

PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI THEO MÔ HÌNH PESTEL VÀ MỘT SỐ ĐỀ XUẤT

✍️ TS. Vũ Hồng Thanh *

Kinh tế thế giới nói chung, kinh tế Việt Nam nói riêng trải qua năm 2020 đầy biến động, ngành Ngân hàng Việt Nam cũng không nằm ngoài guồng quay đó. Bài viết sử dụng mô hình PESTEL để phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của ngành Ngân hàng nói chung, các ngân hàng thương mại nói riêng và nêu một số đề xuất, khuyến nghị đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam nhằm tăng cường khả năng đương đầu với những khó khăn và thách thức trong thời gian tới.

1. Khái niệm mô hình PESTEL

Mô hình PESTEL xuất phát từ mô hình ETPS được xuất bản trong cuốn sách “Scanning the Business Environment” năm 1967 của giáo sư Harvard Francis Aguilar, sau đó được điều chỉnh và chuyển thành mô hình PESTEL, mô hình PEST sau này được phát triển thành PESTEL.

PESTEL là công cụ phân tích hữu ích giúp các tổ chức biết được “bức tranh toàn cảnh” về môi trường kinh doanh mà tổ chức đang hoạt động, từ đó nhận dạng được những cơ hội và mối đe dọa tiềm ẩn trong đó.

PESTEL viết tắt của sáu từ tiếng Anh tương ứng với sáu yếu tố tác động trực tiếp đến nền kinh tế nói chung, ngành hoặc lĩnh vực nào đó và đến từng tổ chức nói riêng bao gồm: Political (chính trị); Economic (kinh tế); Social (xã hội); Technological (công nghệ); Legal (pháp lý) và Environmental (môi trường). Và các chủ thể phải chịu những yếu

tố bên ngoài tác động vào một cách khách quan.

Các yếu tố cụ thể có trong mô hình kinh doanh PESTEL như sau:

- **Chính trị (Political):** Các yếu tố liên quan đến thể chế hiện có trong bối cảnh môi trường chính trị mà tổ chức hoạt động và có khả năng tác động, thay đổi đến hoạt động của tổ chức bao gồm: Sự ổn định của nhà nước, chính phủ và những triển vọng thay đổi như bầu cử, đại hội Đảng...; quan liêu; mức độ tham nhũng; tự do báo chí; sự tham gia của chính phủ vào các tổ chức công đoàn và hiệp định...;

- **Kinh tế (Economic):** Gồm các yếu tố như: Tốc độ tăng trưởng; tỷ lệ lạm phát; tỷ giá hối đoái; lãi suất; xu hướng thất nghiệp; chi phí nhân công; giai đoạn của chu kỳ kinh doanh; tín dụng; dòng chảy thương mại và mô hình liên quan; kiểm soát thương mại; mức thu nhập khả dụng của người tiêu dùng; chính sách tiền tệ; chính sách tài khóa; chính sách thuế (phí và ưu đãi);

biến động giá cả; xu hướng thị trường chứng khoán. Các yếu tố này có thể xảy ra hoặc sẽ xảy ra trong môi trường kinh doanh và có khả năng tác động đến hoạt động của ngành và tổ chức.

- **Xã hội (Social):** Gồm các khía cạnh xã hội quan trọng nhất mà tổ chức phải quan tâm như: tỷ lệ tăng dân số; tỷ lệ nhập cư và di cư; tỷ lệ giới tính; xu hướng và thói quen tiêu dùng đối với hàng hóa dịch vụ; phân bố tuổi và tỷ lệ tuổi thọ; mức thu nhập trung bình khả dụng; tầng lớp xã hội; quy mô và cấu trúc gia đình, cơ cấu dân tộc, trình độ học vấn; công việc, giải trí, sự nghiệp và nghỉ hưu; xu hướng tiết kiệm và đầu tư; lối sống; tôn giáo và tín ngưỡng; thái độ đối với sản phẩm “xanh” hoặc các sản phẩm sinh thái.

- **Công nghệ (Technological):** Gồm các xu hướng, sự sáng tạo và hướng công nghệ sắp tới tác động đến ngành và tổ chức, các yếu tố có thể kể đến là: Cơ sở hạ tầng, độ phủ sóng, tốc độ của Internet và khả năng tiếp cận

* Viện Đào tạo và Nghiên cứu BIDV

công nghệ mới nhất; chi phí cho nghiên cứu và phát triển; trình độ công nghệ trong ngành; hạ tầng truyền thông...

