

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN LỰC THEO HƯỚNG TIẾP CẬN NỀN KINH TẾ SỐ CỦA NGÂN HÀNG VIECOMBANK

● NGUYỄN THỊ THU HOÀI - TRẦN MINH HẢI

TÓM TẮT:

Đẩy mạnh chuyển đổi số là một chủ trương lớn, là hướng đi tất yếu để bảo đảm thích ứng với bối cảnh mới, trong đó quản lý đội ngũ nhân lực ngân hàng theo hướng tiếp cận nền kinh tế số được coi là yếu tố then chốt. Bài viết làm rõ thực trạng quản lý nhân lực theo hướng tiếp cận nền kinh tế số của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank), chỉ ra những ưu điểm và những mặt còn tồn tại. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực theo hướng tiếp cận nền kinh tế số của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam trong thời gian tới.

Từ khóa: kinh tế số, nhân lực số, ngân hàng, Vietcombank.

1. Đặt vấn đề

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản lý nhân lực và nhằm duy trì, giữ vững vị thế là Ngân hàng số 1 Việt Nam và phấn đấu trở thành 1 trong 100 ngân hàng lớn nhất trong khu vực châu Á, 1 trong 300 tập đoàn Tài chính - Ngân hàng lớn nhất thế giới, Vietcombank đã xây dựng chiến lược hiện đại hóa mạnh mẽ với hàng loạt sáng kiến trong nhiều lĩnh vực khác nhau, trong đó có công tác quản lý nhân lực được coi là yếu tố then chốt, quyết định thành công cho Vietcombank. Công tác

quản lý nhân lực tại ngân hàng đã có chiều hướng đổi mới, phù hợp hơn với bối cảnh chuyển đổi số.

2. Thực trạng quản lý nhân lực theo hướng tiếp cận nền kinh tế số của ngân hàng Vietcombank

Kinh tế số là nền kinh tế sử dụng kiến thức, thông tin được số hóa để hướng dẫn, nâng cao phân bổ nguồn lực, năng suất, mang lại tăng trưởng kinh tế chất lượng cao.

Nhân lực ngành Ngân hàng trong nền kinh tế số là toàn bộ người lao động làm việc trong ngân hàng

theo một cơ cấu xác định, có kỹ năng vận hành công nghệ số, được tổ chức quản lý và phát triển nhằm làm tốt vai trò chủ thể trong quá trình thực thi chiến lược của các ngân hàng trong bối cảnh nền kinh tế số.

Quản lý nhân lực ngành ngân hàng trong nền kinh tế số của ngân hàng thương mại là quá trình phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nhân lực nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của ngân hàng thương mại trong nền kinh tế số.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản lý nhân lực, Vietcombank đã xây dựng chiến lược hiện đại hóa mạnh mẽ với hàng loạt sáng kiến trong nhiều lĩnh vực khác nhau, trong đó có công tác quản lý nhân lực được coi là yếu tố then chốt, quyết định thành công cho Vietcombank.

Công tác quản lý nhân lực tại ngân hàng đã có chiều hướng đổi mới, phù hợp hơn với bối cảnh

chuyển đổi số. Nhiều quy chế, quy định tác động trực tiếp hay gián tiếp đến công tác quản lý nhân lực đã được xây dựng như: quy chế trả lương khuyến khích người lao động có thành tích tốt, quy chế chi tiêu nội bộ nhằm khuyến khích người lao động thường xuyên công tác lao động, quy chế đào tạo, quy chế khen thưởng, quy chế dân chủ, nội quy kỷ luật lao động... Đặc biệt, với việc triển khai Dự án Đầu tư Hệ thống quản lý nhân lực (HCM) tháng 11/2020, Vietcombank trở thành ngân hàng Việt Nam tiên phong trong lĩnh vực “số hóa” công tác quản lý nhân lực, góp phần tạo ra sự chuyển đổi toàn diện công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực. (Bảng 1)

Hệ thống văn bản nội bộ về tổ chức và nhân lực được xây dựng mới, rà soát, hoàn thiện trong tất cả các khâu từ tuyển dụng tới quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, chuyển đổi vị trí công tác, khen thưởng, kỷ luật, đánh giá, tạo động lực, đào tạo và phát triển cán bộ... mang lại hiệu quả tích cực trong việc thu hút, quản lý, sử dụng người lao động, tối

