

# VẤN ĐỀ NHÂN SỰ TRONG TÁI CẤU TRÚC HỆ THỐNG NGÂN HÀNG VIỆT NAM

■ Trần Lâm Vũ\*, Vũ Thanh Tùng\*\*

## TÓM TẮT

*Tái cấu trúc ngân hàng là vấn đề nóng, thường xuyên được nhắc đến trong vòng hai năm qua ở Việt Nam. Trong đó, chiến lược nhân sự là một trong những nội dung quan trọng hàng đầu của tái cơ cấu. Nội dung bài viết hướng đến thực trạng tái cơ cấu nguồn nhân lực ngân hàng trong các năm vừa qua, từ đó đề xuất một số giải pháp phù hợp và hiệu quả. Trên cơ sở thống kê dữ liệu để tiến hành so sánh và đối chiếu, bài viết thực hiện việc đánh giá và phân tích vấn đề nghiên cứu, từ đó đề ra được các chiến lược củng cố, tinh giản và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong hệ thống ngân hàng Việt Nam hiện nay.*

## ABSTRACT

### Human resource in viet nam banking system restructuring

*Banking restructuring is the hot problem during two years in Viet Nam. Human resource tactic is one of the most important issue of restructuring. The content of this article appreciates the human resource restructuring of banks during these years so that we can have some suitable and good solutions. By counting data to compare and check, the article evaluates and analyses research issues in order to recommend solutions to strengthen, streamline and improve human resource quality of Viet Nam banking system now.*

### 1. Đặt vấn đề

Ở bất kì đất nước nào, hệ thống ngân hàng luôn đóng vai trò là mạch máu của nền kinh tế quốc gia. Đặc biệt ở những nước đang phát triển như Việt Nam, nơi mà ngân hàng là tổ chức tài chính trung gian đóng vai trò luân chuyển hầu như toàn bộ nguồn vốn của xã hội, hệ thống ngân hàng chính là “hàn thử biểu” của nền kinh tế.

Sự phát triển nóng của hệ thống ngân hàng trong giai đoạn nền kinh tế tăng trưởng nhanh trước đây đang khiến các NHTM nước ta phải đối mặt với nhiều rủi ro về hoạt động cũng như an toàn hệ thống. Thực trạng này đòi hỏi các ngân hàng phải thực hiện tái cơ cấu để tồn tại. Tuy nhiên, mặc dù tái cấu trúc hệ thống ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam đã trải qua

2 giai đoạn 1988-1989 và 1998-2001, nhưng đến nay các ngân hàng nước ta vẫn bộc lộ những yếu kém, hạn chế trong hoạt động cũng như tổ chức, phải đối mặt với những vấn đề về nợ xấu, thiếu hụt thanh khoản, quản trị ngân hàng kém hiệu quả, chất lượng nguồn nhân sự có vấn đề... Bài học khủng hoảng kinh tế châu Á 1997-1998 hay khủng hoảng tài chính Mỹ năm 2008-2009 đã cho thấy, khi rủi ro ngân hàng tích tụ quá nhiều, lại thêm tác động từ các vấn đề của nền kinh tế vĩ mô bất ổn, hệ thống NHTM sẽ tiến tới đổ vỡ, hoặc thậm chí là sụp đổ domino cả nền kinh tế.

Theo Lê Quốc Hội (2012), lý thuyết của Stijn Claessens (1998) đã cho thấy tái cấu trúc là hướng tới việc sắp xếp, nâng cao khả năng quản trị điều hành của NHTM để đảm bảo an toàn hệ thống,

\* ThS, Trường ĐH Văn Hiến

hình thành hệ thống các NHTM có sức mạnh tài chính thực sự, có khả năng quản lý, kiểm soát rủi ro, quản trị doanh nghiệp tốt. Trong báo cáo của Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (2014) cũng đã đề cập đến lý thuyết của Claudia Dziobek và Ceyla Pazarbasioğlu (1998) về việc đề tái cấu trúc hệ thống ngân hàng, Chính phủ cần phải đưa ra một gói chính sách và giải pháp ở tầm vĩ mô bao gồm chẩn đoán các nguyên nhân gây ra rủi ro đổ vỡ hệ thống, tăng cường hoạt động giám sát, quản lý thận trọng. Trong đó, chắc chắn không thể thiếu vai trò của tái cấu trúc nhân sự, vấn đề cực kì quan trọng quyết định đến thành bại của mọi tổ chức nói chung và hệ thống ngân hàng nói riêng. Vấn đề này đã được nền kinh tế nước ta nhận thức khá rõ ràng. Chỉ thị của Hội nghị Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa XI (2011) nêu rõ: “Cấu trúc lại hệ thống NHTM và các tổ chức tài chính theo hướng sáp nhập, hợp nhất các NHTM, các tổ chức tài chính nhỏ”. Nghị quyết hội nghị Trung ương cũng đã khẳng định một trong ba trọng tâm của tái cấu trúc nền kinh tế là cơ cấu lại hệ thống tài chính, đặc biệt là cơ cấu lại hệ thống ngân hàng, trong đó có đề cập đến khâu nhân sự. Thực hiện Đề án Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011 – 2015 do Thủ tướng Chính phủ phê duyệt theo Quyết định số 254/QĐ-TTg ngày 1/3/2012, cùng với việc cơ cấu lại mạng lưới, quản trị điều hành, xử lý nợ xấu..., các NHTM nước ta đã và đang đẩy mạnh cơ cấu lại nguồn nhân lực tổ chức.

