

Phát triển nguồn nhân lực: quan điểm chủ đạo để đổi mới và phát triển trong Chiến lược phát triển ngành ngân hàng

Đỗ Thị Bích Hồng
Viện Chiến lược ngân hàng

Trong giai đoạn chiến lược mới, ngành Ngân hàng có định hướng, mục tiêu đổi mới, phát triển một cách toàn diện, từ cơ quan quản lý đến các tổ chức tín dụng (TCTD). Theo đó, hoạt động của NHNN tiếp tục được hiện đại hóa để hoàn thành tốt sứ mệnh của mình trong việc ổn định giá trị đồng tiền; giữ vai trò chủ chốt bảo đảm sự an toàn, lành mạnh của hệ thống các tổ chức tín dụng và sự ổn định tài chính; thực thi vai trò giám sát các hệ thống thanh toán, là trung tâm thanh toán và quyết toán cho các hệ thống thanh toán và hệ thống giao dịch tài chính trong nền kinh tế.

1. Phát triển nguồn nhân lực được xác định là một trong những quan điểm chủ đạo để đổi mới và phát triển ngành ngân hàng

Một trong những bài học kinh nghiệm quý giá rút ra từ quá trình phát triển ngành Ngân hàng, giai đoạn 10 năm về trước là coi trọng yếu tố con người và khoa học công nghệ. Yếu tố con người là điều kiện then chốt để phát triển nhanh, bền vững, rút ngắn khoảng cách về trình độ phát triển so với ngân hàng các nước khu vực và thế giới, đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của nền kinh tế. Bài học này vẫn còn nguyên giá trị và tiếp tục là một trong những quan điểm chủ đạo để đổi mới và phát triển ngành Ngân hàng cho giai đoạn chiến lược tiếp theo, bởi những lý do sau:

Một là, phát triển nguồn nhân lực luôn là một trong những vấn đề quan tâm hàng đầu của mỗi tổ chức. Nguồn nhân lực mạnh không ngừng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức mà còn là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của họ. Do đó, mỗi tổ chức cần xác định và xây dựng được một chiến lược dài hạn trong việc phát triển nguồn nhân lực, một mặt thu hút những cá nhân xuất sắc, những người có thể mang đến sự thay đổi khác biệt, hoặc những kỹ năng hơn hẳn đối thủ cạnh tranh; mặt khác có những chương trình, chính sách bồi dưỡng, đào tạo, phát triển năng lực của các cá nhân này để phục vụ tối nhất cho tổ chức.

Hai là, xuất phát từ thực tiễn phát triển ngành Ngân hàng giai đoạn 10 năm tới. Theo đó, trong thời kỳ chiến lược mới, toàn cầu hoá tiếp tục là xu thế không thể đảo ngược. Các cam kết khi ra nhập các tổ chức/cộng đồng kinh tế với nhiều điều kiện ràng buộc chặt chẽ hơn về lao động, việc làm cùng với việc di chuyển tự do về lao động giúp thu hút nhiều chuyên gia trong lĩnh vực tài chính-ngân hàng đến làm việc tại Việt Nam sẽ kéo theo yêu cầu phải đổi mới, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để cạnh tranh.

Bên cạnh đó, trong bối cảnh bùng nổ của khoa học công nghệ, đặc biệt với sự phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0), khoa học công nghệ làm thay đổi phương thức điều hành của ngân hàng trung ương cũng như hình thức hoạt động của hệ thống các tổ chức tín dụng; nếu không nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đảm bảo hiểu biết đầy đủ về công nghệ, nắm bắt được những thay đổi về tri thức mới và nắm bắt các xu hướng mới, thích ứng với đổi mới và sáng tạo, ngành Ngân hàng chắc chắn sẽ tụt hậu cùng với quá trình hội nhập và phát triển chung của thế giới.

Đồng thời, hệ thống các TCTD hoạt động minh bạch, cạnh tranh, an toàn, hiệu quả bền vững; dựa trên nền tảng công nghệ, quản trị ngân hàng tiên tiến, đáp ứng chuẩn mực hoạt động theo thông lệ quốc tế, đủ năng động, sáng tạo để thích ứng với quá trình tự do hóa và toàn cầu hóa; thoả mãn nhu cầu về dịch vụ tài chính - ngân hàng ngày càng gia tăng của nền kinh tế. Vấn đề phát triển nguồn nhân lực sẽ tiếp tục là điểm đột phá quan trọng trong hoạt động của NHNN lẫn hoạt động của các TCTD; nói cách khác chất lượng nguồn nhân lực của ngành ngân hàng sẽ là yếu tố quan trọng trong việc bảo đảm thành công của Chiến lược phát triển ngành ngân hàng giai đoạn mới.

