

Chất lượng nguồn nhân lực ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số

LÊ THƯ HẠNH*
NGUYỄN NGỌC MAI**

Tóm tắt

Cách mạng công nghiệp (CMCN) 4.0 đã và đang tác động sâu sắc đến các hoạt động kinh tế, chính trị, xã hội, trong đó tài chính, ngân hàng hiện là một trong những lĩnh vực được đánh giá ở mức cao về ứng dụng công nghệ thông tin và chịu nhiều tác động của cuộc CMCN này. Trên cơ sở khái niệm chất lượng nguồn nhân lực và vai trò của nguồn nhân lực với các ngân hàng thương mại (NHTM), nghiên cứu chỉ ra tác động của cuộc CMCN 4.0 đến hoạt động của các NHTM, chất lượng nguồn nhân lực hiện tại của các NHTM và đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực NHTM trong bối cảnh chuyển đổi số.

Từ khoá: chất lượng nguồn nhân lực, ngân hàng thương mại, chuyển đổi số

Summary

The Fourth Industrial Revolution has been exerting profound impact on economic, political and social activities, in which finance and banking is highly intensive in information technology application and is strongly affected by this revolution. Based on the concept of human resource quality and the role of human resources with commercial banks, the study points out the impact of the Fourth Industrial Revolution on the operation of commercial banks, the quality of current human resources of commercial banks and thereby proposing some solutions to improve the quality of human resources of commercial banks in the context of digital transformation.

Keywords: quality of human resources, commercial banks, digital transformation

HOẠT ĐỘNG NHTM TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

Công nghệ số đang dần thay đổi cơ bản hình thức cung ứng các dịch vụ tài chính - ngân hàng. Sự xâm nhập của các gã khổng lồ về công nghệ thông tin (IT) và bưu chính viễn thông vào cung ứng dịch vụ tài chính làm thay đổi căn bản bộ mặt ngành dịch vụ tài chính, phá đi tính độc tôn của ngân hàng trong lĩnh vực này. Một nhân tố nữa góp phần tạo nên cách mạng trong ngành tài chính số, đó chính là sự tham gia sâu rộng của các công ty công nghệ trong lĩnh vực tài chính (Fintech).

Trước sự phát triển và ảnh hưởng mạnh mẽ của Fintech đến ngành tài chính - ngân hàng, các NHTM đã từng bước chuyển đổi mô hình hoạt động theo hướng công nghệ số. Các NHTM Việt Nam đã và đang ứng dụng, triển khai những công nghệ mới nhất trong hoạt động kinh doanh nói chung, dịch vụ thanh toán nói riêng, đặc biệt về dịch vụ internet, dịch vụ qua thiết bị di động, dịch vụ thẻ. Các NHTM từng bước thay đổi và nâng cao hệ thống dịch vụ thanh toán, tất cả các hệ thống và công cụ thanh toán được làm 2 phần:

hệ thống thanh toán truyền thống và hệ thống thanh toán điện tử. Có thể thấy, số lượng giao dịch thanh toán thẻ thông qua POS tăng qua hàng năm. Theo Công ty Cổ phần Thanh toán Quốc gia Việt Nam (NAPAS) (2023), năm 2022, hoạt động thanh toán điện tử tiếp tục tăng trưởng nhanh với tổng số lượng giao dịch và giá trị giao dịch thực hiện qua NAPAS tiếp tục tăng tương ứng là 96,5% và 87,3% so với năm 2021; và tiếp tục ghi nhận tỷ trọng các giao dịch rút tiền mặt trên tổng giao dịch xử lý qua hệ thống NAPAS giảm từ 12% trong năm 2021, xuống mức 6,56% của năm 2022. Tỷ trọng giao dịch thẻ chip thực hiện qua hệ thống NAPAS tiếp tục tăng từ 26% năm 2021 lên đến hơn 60% năm 2022.