Nhận thức rõ tầm quan trọng của vấn đề, trên cơ sở các nội dung đã đề cập, trong khuôn khổ bài tham luận này, tác giả xin đề cập đến thực trạng nguồn nhân lực trong quá trình tái cơ cấu ngân hàng hiện nay, đánh giá những kết quả đạt được cũng như các hạn chế còn tồn tại, từ đó đưa ra những giải pháp đề xuất.

## 2. Thực trạng nguồn nhân lực ngân hàng

Nói về thực trạng nhân sự trong ngành ngân hàng hiện nay, có thể tóm tắt một số nội dung chính như sau

*Nhiều nhân viên ngân hàng không ủng hộ sự thay đổi*

Công cuộc tái cấu trúc ngân hàng hiện nay

đang gặp phải hai khó khăn chính đến từ bản thân các nhân viên ngân hàng, đó là:

- Thứ nhất, đội ngũ cán bộ nhân viên không quan tâm đến những vấn đề chiến lược của ngân hàng. Theo đánh giá, chưa đến 10% nhân viên quan tâm đến những vấn đề chiến lược của tổ chức, còn lại họ chủ yếu đề tâm, lo lắng những vấn đề liên quan trực tiếp đến quyền lợi bản thân.

- Thứ hai, các nhân viên ngân hàng Việt Nam hiện nay đang đánh giá thấp tầm quan trọng và lợi ích của các chương trình tái cấu trúc trong khi lại đánh giá quá cao bản thân. Đội ngũ nhân viên ngân hàng không hào hứng với quá trình tái cấu trúc, lý do là họ sợ bị mất việc, giảm lương.

Những khó khăn này xuất phát chủ yếu từ các lý do sau:

- Người lao động không nhận ra rằng thay đổi có thể đem lại lợi ích cho họ, thay vào đó, họ lo sợ lợi ích bản thân bị xâm hại.

- Nhiều nhân viên ngân hàng không được tham gia vào quá trình tạo ra sự thay đổi, chuyên giao, tái cấu trúc.

- Các nhân viên ngân hàng thiếu sự tin tưởng vào những người thực hiện công cuộc tái cấu trúc.

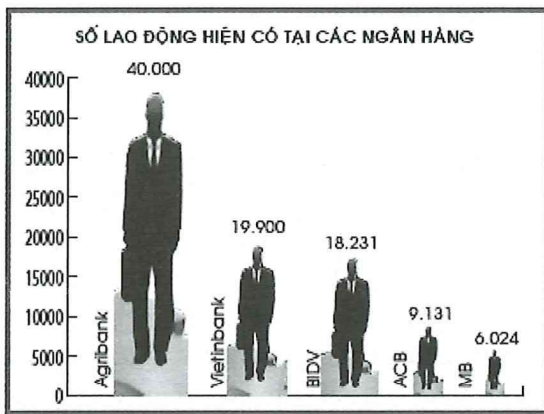
### *Xu hướng cắt giảm*

Đề án Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011 – 2015 dự kiến sau 5 năm tái cấu trúc, hệ thống ngân hàng Việt Nam sẽ có khoảng 2 ngân hàng có đủ sức cạnh tranh với các ngân hàng trong khu vực; ngoài ra, có khoảng 10 – 15 ngân hàng đủ lớn làm trụ cột cho các ngân hàng trong nước, khoảng 8 ngân hàng nhỏ hoạt động lành mạnh với quy mô phù hợp. Như vậy, số lượng ngân hàng có thể sẽ giảm đáng kể so với con số 52 ngân hàng hiện tại, kéo theo cắt giảm số lượng nhân viên làm việc.

Nhân sự ngân hàng được cho là một trong những đối tượng bị sa thải nhiều nhất trong năm 2013-2014. Trải qua giai đoạn khó khăn của nền kinh tế đang suy thoái, số nhân sự bị buộc thôi việc tại ngân hàng tăng mạnh, lên đến con số hàng nghìn người. Đứng đầu về sa thải nhân viên trong năm 2013 là NHTM cổ phần Hàng hải Việt Nam (Maritimebank), cắt giảm 1.343 nhân viên, gấp đôi kế hoạch ban đầu. Xếp sau Mari-

timebank là ngân hàng Á Châu (ACB). Số lượng nhân viên ACB bị buộc thôi việc trong năm là trên 1.115 người. Ngoài hai ngân hàng nói trên, các ngân hàng khác, tuy lượng nhân sự bị sa thải không lên đến hàng nghìn nhưng cũng ở mức lớn như: NHTM cổ phần Sài Gòn - Hà Nội (SHB) giảm 318 nhân viên trong cả năm và còn lại 4.145 nhân viên trên toàn hệ thống; NHTM cổ phần Kỹ thương Việt Nam (Techcombank) cũng giảm 200 nhân viên trong năm và còn lại 7.077 nhân viên; tính đến 31/12/2013, NHTM cổ phần Xuất nhập khẩu (Eximbank) còn 5.336 nhân viên, chỉ riêng 3 tháng cuối năm 2013, ngân hàng này sa thải đến 340 người; ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) cắt giảm 190 nhân viên và còn lại 13.363 người; ít hơn Vietcombank nhưng ngân hàng Công thương Việt Nam (Vietinbank) cũng giảm 87 nhân viên... Tổng cộng có khoảng hơn 3.000 nhân viên toàn hệ thống bị sa thải trong năm qua, một con số báo động.