Bảng 1. Khái quát tình hình ứng dụng công nghệ thông tin tại Vietcombank

Năm Tiêu chí	2016	2017	2018	2019	2020
1. Tổng số lượng giao dịch của khách hàng (nghìn giao dịch)	405.928	519.583	772.016	1.214.413	1.724.019
2. Số lượng giao dịch trực tuyến của khách hàng (nghìn giao dịch)	159.434	251.483	389.716	626.48	1.016.897
3. Tỷ lệ giao dịch trực tuyến/tổng số lượng giao dịch khách hàng %	39,3	48,4	50,5	51,6	59
4. Vốn đầu tư cho CNTT (Mua máy móc, phần mềm, đào tạo...)	1.218	1.366	1.549	1.705	1.943
5. Tổng số lao động (người)	15.615	16.227	17.275	18.948	20.062
+ Lao động chuyên công nghệ thông tin	336	451	607	656	726
+ Tỷ trọng lao động chuyên CNTT/ tổng số lao động	2,2	2,8	3,5	3,5	3,6

Nguồn: Trung tâm Tin học, Ban Tổ chức nhân sự Vietcombank và tính toán của tác giả

ưu hóa nguồn nhân lực hiện có của Vietcombank. Nhờ vậy, quy mô lao động của Vietcombank tăng từ 16.227 người năm 2021 lên 17.215 người năm 2022 và đạt mức 18.366 người tại 30/6/2023, với trên 90% cán bộ có trình độ cử nhân, thạc sỹ, tiến sỹ. Tỷ lệ lao động bán hàng duy trì ở mức trên 60% tổng số lao động. Vietcombank đứng thứ 5 về số lượng lao động nhưng luôn đứng đầu về năng suất lao động. Năng suất lao động của Vietcombank liên tục tăng qua các năm và ở mức cao so với các ngân hàng khác. Lợi nhuận trước thuế (LNTT)/người và tỷ lệ tăng trưởng LNTT/người của Vietcombank các năm 2021, 2022 và 2023 tương ứng là 712 triệu đồng/người, tăng 28%; 1.093 triệu đồng/người, tăng 53,5% và 1.282 triệu đồng/người, tăng 17% [33]. (Biểu đồ 1)

Riêng tốc độ tăng lao động chuyên công nghệ tăng thêm hàng năm của Vietcombank tăng cao năm 2019, 2020 là 34,2 và 34,6% để bổ sung nhân lực cho công cuộc hiện đại hóa nâng cấp hệ thống Core Banking chuẩn bị nền tảng cho quá trình hiện đại hóa ngân hàng, tiếp cận nền kinh tế số. Riêng năm 2020, Vietcombank cho ra đời trung tâm ngân hàng số nên tốc độ tăng lao động chuyên tin học tiếp tục tăng cao trở lại ở mức 10,7%. Ngược lại, tốc độ phát triển lao động phục vụ có xu thế chậm

lại và giảm dần từ năm 2021 đây là hệ quả của sự tác động CMCN 4.0 vào quản lý nhân lực của Vietcombank.