- **Pháp lý (Legal):** Những quy định pháp luật có ảnh hưởng, tác động trực tiếp đến ngành và ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức, cụ thể như sau: Các văn bản quy phạm pháp luật như: Luật Hình sự, Luật Đầu tư, Luật Doanh nghiệp, Luật Lao động; Luật Sức khỏe và an toàn lao động; Luật Điều chỉnh ô nhiễm môi trường; Luật Chống độc quyền; Luật Phân biệt đối xử; Luật Bản quyền, bằng sáng chế/ Luật Sở hữu trí tuệ; Thuế quan; Quy chế cạnh tranh...

- **Môi trường (Environmental):** Những yếu tố về môi trường sống tác động đến hoạt động của tổ chức như: Thời tiết, biến đổi khí hậu; mức độ ô nhiễm không khí và nguồn nước, dịch bệnh...

2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của các ngân hàng thương mại theo PESTEL

Tất cả các yếu tố thành phần của sáu yếu tố chính trong mô hình PESTEL đều có tác động ít hay nhiều đến hoạt động của ngành Ngân hàng nói chung và các ngân hàng thương mại nói riêng, trong phạm vi bài viết này chỉ tập trung vào các yếu tố tác động chính.

2.1. Chính trị (Political)

- Tại Việt Nam

+ Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng được tổ chức từ ngày 25/01/2021 đến ngày 01/02/2021 tại Thủ đô Hà Nội, đã thành công rất tốt đẹp. Đây là một yếu tố quan trọng để tạo sự ổn định của môi trường kinh doanh nói chung.

+ Đại hội đại biểu Đảng bộ Cơ quan Ngân hàng Trung ương nhiệm kỳ 2020 - 2025 đã tiến hành bầu Ban Chấp hành Đảng bộ nhiệm kỳ 2020 - 2025 gồm 25 đồng chí tiêu biểu đại diện cho gần 2.300 đảng viên của Đảng bộ, bảo đảm tính liên tục, kế thừa và đổi mới theo đúng tinh thần Chỉ thị số 35-CT/TW của Bộ Chính trị, Hướng dẫn số 26-HD/BTCTW của Ban Tổ chức Trung ương và Hướng dẫn số 14-HD/ĐUK của Đảng ủy Khối các cơ quan Trung ương. Sự thành công của Đại hội đã tạo ra luồng sinh khí mới, tạo sự ổn định cho hoạt động ngành Ngân hàng nói chung và các ngân hàng thương mại nói riêng.

- Trên thế giới

Ông Joe Biden đã giành chiến thắng trong cuộc bầu cử Tổng thống nhiệm kỳ 2021 - 2024 và trở thành Tổng thống thứ 46 của Mỹ, với những chính sách mới về kinh tế, thương mại và đối ngoại đều hướng đến đảm bảo lợi ích của nước Mỹ trong sự hài hòa với các nền kinh tế trên thế giới, hy vọng sẽ tạo nên những biến chuyển tích cực đối với các vấn đề quốc tế. Những chính sách này sẽ có những tác động quan trọng đối với toàn cầu và Việt Nam. Cách tiếp cận của chính quyền mới cơ bản dự đoán sẽ ổn định hơn, minh bạch, thận trọng, có kế hoạch và dễ đoán hơn. Điều này giúp hoạt động điều hành nền kinh tế Việt Nam nói chung, ngành Ngân hàng và các ngân hàng thương mại nói riêng khi đối mặt với các chính sách mới của Mỹ sẽ ổn định hơn.

2.2. Kinh tế (Economic)

Theo số liệu công bố của Tổng cục Thống kê, năm 2020, dù suy giảm mạnh về tăng trưởng và hầu hết các chỉ tiêu kinh tế, song

Việt Nam nằm trong số hiếm hoi các nước vẫn giữ được mức tăng trưởng GDP dương 2,91% (quý I tăng 3,68%; quý II tăng 0,39%; quý III tăng 2,69%; quý IV tăng 4,48%); lạm phát dù cao nhất trong 5 năm qua, song vẫn trong phạm vi của Quốc hội đề ra.