Biểu đồ 1: Số lao động hiện có tại một số ngân hàng hàng đầu Việt Nam tính đến 2013



Nguồn: Mai Chi (2013)

Hiện trạng cắt giảm này có lẽ đến từ những nguyên nhân chính sau:

- Thứ nhất, do yêu cầu bức thiết của lộ trình tái cơ cấu chung toàn ngành ngân hàng cũng như từ chính bản thân mỗi tổ chức
- Thứ hai, lợi ích kinh doanh là áp lực khiến Hội đồng quản trị (HĐQT) quyết định phải thay đổi chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển và văn hóa con người của mỗi ngân hàng. Lợi

nhuận sụt giảm do kinh doanh kém hoặc trích lập dự phòng nợ xấu tăng khiến các ngân hàng phải tính đến việc cắt giảm các loại chi phí, trong đó có chi phí lương.

- Thứ ba, lý do đến từ bản thân lãnh đạo ngân hàng không đáp ứng được các yêu cầu cao về lợi nhuận, xử lý nợ xấu cũng như phải đối mặt với rủi ro về trách nhiệm hình sự thì sẽ chủ động rút lui hoặc bị yêu cầu từ chức, miễn nhiệm.

*Dư thừa về số lượng nhưng hạn chế về chất lượng*

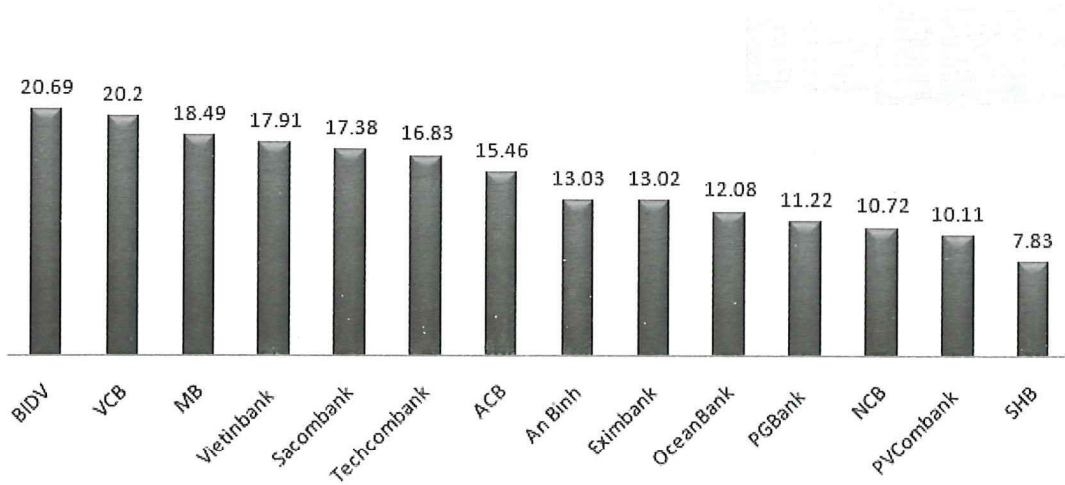
Trong thời kì nền kinh tế tăng trưởng mạnh mẽ, tốc độ tăng nhân lực ngân hàng bình quân từ năm 2000 đến năm 2010 của Việt Nam là 10,03%, cao hơn cả tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân giai đoạn này (7,2%). Quy mô nhân lực ngành ngân hàng đã tăng lên nhanh chóng, từ 67.558 người năm 2000 lên 180.000 người năm 2012. Tuy nhiên, trái ngược với giai đoạn phát triển bùng nổ, từ sau cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008-2009, nhu cầu của xã hội đối với nhân lực ngành tài chính - ngân hàng đã có sự thay đổi lớn, theo xu hướng đi xuống.

Số liệu cho thấy nhu cầu nhân lực của ngành đã giảm 14%. Lượng sinh viên ngành Tài chính - Ngân hàng thất nghiệp cuối năm 2013 vào khoảng 13.000 em. Cứ trong 32.000 sinh viên ngành này tốt nghiệp hàng năm thì sẽ có 1/3 thất nghiệp hay buộc phải chấp nhận làm việc trái ngành nghề. Thực trạng này đã khiến Bộ Giáo dục và Đào tạo đưa ra khuyến cáo các trường đại học và cao đẳng hạn chế tuyển và mở mới ngành Tài chính - Ngân hàng nói riêng và ngành Kinh tế nói chung.

Tuy rằng thị trường nhân lực ngành ngân hàng đang ở dạng thừa nhưng số lượng nhân lực được đào tạo chuyên môn về ngành ngân hàng lại thấp hơn từ các ngành khác. Cụ thể nguồn nhân lực có trình độ đại học ngân hàng là 30,06%, ngành khác 34,9%; cao học ngân hàng 1,35%, ngành khác 1,75%. Trong các trường đại học, tại các cơ sở đào tạo, số lượng giảng viên có kinh nghiệm thực tế đủ để truyền thụ nghiệp vụ chuyên môn sát với thực tế chưa nhiều.

