

# Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản trị trong các ngân hàng thương mại có vốn nhà nước tại Việt Nam

Đào Trọng Hiếu<sup>(\*)</sup>

Hoa Hữu Cường<sup>(\*\*)</sup>

**Tóm tắt:** Trong thời gian qua, chất lượng nguồn nhân lực (NNL) quản trị trong các ngân hàng thương mại (NHTM) có vốn nhà nước tại Việt Nam ngày càng đáp ứng được yêu cầu và đòi hỏi của thực tiễn cũng như định hướng phát triển của các ngân hàng. Tuy nhiên, để các ngân hàng này phát huy một cách có hiệu quả vai trò trong phát triển kinh tế - xã hội trong bối cảnh mới thì chất lượng NNL quản trị hiện nay vẫn tồn tại những hạn chế về năng lực quản lý. Bài viết tập trung phân tích thực trạng chất lượng NNL quản trị trong các NHTM có vốn nhà nước tại Việt Nam, qua đó đưa ra những đánh giá và một số giải pháp nhằm phát triển NNL quản trị cho các NHTM này.

**Từ khóa:** Nguồn nhân lực, Chất lượng nguồn nhân lực, Nhân lực quản trị, Ngân hàng thương mại có vốn nhà nước

**Abstract:** Management personnel competency in state-owned commercial banks in Vietnam has over recent years increasingly met current requirements as well as the development orientation of banks. Nevertheless, management capacity limitations exist in promoting the role of these banks in socio-economic development in the new context. The paper focuses on analysing the quality of management manpower in state-owned commercial banks in Vietnam, thereby offering assessments and solutions to develop their managerial human resources.

**Keyword:** Human Resource, Quality of Human Resources, Management Personnel, State-owned Commercial Banks

## 1. Mở đầu

Thực tiễn cho thấy, chất lượng nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực quản

trị nói riêng của hệ thống các NHTM có vốn nhà nước tại Việt Nam thời gian vừa qua đã đạt nhiều thành tựu, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn tồn tại không ít hạn chế và bất cập, cụ thể như: tình trạng thiếu đội ngũ quản trị điều hành, lãnh đạo có trình độ chuyên môn, khả năng phân tích, am hiểu luật pháp và độc lập xử lý các vấn đề thực tế. Những

<sup>(\*)</sup> ThS., Bộ Công an.

<sup>(\*\*)</sup> TS., Viện Nghiên cứu Châu Âu, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam;  
Email: cuonghh@hht.edu.vn



hạn chế này xuất phát từ công tác phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực quản trị chưa được triển khai một cách bài bản. Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản trị trong các NHTM có vốn nhà nước tại Việt Nam trong thời gian tới, cần tập trung vào phát triển nguồn nhân lực quản trị với các giải pháp đồng bộ.

## 2. Khái quát quy trình nghiên cứu

Trong các doanh nghiệp nói chung và ngân hàng nói riêng, nguồn nhân lực quản trị (hay còn gọi là đội ngũ quản trị viên) được chia thành ba cấp độ, cụ thể: i) Quản trị viên cấp cao (nhân lực quản trị (NLQT) cấp cao), trong thực tế là giám đốc, tổng giám đốc, giám đốc điều hành, chủ tịch hội đồng quản trị... Đây là cấp cao nhất trong bảng phân cấp, những nhà quản trị cấp cao là người chịu trách nhiệm về những thành quả cuối cùng. ii) Quản trị viên cấp trung (NLQT cấp trung) mang chức danh trưởng phòng, trưởng ban, giám đốc chi nhánh... iii) Quản trị viên cấp cơ sở (NLQT cấp cơ sở) thường là trưởng phòng giao dịch, tổ trưởng, trưởng nhóm, đốc công... (Xem thêm: Nguyễn Xuân Điền, 2014). Các cấp quản trị khác nhau đòi hỏi những kỹ năng và kiến thức ở từng mức độ khác nhau để đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Theo đó, quản trị cấp cao đòi hỏi nhiều về kỹ năng tư duy vì đây là cấp phải đưa ra chiến lược phát triển; quản trị cấp trung thực hiện chức năng chiến thuật, do đó đòi hỏi nhiều ở năng lực quản lý; quản trị cấp cơ sở là cấp tiếp xúc trực tiếp với nhân viên nên đòi hỏi nhiều về kỹ năng chuyên môn vì họ thực hiện chức năng tác nghiệp.