Thị trường chứng khoán Việt Nam vượt qua “năm Covid-19” một cách ngoạn mục, với sự hồi phục mạnh mẽ, thanh khoản tăng cao kỷ lục, cùng với đó là sự tham gia mạnh mẽ của lớp nhà đầu tư mới.

Cả nước có 134,9 nghìn doanh nghiệp đăng ký thành lập, giảm 2,3% so với năm 2019, nhưng vốn đăng ký bình quân một doanh nghiệp đạt 16,6 tỷ đồng, tăng 32,3%.

Cộng hưởng tất cả các nhân tố trên cho thấy, trong năm 2021, nền kinh tế nước ta sẽ giữ được sự ổn định trong bối cảnh ảnh hưởng của đại dịch Covid-19. Ngành Ngân hàng nói chung và các ngân hàng thương mại nói riêng sẽ tiếp tục đóng vai trò là “vận động viên” tiếp sức cho doanh nghiệp và cá nhân khôi phục sản xuất kinh doanh trước tác động của đại dịch Covid-19.

2.3. Xã hội (Social)

- Theo số liệu công bố của Tổng cục Dân số - Kế hoạch hóa gia đình, tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2020, dân số Việt Nam ước tính là 97.757.118 người, tăng khoảng 876.000 người so với 96.903.947 người năm trước. Năm 2020, tỷ lệ gia tăng dân số tự nhiên là dương vì số người sinh nhiều hơn số người chết 945.967 người. Do tình trạng di cư dân số giảm 69.492 người. Tỷ lệ giới tính trong tổng dân số là 0,997 (997 nam trên 1.000 nữ), thấp hơn tỷ lệ giới tính toàn cầu. Tỷ lệ giới



Các ngân hàng thương mại tiếp tục đóng vai trò là "vận động viên" tiếp sức cho doanh nghiệp và cá nhân khôi phục sản xuất kinh doanh trước tác động của đại dịch Covid-19

tính toàn cầu trên thế giới năm 2020 khoảng 1.017 nam trên 1.000 nữ. Đây là một gợi ý để các ngân hàng thương mại lưu ý khi xây dựng chính sách tiếp cận các nhóm khách hàng.

Khảo sát của Deloitte năm 2020 cho thấy, xu hướng tiêu dùng trong nhà an toàn đang tăng lên rõ rệt khi 62% người tiêu dùng Việt Nam cho biết, sẽ ăn ở nhà thường xuyên thay vì ra ngoài ăn như trước khi bùng phát đại dịch Covid-19. Thị trường cũng chứng kiến các sản phẩm hóa mỹ phẩm tăng trưởng chóng mặt khi có tới 87% người tiêu dùng Việt Nam rửa tay thường xuyên bằng xà phòng. Bên cạnh đó, kết quả khảo sát cũng cho thấy, sự chuyển dịch rộng rãi sang thương mại điện tử trong xu hướng tiêu dùng bằng cách tăng tần suất giao dịch trực tuyến. Đã có hơn 50% người

tiêu dùng Việt Nam giảm tần suất đi mua sắm ở các siêu thị, cửa hàng tạp hóa và chợ, trong đó 25% tăng cường mua sắm trực tuyến. Người tiêu dùng, đặc biệt là giới trẻ thành thị đã có sự quen thuộc cao với công nghệ kỹ thuật số và thương mại điện tử.

Xuất phát từ các xu thế chung này, giao dịch trực tuyến qua hệ thống ngân hàng đang là một xu thế mà khách hàng quan tâm, đặc biệt là giới trẻ. Điều này, đòi hỏi ngành Ngân hàng nói chung và các ngân hàng thương mại nói riêng hoàn thiện quy định và hạ tầng công nghệ để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

