

# Phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng tại Việt Nam

Dương Hải Chi

Vụ Tổ chức cán bộ, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

*Việt Nam đang bước vào giai đoạn hội nhập quốc tế sâu rộng và toàn diện. Trong bối cảnh đó, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đóng vai trò thiết yếu tới tăng trưởng kinh tế bền vững. Ngân hàng được coi là mạch máu của nền kinh tế quốc gia, vì vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành Ngân hàng là vấn đề cần đặc biệt quan tâm, nhất là thời kỳ Cách mạng công nghiệp 4.0. Cốt lõi của Cách mạng công nghiệp 4.0 là công nghệ thông tin (CNTT), trong khi đó Ngân hàng là lĩnh vực có mức độ ứng dụng CNTT cao, chịu nhiều tác động của làn sóng công nghệ 4.0. Vì vậy, đòi hỏi nguồn nhân lực phải liên tục phát triển để đáp ứng những thay đổi đó. Tuy nhiên, thực tế nguồn nhân lực ngành Ngân hàng Việt Nam đang đối mặt với rất nhiều khó khăn, đặc biệt là việc thiếu hụt nhân sự có khả năng phân tích dữ liệu, thành thạo kỹ năng vận hành công nghệ số bên cạnh việc giỏi chuyên môn nghiệp vụ. Việt Nam cần nắm bắt được cơ hội và học hỏi, thay đổi để ứng phó với các thách thức đặt ra trước những chuyển biến mới của ngành Ngân hàng. Trên cơ sở phân tích thực trạng và đánh giá về*

## **Human resources development in banking industry: The case of Vietnam**

**Abstract:** Vietnam is entering a period of extensive and comprehensive international integration. In this context, developing high quality human resources plays an essential role in sustainable economic growth. Banking is considered as the lifeblood of the national economy, so enhancing the quality of human resources in banking industry is a matter of particular concern, especially in the context of Industry 4.0. At the core of Industry 4.0 is information technology (IT), while Banking is a field of high IT application, affected by the wave of 4.0 technologies. Therefore, human resources must be constantly developed to meet those changes. However, the reality of human resources in Vietnam's banking industry is facing many difficulties, especially the shortage of personnel capable of data analysis, proficiency in operating digital technology in addition to professional competence. Vietnam needs to seize the opportunities, learn and change to cope with the challenges facing new changes of the banking industry. Based on analyzing the situation and assessing the shortcomings and limitations for human resources of the banking industry, the article offers some recommendations and suggestions to enhance the effectiveness of human resource training and development for banking industry in the period of 2020 - 2025 and vision to 2030.

**Keywords:** Human resources, technology, banking.

**Chi Hai Duong**

Email: chi.duonghai@sbv.gov.vn

Human Resource Department, State Bank of Vietnam

Ngày nhận: 02/10/2019

Ngày nhận bản sửa: 14/01/2020

Ngày duyệt đăng: 05/02/2020

những tồn tại, hạn chế đối với nguồn nhân lực ngành Ngân hàng, bài viết đưa ra một số kiến nghị, đề xuất nhằm phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng Việt Nam giai đoạn 2020- 2025 và tầm nhìn đến năm 2030.

Từ khóa: Nguồn nhân lực, công nghệ, ngân hàng

## 1. Thực trạng nguồn nhân lực ngành Ngân hàng Việt Nam

### 1.1. Số lượng, trình độ nhân lực

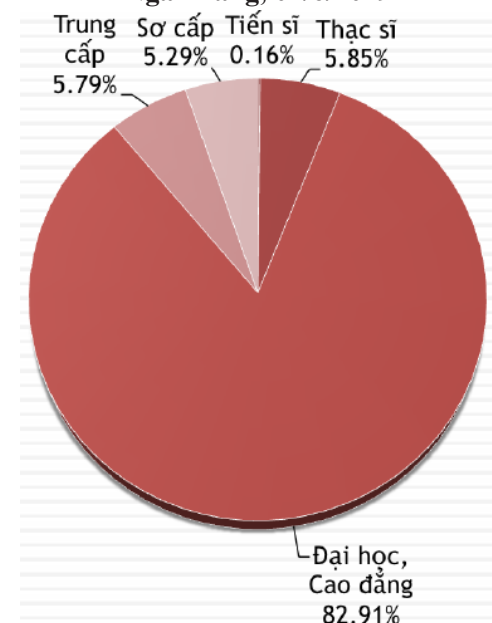
Theo Báo cáo thống kê hàng năm do Vụ Tổ chức cán bộ, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) thực hiện, tính đến thời điểm 01/06/2019, toàn ngành Ngân hàng ước tính có 346.614 người, với cơ cấu trình độ như sau: Tiến sĩ: 569 người, chiếm 0,16%; Thạc sĩ: 20.286 người, chiếm 5,85%; Đại học: 263.927 người, chiếm 76,16%; Cao đẳng: 23.453 người, chiếm 6,77%; Trung cấp: 20.054 người, chiếm 5,79%; Số còn lại (sơ cấp hoặc chưa qua