Các NHTM đã cung ứng các chương trình số hóa, cụ thể như: NHTM Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) ứng dụng dịch vụ ngân hàng số VCB

* TS., ** ThS., Học viện Ngân hàng

Ngày nhận bài: 27/02/2023; Ngày phản biện: 10/3/2023; Ngày duyệt đăng: 15/3/2023

Digibank; NHTM Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) phát động chiến dịch chuyển đổi số trên nền khách hàng “BIDV Digi Up”; NHTM Cổ phần Công Thương Việt Nam (VietinBank) với kế hoạch xây dựng ứng dụng “chatbot” (robot tự động nói chuyện, tương tác với khách hàng) “đa nhiệm” hơn; Ngân hàng Quân đội (MBBank) tiếp tục được đẩy mạnh với các ứng dụng ngân hàng số App MBBank (dành cho khách hàng cá nhân) và Biz MBBank (dành cho khách hàng doanh nghiệp); TPBank triển khai LiveBank giúp khách hàng đăng ký vân tay và nhận diện khuôn mặt trong vòng 1 phút và công nghệ định danh điện tử (eKYC) giúp khách hàng đăng ký, đăng nhập tài khoản trong vòng 5 giây; VIB ứng dụng trí tuệ nhân tạo và dữ liệu lớn vào quy trình phát hành thẻ tín dụng dành riêng cho mua sắm trực tuyến Online Plus.

Trước sự phát triển mạnh mẽ của hệ thống thanh toán điện tử, số lượng giao dịch qua POS, Internet Banking, Mobile Banking tăng nhanh, dẫn đến giảm thiểu được số lượng khách hàng giao dịch tại quầy. Đặc biệt, số lượng và giá trị thanh toán qua ATM gần như không tăng trong khi các kênh thanh toán không dùng tiền mặt khác tăng mạnh. Trước kia, NAPAS xử lý 90% giao dịch là qua ATM, nhưng hiện nay, số lượng giao dịch qua ATM chỉ còn chiếm 6% tổng số giao dịch (NAPAS, 2023). Trước sự biến động của kênh giao dịch qua ATM, thói quen của khách hàng dần thay đổi trong việc hạn chế thanh toán bằng tiền mặt và nhu cầu thanh toán qua các kênh điện tử tăng lên.

Xu thế phát triển ngân hàng số là một hướng đi tất yếu của các ngân hàng trong CMCN 4.0 của nhân loại. Có thể phân loại ngân hàng số thành 4 cấp độ như sau: *Giai đoạn 1.0* là giai đoạn ngân hàng đa kênh cung cấp nhiều dịch vụ như internet banking, mobile banking; *Giai đoạn 2.0* là giai đoạn tích hợp, chuyển mọi dịch vụ lên một ứng dụng, thuận tiện cho người dùng sử dụng; *Giai đoạn 3.0* là người dùng có thể thực hiện tất cả dịch vụ tài chính từ xa mà không cần đến ngân hàng; *Giai đoạn 4.0* là tập trung vào trải nghiệm, cá nhân hóa người dùng. Như vậy, các NHTM Việt Nam chỉ mới dừng ở giai đoạn 2.0 và một số ít sản phẩm dịch vụ ở giai đoạn 3.0. Theo số liệu thống kê của Ngân hàng Nhà nước (NHNN), có đến 95% ngân hàng đã xây dựng chiến

lược chuyển đổi số, trong đó 39% ngân hàng lên kế hoạch chuyển đổi số riêng và tích hợp trong chiến lược phát triển công nghệ ngân hàng, 42% ngân hàng đang hoàn thiện chiến lược chuyển đổi số. Đặc biệt, một số dịch vụ ngân hàng liên quan đến thanh toán gần như đã được số hóa 100%, cho phép khách hàng thực hiện tất cả các khâu trong quy trình sử dụng dịch vụ thanh toán mà không cần phải đến ngân hàng (Nguyễn Thị Kim Thanh, 2022). Nhiều ngân hàng đã ứng dụng các công nghệ giúp đơn giản hóa thủ tục, rút ngắn thời gian giải ngân, khi thẩm định cho vay. Ngoài ra, một số công nghệ mới như: định danh điện tử (eKYC), quét mã QR để rút tiền, máy gửi rút tiền tự động (Autobank) đã được các ngân hàng ứng dụng ngày càng rộng rãi, như: Agribank, BIDV, Vietinbank, MBBank, TPBank...

Sau khi hệ thống NHTM triển khai chuyển đổi số, số lượng và giá trị giao dịch tăng mạnh qua hàng năm cho thấy được sự thuận tiện và hiện đại của ngân hàng số mang lại cho khách hàng. Tuy nhu cầu sử dụng tiền mặt của người dân còn cao, nhưng thanh toán điện tử đang phát triển và phổ biến trong tương lai sẽ thay thế thói quen sử dụng tiền mặt của người dân. Ngoài ra, ngân hàng có truyền thống lâu đời với nguồn vốn dồi dào và nguồn khách hàng đa dạng, tiềm năng có thể cạnh tranh với các công ty Fintech. Tuy nhiên, sự hợp tác của các NHTM và công ty Fintech để phục vụ tốt cho khách hàng và đủ khả năng đáp ứng yêu cầu cao của khách hàng, thì bắt buộc các ngân hàng phải luôn thay đổi, phát triển dịch vụ, cập nhật xu hướng, đưa ra những sự lựa chọn đúng với các nhu cầu liên tục phát triển của khách hàng.

THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC NHTM TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực ngân hàng thương mại

Thứ nhất, ngành ngân hàng nói chung và tại các NHTM nói riêng đang thiếu nguồn nhân lực có chất lượng cao. Theo số liệu thống kê của Vụ Tổ chức cán bộ - NHNN, tính đến hết năm 2022, toàn ngành Ngân hàng ước tính có 346.614 người, với cơ cấu trình độ gồm: 569 người là tiến sĩ (chiếm 0,16%), 20.286 người có trình độ thạc sĩ (chiếm 5,85%), 263.927 người có trình độ đại học (chiếm 76,16%), 23.453 người có trình độ cao đẳng (chiếm 6,77%), 20.054 người có trình độ trung cấp (chiếm 5,79%), 18.325 người có trình độ sơ cấp hoặc chưa qua đào tạo (chiếm 5,79%).

Xét theo cơ cấu nhân lực theo các hệ thống, thì số nhân lực làm việc trong hệ thống NHNN là 6.871 người; hệ thống các TCTD là 339.723 người, bao gồm các nhóm TCTD như sau: Nhóm NHTM nhà nước là 110.947 người, khối NHTM cổ phần là 161.211 người, quỹ tín dụng nhân dân là 14.500 người, công ty tài chính là 41.937 người.

Thực tế cho thấy, các TCTD đang 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



Triển khai giải pháp nhằm thích ứng với thay đổi của thị trường nhân lực là rất cần thiết để đảm bảo sự phát triển bền vững, gắn với xu thế phát triển của ngành Ngân hàng trong kỷ nguyên số.

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; đặc biệt là các nghiệp vụ, sản phẩm tài chính - ngân hàng mới ứng dụng công nghệ thông tin.

Thứ hai, song hành với thực trạng thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao, là việc các NHTM phải tiến hành thường xuyên cắt giảm và tuyển dụng nhân sự. Theo số liệu tổng hợp từ 26 NHTM trong nước, năm 2021, tổng lượng nhân viên làm việc trên toàn hệ thống ghi nhận tăng 613 người, tương đương 1,1% so với cuối năm trước. Trong đó, có 9 ngân hàng cắt giảm nhân sự. VietinBank là ngân hàng cắt giảm nhân sự mạnh nhất trong năm qua với mức giảm lên đến 8% (gần 2.000 nhân sự). Theo sau là nhóm ngân hàng có mức cắt giảm nhân sự trên 1% bao gồm: OCB (2,2%), Eximbank (1,8%) và PGBank (1,6%). Trong khi đó, một số ngân hàng, như: VPBank (49,8%), Vietcombank (+3,1%), MBBank (4-3,6%) và Ngân hàng Bản Việt (+4,1%) là những NHTM tiếp tục mở rộng quy mô với mức tăng trưởng nhân sự đáng kể.

Từ những số liệu trên cho thấy, đang xảy ra tình trạng nhân sự của các NHTM vừa thừa lại vừa thiếu, thừa nguồn nhân sự có chất lượng chưa cao, nhưng lại đang thiếu nguồn nhân sự chất lượng cao. Thực tế cho thấy, nhu cầu tuyển dụng đối với nguồn nhân lực này vẫn còn rất lớn, đặc biệt là ở một số lĩnh vực chuyên sâu, như: xây dựng chiến lược phát triển, quản trị rủi ro, thanh toán quốc tế, đầu tư quốc tế... Ở các lĩnh vực này, các ngân hàng khó tìm được ứng cử viên phù hợp với vị trí được tuyển và hiện nay một số ngân hàng vẫn đang phải thuê các chuyên gia nước ngoài để phục vụ hoạt động kinh doanh của mình.

