ; làm công tác kinh doanh chứng khoán; làm công tác báo chí ... thì ngoài kiến thức chuyên môn, những nhân viên ngân hàng tương lai cần đáp ứng thêm một số tiêu chí sau:

Thứ nhất: có năng khiếu về khoa học tự nhiên, đặc biệt là giỏi toán học. Điều này rất dễ hiểu bởi làm trong ngành ngân hàng nghĩa là bạn luôn tiếp xúc với những con số và phép tính. Khả năng tính toán, tư duy logic và trí nhớ sẽ giúp rất nhiều trong thực hiện công việc. Chính vì vậy, đầu vào của cơ sở đào tạo tài chính ngân hàng thường thi khối A.

Thứ hai: bản lĩnh trung thực là yêu cầu tiên quyết bởi ngày nào cán bộ cũng “ngồi trên cả núi tiền”, tiếp xúc với không ít những lời đề nghị riêng tư kèm những khoản thỏa thuận hấp dẫn của đối tác.

Thứ ba: đức tính cần cù và tỉ mỉ. Chỉ một sai sót nhỏ về con số có thể làm thất thoát một số tiền khổng lồ và kéo theo hàng loạt rắc rối khác. Có khi cả sự nghiệp của bản thân và bao nhiêu người khác cũng bị ảnh hưởng chỉ vì một lầm lẫn nhỏ (nếu là cán bộ chức danh thì càng nguy hiểm).

Thứ tư: sử dụng máy tính thành thạo. Bất kỳ nghiệp vụ nào của ngành Ngân hàng cũng đòi hỏi biết sử dụng máy tính thành thạo. Không có khả năng này, cán bộ sẽ gặp những khó khăn nhất định. Thậm chí, trong một số nghiệp vụ nếu không sử dụng được máy tính thì sẽ không làm việc được.

Thứ năm: khả năng ngoại ngữ và ngôn ngữ hợp đồng kinh tế. Đây là đòi hỏi mang tính chính xác tuyệt đối. Vì thế, thông thạo ngoại ngữ, đặc biệt là ngoại ngữ chuyên ngành tài chính ngân hàng không chỉ là điều kiện hỗ trợ mà đã trở thành yêu cầu tất yếu đối với nhân viên ngân hàng hiện nay.

Thứ sáu: năng lực giao tiếp được đặc biệt coi trọng với một nhân viên ngân hàng. Năng lực giao tiếp của nhân viên ngân hàng là khả năng



thể hiện được hành động tiến, lui đúng lúc trong quá trình giao dịch; đàm phán với đối tác phải nhạy cảm, nắm bắt nhanh ý đồ của đối tác và nhẹ nhàng, mềm mại hay kiên quyết khi cần thiết để thuyết phục đối tác.

Thứ bảy: sáng tạo và năng động. Yêu cầu của ngành Tài chính - Ngân hàng là phải có sự đam mê và thích làm việc trong các lĩnh vực liên quan đến tiền, niềm đam mê là quan trọng vì nếu có đam mê thì mới có khả năng sáng tạo. Làm việc trong ngành Tài chính - Ngân hàng cần phải năng động để thể hiện được các kỹ năng cần thiết nếu không chỉ có

thể trở thành nhân viên làm các công việc hết sức đơn giản như thu ngân chẳng hạn.

Thứ tám: khả năng sức khỏe. Công việc trong ngành ngân hàng thường căng thẳng về thời gian và chịu áp lực lớn, đặc biệt trong những đợt cao điểm như đầu hoặc cuối năm... Nếu không có sức khỏe tốt, thần kinh vững bạn sẽ rất dễ lâm vào tình trạng suy nhược. Bởi vì, bạn là mắt xích trong một dây chuyền nên những vấn đề như thế làm ảnh hưởng không chỉ tới hiệu quả công việc của bạn mà ảnh hưởng cả tới những người xung quanh.

Để thực hiện giải pháp trên cần phân rõ trách nhiệm đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao giữa các bên có liên quan

Về phía nhà trường: (i) Xác định rõ sinh viên có thể đào tạo để trở thành nguồn nhân lực chất lượng cao qua phân loại cụ thể. Có thể lập chương trình giảng dạy, đào tạo riêng trong đó tỷ trọng thời gian thực tập nhiều hơn so với sinh viên bình thường; (ii) Nhà trường có kế hoạch theo dõi cụ thể số nhân lực chất lượng cao do mình đào tạo được các ngân hàng sử dụng thế nào? Ví dụ: tỷ lệ nhân lực chất lượng cao của trường này được tuyển dụng so với trường khác, hiệu quả sử dụng theo phản ánh của ngân hàng, các vấn đề cần bổ sung chỉnh sửa trong quá trình đào tạo chất lượng cao; (iii) Nhà trường cần rà soát, xem xét lại giáo án của trường và liên kết viết giáo trình dùng chung hoặc chọn dùng giáo trình nước ngoài; (iv) Nhà trường cần được tự chủ về tài chính, xây dựng các giải pháp thu hút huy động các nguồn lực đầu tư của xã hội, có chính sách ưu đãi về thuế, đất đai, tín dụng để phát triển sự nghiệp giáo dục đào tạo thì nên có cơ chế đầu thầu, đặt hàng trong giáo dục.