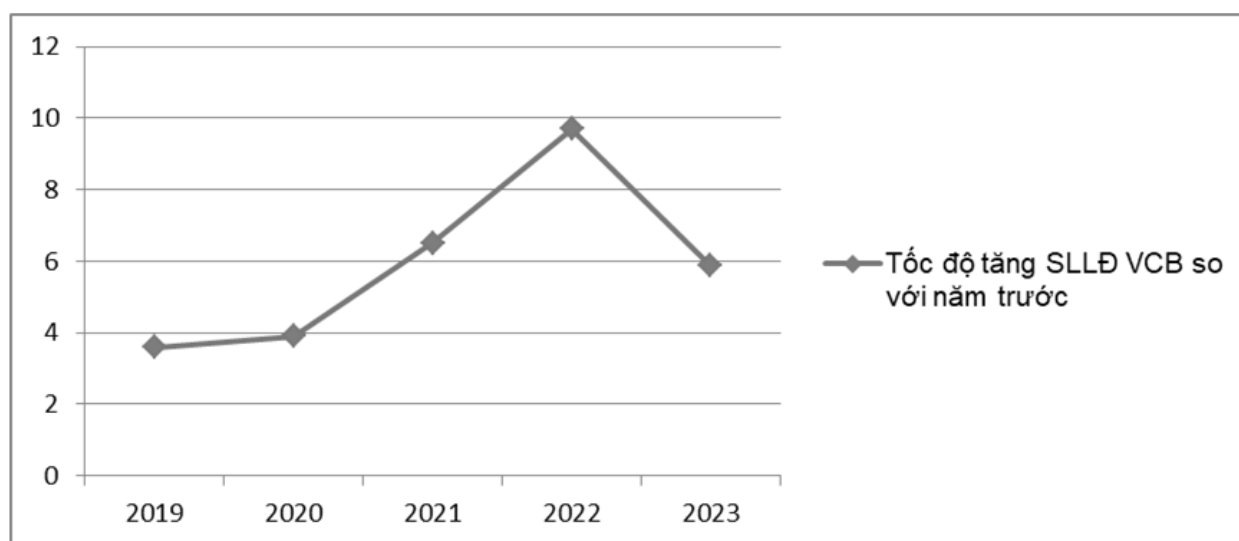
Qua lấy ý kiến của 30 lãnh đạo quản lý cấp trung trở lên của Vietcombank cho thấy: Ý kiến đánh giá về mức độ phù hợp của chiến lược phát triển nhân lực của Vietcombank hiện tại với sự phát triển của nền kinh tế số mức độ phù hợp trở lên đạt 96,6%. Do vậy, để đảm bảo làm chủ trong nền kinh tế số thời gian tới Vietcombank cần phải tiếp tục hoàn thiện chiến lược của mình và bám sát hơn nữa diễn biến của cuộc CMCN 4.0 và nền kinh tế số. (Bảng 2)

3. Đánh giá thành tựu, hạn chế trong quản lý nhân lực theo hướng tiếp cận nền kinh tế số của Vietcombank

3.1. Về thành tựu trong quản lý nhân lực theo hướng tiếp cận nền kinh tế số

Một là, Vietcombank đã chủ động trong việc xây dựng chiến lược phát triển đến năm 2030 trên cơ sở đã tái cấu trúc mô hình quản trị theo hướng tiếp cận nền kinh tế số, theo đó đã sớm trang bị mới toàn bộ hệ thống công nghệ thông tin, ngân hàng lõi (core banking) vào đầu năm 2020, đây là nền tảng công nghệ quan trọng để chuyển dịch

Biểu đồ 1. Tốc độ tăng số lượng cán bộ so với năm trước của VCB



Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự Vietcombank

Bảng 2. Kết quả khảo sát đánh giá chiến lược quản lý nhân lực số tại Vietcombank

Mức độ đánh giá	Khách thể khảo sát					
	CBQL		Người lao động		Chung	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Rất phù hợp	22	73.33	213	78.89	235	78.33
Phù hợp	5	23.33	28	10.37	35	11.67
Không phù hợp	3	10.00	29	10.74	32	10.67

Nguồn: Khảo sát của tác giả

ngân hàng số trong những năm tiếp theo. Bên cạnh đó, trong những năm qua Vietcombank cũng đã xác định rõ một trong những nhiệm vụ quan trọng là quản lý nhân lực đi kèm với chuyển đổi ngân hàng số và Vietcombank cũng đã lựa chọn phương án chuyển đổi Ngân hàng số theo tư vấn của PwC. Đây cũng là bước quan trọng để có định hướng chiến lược về quản lý nhân lực (NL) thời kỳ tiếp cận nền kinh tế số.

Hai là, Vietcombank đã rà soát hoàn thiện bổ sung các quy định, quy trình liên quan đến cán bộ được thực hiện khá đồng bộ phù hợp với tiến trình chuyển đổi số như xây dựng được các quy chế (Quy chế quản lý cán bộ của Vietcombank; Quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm áp dụng đối với cán bộ Vietcombank; Quy chế chi trả tiền lương trong hệ thống Vietcombank; Quy chế tổ chức và hoạt động của Ủy ban Nhân sự Vietcombank; Quy chế quản lý việc đi nước ngoài của cán bộ Vietcombank; Quy chế xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất trong hệ thống Vietcombank; Quy định tuyển dụng lao động trong hệ thống Vietcombank; Nội quy lao động...).