Thứ ba, hiện nay các NHTM, đặc biệt là các NHTM nhỏ khó có thể tuyển dụng được nhân viên chất lượng

cao. Đối với nhân sự chất lượng, có kinh nghiệm, đây là những người bất kỳ ngân hàng nào cũng mong muốn tuyển dụng được và luôn luôn thiếu hụt vì bị cạnh tranh gay gắt. Cuộc cạnh tranh diễn ra ở các ngân hàng nhỏ với ngân hàng lớn, ngân hàng trong nước với ngân hàng nước ngoài. Thực tế, giữa cuộc cạnh tranh các ngân hàng nội với nhau thì NHTM nhà nước hoặc ngân hàng lớn luôn chiếm ưu thế, bởi các ngân hàng đó có khả năng chi trả cao hơn cho người lao động, trong khi phía người lao động cũng tin tưởng làm việc ở ngân hàng lớn sẽ thuận lợi hơn. Còn giữa ngân hàng nội và ngân hàng ngoại, thì ngân hàng ngoại lại có phần hấp dẫn hơn, bởi môi trường làm việc chuyên nghiệp hơn và nhiều sắc màu đa văn hóa. Đây cũng chính là bài toán khó đối với các nhà quản lý nhân sự, đặc biệt là ở những NHTM có quy mô nhỏ. Ngoài ra, việc tuyển dụng của ngân hàng chưa được phổ biến rộng rãi, chưa theo đúng quy trình của quá trình đảm bảo nhân sự từ bên ngoài. Việc tuyển dụng chủ yếu và phổ biến là thông qua giới thiệu, quen biết, người thân và các tiêu chuẩn tuyển dụng đôi khi vẫn mang tính hình thức, chưa thật sự phù hợp với công việc. Công tác lập kế hoạch tuyển dụng ở một số NHTM chưa đáp ứng được nhu cầu nhân sự dài hạn của đơn vị. Tiêu chí tuyển dụng cán bộ ở một số NHTM chưa phù hợp với đặc điểm của từng khu vực/địa bàn, yêu cầu thực tế của vị trí cần tuyển. Song song với đó, công tác đánh giá sau tuyển dụng của một số NHTM chưa bám sát khung năng lực của ngân hàng đối với từng vị trí; tỷ lệ nghỉ việc sau mỗi đợt tuyển dụng cao và có chiều hướng tăng.

Thứ tư, đội ngũ nhân lực chất lượng cao tại các NHTM hiện nay còn mỏng, đặc biệt là những chuyên gia đầu ngành, bao gồm cả chuyên gia giỏi về kinh tế, quản lý vĩ mô, thanh tra giám sát an toàn hệ thống ngân hàng và các lĩnh vực hoạt động then chốt của NHTM. Ngoài ra, tính chuyên nghiệp của nhân lực ngân hàng trong các vị trí công việc vẫn còn hạn chế, từ kỹ năng phục vụ khách hàng, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ ngân hàng và kỹ năng hỗ trợ. Bên cạnh đó, đội ngũ cán bộ của ngành ngân hàng nói chung còn hạn chế về công nghệ. Song song với đó, vẫn còn những ngân hàng chưa xây dựng được chiến lược về quản trị nguồn nhân lực, công tác quản

trị nguồn nhân lực còn có khoảng cách so với thông lệ. Việc quy hoạch nhân sự 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 tại từng vị trí, đơn vị và của hệ thống nhằm đảm bảo hiệu quả, mục tiêu tổng thể của công tác quy hoạch. Ngoài ra, hệ thống công cụ và chỉ tiêu đánh giá cán bộ hiện đã khá đa dạng, tuy nhiên, một số NHTM chưa ban hành được quy định đánh giá cán bộ toàn diện. Tại một số NHTM, việc thực hiện công tác cán bộ chưa gắn liền công tác đánh giá cán bộ, nhiều trường hợp cán bộ được bổ nhiệm vượt cấp, sắp xếp vào các vị trí chưa phù hợp với năng lực.

Thứ năm, công tác đào tạo nhân sự chưa đi vào chiều sâu, nhiều cán bộ của ngân hàng được đào tạo theo chương trình cũ. Do đó, cần đào tạo lại số cán bộ này để đáp ứng với tình hình phát triển ngân hàng trong thời kỳ hội nhập và chuyển đổi số. Một số cán bộ được cử đi đào tạo sau đại học, nhưng đa số đều đã lớn tuổi, nếu số cán bộ này hết tuổi lao động về hưu sẽ dẫn đến thiếu hụt cán bộ chủ chốt. Một số cán bộ chọn học ở các cơ sở đào tạo gần chỗ làm việc, để vừa tiện cho đảm bảo công việc, vừa hoàn chỉnh bằng đại học, nên chất lượng học tập đôi lúc chưa được quan tâm đúng mức. Ngoài ra, việc trang bị trình độ ngoại ngữ, trình độ công nghệ chuyên sâu được ngân hàng quan tâm không đồng bộ, chỉ có số cán bộ trẻ được quan tâm đầu tư còn một số cán bộ lớn tuổi ít chú trọng hơn.