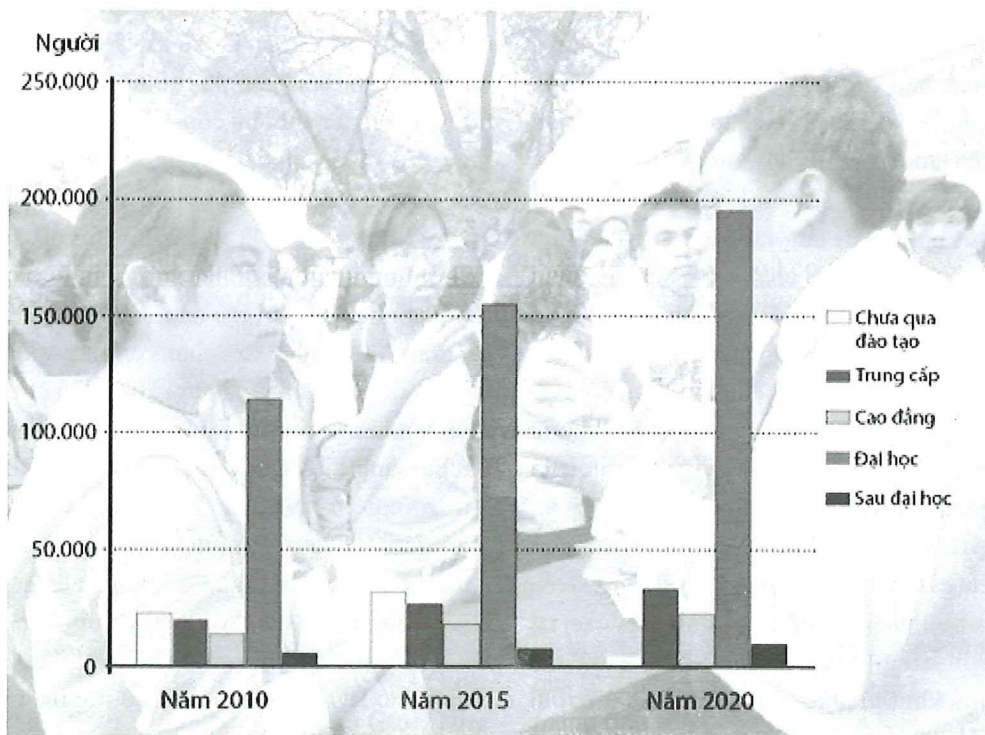
Chất lượng là câu hỏi luôn được đặt ra và gây nhức nhối trong ngành tài chính ngân hàng.

Biểu đồ 2: Thu nhập bình quân tháng tại 14 ngân hàng trong nửa đầu năm 2014



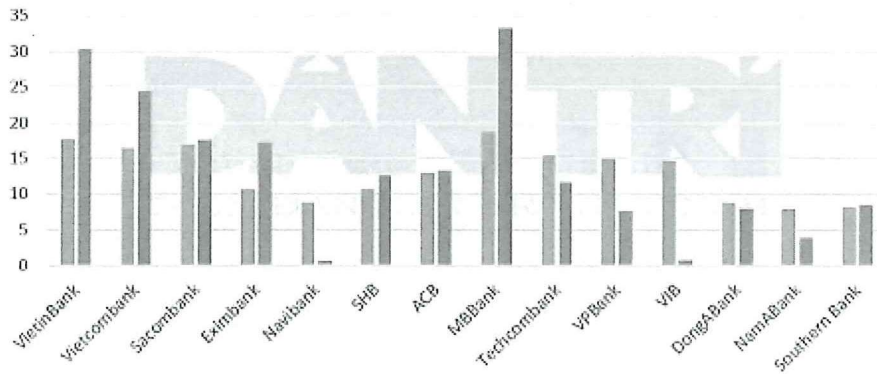
Nguồn: Hồng Hải 2014

Biểu đồ 3: Dự báo nhân lực qua đào tạo ngành ngân hàng



Nguồn: Tổng hợp kết quả dự báo từ quy hoạch phát triển nhân lực ngành ngân hàng giai đoạn 2011-2020 của NHNN. Thư viện pháp luật (2012).

Biểu đồ 4: Tương quan thu nhập và năng suất của nhân viên một số ngân hàng trong 9 tháng năm 2013



Nguồn: BCTC hợp nhất quý III của các ngân hàng – Mai Chi (2013)

Báo cáo chất lượng nguồn nhân lực của Ngân hàng thế giới WB (2013) đã đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của Việt Nam chỉ được 3,79 điểm trong thang điểm 10, xếp thứ 11/12 quốc gia được khảo sát ở khu vực châu Á (Đặng Xuân Thức, 2014).

Theo thống kê, 4,84% nhân lực ngành ngân hàng đã trên 50 tuổi, 60% nhân lực ngân hàng dưới 30 tuổi. Họ được nhìn nhận là thế hệ nhiều nhiệt huyết làm việc nhưng còn thiếu rất nhiều kỹ năng và kiến thức. Trong khi lực lượng sinh viên sau tốt nghiệp đi làm tại các ngân hàng lại thiếu cả về kỹ năng làm việc, kỹ năng mềm lẫn kiến thức chuyên môn, kiến thức bổ trợ về tin học, ngoại ngữ. Không ít ngân hàng thử việc được 3 tháng rồi cho sinh viên nghỉ luôn.

Thu nhập hiện tại ở các ngân hàng không tương xứng với năng suất làm việc. Đơn cử là trong 9 tháng đầu năm 2013, thu nhập bình quân của nhân viên các ngân hàng thường dao động từ 8 triệu đến gần 20 triệu đồng/người/tháng. Trên thực tế, mức thu nhập của nhân sự cấp cao tại một số ngân hàng lên tới mức 30-40 triệu đồng/tháng, trong khi thu nhập nhân viên cấp thấp chỉ 2-3 triệu đồng.