2.4. Công nghệ (Technological)

Theo nghiên cứu của các chuyên gia công nghệ hàng đầu trên thế giới, trong thập kỷ tới, sẽ có 5 xu hướng thay đổi, đó là: (i) Sự tác động sâu rộng

của trí tuệ nhân tạo (AI) thông qua các trợ lý ảo trên các thiết bị như smart phone, loa thông minh, tivi, tủ lạnh; (ii) Dữ liệu cá nhân trở thành tài sản quý và hiện những nền tảng xã hội như Facebook và Google đang là những gã khổng lồ nắm trong tay những "mỏ dầu" này; (iii) Camera nhận diện khuôn mặt khắp nơi và Trung Quốc đang là quốc gia đi đầu trong việc sử dụng công nghệ này cho mục đích an ninh; (iv) Kết nối 5G sẽ mở ra khả năng kết nối dễ dàng, nhanh và rộng hơn hẳn cho hàng tỷ thiết bị trong tương lai; (v) "Thực tế ảo" dự kiến sẽ thay thế Smartphone trong thập kỷ mới thông qua các ứng dụng mới như: Glass, VR, AR...

Dưới ảnh hưởng của dịch đại Covid-19, hai xu hướng mới nổi sẽ định hình lại cách thức kinh doanh và đóng một vai trò quan

trọng giúp các doanh nghiệp mở rộng hoạt động trong thế giới cạnh tranh hậu Covid-19, đó là thanh toán không dùng tiền mặt và dịch vụ điện toán đám mây, cụ thể như: (i) Đại dịch Covid-19 đã làm dấy lên những lo ngại chưa từng có về việc lây nhiễm virus SARS-CoV-2 qua tiền mặt. Theo một số thống kê của các ngân hàng trung ương ở một số quốc gia châu Á và châu Âu, số lượt tìm kiếm trên Internet liên quan đến vấn đề này ở mức cao kỷ lục, vượt cả giai đoạn dịch cúm H1N1 những năm 2009 - 2010; (ii) Trong thời gian đại dịch Covid-19 bùng phát, do tốc độ lây lan virus SAR-CoV-2 trong cộng đồng nhanh nên nhiều công ty khuyến khích nhân viên làm việc tại nhà và gửi các văn bản hay dự án của họ thông qua dịch vụ đám mây. Xu hướng dịch chuyển lên các nền tảng đám mây cũng diễn ra trong chính hoạt động của các chính phủ. Nhằm hạn chế khả năng lây lan của dịch bệnh, nhiều quốc gia đã đẩy nhanh quá trình số hóa các hoạt động hành chính, xây dựng các cổng thông tin và hỗ trợ phát triển các nền tảng kỹ thuật số cấp quốc gia.

Rõ ràng, với những xu hướng và thay đổi lớn về công nghệ trong thời gian gần đây đòi hỏi ngành Ngân hàng nói chung và các ngân hàng thương mại nói riêng phải đầu tư hạ tầng công nghệ, nâng cấp các phần mềm hệ thống và phần mềm ứng dụng để tương thích với các thay đổi trên. Đồng thời, tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân lực công nghệ thông tin về cả lượng và chất để đẩy nhanh quá trình số hóa và xây dựng các ứng dụng để gia tăng các điểm tương tác

và tăng cường trải nghiệm tiện ích cho khách hàng.

2.5. Pháp lý (Legal)

Trong năm 2020, có một số quy định liên quan đến hoạt động ngân hàng có hiệu lực như: (i) Thông tư số 08/2020/TT-NHNN ngày 14/8/2020 sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 22/2019/TT-NHNN ngày 15/11/2019 của Thống đốc NHNN quy định các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài; (ii) Thông tư số 12/2020/TT-NHNN của NHNN về sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 05/2020/TT-NHNN ngày 07/5/2020 quy định về tái cấp vốn đối với Ngân hàng Chính sách xã hội theo Quyết định số 15/2020/QĐ-TTg ngày 24/4/2020 của Thủ tướng Chính phủ quy định về việc thực hiện các chính sách hỗ trợ người dân gặp khó khăn do đại dịch Covid-19; (iii) Thông tư số 13/2020/TT-NHNN ngày 13/11/2020 sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 22/2018/TT-NHNN ngày 05/9/2018 của Thống đốc NHNN hướng dẫn về thủ tục, hồ sơ chấp thuận danh sách dự kiến nhân sự của ngân hàng thương mại, tổ chức tín dụng phi ngân hàng và chi nhánh ngân hàng nước ngoài; (iv) Thông tư số 17/2020/TT-NHNN ngày 14/12/2020 sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 33/2013/TT-NHNN ngày 26/12/2013 của Thống đốc NHNN hướng dẫn thủ tục chấp thuận hoạt động xuất khẩu, nhập khẩu ngoại tệ tiền mặt của các ngân hàng được phép...