Để có nhân sự đảm bảo cho công cuộc chuyển đổi số, thời gian qua NL Vietcombank có chất lượng đầu vào khá cao thông qua một quy trình tuyển dụng nghiêm ngặt, không có các trường hợp ngoại lệ; chính sách lương, thu nhập và đãi ngộ với người lao động có chất lượng cao ngày càng được

quan tâm đúng mức, nên thu hút được nhiều nhân lực có chất lượng cao từ các ngân hàng thương mại khác, tỷ trọng NL có chất lượng cao ngày càng tăng. Công tác đào tạo nâng cao trình độ NL của Vietcombank thời gian qua có bước cải thiện đáng kể, một số chương trình đào tạo nâng cao cho các lớp lãnh đạo cấp cao và cán bộ nguồn được tổ chức tại các nước có nền công nghệ ngân hàng tiên tiến.

Ba là, công tác quản lý nhân lực tại Vietcombank do nhu cầu phát triển mạng lưới NL bổ sung cho việc phát triển các Chi nhánh, phòng giao dịch vẫn gia tăng mạnh, do đó tổng số lao động Vietcombank vẫn gia tăng hàng năm. Một mặt, tỷ trọng hoạt động các giao dịch truyền thống vẫn còn cao, phần lớn đó là phát triển nhân lực có trình độ cao đáp ứng yêu cầu đổi mới, giảm dần số nhân lực có trình thấp không có khả năng chuyển đổi vị trí hay không có khả năng thích ứng dần công nghệ và thay thế bằng công nghệ máy móc, sắp xếp nhân sự tăng thêm còn lại phù hợp duy trì hoạt động các nghiệp vụ ngân hàng truyền thống. Như vậy, công tác quản lý nhân lực thời gian qua của Vietcombank đã khá phù hợp với yêu cầu của giai đoạn chuyển đổi số cho một ngân hàng thương mại.

Bốn là, công tác đào tạo cho cán bộ nhân viên trong hệ thống Vietcombank ngày càng được hoàn thiện và phát triển, các lớp đào tạo ngày càng hiệu quả về chất lượng cũng như mở rộng về số lượng và đối tượng. Các cán bộ thuộc diện quy hoạch vị

trí cao hơn đều được trải qua các lớp đào tạo, thậm chí đào tạo ở nước ngoài; các mảng nghiệp vụ và cán bộ nhân viên mới hàng năm đều được đào tạo lại và đào tạo mới theo chương trình đáp ứng yêu cầu công việc. Hơn nữa, năm 2019, Vietcombank đã cho ra đời trường đào tạo Vietcombank với cơ sở vật chất hiện đại khang trang, trên cơ sở thành lập từ trung tâm đào tạo, áp dụng một số hình thức đào tạo tiên tiến như đào tạo qua Video Conference.

Năm là, thực tế cho thấy, nhiều năm gần đây, Vietcombank đã xây dựng và triển khai nhiều chính sách như cơ chế tiền lương mới theo kết quả công việc, chính sách phúc lợi đến người lao động khá tốt, cạnh tranh công bằng, các cơ chế lương thưởng về cả vật chất lẫn tinh thần; gắn chính sách tiền lương với hiệu quả công việc, các quy chế tinh giảm lao động, quy chế bổ nhiệm miễn nhiệm cán bộ... Đồng thời, có chế đãi ngộ người lao động đối với những người có trình độ chuyên môn cao, cơ chế khen thưởng động viên kịp thời bằng nhiều hình thức, đa dạng hóa phúc lợi dưới nhiều hình thức như tham quan nghỉ mát hàng năm, tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa nâng cao đời sống cho người lao động, các hoạt động thể thao, chăm sóc sức khỏe định kỳ cho người lao động, hỗ trợ mua bảo hiểm cho người lao động và đối với người

lao động có trình độ cao tham gia gói bảo hiểm quốc tế... hiện đại hóa mô hình quản trị nhân lực theo xu thế công nghệ số đưa chương trình quản lý HRM vào khai thác trong công tác quản lý nhân lực; Xây dựng được các cơ chế tạo động lực: đơn giá tiền lương, bộ KPIs cho cấp Chi nhánh, Phòng/Ban/Trung tâm TSC và cá nhân.