Nhân lực ngân hàng hiện dư thừa ở cấp nhân viên nhưng lại thiếu hụt trầm trọng ở khâu nhân sự cấp cao. Những lĩnh vực chuyên sâu hiện

trong tình trạng “đãi cát tìm vàng”. Theo đánh giá, ba vị trí thiếu hụt nguồn cung nghiêm trọng nhất là: Chuyên gia quản lý rủi ro; Quản lý cấp trung và Chuyên gia Tài chính Đầu tư. Ngay tại trụ sở của NHNN, đội ngũ chuyên gia có khả năng dự báo kinh tế vĩ mô, xây dựng chiến lược dài hơi cho ngành ngân hàng, vẫn còn thiếu hụt. Một số ngân hàng đã phải thuê các chuyên gia nước ngoài đảm nhiệm công việc. Các vị trí được thay đổi nhiều nhất là Tổng Giám đốc và chủ tịch HĐQT. Sự thay đổi nhân sự cấp cao ở các NHTM thực ra chỉ là việc chuyển đổi lãnh đạo từ hệ thống này sang hệ thống kia, chưa có sự đột phá nhân sự mới mẻ nào. Chẳng hạn Đại hội cổ đông 2014 của Eximbank chứng kiến Tổng Giám đốc Sacombank Phạm Hữu Phú chuyển về lại ngân hàng làm sếp Tổng. Thay thế ông này ở Sacombank là ông Kiều Hữu Dũng, nguyên là Vụ trưởng của NHNN. VIB trong vòng 2 năm thay đến 4 Tổng Giám đốc, nhưng quanh quẩn chỉ là 2 gương mặt thân quen, ông Đặng Khắc Vỹ và ông Hàn Ngọc Vũ. Tại Đông Á, ông Cao Sỹ Kiêm, vốn là Thống đốc NHNN, lên làm tân chủ tịch HĐQT... Chưa thấy có sức bật mới nào đáng kể trong nguồn nhân lực cấp cao.

*Rủi ro tác nghiệp và đạo đức*

Xu thế lãnh đạo ngành ngân hàng mấy năm vừa qua là trẻ hóa đội ngũ lãnh đạo. Lốp già,

nhiều kinh nghiệm làm việc, được trải nghiệm qua nhiều năm tháng chiến tranh, nhưng bị cản trở bởi sức ì tuổi tác, dần được thay thế bởi lớp trẻ năng động nhưng lại chưa qua trải nghiệm và thử thách nhiều về đạo đức. Một số cán bộ nắm giữ vị trí quan trọng, tầm trung và cao cấp ở các NHTM được bổ nhiệm ở một cách chủ quan, bỏ qua những nguyên tắc quản trị nhân sự khoa học. Thậm chí có những người tuổi đời chỉ 25, 26 lại được giao trọng trách lãnh đạo chi nhánh ngân hàng hay quỹ đầu tư có quy mô lớn hàng đầu Việt Nam. Cũng có không ít cán bộ tín dụng có bằng cấp, có chuyên môn thì tư cách đạo đức nghề nghiệp lại kém. Họ thường làm việc qua nhiều ngân hàng; tại mỗi ngân hàng đều giải quyết cho vay nhiều bộ hồ sơ, rồi sau đó nhanh chân bỏ đi trước khi các sai phạm bị phát giác, phanh phui.

Các hành vi sai phạm của cán bộ ngân hàng chủ yếu tập trung trong lĩnh vực tín dụng, đặc biệt là cho vay doanh nghiệp như: cấu kết với đối tượng cho vay để gian lận về tài sản thế chấp, cầm cố; tài sản không có thực hoặc được đem đi thế chấp ở nhiều nơi; nâng khống giá trị tài sản cầm cố, thế chấp; tiến hành đảo nợ các khoản nợ đã không còn khả năng chi trả; thực hiện cho vay tín chấp đối với các công ty TNHH không đảm bảo được khả năng trả nợ; vi phạm quy trình nghiệp vụ về thẩm định và xét duyệt hồ sơ vay; xét duyệt sơ sài, cho qua những hồ sơ doanh nghiệp có vấn đề...

Minh chứng rõ ràng nhất cho những xuồng cấp nghiêm trọng về đạo đức nghề nghiệp trong ngành ngân hàng chính là những đại án, án kinh tế được cơ quan điều tra công an khởi tố, rải khắp các hệ thống ngân hàng cả nước trong suốt 3 năm vừa qua. Số lượng cán bộ ngân hàng, từ lãnh đạo đến chuyên viên, nhân viên bị bắt hay phải đến làm việc với cơ quan điều tra, đã lên đến hàng trăm. Báo cáo của Văn phòng Ban chỉ đạo Trung ương về phòng chống tham nhũng (2012) công bố cho thấy tội phạm trong lĩnh vực ngân hàng đang ngày càng gia tăng. Khảo sát của Ban chỉ đạo về 30 vụ án xảy ra trong lĩnh vực tín dụng, ngân hàng thời gian qua cho thấy, trong 117 bị can bị khởi tố thì có tới 81 bị can là cán bộ