Trong năm 2021 sẽ có 11 Luật, Bộ luật có hiệu lực từ 01/01/2021

với một số điểm chính như sau: (i) Bộ luật Lao động 2019 với nội dung chỉ còn 02 loại hợp đồng lao động; Người lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động không cần lý do; (ii) Luật Chứng khoán 2019 với quy định bổ sung hành vi bị cấm trong hoạt động về chứng khoán và thị trường chứng khoán; (iii) Luật Giám định tư pháp sửa đổi 2020; (iv) Luật Hòa giải, đối thoại tại Tòa án 2020; (v) Luật Thanh niên 2020; (vi) Luật Đầu tư 2020 có những nội dung mới đáng chú ý như: chính thức cấm kinh doanh dịch vụ đòi nợ, số lượng ngành nghề đầu tư kinh doanh có điều kiện giảm còn 227, bổ sung nhiều ngành, nghề ưu đãi đầu tư, thêm hình thức ưu đãi đầu tư, nhiều điểm mới về chính sách ưu đãi và hỗ trợ đầu tư đặc biệt; (vii) Luật Doanh nghiệp 2020 có những nội dung mới đáng chú ý như: bỏ quy định về thông báo mẫu dấu doanh nghiệp trước khi sử dụng; thêm đối tượng không được thành lập doanh nghiệp, thay đổi khái niệm doanh nghiệp nhà nước (viii) Luật Xây dựng sửa đổi 2020; (ix) Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật sửa đổi 2020; (x) Luật Đầu tư theo phương thức đối tác công tư 2020 như: Dừng triển khai dự án mới áp dụng loại hợp đồng BT từ 2021; Quy định rõ việc lựa chọn nhà đầu tư; (xi) Luật Tổ chức Quốc hội sửa đổi 2020.

Như vậy, có thể thấy, với những thay đổi trong những điều luật mới thì những điểm mới trong các Luật như: Luật Đầu tư 2020, Luật Doanh nghiệp 2020 sẽ có tác động nhiều nhất đến hoạt động ngân hàng nói chung và đặc biệt các thông tư mới ban hành của NHNN trong năm 2020 đòi hỏi các ngân hàng cần phải cập nhật

và điều chỉnh các quy định nội bộ của mình để vận hành theo đúng quy định của Nhà nước. Bên cạnh đó, Hiệp định thương mại tự do EVFTA có hiệu lực từ 01/8/2020 là cú hích lớn cho xuất khẩu của Việt Nam, giúp đa dạng hóa thị trường và mặt hàng xuất khẩu, đặc biệt là các mặt hàng nông, thủy sản cũng như những mặt hàng Việt Nam vốn có nhiều lợi thế cạnh tranh. Đây là một gợi mở để các ngân hàng có chính sách lãi suất đối với các doanh nghiệp trong lĩnh vực này.

2.6. Môi trường (Environmental)

Ô nhiễm môi trường đang trở thành vấn nạn chung của cả nhân loại. Riêng ở Việt Nam, thực trạng ô nhiễm môi trường đang ở mức báo động được thể hiện cụ thể như sau: nguồn đất bị ô nhiễm và trở nên cằn cỗi, thiếu chất dinh dưỡng, không thích hợp cho cây trồng; môi trường không khí bị ô nhiễm gây ra mưa axit; khói bụi che chắn; tăng hiệu ứng nhà kính, trong đó năm 2019, mức độ ô nhiễm tại Việt Nam đạt mức trung bình 97, bụi mịn P.M 2.5, gấp 3 lần mức quy định của Tổ chức Y tế thế giới (WHO), những thành phố hiện có mức độ ô nhiễm cao là Hà Tĩnh, Bắc Ninh, Hà Nội; ô nhiễm nguồn nước là vấn đề nghiêm trọng nhất tại nước ta hiện nay, đang hủy diệt các sinh vật sống trong nước.