Sáu là, Vietcombank đã thực hiện tái cấu trúc lại bộ máy, theo đó sắp xếp lại nhân sự các phòng, ban theo các nhóm chuẩn toàn hệ thống từ hội sở chính đến các Chi nhánh. Trên cơ sở đó, lượng hóa được nhu cầu nhân sự từng bộ phận chuyên môn, bổ sung nhân sự một cách hợp lý tăng nhân lực có chất lượng, giảm NL giản đơn như (ưu tiên tuyển dụng bổ sung nhân viên bán hàng, nhân sự chất lượng cao, hạn chế tăng nhân viên tác nghiệp và bộ phận phục vụ; hàng năm thực hiện rà soát nhân sự từ HSC, cắt giảm nhân sự không có hiệu quả luân chuyển hoặc điều động về Chi nhánh hoặc sang bộ phận công việc phù hợp...

Bảy là, đến nay, về cơ bản cơ cấu NL của Vietcombank là khá hợp lý, hạn chế việc bổ nhiệm hoặc bổ sung nhân sự cấp trung mà có tuổi đời cao và có trình độ công nghệ không đáp ứng được yêu cầu CMCN 4.0. Xây dựng kế hoạch tinh lọc bộ máy quản lý cấp trung theo hướng trẻ hóa và ưu tiên

Bảng 3. Kết quả đánh giá về các văn bản, quy định ban hành về nhân lực số

Phương án đánh giá	Khách thể khảo sát					
	CBQL		Người lao động		Chung	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Đầy đủ số lượng, đảm bảo chất lượng	8	26.67	86	31.85	94	31.33
Đầy đủ số lượng, nhưng chưa đảm bảo chất lượng	6	20.00	23	8.52	29	9.67
Chưa đầy đủ, chưa đảm bảo chất lượng	16	53.33	161	59.63	177	59.00

Nguồn: Tác giả tự khảo sát

những cán bộ có trình độ và nhạy cảm với công nghệ cao, sản phẩm dịch vụ ngân hàng tiên tiến; đồng thời có kế hoạch chuyển đổi các nhân sự có trình độ chuyên môn cao để sẵn sàng bổ sung hoặc đào tạo nâng cao về trình độ công nghệ để đảm bảo vận hành tốt hệ thống sau khi chuyển đổi thành công mô hình ngân hàng số.

3.2. Hạn chế trong quản lý nhân lực theo hướng tiếp cận nền kinh tế số

Một là, thời gian qua Vietcombank đã xây dựng đề án phát triển NL cho giai đoạn 2021-2026 và có từng bước đi khá phù hợp theo hướng tiếp cận nền kinh tế số. Tuy nhiên, công tác phát triển NNL được đặt vị trí quan trọng nhưng việc dành nguồn lực để triển khai thực hiện chưa tương xứng. Do đó, ngân hàng cần có chiến lược quản lý nhân lực tầm cỡ theo hướng tiếp cận nền kinh tế số, sự quyết sách của ban lãnh đạo trong tiến trình chuyển đổi số và cần chi tiết cụ thể, để chủ động và thực hiện bài bản linh hoạt trong quá trình vận hành. (Bảng 3)