ngân hàng, chiếm tỉ lệ 69,2%. Tính trên phạm vi cả nước thì ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank) đang đứng đầu về các vụ án kinh tế. Trong vòng hai năm trở lại đây, số cán bộ của Agribank bị bắt liên quan đến hoạt động ngân hàng được thống kê nhiều nhất trong các ngân hàng, từ lãnh đạo cấp cao nhất (Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc, Giám đốc các chi nhánh) cho đến nhân viên, rải đều ở các chi nhánh, điểm giao dịch từ Bắc xuống Nam. Ở khu vực đồng bằng sông Cửu Long, nhất là trên địa bàn các tỉnh Bạc Liêu, Sóc Trăng, Hậu Giang, chỉ riêng trong năm 2014 đến nay, đã có hơn 50 cán bộ nguyên là lãnh đạo ngân hàng bị điều tra, truy tố. Chỉ riêng Thủy sản Phương Nam đã có tổng dư nợ tại 7 ngân hàng là 1.600 tỷ đồng. Còn về phía ngân hàng Vietinbank, đại án chính là vụ Huỳnh Thị Huyền Như, nguyên Phó phòng Quản lý rủi ro - Ngân hàng Công thương Việt Nam chi nhánh TP HCM, chiếm đoạt gần 4.000 tỷ đồng của nhiều ngân hàng. Ngân hàng ACB thì nổi cộm vụ ông Nguyễn Đức Kiên đã vay 2.400 tỷ đồng của ACB để kinh doanh trái phép, gây lũng đoạn thị trường. Liên quan đến Vinashin, Habubank đã bị xóa tên trên thị trường, buộc phải chịu chấp nhận sáp nhập với SHB...

Con số thiệt hại theo thống kê sơ bộ lên đến hàng chục ngàn tỷ. Dù chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong tổng số các vụ phạm tội về kinh tế (0,22%), song mức độ thiệt hại của các vụ án trong lĩnh vực ngân hàng lại chiếm tới 60%. Chỉ tính từ năm 2010 đến tháng 6/2012, lực lượng Cảnh sát kinh tế đã phát hiện và điều tra hơn 104 vụ phạm tội trong lĩnh vực ngân hàng với thiệt hại hơn 9.100 tỷ đồng, song cơ quan chức năng mới thu hồi trên 2.000 tỷ đồng, trong đó khởi tố 70 cán bộ ngân hàng.

*Những kết quả đạt được của quá trình tái cấu trúc nhân sự*

Nhìn chung, quá trình tái cấu trúc lại bộ máy nhân sự đã đạt được những kết quả đáng ghi nhận như:

- Áp lực tái cơ cấu để tồn tại và duy trì khả năng cạnh tranh đã khiến các ngân hàng tự thay đổi chính mình, kiên quyết hơn trong việc kiện toàn lại bộ máy nhân sự, theo hướng tinh gọn,

giảm bớt sự nặng nề của cơ chế hành chính trước đây. Cơ cấu làm việc theo xu hướng hiện đại, quản trị theo chuyên môn, lãnh vực.

- Để được giữ lại làm việc, các nhân viên phải tích cực làm việc nhiều hơn, hứa hẹn năng suất lao động sẽ cao hơn. Áp lực chỉ tiêu kinh doanh được các ngân hàng đưa ra như một “liều thuốc thử” để sàng lọc, khiến các nhân viên phải đẩy mạnh hiệu quả làm việc, mang về lợi nhuận cho ngân hàng.

- Giảm bớt gánh nặng về chi phí nhân sự, tiền lương cho các ngân hàng. Tiền lương tại một số ngân hàng lớn, tiêu biểu như Vietcombank, ACB, BIDV, Agribank... được điều chỉnh theo vị trí và năng suất làm việc, loại bỏ cơ chế trả theo thâm niên ngày trước.

- Ngành ngân hàng đã phần nào sàng lọc, loại bỏ được những nhân viên, chuyên viên, lãnh đạo kém chất lượng, yếu về tư cách đạo đức của mình, qua đó trong sạch hóa đội ngũ, làm lành mạnh hóa hoạt động tài chính ngân hàng.

*Những hạn chế của quá trình tái cơ cấu nhân sự*

- Nhận thức của người lao động vẫn chưa thay đổi. Hạn chế trong lối suy nghĩ ngại thay đổi của các nhân viên đã làm quá trình tái cơ cấu nhân sự chậm lại.

- Chất lượng nhân sự chưa được cải thiện nhanh. Một phần cũng do quá trình tái cấu trúc đòi hỏi có lộ trình trong dài hạn.

- Thiếu hụt lực lượng quản trị cấp cao chưa được giải quyết thì hệ thống NHTM lại phải đối mặt với việc mất đi hàng loạt lãnh đạo bị khởi tố, tạm giam từ các vụ án kinh tế. Điều này gây ra khó khăn không ít trong công tác quản trị, bố trí nhân sự.

- Thiệt hại từ những sai phạm của các cán bộ ngân hàng đã để lại hậu quả nặng nề cho xã hội. Đối với nền kinh tế, nợ xấu là căn bệnh lây lan, góp phần tạo ra cơn suy thoái hiện nay. Đối với bản thân ngân hàng, thương hiệu và uy tín bị giảm sút nghiêm trọng.