Về phía ngân hàng: (i) Có chương trình sử dụng và đào tạo riêng, bố trí hợp lý công việc đối với nguồn nhân lực chất lượng cao, xác định các điều kiện duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đánh giá được hiệu quả của nguồn nhân lực chất lượng cao; (ii) Ngân hàng phải có kế hoạch sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực này thông qua việc phân loại cán bộ theo từng nhóm cụ thể và xây dựng tiêu chí đánh giá đối với từng nhóm cán bộ này; (iii) Bên cạnh việc sử dụng, ngân hàng cũng phải có chế độ đào tạo, bồi dưỡng cụ thể cho số nhân lực này. Ngân hàng có thể kết hợp với nhà trường để tài trợ cho một số sinh viên có tiềm năng tạo nguồn cán bộ về sau (trên cơ sở cam kết giữa ba bên: nhà trường – sinh viên – ngân hàng). Phải có hệ thống tổng hợp đánh giá giá trị và lợi ích của nguồn nhân lực chất lượng cao; (iv) Chính sách quản trị nguồn nhân lực phải được xây dựng mang tính nhân bản, đề cao giá trị và sự đóng góp của từng cá nhân lao động trong quá trình công tác. Bên cạnh đó, còn phải định hình tính cách văn hóa doanh nghiệp theo hướng chuyên nghiệp, công bằng và hợp tác tạo sự ổn định và gắn bó lâu dài cho người lao động.

Về phía các cơ quan ban ngành: (i) Cần có sự liên kết ba Bộ (Bộ Tài chính, Bộ Giáo dục – Đào tạo, Ngân hàng Nhà nước) nhằm đạt hai mục tiêu là nâng cao chất lượng đào tạo và đào tạo theo yêu cầu của ngành. Bên cạnh đó, cần phải có sự tham gia của Chính phủ trong việc quy

hoạch trường Đại học tiêu biểu đào tạo ngành tài chính ngân hàng và doanh nghiệp, công ty tài chính ngân hàng lớn; (ii) Tăng cường trao đổi giảng viên có chất lượng cao giữa các trường, cho giảng viên đi học nước ngoài hoặc học qua thực tiễn; (iii) Chính phủ kết hợp ba Bộ nhờ một số ngân hàng nước ngoài ở Việt Nam xây dựng chương trình đánh giá chất lượng đào tạo phối hợp với một số ngân hàng lớn xây dựng website về đào tạo theo nhu cầu ngành. Xây dựng phần mềm mô phỏng tác nghiệp của ngành tài chính ngân hàng, đẩy mạnh việc đưa chương trình giảng dạy bằng tiếng Anh vào trong nhà trường; (iv) Từng bước chuyển ngân sách nhà nước phân bổ cho các trường theo dự toán hàng năm sang việc nhà nước đặt hàng đào tạo theo kinh phí đào tạo từ ngân sách nhà nước gắn với nhu cầu và đối tượng được đào tạo, gắn với sản phẩm. Còn với các doanh nghiệp, ngoài đặt hàng nhà trường phải tìm nhiều cách tự thân vận động để có đủ nguồn lực

Tài liệu tham khảo

1. Agibank (2009), *Biểu tổng hợp trình độ người lao động trong hệ thống NHNo&PTNT Việt Nam thời điểm 30.6.2009*, Ban Lao động Tiền lương.
2. Hương Duy (2007), *Quản trị nguồn nhân lực tập 1, 2*, Nhà xuất bản Giao thông Vận tải.
3. Hoàng Văn Châu (2009), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho hội nhập kinh tế - vấn đề cấp bách sau khủng hoảng*, Tạp chí Kinh tế Đối ngoại số 38.
4. Nguyễn Đắc Hưng (2004), *Nhân tài trong chiến lược phát triển quốc gia*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
5. Phạm Đức Thành (1995), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Giáo dục Hà Nội.
6. *Tập thể tác giả (2010)*, *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thời kỳ hội nhập*, Công ty Cổ phần Tri thức Doanh nghiệp Quốc tế, Nhà xuất bản Thanh Niên.
7. Buzan, Tony (2006), *Bản đồ tư duy trong công việc*, Nhà xuất bản Lao động Xã hội Hà Nội.
8. George T.Mikovich và John W.Boudreau (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê.
9. Susan D Strayer (2010), *Cẩm nang quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động.