đào tạo): 18.325 người, chiếm 5,29%.

Số liệu trên cho thấy, nhân lực qua đào tạo chuyên môn có trình độ từ cao đẳng trở lên của ngành Ngân hàng chiếm đa số; so với các ngành khác là khá cao. Với số lượng, cơ cấu, trình độ như trên, nhân lực ngành Ngân hàng đã chủ động thực hiện các quy trình nghiệp vụ ngân hàng, phát triển dịch vụ ngân hàng thông qua ứng dụng công nghệ số, xây dựng mô hình chi nhánh hiện đại dựa trên nền tảng công nghệ tự động hóa, kết nối đa chiều và thông minh hóa của Cách mạng công nghiệp 4.0.

Hình 2 cho thấy, về cơ cấu nhân lực theo các hệ thống, số nhân lực làm việc trong hệ thống NHNN là 6.871 người, hệ thống các tổ chức tín dụng (TCTD) là 339.723 người. So với năm 2012, số nhân lực làm việc tại khối ngân hàng thương mại (NHTM) cổ phần, ngân hàng liên doanh, nước ngoài, công ty tài chính năm 2019 đã tăng lên đáng kể cả về số tuyệt đối và tỷ lệ nhân lực trong ngành Ngân hàng; trong khi tỷ lệ nhân lực khối NHTM Nhà nước và hệ thống Quỹ Tín dụng nhân dân giảm tương đối.

**Hình 1. Cơ cấu trình độ nhân lực ngành Ngân hàng, 01/6/2019**

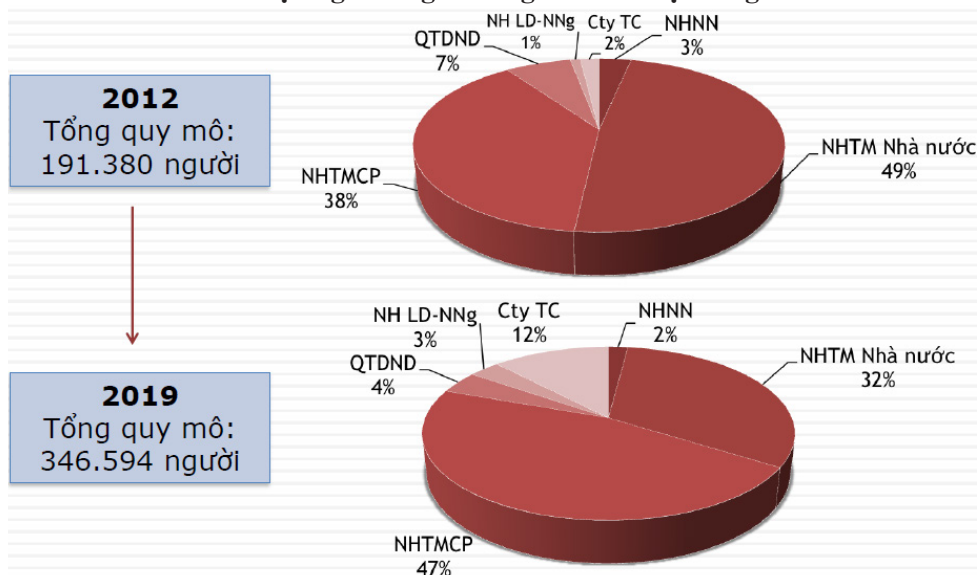


Nguồn: Báo cáo thống kê Vụ Tổ chức cán bộ, NHNN (2019)