Chất lượng nguồn nhân lực quản trị tại các NHTM có vốn nhà nước được đánh giá thông qua khung năng lực (năng lực tư duy, năng lực quản lý, năng lực chuyên môn và năng lực giao tiếp) thực hiện nhiệm vụ ở ba cấp độ quản lý trong ngân hàng. Mỗi một

năng lực thực hiện ở mỗi cấp quản trị sẽ có những đòi hỏi khác nhau nên số lượng các tiêu chí đo lường cũng không giống nhau. Để đánh giá năng lực thực hiện nhiệm vụ của NLQT ở ba cấp trên, nghiên cứu thực hiện khảo sát NLQT trong các NHTM có vốn nhà nước (từ 50% trở lên) trên địa bàn thành phố Hà Nội<sup>1</sup>.

Kết quả phân tích dựa trên hệ số Cronbach's Alpha<sup>2</sup> là xác định độ phù hợp thang đo các biến, hệ số tương quan biến - tổng (cho biết sự tương quan của biến quan sát đối với các biến còn lại trong bộ thang đo) của chúng. Chỉ giữ lại những thành phần thang đo có hệ số Cronbach's Alpha > 0,6. Kết quả phân tích độ tin cậy cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha rất cao, từ 0,788 đến 0,933. Vì vậy, tất cả các câu hỏi để đánh giá năng lực thực hiện nhiệm vụ của

<sup>1</sup> Khảo sát nằm trong khuôn khổ Đề tài luận án tiến sĩ *Phát triển nguồn nhân lực quản trị trong các ngân hàng thương mại có vốn nhà nước tại Việt Nam* của nghiên cứu sinh Đào Trọng Hiếu, tại Học viện Khoa học xã hội (2018-2021). Khảo sát được thực hiện từ tháng 6-9/2019 đối với một số lãnh đạo ngân hàng và các vị trí quản lý từ cấp phòng giao dịch, chi nhánh và các phòng ban tại Hội sở chính, các chi nhánh và phòng giao dịch của 07 NHTM có vốn nhà nước ở thành phố Hà Nội, gồm: Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank), Ngân hàng TNHH MTV Dầu khí toàn cầu (GP Bank), Ngân hàng TNHH MTV Đại Dương (Oceanbank), Ngân hàng TNHH MTV Xây dựng (CB), Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV), Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank), Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (VietinBank). Tổng số phiếu khảo sát phát ra là 150 phiếu (15% phiếu khảo sát NLQT cấp cao, 55% NLQT cấp trung và 30% NLQT cấp cơ sở). Tổng số phiếu khảo sát thu về là 90 phiếu, số phiếu hợp lệ có thể sử dụng là 75 phiếu. Các số liệu và bảng biểu trong bài viết lấy từ kết quả khảo sát thực tế của Đề tài.

<sup>2</sup> Hệ số Cronbach's Alpha là thông số để kiểm tra độ tin cậy của các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu gồm một bộ dữ liệu của các khái niệm.



NLQT trong ngân hàng theo ba nhóm có thể sử dụng được.

### 3. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực quản trị trong các ngân hàng thương mại có vốn nhà nước

Kết quả khảo sát của chúng tôi cho thấy, số lượng NLQT ở các NHTM có vốn nhà nước tại Việt Nam giai đoạn 2015-2019 có sự gia tăng đáng kể. Đối với NLQT cấp cao, 100% ngân hàng có sự gia tăng nhưng dưới 20% so với tổng số; đối với NLQT cấp trung, 37,3% ngân hàng đã tăng ít hơn 20% và có tới 62,7% ngân hàng tăng từ 20-50% so với tổng số; đối với NLQT cấp cơ sở, 25,3% ngân hàng tăng số lượng nhiều hơn 50% so với tổng số và 50,7% ngân hàng tăng từ 20%-50%. Về cơ cấu NLQT theo trình độ chuyên môn, phần lớn NLQT tại các ngân hàng này đều có trình độ đại học trở lên và tập trung nhiều ở đại học chuyên ngành tài chính ngân hàng; cơ cấu NLQT theo giới tính cho thấy tỷ lệ NLQT nữ chiếm gần 35%, trong đó tỷ lệ cao nhất là ở khu vực quản lý, điều hành chung. Về độ tuổi, NLQT của các ngân hàng có độ tuổi bình quân từ 45-60 tuổi. Theo kết quả khảo sát, những người được hỏi đều cho rằng, số lượng và cơ cấu NLQT của ngân hàng mình phù hợp giữa tỷ lệ giới tính, độ tuổi và trình độ chuyên môn.