Ba là, thực trạng quản trị và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nhà nước (NHNN). Quá trình phát triển nguồn nhân lực NHNN được tiến hành với một triết lý phục vụ cho sự nghiệp đổi mới của ngành ngân hàng. Bên cạnh quá trình tất yếu hoàn thiện các kiến thức, kỹ năng theo sau kinh nghiệm quản lý điều hành có được từ việc thực thi chức năng của một ngân hàng trung ương trong nền kinh tế thị trường, việc trang bị thêm kiến thức cho đội ngũ cán bộ viên chức ngành ngân hàng cũng được triển khai một cách chủ động.

Theo đó, NHNN với vai trò là cơ quan quản lý nhà nước về hoạt động ngân hàng đã tập trung xây dựng, tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho ba nhóm đối tượng chính: (i) Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức NHNN; (ii) Đào tạo đội ngũ cán bộ lãnh đạo các NHTM; và (iii) Đào tạo, bồi dưỡng giáo viên cho 02 cơ sở đào tạo trong Ngành (Học viện Ngân hàng và Trường Đại học Ngân hàng TP Hồ Chí Minh) nhằm nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng xử lý công việc. Nhiều đề án, chương trình phát triển nguồn nhân lực đã được triển khai, như: Đề án "Xây dựng từng bước nhóm cán bộ nòng cốt, trình độ cao, nghiệp vụ sâu, có khả năng trở thành những chuyên gia trong từng lĩnh vực chuyên môn hẹp"; Đề án chuyên gia; Chương trình bồi dưỡng cán bộ cấp Vụ và quy hoạch cấp Vụ; Chương trình bồi dưỡng lý luận chính trị, bồi dưỡng quản lý nhà nước...

Đặc biệt, các chương trình bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ, công chức, viên chức các ngành được tiến hành thường xuyên với nội dung đào tạo được liên tục cập nhật và chuẩn hóa các chương trình đào tạo theo nhóm cán bộ nghiệp vụ, như: Chương trình bồi dưỡng về Kế toán, kiểm toán nội bộ, thanh tra, giám sát, thống kê tiền tệ, tổ chức cán bộ, kho quỹ... Các khóa học ngày càng bám sát các yêu cầu cấp thiết, đa dạng do công tác chuyên môn đặt ra, đảm bảo tính liên tục trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng của từng đơn vị, từng cán bộ, tránh đào tạo trùng lặp, dàn trải; gắn đào tạo, bồi dưỡng với khung năng lực cán bộ cần có để đảm nhiệm công việc.

NHNN cũng rất quan tâm đến việc bồi dưỡng ngoại ngữ, tin học và kỹ năng mềm cho cán bộ thông qua việc triển khai các chương trình đào tạo, bồi dưỡng tiếng Anh theo chuẩn quốc tế, Tiếng Anh chuyên ngành, Tiếng Anh cho cán bộ quản lý, bồi dưỡng tin học và các kỹ năng bổ trợ khác. Kết quả là mặt bằng trình độ tiếng Anh và kỹ năng học tiếng Anh của cán bộ NHNN đã được nâng lên đáng kể. Hầu hết các cán bộ được cử đi dự tuyển đào tạo sau đại học ở nước ngoài đều đạt yêu cầu kiểm tra tiếng Anh. Các Vụ, Cục chuyên môn đều có cán bộ có khả năng phiên dịch cho các buổi làm việc với chuyên gia nước ngoài; từng bước đáp ứng được nhiệm vụ của NHNN trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng và khoa học công nghệ không ngừng phát triển.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả kể trên, chất lượng nguồn nhân lực của hệ thống ngân hàng trên thực tế vẫn còn một số hạn chế nhất định, như: còn thiếu các chuyên gia đầu ngành, thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao trong các lĩnh vực như nghiên cứu xây dựng chiến lược, xây dựng, phản biện chính sách, thanh tra giám sát, công nghệ thông tin và an toàn bảo mật... Việc quản lý và đãi ngộ cán bộ theo năng lực thực tế, vị trí công tác chưa thực hiện được. Mặc dù đã được đổi mới, nhưng việc đãi ngộ chưa tạo thành động lực cho việc nâng cao trình độ, lòng nhiệt thành công tác, do

chưa có sự phân biệt rõ rệt về thu nhập giữa các cán bộ ở những vị trí, cấp bậc trách nhiệm khác nhau, với mức độ đóng góp khác nhau. Còn thiếu một chiến lược đào tạo cán bộ dài hạn cho toàn ngành.

2. Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực của ngành Ngân hàng giai đoạn 10 năm tới

Với quan điểm chủ đạo như trên, việc đề ra các giải pháp để phát triển nguồn nhân lực của ngành Ngân hàng trong giai đoạn tới có ý nghĩa hết sức quan trọng. Từ thực trạng nguồn nhân lực và những đòi hỏi của thực tiễn trong giai đoạn chiến lược mới, bài viết xin đưa ra một số giải pháp cơ bản từ góc độ Ngân hàng Nhà nước, cụ thể như sau:

Một là, cần xây dựng các tiêu chuẩn nghề nghiệp, áp dụng chứng chỉ hành nghề đối với một số vị trí cốt lõi trong ngành Ngân hàng.

Đối với ngành đặc thù như ngân hàng, việc xác định rõ các tiêu chuẩn nghề nghiệp, đặc biệt là các chứng chỉ hành nghề đối với các vị trí then chốt bộ thanh tra, giám sát, cán bộ tín dụng... là đặc biệt quan trọng. Về mặt lý thuyết, xác định và xây dựng tiêu chuẩn nghề nghiệp thực chất là việc xác định các kết quả đầu ra mong đợi từ quan điểm người sử dụng lao động đối với một vị trí công việc trong các điều kiện làm việc thực tế; mô tả một cách khái quát/hoặc chi tiết các kỹ năng, kiến thức và sự hiểu biết của người lao động với từng vị trí công việc. Nói cách khác, tiêu chuẩn nghề nghiệp là các giá trị tham chiếu chính định rõ đầu ra và chất lượng đầu ra cần cho việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ để hình thành nên những con người có đủ khả năng đáp ứng những nhu cầu công việc cụ thể. Vì vậy, đây sẽ là cơ sở tham chiếu chính để tổ chức xây dựng kế hoạch, bồi dưỡng đào tạo phù hợp; đồng thời là cơ sở để so sánh mức độ phức tạp của từng vị trí, từ đó xác định mức lương và các chế độ ưu đãi phù hợp.

Đối với mỗi cán bộ nói riêng, các tiêu chuẩn nghề nghiệp của từng vị trí cũng là nền tảng để vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo những kiến thức và chuyên môn, nghiệp vụ để thực hiện nhiệm vụ, chức trách phù hợp với từng tiêu chuẩn, chức danh; đồng thời chủ động vận dụng, cập nhật các xu thế phát triển, các kiến thức mới để tự hoàn thiện, nâng cao chất lượng chuyên môn, nghiệp vụ.

Nền tảng của việc xây dựng thành công các tiêu chuẩn nghề nghiệp, từ đó cung cấp các chứng chỉ hành nghề đảm bảo chất lượng chính là việc xây dựng được các bản mô tả công việc đối với từng vị trí (bản mô tả vị trí việc làm) do chính những cán bộ thực tế đang đảm nhiệm thực hiện. Dựa trên các bản mô tả vị trí việc làm này, đơn vị phụ trách về vấn đề tổ chức sẽ khái quát hóa thành các tiêu chuẩn nghề nghiệp tương ứng. Tuy nhiên, cần tránh việc đề xuất các tiêu chuẩn nghề nghiệp quá chi tiết, để dẫn đến những sai lệch trong quá trình đánh giá.

Hài là, khẩn trương hoàn thiện hệ thống đo lường hiệu quả thực thi công việc cho cán bộ NHNN và nâng cao hơn nữa cơ chế đãi ngộ đảm bảo phù hợp với từng vị trí, tính phức tạp của công việc, trình độ năng lực cán bộ và chất lượng công việc chuyên môn. Theo đó, cần xây dựng hệ thống đo lường hiệu quả thực thi công việc thông qua việc xác định rõ các tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc (KPI) cụ thể cho từng vị trí với những tiêu chuẩn và thang điểm rõ ràng để đánh giá đúng năng lực làm việc của từng cá nhân, từ đó có cơ chế lương thưởng phù hợp, cũng như xác định được những nhân viên có năng lực để có chính sách đãi ngộ thích hợp, tạo môi trường làm việc tốt để họ có cơ hội phát triển và gắn bó lâu dài. Đầu tư cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin để có thể dễ dàng tính toán một cách chính xác và tự động các chỉ tiêu KPI.

Trên thực tế, một chính sách đãi ngộ hiệu quả phải đảm bảo ba mục tiêu chính: (i) Thúc đẩy nhân viên làm việc một cách tự giác và chủ động thông qua việc tạo ra một môi trường làm việc có quy định trách nhiệm quyền hạn rõ ràng và công khai; (ii) Hỗ trợ việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức bao gồm cả mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn; (iii) Thu hút và giữ được những nhân viên làm việc hiệu quả nhất. Vì vậy, để xây dựng được một đội ngũ nhân sự giỏi, tận tâm và quan trọng hơn là gắn kết lâu dài với tổ chức, doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo cần quan tâm đúng và đủ đến việc tạo động lực thông qua các đãi ngộ tài chính và phi tài chính.