### 1.2. Công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực ngành Ngân hàng

Vào những năm 1980, khi bắt đầu sự nghiệp đổi mới, số lượng, quy mô các trường đào tạo nhân lực ngành Ngân hàng còn rất hạn chế. Cơ sở đào tạo trực thuộc Ngành là Trường Cao cấp Nghiệp vụ Ngân

**Hình 2. Cơ cấu nhân lực ngành Ngân hàng theo các hệ thống năm 2012 và 2019**



Nguồn: Báo cáo thống kê Vụ Tổ chức cán bộ, NHNN (2019)

hàng (năm 1993 đổi tên thành Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu Khoa học Ngân hàng) với 04 phân viện, cơ sở trực thuộc tại TP. Hồ Chí Minh, Bắc Ninh, Sơn Tây và Phú Yên. Từ năm 1998, hai cơ sở đào tạo của Ngành được nâng lên thành các trường đại học: Học viện Ngân hàng tại Hà Nội với 02 phân viện (Phân viện Bắc Ninh và Phân viện Phú Yên) và 01 Cơ sở đào tạo Sơn Tây; Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh. Hai trường của Ngành hiện đã khẳng định uy tín và vị thế trong đào tạo nhân lực ngành kinh tế nói chung, chuyên ngành Tài chính- ngân hàng nói riêng trong khối các trường kinh tế của cả nước.

Theo Số liệu thống kê giáo dục đại học năm học 2018- 2019 của Bộ Giáo dục và Đào tạo, cả nước có khoảng 60 trường đại học đào tạo ngành Tài chính- Ngân hàng. Tổng chỉ tiêu tuyển sinh ngành Tài chính- Ngân hàng của các trường đại học là khoảng 20.000- 25.000 sinh viên. Trong đó 02 trường đại học của Ngành Ngân hàng tuyển 7000-7500 sinh viên. Ngoài ra còn có 06 trường cao đẳng đào tạo ngành

Tài chính- Ngân hàng; tuy nhiên, số lượng đào tạo bậc cao đẳng không nhiều, có xu hướng thu hẹp.

Ứng dụng công nghệ số trong ngành Ngân hàng là lĩnh vực mới, đòi hỏi đào tạo chuyên sâu, có hệ thống để quản lý, vận hành, phát triển trong ngân hàng. Ngay từ đầu những năm 2000, Học viện Ngân hàng và Trường Đại học Ngân hàng TP. HCM, 02 cơ sở giáo dục đại học (GDĐH) trực thuộc NHNN, đã mở ngành đào tạo nhân lực cho CNTT ngành Ngân hàng (Hệ thống thông tin quản lý). Hiện 02 cơ sở giáo dục đại học này đều chú trọng gia tăng hàm lượng công nghệ trong chương trình đào tạo, tăng cường hợp tác với các NHTM, các công ty chứng khoán, các hiệp hội nghề nghiệp trong đào tạo sinh viên. Các hợp tác này đã mang lại cơ hội cho sinh viên, giảng viên tiếp cận các hệ thống nghiệp vụ sử dụng CNTT tiên tiến, được hỗ trợ trang bị cơ sở vật chất phục vụ đào tạo (như các hệ thống phần mềm ngân hàng thực hành mô phỏng sát thực các quy trình nghiệp vụ ngân hàng).

Các cơ sở GDĐH thuộc NHNN đều chủ động xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo chất lượng cao đối với các ngành đào tạo mũi nhọn (như Tài chính- Ngân hàng, Kế toán); thiết kế và triển khai cho sinh viên đi thực tế ngay trong quá trình học tập để chủ động tiếp cận các công nghệ mới trong lĩnh vực Ngân hàng. Bên cạnh đó, các cơ sở GDĐH thuộc NHNN đều chủ động tăng cường liên kết đào tạo quốc tế với các trường đại học có uy tín tại các nước phát triển như Mỹ, Anh, Đức, Thụy Sĩ, Phần Lan, cụ thể: Chương trình đào tạo Cử nhân ngành Tài chính- Ngân hàng hoặc Kế toán, Quản trị tài chính liên kết với Đại học Sunderland và Tổ chức Edexcel của Anh; Chương trình đào tạo Cử nhân Quản trị Tài chính liên kết với Đại học CityU Mỹ; Chương trình đào tạo Thạc sĩ ngành Kế toán- Tài chính- Quản trị liên kết với Đại học Kinh tế và Luật Berlin Đức; Chương trình đào tạo Thạc sĩ Hệ thống Thông tin trong kinh doanh và Đào tạo Cử nhân Quản trị quốc tế liên kết với Đại học Khoa học ứng dụng Tây Bắc- Thụy Sĩ; Chương trình liên kết đào tạo Cử nhân, Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Chương trình đào tạo Tiến sĩ Tài chính- Ngân hàng với Đại học Bolton, Anh...