Dịch bệnh Covid-19 bắt đầu xuất hiện tại Việt Nam từ tháng 01/2020 đến nay, tổng số ca mắc Covid-19 là 2.448 ca (tính đến ngày 1/3/2021). Covid-19 tác động đến mọi mặt của đời sống kinh tế - xã hội: Cầu của nền kinh tế (tiêu dùng, đầu tư, xuất khẩu) bị sụt giảm, từ đó làm suy giảm hoạt động sản xuất và tăng

trường của nền kinh tế. Các biện pháp của Chính phủ đang triển khai hiện nay chủ yếu hướng tới kích thích tổng cầu và phục hồi sản xuất. Đối với yếu tố cung, đại dịch Covid-19 làm đứt gãy chuỗi cung ứng đầu vào và lao động.

Như vậy, với những ảnh hưởng của môi trường và tác động của đại dịch Covid-19 đòi hỏi các ngân hàng thương mại cần điều chỉnh lại các chỉ tiêu hoạt động của mình, nghiên cứu phát triển các sản phẩm cho vay trong lĩnh vực năng lượng xanh, thực hiện các biện pháp phòng, chống dịch trong giao dịch, đồng thời, áp dụng chính sách lãi suất hỗ trợ doanh nghiệp, nâng cấp hệ thống công nghệ để tạo thuận lợi trong các giao dịch trực tuyến.

3. Một số đề xuất, khuyến nghị

Từ những đánh giá và phân tích sáu nhân tố theo mô hình PESTEL nêu trên, để hoạt động của các ngân hàng thương mại phát triển bền vững, hiệu quả, bài viết nêu một số đề xuất, khuyến nghị sau:

Một là, bám sát chiến lược phát triển chung của ngành Ngân hàng, xây dựng và hoàn thiện chiến lược phát triển hoạt động chính đối với từng ngân hàng giai đoạn 2021 - 2025 tầm nhìn 2030 đặt trong bối cảnh và những xu hướng phát triển mới.

Hai là, tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện xây dựng cơ chế hoạt động thích ứng với trạng thái “bình thường mới”; tái cơ cấu hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả, chất lượng hoạt động, vượt qua các thách thức hiện nay.

Ba là, đổi mới tư duy, sáng tạo, thiết kế sản phẩm dịch vụ mới phù hợp với nhu cầu, thị hiếu của khách hàng trong và sau dịch bệnh.

Bốn là, ưu tiên phát triển chiến lược ngân hàng số một cách toàn diện trên tất cả các mặt hoạt động kinh doanh, quy trình, sản phẩm, kênh phân phối phù hợp với xu hướng cách mạng công nghiệp 4.0..., tập trung nguồn lực đẩy nhanh các dự án công nghệ nền tảng làm cơ sở phát triển ngân hàng số, đảm bảo an toàn, bảo mật thông tin. Đẩy mạnh công tác tuyên truyền, đào tạo, quán triệt định hướng số hóa tới các đơn vị trong ngân hàng.

Năm là, nâng cao chất lượng tài sản, đặc biệt là chất lượng tín dụng, quyết liệt triển khai các giải pháp xử lý nợ xấu, tăng cường các biện pháp thu hồi các khoản nợ tiềm ẩn rủi ro, nợ xấu.

Sáu là, nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí, cân đối khả năng tài chính để có điều kiện giảm lãi suất cho vay hỗ trợ các đối tượng ưu tiên; đồng thời, kiểm soát đầu tư tài sản hiệu quả phù hợp định hướng kinh doanh.

Bảy là, tiếp tục kiện toàn nhân sự quản lý, điều hành các cấp; phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở thường xuyên thực hiện cơ cấu, sắp xếp lao động đảm bảo tính dân chủ, khách quan, công khai, minh bạch, phù hợp với xu thế phát triển của ngành Ngân hàng.

Tám là, phát triển thương hiệu gắn với việc thực hành văn hóa doanh nghiệp, xây dựng phong trào học hỏi sáng tạo tại ngân hàng mình. Đồng thời, xây dựng các cơ chế, chính sách, môi trường, khuyến khích và nhân rộng các sáng kiến cải tiến, kết quả nghiên cứu khoa học.

Chín là, cần sự “cam kết” của Ban lãnh đạo cao nhất trong ngân hàng đối với việc dẫn dắt, cũng như theo đuổi chiến lược phát triển đã xác định một cách đồng bộ và nhất quán. ■