### 3. Giải pháp đề xuất nhân sự cho việc tái cấu trúc hệ thống ngân hàng Việt Nam

Tái cơ cấu hệ thống ngân hàng đòi hỏi một

quá trình chuẩn bị lâu dài và có chiến lược cụ thể trong dài hạn. Qua nghiên cứu thực nghiệm, tác giả xin đề xuất một số giải pháp như sau:

*Xây dựng và thực hiện chiến lược nhân lực đúng đắn, phù hợp trong dài hạn*

Mỗi ngân hàng cần có chính sách nhân sự hướng đến những nội dung chính sau:

- Tập trung đào tạo và tái đào tạo đội ngũ quản lý, chuyên viên, bảo hiểm, kế toán, kiểm toán... trong toàn hệ thống theo lộ trình. Rút kinh nghiệm từ các cuộc khủng hoảng, suy thoái tài chính trước đây, chúng ta nên đào tạo thêm nhiều nhân sự trong các mảng dịch vụ, thanh toán. Thực tiễn đã chứng minh, chính sách tập trung vào phát triển dịch vụ của các ngân hàng nước ngoài đã chiến thắng các ngân hàng nội, vốn chủ yếu duy trì hoạt động tín dụng bấy lâu nay.

- Có các chính sách cụ thể và thiết thực về tiền lương, thưởng, đãi ngộ nhằm khuyến khích, thu hút nhân tài trong và ngoài nước, các chuyên gia hàng đầu của thế giới.

- Thực hiện chính sách nhân sự không phân biệt tuổi tác. Lớp trẻ có sự năng động, nhạy bén và nhiệt tình công việc hơn hẳn những người lớn tuổi. Nhưng không phải vì thế mà chúng ta quên đi việc trọng dụng các chuyên gia lâu năm, nhiều kinh nghiệm trong giải quyết công việc, công tác quản trị.

- Gắn kết giữa đào tạo, phát triển năng lực chuyên môn với việc rèn luyện, bồi dưỡng phẩm chất đạo đức của cán bộ ngân hàng, đặc biệt là cán bộ tín dụng.

*Cắt giảm nhân sự theo lộ trình, thực hiện công khai, minh bạch hóa*

Theo Vũ Mỹ Lan (2014), nghiên cứu của đại học Colorado Denver (Mỹ) cho thấy việc các doanh nghiệp cắt giảm nhân sự chỉ với mục đích để giảm chi phí mà không tiến hành các thay đổi khác thì giá trị doanh nghiệp đều đi xuống so với các doanh nghiệp không cắt giảm. Thậm chí, việc cắt giảm có thể dẫn đến nguy cơ mất đi cả những nhân sự mà chủ doanh nghiệp muốn giữ.

Nền kinh tế thị trường luôn đòi hỏi sự minh bạch. Việc cắt giảm cần phải có lộ trình cụ thể, công khai số lượng, lý do sa thải... và thực hiện minh bạch nhằm tránh những hậu quả không hay

xảy ra, gây mất đoàn kết nội bộ. Tuyệt đối tránh việc lợi dụng chính sách nhân sự để thanh trừng cán bộ, phục vụ cho lợi ích cục bộ. Tuyên truyền đến cho tập thể cũng như cá nhân người lao động hiểu rõ lợi ích của việc tái cấu trúc ngân hàng và tái cơ cấu nhân sự (trong đó có cả việc cắt giảm nhân lực), tránh tâm lý hoang mang, dao động, ảnh hưởng đến công việc chung.

Đối xử với người lao động theo đúng Luật Lao động, trên tinh thần nhân văn. Nếu được, ngân hàng nên thực hiện “văn hóa cho thôi việc”, cho người lao động nghỉ việc nhưng vẫn dành cho họ một khoản trợ cấp tạm thời, vừa thể hiện tính nhân văn, vừa nâng cao uy tín và thương hiệu của ngân hàng.

#### *Chú trọng công tác đào tạo*

Cần chuẩn hóa trình độ cán bộ theo chuẩn mực chung của quốc tế. Cần thiết phải xây dựng một bộ quy tắc chuẩn về 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. Đây là thông lệ phổ biến của các NHTM trên thế giới, nhưng lại chưa được áp dụng rộng rãi ở Việt Nam. Ngân hàng Việt Nam cần tăng cường hợp tác trong và ngoài nước với các trường đại học, các cơ sở đào tạo có uy tín để học tập và trao đổi kinh nghiệm làm việc, quản trị nhân sự.

Mỗi hệ thống ngân hàng nên xây dựng các trung tâm đào tạo tài chính ngân hàng độc lập, hiện đại, bố trí khắp cả nước. Các trung tâm này, ngoài việc đào tạo nguồn nhân lực tương lai cho ngân hàng mà còn có thể sử dụng để bồi dưỡng kiến thức tài chính ngân hàng cho các khách hàng để họ nắm vững hơn về chuyên môn nghiệp vụ, cũng như có cái nhìn gắn bó và thông cảm đối với những thiếu sót của giới ngân hàng.

Chú trọng việc đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng quản lý cho cán bộ công nhân viên nhằm tạo sự đột phá về tư duy và kỹ năng quản lý, tạo tiền đề cho việc triển khai các kế hoạch cải cách và chấp nhận sự thay đổi ở các cấp điều hành và cấp thực hiện.

Trong tương lai, việc đào tạo nên được thực hiện theo phương pháp “vét dầu loang” - đào tạo ra đội ngũ để đào tạo những người khác, gắn việc

đào tạo lý thuyết với thực hành nghề nghiệp tại chỗ nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo.