Các trường bồi dưỡng, trung tâm đào tạo trong Ngành từng bước được đầu tư, củng cố. Một số TCTD có những bước đột phá như thành lập, nâng cấp, mở rộng cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nhân lực: Trường Đào tạo và phát triển nhân lực NHTM cổ phần Công thương, Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực NHTM cổ phần Ngoại thương, Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng NHNN, thành lập Viện Nhân lực ngân hàng tài chính (BTCI) theo sáng kiến của một số NHTM cổ phần. Nhìn chung, các trường, trung tâm đào tạo, bồi

dưỡng nhân lực của Ngành thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng, qua đó trang bị, cập nhật kiến thức chuyên môn, cơ chế, chính sách, quy trình nghiệp vụ và các kỹ năng làm việc cần thiết cho cán bộ ngành Ngân hàng thực hiện tốt công việc.

## **2. Đánh giá chung về các hạn chế, tồn tại đối với nhân lực ngành Ngân hàng**

### **2.1. Những hạn chế**

Có thể thấy trong những năm qua, nguồn nhân lực ngành Ngân hàng đã có những bước phát triển đáng ghi nhận về số lượng và chất lượng. Tuy nhiên, dựa trên các kết quả khảo sát, thống kê và báo cáo đánh giá hàng năm của Vụ Tổ chức cán bộ (TCCB) NHNN, tác giả đưa ra một số tồn tại về nguồn nhân lực ngành Ngân hàng như sau:

*Thứ nhất, đội ngũ nhân lực trình độ cao tại NHNN và các TCTD còn mỏng, đặc biệt là thiếu những chuyên gia đầu ngành:*

- NHNN thiếu đội ngũ cán bộ trình độ chuyên sâu trong các lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ then chốt, đặc biệt là thiếu chuyên gia giỏi về kinh tế, quản lý vĩ mô với yêu cầu sở hữu năng lực nghiên cứu, dự báo, xây dựng chiến lược, định hướng phát triển hệ thống ngân hàng, tái cơ cấu ngân hàng, xây dựng chính sách vĩ mô về tiền tệ ngân hàng, thanh tra giám sát an toàn hệ thống và thanh toán.

- Các TCTD thiếu đội ngũ cán bộ chuyên môn cao trong các lĩnh vực hoạt động then chốt của NHTM, quyết định đến hiệu quả hoạt động và sự an toàn của tổ chức như quản trị ngân hàng hiện đại, phân tích tài chính, kiểm soát và kiểm toán nội bộ, phân tích và thẩm định dự án đầu tư, quản trị rủi ro....

*Thứ hai, tính chuyên nghiệp của nhân lực ngân hàng trong các vị trí công việc ở nhiều ngân hàng tuy có cải thiện nhưng vẫn chưa cao, khả năng đáp ứng, tinh thần, kỹ năng phục vụ khách hàng vẫn có những bất cập. Mảng kiến thức về kinh tế, chuyên môn ngân hàng, ngoại ngữ, kỹ năng làm việc (giao tiếp, quan hệ khách hàng...) của một bộ phận không nhỏ nhân lực ngân hàng còn hạn chế, cần đào tạo, bồi dưỡng. Tại một số TCTD nổi lên vấn đề đạo đức nghề nghiệp, gây tổn thất không nhỏ về vật chất và uy tín cho tổ chức.*