Bà là, tăng cường đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế, nắm bắt được tiến bộ khoa học công nghệ, đặc biệt là CMCN 4.0 và ứng dụng vào thực tiễn của ngành, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo, chuyên gia đầu ngành để đạt trình độ ngang tầm khu vực và quốc tế, thích ứng với quá trình phát triển của khoa học công nghệ. Trên thực tế, sự phát triển của robot thông minh, trí tuệ nhân tạo, việc thu thập, phân tích dữ lý lượng lớn sẽ tạo ra những trí thức mới, kéo theo những thách thức không nhỏ trong việc đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực chất lượng cao, am hiểu về công nghệ, có khả năng ứng dụng công nghệ thông tin, phương thức làm việc tiên tiến. Do đó, cần tiếp tục xây dựng các chương trình bồi dưỡng, đào tạo đội ngũ chuyên gia, chuyên sâu trong các lĩnh vực của ngành Ngân hàng như: chính sách tiền tệ, quản lý dự trữ ngoại hối, thanh toán, thanh tra, giám sát ngân hàng, phân tích, dự báo, quản trị rủi ro...; đồng thời trang bị, đào tạo kỹ năng mới cho đội ngũ cán bộ hiện hữu, đảm bảo các cán bộ nghiệp vụ của NHNN có năng lực đề xuất, tham mưu xây dựng chính sách, thực hiện quản lý nhà nước về hoạt động tiền tệ, tín dụng, ngân hàng, phù hợp với những đòi hỏi của nền kinh tế trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng và sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ; tăng cường tinh thần chủ nhiệm của cá nhân; xây dựng đội ngũ cán bộ

công nghệ thông tin tại các TCTD, có trình độ nghiệp vụ giỏi, tinh chuyên nghiệp cao, đáp ứng nhu cầu quản trị vận hành và làm chủ các hệ thống công nghệ hiện đại, nâng cao ý thức về an toàn, an ninh bảo mật trong ngành Ngân hàng.

Bốn là, tiếp tục tăng cường hợp tác, tận dụng hỗ trợ, chuyển giao kỹ thuật, đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu từ các tổ chức quốc tế như Ngân hàng Thế giới, Quỹ Tiền tệ Quốc tế, Cơ quan hợp tác Quốc tế Nhật Bản, Ngân hàng phát triển Châu Á, ngân hàng trung ương các nước phát triển... để nâng cao trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, đội ngũ quản lý và nhân viên của ngành; đồng thời, nghiên cứu và triển khai xây dựng Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của ngành trong dài hạn.

Ngoài ra, Ngân hàng Nhà nước chỉ đạo, đôn đốc các TCTD tích cực, chủ động xây dựng Chiến lược dài hạn và kế hoạch cụ thể về củng cố và phát triển nguồn nhân lực của đơn vị mình. Theo đó các TCTD cần có các giải pháp nâng cao năng lực quản trị, điển hình của đội ngũ cán bộ cấp cao; phát triển đội ngũ cán bộ quản lý và kinh doanh có trình độ cao, ý thức tuân thủ pháp luật, có đạo đức và tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp tốt, đáp ứng yêu cầu của thời đại khoa học công nghệ không ngừng phát triển và hội nhập toàn cầu.

3. Kết luận

Thực tế đã chứng minh, cơ chế chính sách đãi ngộ luôn là vấn đề quan trọng có tính nền tảng trong việc tạo động lực khuyến khích người lao động gắn bó và làm việc hiệu quả hơn. Một chính sách đãi ngộ tốt ngoài tác dụng làm đòn bẩy nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc, còn góp phần tạo nên những bước tiến trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, từ đó nâng cao năng lực quản lý cũng như năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và tổ chức. Do đó, bên cạnh việc xây dựng tốt chiến lược phát triển nguồn nhân lực, cần nhanh chóng hoàn thiện hệ thống đo lường hiệu quả thực thi công việc, làm cơ sở cho việc xác định các chính sách đãi ngộ có tính khuyến khích cao và đảm bảo sự công bằng./

Tài liệu tham khảo

- Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030
- Kinh nghiệm quốc tế trong công tác xây dựng và thực hiện tiêu chuẩn nghề, Michaela Baur, GIZ, 2012
- Khung trình độ quốc gia Việt Nam (các trình độ thuộc giáo dục nghề nghiệp), Phạm Xuân Thu, Viện Nghiên cứu Khoa học Day nghề, 2018.