Kết quả đánh giá về năng lực của NLQT ở ba cấp độ trong các NHTM có vốn nhà nước theo thang điểm từ 1 đến 5 (trong đó: 1- rất kém, 5- rất tốt) như sau:

#### a) Nhân lực quản trị cấp cao

Về năng lực tư duy: tiêu chí *có tầm nhìn dài hạn về sự phát triển của ngành, cơ quan, đơn vị* (khả năng phân tích tổng hợp) được đánh giá với tỷ lệ không cao (điểm trung bình là 3,20), chỉ có 30,7% người được hỏi nhận định NLQT cấp cao của họ có khả năng này. Đối với tiêu chí *đề ra được kế hoạch thực hiện mục tiêu chiến lược* (có

khả năng tổng hợp và phân tích môi trường hoạt động, hiểu được đặc điểm điều kiện và khả năng phát triển của ngành), có 34,7% người được hỏi đồng tình, tỷ lệ này khá thấp. Trong một môi trường luôn biến động thì việc nhận diện rõ cơ hội, thách thức và những ảnh hưởng có thể có của môi trường tác động đến các hoạt động của ngân hàng là hết sức quan trọng.

Năng lực quản lý nói chung của các NLQT cấp cao được đánh giá ở mức điểm trung bình, từ 2,93 đến 3,37 điểm. Trong đó, hai tiêu chí *tạo lập môi trường làm việc đoàn kết, khuyến khích sự sáng tạo và ra quyết định phù hợp và kịp thời* có số điểm cao nhất (lần lượt là 3,19 và 3,37). Mức điểm trung bình là 3,37 cho thấy việc tạo lập môi trường làm việc và khuyến khích sự sáng tạo của cán bộ nhân viên đã được thực hiện khá tốt theo đúng quy định của pháp luật và quy chế của các ngân hàng, đây cũng là một kỹ năng quan trọng cần có của đội ngũ NLQT cấp cao. Song để phát huy hơn nữa tinh thần làm việc hăng say của đội ngũ này cũng như giữ được những người tài, lãnh đạo trong các NHTM có vốn nhà nước cần có những cơ chế động viên, chế độ thưởng phù hợp với năng lực của họ. Bên cạnh đó, xét về năng lực quản lý, tiêu chí *lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phù hợp với định hướng phát triển của ngân hàng* lại được đánh giá thấp hơn cả (điểm trung bình là 2,93).

Về năng lực chuyên môn: đội ngũ NLQT cấp cao có chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc (điểm đánh giá trung bình từ 3,09 đến 3,53). Trong đó, khả năng *hoạch định chiến lược và kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành sâu thuộc phạm vi phụ trách* có số điểm đánh giá không cao (3,21). Có thể thấy, trong tiêu chí về năng lực tư duy ở trên, năng lực *đề ra được kế*