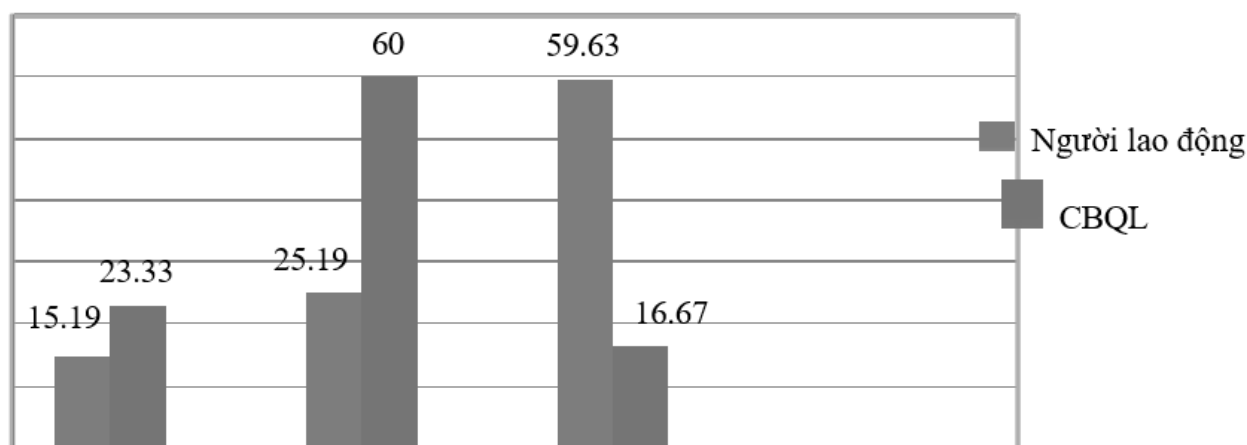
Hai là, mô hình tuyển dụng của Vietcombank được tập chung từ hội sở đến các chi nhánh, tuy nhiên việc tuyển dụng vẫn theo truyền thống chưa dựa trên trên cơ sở mô hình số hóa hoạt động ngân hàng được lựa chọn. Trong thời gian tới,

Vietcombank cần xây dựng định mức hóa cho người lao động, có phương án cụ thể cắt giảm đối với vị trí có thể thay thế bằng công nghệ, trí tuệ nhân tạo hoặc các sản phẩm dịch vụ công nghệ mới thay thế sản phẩm truyền thống, đồng thời xây dựng phương án chuyển đổi nhân sự dư thừa, do thay thế bằng công nghệ để có kế hoạch đào tạo bổ sung.

Trong thời gian tới, NL chất lượng cao đáp ứng tốt cho nhu cầu cho sự phát triển trong điều kiện mới như thay đổi về công nghệ, một loạt sản phẩm hiện đại hóa trong lĩnh vực ngân hàng trong điều kiện CMCN 4.0 còn thiếu hụt. Hơn nữa, Vietcombank chưa có cơ chế chính sách thu hút nhân tài, nhân lực có chất lượng cao cụ thể, NL này đòi hỏi rất cao, ngoài năng lực chuyên môn nghiệp vụ ngân hàng còn đòi hỏi đội ngũ cán bộ, nhân viên có trình độ, khả năng ngoại ngữ, am hiểu và có khả năng thích ứng công nghệ mới một cách tức thì. Trong khi đó, khả năng đáp ứng và nguồn cung NL của thị trường trong nước còn thiếu; đồng thời lại chịu tác động của cuộc cạnh tranh về nhóm NNL này trên thị trường với các ngân hàng lớn khác.

Ba là, Vietcombank cũng đã xây dựng đề án đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho thời gian tới, nhưng việc đào tạo cho cán bộ, nhân viên áp dụng sản phẩm công nghệ mới chưa được thường xuyên,

Biểu đồ 2: Kết quả khảo sát về chính sách tôn vinh nhân lực



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

đào tạo bổ sung các kỹ năng ứng dụng sử dụng công nghệ mới chưa được quan tâm đúng mức, để khi các sản phẩm mới ra đời, nhân viên là người sử dụng thành thạo và tư vấn hiệu quả cho khách hàng. Hiện nay, nhiều cán bộ làm công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực trong hệ thống Vietcombank chưa được tiếp cận/đào tạo bài bản về phương pháp quản trị nhân sự hiện đại, chưa có nhiều cơ hội tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu/nâng cao về quản trị và phát triển nguồn nhân lực. Một số công việc để đưa công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực tại Vietcombank theo thông lệ vẫn đang trong giai đoạn chuẩn bị/chưa thực hiện được như: chưa hoàn thành việc xây dựng khung năng lực cho các vị trí trong toàn hệ thống (hiện tại mới hoàn thành việc xây dựng và áp dụng khung năng lực đối với các vị trí khách hàng bán buôn, CRC bán buôn, phê duyệt tín dụng trên cơ sở kết quả Dự án CTOM 06 sáng kiến); chức năng hỗ trợ Khối kinh doanh với vai trò “đối tác nhân sự” (HRBP) còn chưa phát huy hiệu quả; chưa xây dựng được lộ trình/kế hoạch phát triển nghề nghiệp nói chung và đội ngũ cán bộ quy hoạch/cán bộ tiềm năng nói riêng.