#### *Nâng cao đạo đức nghề nghiệp*

Ngay từ khâu tuyển chọn ban đầu, các ngân hàng cần phải chú trọng kỹ hơn nữa vấn đề năng lực và đạo đức. Công tác đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ cần đi đôi với nâng cao trách nhiệm nghề nghiệp, tư cách đạo đức. Thường xuyên tuyên truyền, giáo dục đội ngũ cán bộ công nhân viên của mình giữ gìn đạo đức nghề nghiệp, có trách nhiệm với công việc; cần chỉ cho họ thấy giữ gìn đạo đức nghề nghiệp là cốt lõi lâu dài để tồn tại và phát triển trong 1 tổ chức.

Tập trung đào tạo kỹ năng quản trị rủi ro (lãi suất, tín dụng, kinh tế...), nâng cao năng lực kiểm soát nội bộ. Ngân hàng cần có những chế tài xử phạt nặng tay hơn nữa (về trách nhiệm dân sự cũng như hình sự) trong xử phạt các vi phạm về tác nghiệp, về đạo đức... gây ảnh hưởng đến uy tín và làm thiệt hại tài sản của ngân hàng.

#### **4. Kết luận**

Tái cấu trúc là xu hướng tất yếu, là việc phải làm của hệ thống NHTM Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế cũng như suy thoái nền kinh tế đang diễn ra. Quản trị nhân sự trở thành nội dung mang tính chiến lược, quyết định đến thành bại của công cuộc cải tổ, tái cấu trúc ngành Ngân hàng. Dẫu thực tiễn đã phát sinh những hạn chế, khó khăn nhất định nhưng chúng ta có cơ sở để tin rằng cải tổ nhân sự sẽ thành công và quá trình tái cấu trúc ngân hàng rồi cũng sẽ đi vào quỹ đạo cần có. Qua bài viết, tác giả mong rằng những đề xuất của mình sẽ có ý nghĩa đóng góp nhất định vào xu hướng tái cấu trúc hiện nay của hệ thống ngân hàng Việt Nam.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ban chấp hành Trung ương Đảng, 2011. *Nghị quyết hội nghị Trung ương Đảng khóa XI*. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia, năm 2012.
- [2] Đặng Xuân Thức, 2014. Phát biểu về Báo cáo chất lượng nguồn nhân lực của Ngân hàng thế giới WB. *Hội thảo: Phát triển nhân lực qua đào tạo nghề đáp ứng nhu cầu xã hội*. Tổng cục Dạy nghề - Bộ Lao động Thương binh và Xã hội, tháng 12/2014.
- [3] Hồng Hải, 2014. Nhân viên ngân hàng nào nhận lương cao nhất.<[http:// http://bizlive.vn/ngan-hang/nhan-vien-ngan-hang-nao-nhan-luong-cao-nhat-356300 .html](http://bizlive.vn/ngan-hang/nhan-vien-ngan-hang-nao-nhan-luong-cao-nhat-356300.html)>.[Ngày truy cập: 15 tháng 01 năm 2014].
- [4] Mai Chi, 2013. Ngân hàng nào việc nhân, lương cao.< <http://dantri.com.vn/kinh-doanh/ngan-hang-nao-viec-nhan-luong-cao-805310.htm>>.[Ngày truy cập: 15 tháng 01 năm 2014].
- [5] PGS.TS Lê Quốc Hội, 2012. Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng Việt Nam: Thực trạng năm 2012 và triển vọng năm 2013.< [www.sbv.gov.vn/ portal /conten tattachfile /idcplg; ...?dID...>](http://www.sbv.gov.vn/portal/conten_tattachfile/idcplg;...?dID...>)>.[Ngày truy cập: 15 tháng 01 năm 2014].
- [6] Thủ tướng Chính phủ, 2012. Đề án cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011-2015. <[http://www.sbv.gov.vn/ portal/faces/vi/vilinks/ videtail/vicm207/ vict207?](http://www.sbv.gov.vn/portal/faces/vi/vilinks/videtail/vicm207/vict207?)>.[Ngày truy cập: 15 tháng 01 năm 2014].
- [7] Thư viện pháp luật, 2012. Quyết định số 219/QĐ-NHNN ngày 09/02/2012 về việc phê duyệt quy hoạch phát triển nhân lực ngành ngân hàng giai đoạn 2011-2020 của NHNN.< [http://thu-vienphapluat.vn/archive/Quyết-dinh-219-QĐ-NHNN-nam-2012-phe-duyet-Quy-hoach-phat-trien-nhan-luc-nganh-Ng-vb134669.aspx](http://thuvienphapluat.vn/archive/Quyết-dinh-219-QĐ-NHNN-nam-2012-phe-duyet-Quy-hoach-phat-trien-nhan-luc-nganh-Ng-vb134669.aspx)>.[Ngày truy cập: 15 tháng 01 năm 2014].
- [8] Vũ Mỹ Lan, 2014. Phát biểu về nghiên cứu của đại học Colorado Denver (Mỹ). *Hội thảo khoa học: Sàng lọc nhân sự thời khủng hoảng - Con đường chông gai để tìm vàng và những sáng tạo đổi mới trong quản trị nguồn nhân lực ngành tài chính, ngân hàng*. Trung tâm Pháp Việt Đào tạo về Quản lý (CFVG) phối hợp với Công ty TalentPool Vietnam, tháng 06 năm 2014.
- [9] Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, 2014. Tái cấu trúc ngân hàng.< [www.vnep.org.vn/Upload/Tai%20cau%20truc\\_Final.pdf](http://www.vnep.org.vn/Upload/Tai%20cau%20truc_Final.pdf)>.[Ngày truy cập: 15 tháng 01 năm 2014].