Bảng 1. Năng lực thực hiện nhiệm vụ của NLQT cấp cao

STT	Năng lực cán bộ quản lý	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Tỷ lệ hoàn toàn không đồng ý và không đồng ý (%)	Tỷ lệ hoàn toàn đồng ý và đồng ý (%)
<b>Năng lực tư duy</b>					
1	Có tầm nhìn dài hạn về sự phát triển của ngành, cơ quan, đơn vị	3,20	0,615	10,7	30,7
2	Đề ra được kế hoạch thực hiện mục tiêu chiến lược	3,16	0,717	18,7	34,7
<b>Năng lực quản lý</b>					
3	Bố trí bộ máy tổ chức phù hợp với chức năng, nhiệm vụ	3,12	0,697	18,7	30,7
4	Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phù hợp với định hướng phát triển	2,93	0,502	16	9,3
5	Xây dựng các quy chế quản lý rõ ràng, hợp lý và được sự đồng thuận của cán bộ	3,15	0,730	20	34,7
6	Tạo lập môi trường làm việc đoàn kết, khuyến khích sự sáng tạo	3,37	0,785	12	42,7
7	Ra quyết định phù hợp và kịp thời	3,19	0,748	20	38,7
<b>Năng lực chuyên môn</b>					
8	Hoạch định chiến lược và kế hoạch phát triển chuyên môn	3,21	0,684	14,7	36
9	Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ chuyên môn phù hợp với sự phát triển chuyên ngành	3,09	0,738	22,7	32
10	Đề ra và thực hiện đúng chính sách khen thưởng, kỷ luật	3,53	0,977	16	50,7
<b>Năng lực giao tiếp, ứng xử</b>					
11	Thiết lập và phát triển các mối quan hệ hợp tác với các tổ chức quốc tế, các đối tác	3,17	0,724	18,7	36
12	Năng lực đàm phán, thương thuyết	2,87	0,502	20	6,7
13	Giải quyết, điều hòa tốt các mâu thuẫn trong đơn vị	3,44	0,904	18,7	53,3
14	Có khả năng tiếp cận và đánh giá chính xác các thông tin liên quan để thị trường	3,19	0,711	17,3	36

hoạch thực hiện mục tiêu chiến lược cũng chỉ được đánh giá ở mức 3,16 điểm. Do đó, kỹ năng xây dựng và kế hoạch thực hiện mục tiêu đặt ra rất cần được đội ngũ NLQT của ngân hàng chú trọng và có biện pháp nâng cao trong thời gian tới.

Về năng lực giao tiếp, ứng xử: Khả năng giao tiếp, ứng xử được đánh giá trên

mức trung bình (3,0 điểm) với các tiêu chí trong nhóm này là thiết lập và phát triển các mối quan hệ hợp tác với các tổ chức quốc tế, các đối tác và giải quyết, điều hòa tốt các mâu thuẫn trong đơn vị. Năng lực đàm phán, thương thuyết được đánh giá ở mức thấp nhất (điểm trung bình là 2,87); chỉ có 6,7% người được hỏi cho rằng NLQT cấp cao của ngân hàng họ có kỹ năng này khá tốt. Việc nắm bắt những kỹ năng đàm phán, thương thuyết và ra quyết định sẽ phục vụ rất nhiều cho hoạt động và sự phát triển của ngân hàng. Đây là một đòi hỏi cấp thiết, cần được đội ngũ lãnh đạo ngân hàng chú trọng.

Như vậy, đội ngũ NLQT cấp cao trong các NHTM có vốn nhà nước bên cạnh một số mặt mạnh cần phát huy (năng lực

đánh giá cán bộ và khuyến khích, động viên; năng lực giải quyết, điều hòa tốt các mâu thuẫn trong đơn vị hay năng lực tạo lập môi trường làm việc đoàn kết, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và hợp tác), trong quá trình làm việc, đội ngũ này vẫn còn bộc lộ những hạn chế trong việc lập



kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phù hợp với định hướng ngân hàng hay những kỹ năng về đàm phán, thương thuyết và ra quyết định.

**b) Nhân lực quản trị cấp trung**

Về năng lực quản lý: các tiêu chí trong nhóm này được đánh giá khá đồng đều và ở mức điểm trên trung bình. Trong đó, khả

năng tạo lập được môi trường làm việc đoàn kết, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và hợp tác được đánh giá cao nhất (điểm trung bình là 3,35) với 45,3% số người được hỏi tán thành. Đây là kỹ năng hết sức quan trọng và cần thiết, vì thế các ngân hàng cần quan tâm hơn nữa để trang bị kỹ năng này cho đội ngũ nhân sự quản trị. Tuy nhiên, tiêu chí xây dựng các quy chế quản lý rõ ràng, hợp lý và được sự đồng thuận của cán bộ chỉ nhận được mức điểm trung bình là 3,09, thấp nhất trong nhóm năng lực này.