*Thứ ba, đối với các cơ sở đào tạo:* Trong những năm gần đây, đội ngũ giảng viên đã có sự chuyên biến về chất lượng, tuy nhiên vẫn còn một số tồn tại. Tỷ lệ giảng viên có trình độ sau đại học (đặc biệt là trình độ tiến sĩ) có tăng nhưng chậm và còn thấp so với yêu cầu về năng lực nghiên cứu, sáng tạo theo tiêu chuẩn của một trường đại học khu vực (như chuẩn AUN- QA). Các chế độ chính sách đối với giảng viên đã phần nào tạo được động lực phấn đấu vươn lên trong hoạt động nghề nghiệp nhưng so với các cơ sở GDĐH đã tự chủ vẫn còn khó khăn. Các trường bồi dưỡng, các trung tâm đào tạo thuộc NHNN và các TCTD rất thiếu đội ngũ giảng viên (cả cơ hữu, thỉnh giảng) có chuyên môn cao, kỹ năng giảng dạy tốt và có kinh nghiệm thực tiễn.

Nội dung chương trình, phương pháp dạy và học, kiểm tra đánh giá từng bước được đổi mới, tiệm cận theo chuẩn quốc tế. Các cơ sở GDĐH đã xây dựng chương trình đào tạo ngắn hạn và dài hạn đã tương đối bám sát nhu cầu xã hội. Trong khi đó, các trường đào tạo tại các NHTM cũng đã bắt đầu quan tâm các chương trình đào tạo, bồi dưỡng gắn với các chức danh vị trí việc làm và theo yêu cầu của công việc. Tuy nhiên, các chương trình đào tạo ngắn hạn còn

mang tính lẻ tẻ, thiếu tính hệ thống; sự kế thừa đào tạo mang tính liên tục theo từng cấp cán bộ, từng lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ chưa thực sự rõ nét.

#### *Về trình độ công nghệ*

Các hệ thống dịch vụ sử dụng CNTT trong ngành Ngân hàng đều phải thường xuyên được nâng cấp, cập nhật để đảm bảo các tiêu chuẩn quốc tế, kết nối thông suốt với các hệ thống ngân hàng- tài chính toàn cầu. Vì vậy, vướng mắc chủ yếu và cũng là thách thức hiện nay là hạn chế về trình độ, năng lực, số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ CNTT của ngành Ngân hàng. Tại NHNN, báo cáo khảo sát thống kê của Vụ TCCB (NHNN, 2019), trong tổng số 224 cán bộ chuyên trách về CNTT (chiếm 3,9% tổng số cán bộ, công chức, viên chức), chỉ có 72 cán bộ (chiếm 32,4%) có chứng chỉ quốc tế nâng cao về CNTT. Ngoài ra, với chủ trương tinh giản biên chế, việc tuyển dụng mới cán bộ chuyên trách về CNTT chưa thể thực hiện nhanh chóng.

Hạn chế về nguồn kinh phí cho đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ CNTT. Hiện nay, kinh phí đào tạo, bồi dưỡng phải dành phần lớn cho các nội dung: Đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch, chức danh nghề nghiệp, chức vụ lãnh đạo- quản lý, ngoại ngữ, hội nhập quốc tế, các chuyên môn nghiệp vụ khác (ngoài CNTT). Do vậy, nguồn kinh phí cho đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu về CNTT rất hạn chế, trong nhiều trường hợp dựa vào nguồn lực bên ngoài nên số lượng đào tạo, bồi dưỡng hạn chế, chưa sát yêu cầu công việc. Trong lĩnh vực công nghệ cao, các khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu thường được thiết kế riêng biệt theo yêu cầu khách hàng, số lượng học viên ít, chi phí cao. Các TCTD đều đang đứng trước



khó khăn thiếu hụt về nhân lực CNTT có trình độ cao. Một số đơn vị hiện chưa có bộ phận hoặc cán bộ chuyên trách về an ninh, an toàn thông tin; các dịch vụ CNTT phức tạp phần lớn phải thuê ngoài.

Hạn chế về chuyên gia, cơ sở đào tạo đạt chuẩn quốc tế về đào tạo, bồi dưỡng các lĩnh vực công nghệ cao, CNTT sát với yêu cầu thực tiễn. Hiện tại, số lượng chuyên gia về các lĩnh vực hẹp trong CNTT đều thiếu. Hầu hết các TCTD còn thiếu quy định về ưu tiên, đãi ngộ, tôn vinh nhân lực trình độ cao về CNTT nên cán bộ chưa an tâm cống hiến, không có ý định gắn bó lâu dài.