MỘT SỐ ĐỀ XUẤT

Nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực các NHTM trong bối cảnh chuyển đổi số, theo nhóm tác giả, cần thực hiện một số giải pháp sau:

Một là, chú trọng và nâng cao việc đào tạo về ngoại ngữ và công nghệ thông tin cho nhân viên các NHTM để đáp ứng năng lực thực hiện các công việc mới do chuyển đổi số cũng như đáp ứng việc ứng dụng công nghệ số vào công việc hiện tại của đội ngũ nhân viên.

Hai là, tập trung đào tạo, nâng cao các kiến thức chuyên sâu nghiệp vụ có sự thay đổi và thách thức do tác động của chuyển đổi số, như: quản trị rủi ro; thanh toán quốc tế, đầu tư quốc tế, quản trị nhân lực, quản trị chiến lược, marketing số...

Ba là, nâng cao chế độ đãi ngộ để giữ chân nhân tài, các nhân viên chất lượng cao, giảm dòng dịch chuyển nhân sự không chỉ giữa các ngân hàng mà còn chảy dịch sang các đối thủ cạnh tranh khác như các công ty tài chính, các quỹ đầu tư.

Bốn là, nâng cao công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực, công tác tuyển dụng và tuyển chọn đảm bảo ngân hàng có đúng và đủ nhân sự góp phần thực hiện thành công kế hoạch chiến lược của ngân hàng, hoạt động bền vững. Việc tuyển chọn cần được thực hiện rộng rãi, lựa chọn thị trường lao động mục tiêu phù hợp để có thể thu hút nhân sự có tài, có năng lực không chỉ trong nội bộ ngành mà còn từ các ngành khác có trình độ chuyên môn có thể chuyển đổi phù hợp.

Năm là, thay đổi tư duy, nhận thức của nhà quản trị, người đứng đầu ngân hàng với sự tiên phong dẫn dắt, cũng như theo đuổi chiến lược phát triển công nghệ số đã xác định một cách đồng bộ và nhất quán.

Sáu là, các NHTM tăng cường kết hợp với các trường đại học đào tạo chuyên ngành ngân hàng số để có lực lượng lao động là sinh viên mới ra trường đúng chuyên ngành cũng như kết hợp đào tạo nâng cao cho các lao động chưa đủ năng lực trong bối cảnh chuyển đổi số. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Anjan V. Thakor (2019), Fintech and Banking: What do we know?, *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 41, <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>.
2. Công ty Cổ phần Thanh toán Quốc gia Việt Nam (NAPAS) (2022), *Hội nghị triển khai nhiệm vụ năm 2023*, ngày 04/01/2022.
3. Nguyễn Thị Kim Thanh (2022), *Chuyển đổi số đối với các TCTD là hợp tác xã - Thực trạng và vấn đề đặt ra*, truy cập từ https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/fm/ddnhnn/nctd/nctd_chitiet.
4. 26 NHTM trong nước (2021), *Số liệu tổng hợp nhân sự làm việc tại các NHTM năm 2021*.
5. Ngô Hải (2020), *Nâng cao chất lượng nhân sự ngành Ngân hàng*, truy cập từ nang-cao-chat-luong-nhan-su-nganh-ngan-hang-32594.html.
6. Suryanto, T. (2016), Dividend policy, information technology, accounting reporting to investor reaction and fraud prevention, *International Journal odd Economic Perspective*, 10(1), 138-250.
7. Trần Thị Thuỳ Linh (2021), *Nâng cao chất lượng nhân sự cho ngành Ngân hàng Việt Nam*, *Tạp chí Công Thương*, số 17, tháng 7/2021.
8. Trúc Minh (2020), *TOP 10 ngân hàng có nhiều nhân viên nhất nửa đầu năm 2020*, truy cập từ <https://vietnambiz.vn/top-10-ngan-hang-co-nhieu-nhan-vien-nhat-nua-dau-nam-2020-20200819144236223.htm>.