Về năng lực chuyên môn: 52% số người được hỏi khẳng định NLQT cấp trung có chuyên môn sâu về lĩnh vực phụ trách

**Bảng 2. Năng lực thực hiện nhiệm vụ của NLQT cấp trung**

STT	Nội dung	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Tỷ lệ hoàn toàn không đồng ý và Không đồng ý (%)	Tỷ lệ hoàn toàn đồng ý và đồng ý (%)
<b>Năng lực quản lý</b>					
1	Bố trí bộ máy tổ chức phù hợp với chức năng, nhiệm vụ	3,20	0,697	16	36
2	Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phù hợp với định hướng phát triển của ngân hàng	3,20	0,735	18,7	38,7
3	Xây dựng các quy chế quản lý rõ ràng, hợp lý và được sự đồng thuận của cán bộ	3,09	0,841	30,7	40
4	Tạo lập được môi trường làm việc đoàn kết, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và hợp tác	3,35	0,668	10,7	45,3
5	Ra quyết định quản lý phù hợp, kịp thời	3,27	0,741	17,3	44
6	Giám sát, kiểm tra việc thực hiện công việc thường xuyên, đúng quy trình và điều chỉnh, đề xuất điều chỉnh kế hoạch thực hiện kịp thời	3,29	0,632	9,3	38,7
7	Sơ kết, tổng kết và đánh giá kết quả thực hiện một cách rõ ràng, thuyết phục	3,32	0,640	9,3	41,3
8	Đề ra và thực hiện đúng chính sách khen thưởng, kỷ luật	3,25	0,660	12	37,3
<b>Năng lực chuyên môn</b>					
9	Chuyên môn sâu về lĩnh vực phụ trách	3,49	0,760	9,3	52
10	Có kiến thức, hiểu biết rộng về những lĩnh vực chuyên môn khác có liên quan	3,23	0,727	17,3	40
11	Hoạch định được chiến lược và kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành sâu thuộc phạm vi phụ trách	3,28	0,627	9,3	37,3
12	Tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành phù hợp với định hướng chung của ngân hàng	3,13	0,759	22,7	36
13	Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ chuyên môn phù hợp với chuyên ngành	3,16	0,736	20	36
<b>Năng lực giao tiếp, ứng xử</b>					
14	Có kỹ năng đàm phán, thương thuyết	3,11	0,669	17,3	28
15	Giải quyết, điều hoà tốt các mâu thuẫn trong đơn vị	3,35	0,688	12	46,7
16	Có khả năng tiếp cận và đánh giá chính xác các thông tin liên quan đến thị trường	3,33	0,844	18,7	46,6



với mức điểm trung bình cao nhất nhóm là 3,49. Ngoài ra, NLQT cấp trung còn có kiến thức, hiểu biết rộng về những lĩnh vực chuyên môn khác có liên quan để thực hiện tốt công việc (ngoại ngữ, công nghệ thông tin, pháp luật, kinh tế) và có khả năng vận dụng vào công việc thực tiễn.

Tiêu chí được đánh giá cao thứ hai là khả năng *hoạch định chiến lược và kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành sâu thuộc phạm vi phụ trách* với điểm trung bình là 3,28, tuy nhiên mức điểm này cũng chỉ trên trung bình. Vì vậy, các ngân hàng cần phải có kế hoạch nâng cao khả năng này cho NLQT cấp trung trong thời gian tới. Các NLQT cấp trung phải có khả năng khuyến khích, tổ chức các khóa đào tạo nội bộ, hướng dẫn chi tiết và tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội tham gia thử sức; phải hình thành quy trình thúc đẩy việc học tập liên tục trong bộ phận theo mục tiêu kế hoạch đã đề ra, đảm bảo việc đánh giá kết quả công việc được công bằng, nhất quán và phù hợp với bộ phận mình phụ trách.

Về năng lực *giao tiếp, ứng xử: kỹ năng đàm phán, thương thuyết* với các đối tác được đánh giá ở mức điểm 3,11, thấp nhất so với các tiêu chí khác trong nhóm này. Điều này cho thấy, trong thời gian tới các ngân hàng cần tập trung nâng cao năng lực này cho đội ngũ NLQT cấp trung vì đây là một kỹ năng hết sức quan trọng trong việc phát triển khách hàng và tạo nguồn thu cho các ngân hàng. Bên cạnh đó, NLQT cấp trung của các ngân hàng lại xử lý khá tốt các mối quan hệ trong nội bộ ngân hàng, như *giải quyết, điều hòa tốt các mâu thuẫn trong đơn vị* với điểm trung bình là 3,35 và được sự đồng tình của 46,7% số người được hỏi.