Ngoài ra, số lượng, chất lượng nhân lực có trình độ chuyên môn sâu để nghiên cứu, hoàn thiện khuôn khổ pháp lý tạo môi trường sinh thái tốt cho các TCTD phát triển các hoạt động, dịch vụ và sản phẩm mới sử dụng CNTT; xây dựng cơ chế quản lý, giám sát phù hợp với bối cảnh Việt Nam và các chuẩn mực chung, thông lệ tốt của thế giới cũng còn hạn chế, ảnh hưởng đến tiến độ xây dựng chiến lược, định hướng chung về cách mạng công nghiệp 4.0.

## **2.2. Nguyên nhân của những hạn chế, tồn tại đối với nhân lực ngành Ngân hàng**

Dựa trên các báo cáo đánh giá hàng năm của Vụ Tổ chức cán bộ (TCCB) NHNN, tác giả tổng hợp một số nguyên nhân sau:

- Thiếu công cụ mang tính hữu ích, chuẩn mực để quản lý, sử dụng và đo lường các hoạt động quản trị nhân sự trong Ngành như: Bộ tiêu chuẩn nghề nghiệp, khung năng lực cho các vị trí công việc trong ngành (theo chức danh lãnh đạo, quản lý và chuyên môn, nghiệp vụ), hạ tầng thông tin nhân lực toàn Ngành.

- Các chính sách nhân sự như chính sách đãi ngộ, chính sách tuyển dụng, chính sách đào tạo phát triển, chính sách sử dụng người tài, chính sách khen thưởng,... chưa đầy đủ hoặc chưa thật phù hợp, ảnh hưởng đến việc giữ người có năng lực làm việc, đến tinh thần và khả năng tự học, tự đào tạo của nhân lực trong Ngành. Nhìn tổng thể, các chính sách về phát triển nhân lực chưa thực sự tạo được sự đột phá trong việc phát hiện, đánh giá, bồi dưỡng nâng cao năng lực làm việc của cá nhân người lao động và của nguồn nhân lực toàn Ngành nói chung.

- Chất lượng đào tạo, sản phẩm đầu ra của các cơ sở đào tạo nhân lực ngành Tài chính- Ngân hàng có sự khác biệt nhau khá lớn, đặc biệt giữa trường công lập và dân lập, tư thục. Công tác thẩm định, đánh giá kết quả đào tạo còn hạn chế; sự phối hợp giữa các cơ sở đào tạo nhân lực, các TCTD, các hiệp hội nghề nghiệp và cơ quan quản lý (NHNN) nhiều lúc còn thiếu chặt chẽ, chủ yếu mang tính hành chính mà thiếu sự gắn kết, phối hợp trong mục tiêu và các bước đi nhằm phát triển nguồn nhân lực trong toàn Ngành.

## **3. Khuyến nghị chính sách nhằm phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng tại Việt Nam**

Trên cơ sở phân tích thực trạng và những tồn tại, hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng Việt Nam, tác giả mạnh dạn đưa ra một số khuyến nghị chính sách cụ thể như sau:

*Thúc đẩy mạnh mẽ, quyết liệt việc đào tạo, bồi dưỡng các cán bộ có năng lực, có tiềm năng phát triển để hình thành nhóm nhân lực trình độ cao, đội ngũ chuyên gia đóng vai trò nòng cốt về chuyên môn, nghiệp vụ*

tại các đơn vị trong Ngành, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ số. Khuyến nghị này được đưa ra dựa trên định hướng xuyên suốt, đồng thời là giải pháp cơ bản, mang tính đột phá về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành Ngân hàng đã được nêu rõ tại Quyết định số 1537/QĐ-NHNN (ngày 17/7/2019) về việc Phê duyệt Ban hành Kế hoạch triển khai chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 của NHNN.

Theo định hướng này, NHNN và các TCTD cần xây dựng những chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên biệt cho đội ngũ cán bộ quy hoạch chuyên môn sâu, chuyên gia để bảo đảm cán bộ được đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu đúng với yêu cầu công việc; đồng thời xây dựng chính sách sử dụng, đãi ngộ hợp lý nhằm tạo điều kiện cho cán bộ có điều kiện thể hiện năng lực, gắn bó với Ngành; thường xuyên đánh giá, rà soát 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 nổi trội cho công việc của đơn vị.