Nhìn chung, đội ngũ NLQT cấp trung trong các NHTM có vốn nhà nước có

chuyên môn sâu về chuyên ngành phụ trách; có khả năng giải quyết, điều hòa tốt các mâu thuẫn trong đơn vị hay có khả năng tạo lập được môi trường làm việc đoàn kết, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và hợp tác. Đây là những điểm mạnh của đội ngũ này cần được phát huy. Tuy nhiên, trước những đòi hỏi và yêu cầu mới hiện nay, đội ngũ NLQT cấp trung cần khắc phục một số hạn chế như: chưa xác định được các quy chế quản lý rõ ràng, hợp lý và được sự đồng thuận của cán bộ; thiếu những kỹ năng đàm phán, thương thuyết và ra quyết định; chưa chủ động tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển chuyên môn, chuyên ngành phù hợp với định hướng chung của các ngân hàng.

#### c) Nhân lực quản trị cấp cơ sở

Về năng lực *quản lý*: NLQT cấp cơ sở thực hiện nhiệm vụ giám sát, kiểm tra và đánh giá kết quả công việc. Kỹ năng *giám sát, kiểm tra việc thực hiện công việc thường xuyên, đúng quy trình và điều chỉnh, đề xuất điều chỉnh kế hoạch thực hiện kịp thời* được đánh giá khá tốt với mức điểm trung bình là 3,33. Đây là điểm mạnh của đội ngũ này trong các ngân hàng và cần tiếp tục phát huy hơn nữa.

Về năng lực *chuyên môn*: 41,3% số người được hỏi đánh giá NLQT cấp cơ sở của họ có chuyên môn sâu về chuyên ngành phụ trách. Ngoài ra, họ còn có kiến thức, hiểu biết rộng về những lĩnh vực chuyên môn khác. Tuy nhiên, khả năng tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành phù hợp với định hướng chung của ngân hàng được đánh giá với mức điểm thấp nhất nhóm (3,16). NLQT cấp cơ sở trong các ngân hàng mới chỉ tập trung vào năng lực chuyên môn, chưa xác định được việc lập kế hoạch đào tạo phát triển nhân sự, trong khi đó công việc



Bảng 3. Năng lực thực hiện nhiệm vụ của NLQT cấp cơ sở

STT	Nội dung	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Tỷ lệ hoàn toàn không đồng ý và không đồng ý (%)	Tỷ lệ hoàn toàn đồng ý và đồng ý (%)
<b>Năng lực quản lý</b>					
1	Giám sát, kiểm tra việc thực hiện công việc thường xuyên, đúng quy trình và điều chỉnh, đề xuất điều chỉnh kế hoạch thực hiện kịp thời	3,33	0,723	10,7	40
2	Đánh giá kết quả thực hiện một cách rõ ràng, thuyết phục	3,17	0,623	10,7	36,6
<b>Năng lực chuyên môn</b>					
3	Có chuyên môn sâu về chuyên ngành phụ trách	3,35	0,688	9,3	41,3
4	Có kiến thức, hiểu biết rộng về những lĩnh vực chuyên môn khác có liên quan	3,28	0,648	10,7	38,7
5	Thực hiện kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành phù hợp với định hướng chung của ngân hàng	3,16	0,717	18,7	34,7
<b>Năng lực giao tiếp, ứng xử</b>					
6	Giải quyết tốt các mâu thuẫn trong đơn vị	3,35	0,726	10,7	41,3

này cũng không kém phần quan trọng cần phải thực hiện. Điều này đặt ra yêu cầu cấp bách cho các ngân hàng về việc cần phải nâng cao năng lực này hơn nữa cho đội ngũ NLQT cấp cơ sở.

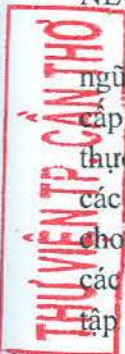
*Về quan hệ giao tiếp và ứng xử:* đội ngũ NLQT cấp cơ sở cũng như cấp cao và cấp trung của NHTM có vốn nhà nước đều thực hiện khá tốt việc giải quyết, điều hòa các mâu thuẫn trong đơn vị. Điều này giúp cho các cán bộ nhân viên, các phòng ban, các chi nhánh của ngân hàng đoàn kết và tập trung, hăng say hơn trong công việc.

Có thể nói, đội ngũ NLQT cấp cơ sở trong các NHTM có vốn nhà nước tại Việt Nam hiện nay được đánh giá có một số năng lực thực hiện công việc khá tốt (như: giám sát, kiểm tra thực hiện thường xuyên, đúng quy trình và điều chỉnh hoặc đề xuất điều chỉnh kế hoạch thực hiện kịp thời; năng

lực giải quyết, điều hòa tốt các mâu thuẫn trong đơn vị), hầu hết đội ngũ NLQT có chuyên môn sâu về chuyên ngành mình phụ trách. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện công việc, đội ngũ này vẫn còn những điểm hạn chế, đó là: năng lực sơ kết, tổng kết và đánh giá kết quả thực hiện chưa rõ ràng, chưa có tính thuyết phục; chưa chủ động tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển

chuyên môn chuyên ngành phù hợp với định hướng chung của ngân hàng.

*Tóm lại,* kết quả khảo sát chất lượng NLQT ở cả ba cấp trong các NHTM có vốn nhà nước tại Việt Nam cho thấy, mặc dù đội ngũ NLQT đã có sự chuyển biến lớn về năng lực thực hiện công việc nhưng vẫn còn nhiều điểm yếu, điều này tác động không nhỏ đến hiệu quả thực hiện công việc của đội ngũ này trong thời gian qua. Những hạn chế này xuất phát từ một số nguyên nhân như: (i) Công tác tuyển dụng còn nhiều bất cập, chưa xây dựng được một chiến lược, chương trình quản trị nhân lực tổng thể, bài bản, nhất quán. Bên cạnh đó, tiêu chuẩn tuyển dụng NLQT ở một vài NHTM vẫn nặng về bằng cấp, các tiêu chí khác như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nghề nghiệp, khả năng sáng tạo, kỹ năng





làm việc tập thể... chưa được đề cập cụ thể; (ii) Một số ngân hàng chưa xây dựng được chiến lược về quản trị NNL, công tác này còn có khoảng cách so với thông lệ tốt nhất. Việc quy hoạch cũng chưa đưa ra được kế hoạch tổng thể/ma trận về các vị trí cần xây dựng đội ngũ kế cận, chưa xác định được quy mô, số lượng các đối tượng cần quy hoạch phù hợp với từng vị trí, đơn vị và của hệ thống nhằm đảm bảo hiệu quả, mục tiêu tổng thể (Xem: Nguyễn Hoàng Linh, Nguyễn Đức Tuấn, 2018); (iii) Một số ngân hàng hiện nay chưa xây dựng được quy định đánh giá cán bộ toàn diện, do vậy, các phương thức đánh giá chưa được liên kết và áp dụng chặt chẽ, kết quả đánh giá chưa được lưu trữ, quản lý một cách hệ thống, khoa học, cách đánh giá mang tính chủ quan, cảm tính; (iv) Chính sách đào tạo NLQT ở nhiều ngân hàng chưa thể hiện được mối liên hệ giữa các hoạt động đào tạo và hoạt động phát triển nguồn nhân lực, văn bản chế độ thiếu tính hệ thống, tính gắn kết, các hoạt động đào tạo chưa được gắn kết với nhau thành một chuỗi có kế hoạch nhằm đào tạo và phát triển một cá nhân theo một lộ trình cụ thể; (v) Cơ chế tạo động lực cho đội ngũ NLQT tại một số ngân hàng thực hiện chưa hiệu quả khiến các đơn vị, cá nhân chưa thực sự hăng say, phát huy hết khả năng để tạo năng suất, chất lượng, hiệu quả cao nhất, các chính sách kích thích vật chất, tinh thần thiếu đồng bộ, còn hình thức, chưa gắn với quyền lợi thiết thực của người lao động.

#### **4. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản trị trong các ngân hàng thương mại có vốn nhà nước**

*Thứ nhất*, cần cải tiến quy trình tuyển dụng và tạo điều kiện làm việc theo hướng linh hoạt, nhất là đối với hoạt động tuyển dụng theo vị trí chức danh, nhân sự cấp cao;

cần tập trung vào xây dựng những nhóm phản ứng nhanh để có thể hướng dẫn người tham gia tự tư duy, cho phép mọi người làm việc theo nhóm nhỏ và nhiều nhóm.