*Nâng cao năng lực và chất lượng đào tạo bồi dưỡng của cơ sở đào tạo trong Ngành (bao gồm cả các cơ sở đào tạo trực thuộc NHNN trong hệ thống giáo dục quốc dân, các trường bồi dưỡng, trung tâm đào tạo của các ngân hàng), cụ thể như sau:*

- Với các trường trong hệ thống giáo dục quốc dân: Hoàn thiện hệ thống cơ sở vật chất phục vụ giảng dạy và học tập (phòng học, trang thiết bị, thư viện, hệ thống thông tin, cơ sở thực hành,...) đạt chuẩn do Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định. Với các trường bồi dưỡng, trung tâm đào tạo bảo đảm có đủ cơ sở vật chất để học viên

có điều kiện học tập, nghiên cứu, giao lưu, tạo dựng các mối quan hệ công tác tốt.

- Xây dựng được đội ngũ giảng viên cơ hữu, giảng viên kiêm chức tham gia giảng dạy và nghiên cứu đủ về số lượng, có trình độ chuyên môn cao và phương pháp giảng dạy tốt. Điều chỉnh chính sách liên quan đến hoạt động phát triển đội ngũ giảng viên như ưu đãi trong việc cử đi đào tạo ở nước ngoài, được tham dự các hội thảo khoa học có liên quan đến nội dung giảng dạy, được gửi tài liệu và các ấn phẩm nghiên cứu khoa học của Ngành, có chế độ về tài chính hợp lý khi tham gia giảng dạy và nghiên cứu và các quyền lợi khác đối với giảng viên.

- Xây dựng hệ thống chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của các đơn vị tuyển dụng theo tiêu chí mở, cập nhật và linh hoạt, trong xu thế hội nhập và chuẩn hóa theo thông lệ quốc tế phù hợp nhất. Ứng dụng CNTT và truyền thông, mở rộng các hình thức học tập, đáp ứng nhu cầu đa dạng của học viên, giúp người học hoàn thiện nhân cách, đạo đức nghề nghiệp, hiểu biết pháp lý, yêu cầu công việc và nâng cao chất lượng cuộc sống. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng phải sát với yêu cầu công việc thực tiễn; đặc biệt là chương trình đào tạo theo chức danh nghề nghiệp, bồi dưỡng về các mảng chuyên môn, nghiệp vụ như thanh tra- giám sát, hoạch định chính sách tiền tệ, nghiên cứu phát triển dịch vụ ngân hàng, quản lý rủi ro, kinh doanh vốn, tín dụng, CNTT ngân hàng, quản lý quan hệ khách hàng...

*Thực hiện đổi mới công tác quản lý đào tạo, bồi dưỡng, kết hợp đồng bộ các chính sách về quản lý nhân sự để nâng cao năng lực thực hiện công việc của đội ngũ nhân lực trong Ngành*

- Thực hiện tốt công tác quy hoạch, kế hoạch phát triển nhân lực và định hướng phát triển của từng tổ chức ngân hàng, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch đào tạo, kế hoạch triển khai thực hiện và kế hoạch bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý sau khi đào tạo.

- 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 tiên tiến trong khu vực. Trong đó, đặc biệt lưu ý các yêu cầu về kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần có để thực hiện công việc làm cơ sở 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 nhân lực.

- Xây dựng các chính sách hợp lý như chính sách về tuyển dụng, chính sách sử dụng nhân lực, chính sách tiền lương... theo vị trí việc làm, làm cơ sở khuyến khích tốt nhất năng lực thực hiện công việc của đội ngũ nhân lực, gắn đào tạo với sử dụng, với nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ.

*Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng năng lực thực tiễn thông qua xây dựng và thực hiện cơ chế luân chuyển nhân lực giữa các đơn vị, các hệ thống trong toàn Ngành.*  
Trong thời gian tới, NHNN làm đầu mối triển khai việc luân chuyển, biệt phái cán bộ (gồm cả cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ) giữa NHNN và các NHTM; giữa NHNN, NHTM và các cơ sở đào tạo. Từng hệ thống TCTD cũng được khuyến khích xây dựng cơ chế luân chuyển nội bộ để cán bộ hiểu biết về thực tiễn nhiều vị trí công việc, từ đó mở rộng tầm nhìn, nâng cao khả năng phối hợp hiệu quả trong công việc. Kinh nghiệm nhiều nước cho thấy đây là hình thức đào

trào, bồi dưỡng hiệu quả để giải quyết sự thiếu hụt kiến thức, kinh nghiệm thực tiễn của đội ngũ nhân lực.

*Mở rộng và nâng cao hiệu quả hợp tác quốc tế về đào tạo nhân lực*

- Mở rộng hợp tác với các tổ chức tài chính- tiền tệ quốc tế, các cơ sở đào tạo nước ngoài về đào tạo nhân lực trong Ngành. Trên cơ sở đa dạng hóa đối tượng hợp tác và hình thức hợp tác, tranh thủ tối đa sự hỗ trợ về tài chính, chương trình, nội dung đào tạo, giảng viên và phương pháp giảng dạy.

- Khuyến khích các cơ sở đào tạo trong Ngành hợp tác với các cơ sở giáo dục nước ngoài để nâng cao năng lực quản lý, đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ, đào tạo, bồi dưỡng giáo viên.

- Tăng nguồn ngân sách dành cho đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài như tăng xuất học bổng đào tạo sau đại học, tăng số lượng cán bộ tham dự các khóa bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn sâu, kiến thức mới mà các cơ sở đào tạo trong nước không đào tạo được.

#### 4. Kết luận

Phát triển nguồn nhân lực là yếu tố then chốt bảo đảm thực hiện thắng lợi các mục tiêu của tổ chức, của Ngành. Phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi sự kế thừa, sáng tạo liên tục, đặc biệt trong những thời điểm chuyển đổi giai đoạn. Điều này xuất phát từ sự phát triển, thay đổi nhanh chóng của công nghệ ngân hàng. Nguồn nhân lực tại các đơn vị trong Ngành luôn phải được bồi dưỡng, cập nhật, nâng cao năng lực để thích ứng và làm chủ công nghệ. Trong giai đoạn tới, NHNN và các TCTD



cần mạnh dạn đưa ra và nhất quán thực hiện những giải pháp mang tính đột phá về chất nhằm phát hiện, thu hút, xây dựng đội ngũ cán bộ có thực tài, có tâm huyết với sự phát triển của Ngành. Phát triển nguồn nhân lực cần có sự phân công, phối hợp chặt chẽ giữa các cơ sở đào tạo nhân lực, các tổ chức sử dụng nhân lực, các hiệp hội nghề nghiệp và cơ quan quản lý. Đây là điều kiện cơ bản để đào tạo, bồi dưỡng gắn với sử dụng, tránh lãng phí nguồn lực xã hội.

Thông qua việc phân tích thực trạng nguồn nhân lực ngành Ngân hàng Việt

Nam, có thể thấy một số hạn chế, tồn tại về chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là thiếu hụt đội ngũ cán bộ có chuyên môn cao và các chuyên gia đầu ngành; vấn đề về đào tạo, bồi dưỡng nhân lực; hạn chế trong việc tiếp cận và ứng dụng CNTT... Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các khuyến nghị, giải pháp nhằm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng Việt Nam. Các giải pháp nếu được thực hiện đồng bộ sẽ góp phần tăng cường năng lực cạnh tranh, khẳng định vị thế và đảm bảo sự phát triển bền vững của ngành Ngân hàng trong bối cảnh thời đại công nghệ thay đổi và phát triển nhanh chóng ■

### Tài liệu tham khảo

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2019), *Số liệu thống kê giáo dục đại học năm học 2018- 2019*.
2. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2019), *Báo cáo thống kê Quý II/2019 của Vụ Tổ chức cán bộ, NHNN*.
3. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2019), *Quyết định số 1537/QĐ-NHNN của NHNN ngày 17/7/2019 về việc Phê duyệt Ban hành Kế hoạch triển khai chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
4. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2019), *Số liệu khảo sát, thống kê về nguồn nhân lực ngành Ngân hàng (tháng 6/2019), Vụ Tổ chức cán bộ*.