*Thứ hai*, cần xây dựng một chiến lược/chương trình quản trị nhân lực tổng thể, bài bản, nhất quán. Bản chiến lược/chương trình và các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cần bám sát kế hoạch kinh doanh; dịch chuyển cơ cấu nhân sự đảm bảo cân đối, hiệu quả giữa các nhóm. Đảm bảo sự gắn kết giữa hoạt động đào tạo cán bộ với các quy trình nhân sự khác; đa dạng hóa hình thức đào tạo nhằm đảm bảo tính linh hoạt, hiệu quả đối với các đơn vị, cán bộ (Xem: Lý Hoàng Ánh, 2013).

*Thứ ba*, hiện đại hóa công tác đánh giá cán bộ, xây dựng các quy trình quản trị bao gồm: Hệ thống Quản lý và Đánh giá Hiệu quả làm việc (KPI/ Balance Score Card), Hệ thống lương thưởng gắn với hiệu quả làm việc cá nhân, công bằng nội bộ và cạnh tranh so với bên ngoài, tạo cơ sở vững chắc để đáp ứng các mục tiêu kinh doanh và mục tiêu chiến lược (Phạm Hoài Bắc, 2014). Đẩy mạnh hoạt động truyền thông, đào tạo, hỗ trợ các hoạt động nhằm củng cố và thẩm nhuần văn hóa doanh nghiệp trong suy nghĩ và hành động của mỗi cán bộ.

*Thứ tư*, các NHTM có vốn nhà nước cần phối hợp với Ngân hàng Nhà nước, Hiệp hội Ngân hàng thực hiện xây dựng các tiêu chuẩn nghề nghiệp ngân hàng ứng với các chức danh quản lý, cán bộ chuyên môn. Triển khai thực hiện quy hoạch phát triển nhân lực trong nội bộ hệ thống. Triển khai mạnh mẽ việc đánh giá, kiểm tra năng lực cán bộ theo chuẩn khung năng lực và kết quả khảo thí như một cơ sở để xem xét quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ.

*Thứ năm*, cần hoàn thiện cơ chế tạo động lực cho cán bộ gắn với đánh giá hiệu



quả công việc, công tác quy hoạch, bổ nhiệm... nhằm khuyến khích cán bộ không ngừng nỗ lực, nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc. Công tác đào tạo cần được đẩy mạnh gắn với khuyến khích sáng tạo, nghiên cứu khoa học, đề ra các sáng kiến, giải pháp để áp dụng vào thực tiễn, mang lại kết quả cao cho hoạt động kinh doanh, nhờ đó cải thiện thu nhập của nhân viên, chế độ đãi ngộ luôn được quan tâm hướng tới nâng cao chất lượng đời sống tinh thần, sự sẻ chia, lan tỏa các giá trị truyền thống, văn hóa, thương hiệu.

### 5. Kết luận

Nguồn nhân lực nói chung và nguồn NLQT nói riêng là chìa khóa để mở cánh cửa thành công cho các ngân hàng trong tiến trình hội nhập. Nhận thức được vấn đề này, các NHTM có vốn nhà nước đã quan tâm và phát triển nguồn nhân lực quản trị đáp ứng nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao của mình. Mặc dù đã có những cải thiện rõ rệt, nhưng để đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của xã hội, chất lượng nguồn nhân lực quản trị

của các ngân hàng vẫn còn tồn tại những hạn chế và thiếu sót. Để khắc phục những hạn chế, thiếu sót và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản trị, các NHTM có vốn nhà nước tại Việt Nam cần thực hiện đồng bộ các nhóm giải pháp như đã đề xuất ở trên □

### Tài liệu tham khảo

1. Lý Hoàng Ánh (2013), “Giải pháp phát triển nguồn nhân lực cấp cao ngành ngân hàng”, *Tạp chí Ngân hàng*, số 8, tr. 12-15.
2. Phạm Hoài Bắc (2014), “Nguồn nhân lực chất lượng cao trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ngành ngân hàng Việt Nam”, *Tạp chí Ngân hàng*, số 9, tr. 24-26.
3. Nguyễn Xuân Điền (2014), *Giáo trình Quản trị học*, Khoa Quản trị kinh doanh, Nxb. Tài chính, Hà Nội.
4. Nguyễn Hoàng Linh, Nguyễn Đức Tuấn (2018), “Nguồn nhân lực trong hoạt động ngân hàng và một số khuyến nghị”, *Tạp chí Ngân hàng*, số 23.