Các chương trình đào tạo, phát triển cán bộ do vậy còn rời rạc, chưa có sự liên kết và tương hỗ, khiến cho hoạt động đào tạo chưa có tính mục tiêu và đáp ứng tốt nhu cầu nhân sự trong dài hạn... Hệ thống thông tin quản lý nhân sự còn thiếu và yếu. Phần mềm quản trị nhân sự hiện tại và các phần mềm vệ tinh (quản lý đào tạo, quản lý công việc, tính lương, KPI...) chưa tích hợp để tiến hành quản trị nhân sự tổng thể. Nhiều quy trình liên quan đến công tác tổ chức, nhân sự phải thực hiện thủ công do không có công cụ hỗ trợ làm giảm năng suất lao động và tăng khả năng xảy ra rủi ro tác nghiệp.

Đánh giá về chất lượng của công tác đào tạo, bồi dưỡng NNL trong thời gian qua, nhiều khách thể được khảo sát còn cho là chưa thực sự chất lượng, hiệu quả. Nhiều nội dung đào tạo, bồi dưỡng còn chưa gắn với yêu cầu thực tiễn công việc. Nội dung đào tạo còn chậm đổi mới, hình thức và phương thức đào tạo còn mang tính hình thức, thị trường chưa thực sự chất lượng. Chương trình bồi dưỡng NL có nhiều, nhưng nặng về lý luận chính trị, quản

lý nhà nước, chưa thực sự sát với chức danh và vị trí việc làm của nhân sự

Đánh giá về các giải thưởng tôn vinh, nhiều ý kiến của nhân sự cho rằng, các giải thưởng nhằm tôn vinh còn nghèo nàn, giải thưởng chưa thực sự có uy tín, chưa thực sự khác biệt so với các giải thưởng, tôn vinh ở các hoạt động lĩnh vực khác. Trình tự, thủ tục và hình thức tôn vinh còn mang nặng tính hình thức, rườm rà, phức tạp, chưa thực sự nhận được sự quan tâm của cán bộ.

Với chất lượng NNL hạn chế, tính chuyên nghiệp trong một số bộ phận nhân sự không cao tiếp tục vẫn là điểm nghẽn cản trở sự phát triển nhanh và bền vững của Vietcombank hiện nay, đặc biệt là giai đoạn công nghệ số ngày càng lan tỏa. Qua phân tích cho thấy, công tác phát triển NNL chất lượng cao tại VCB còn chưa chủ động, nguồn bổ sung không nhiều, trong khi đó số cán bộ, nhân viên có trình độ cao đến tuổi nghỉ hưu hoặc chuyển công tác đã dẫn đến tình trạng sụt giảm liên tiếp trong nhiều năm mà không khắc phục được. Đây là một trong những hạn chế cần phải nhận thức và có biện pháp khắc phục kịp thời trong thời gian tới.

Bốn là, lĩnh vực hợp tác quốc tế trong đào tạo và đào tạo chuyên gia về công nghệ mới đáp ứng yêu cầu của cuộc CMCN 4.0 tại Vietcombank còn nhiều hạn chế, việc hợp tác đào tạo quốc tế để tiếp thu công nghệ mới chưa được thực hiện có hiệu quả, đặc biệt chương trình đào tạo cho nhóm chuyên gia chuẩn bị cho phát triển ngân hàng số và nhóm vận hành hoặc các giảng viên nội bộ chưa được tổ chức triển khai thực hiện tốt. Bên cạnh đó, các lớp đào tạo về đạo đức kinh doanh và tính tuân thủ chưa được đề cao, chú trọng. Trong quá trình tuyển dụng và đào tạo nhân sự, Vietcombank đã đưa ra yêu cầu cao, đầu vào khá gắt gao, song ở một số chi nhánh trong nước và tại nước ngoài chất lượng cán bộ đòi hỏi trình độ ngoại ngữ cao, trình độ chuyên môn về tài chính ngân hàng, đặc biệt về các lĩnh vực chuyên sâu như chiến lược phát triển mạng lưới, quản trị rủi ro, đầu tư quốc tế... cần được đào tạo lại, nâng cao chất lượng để đáp ứng với nhu cầu phát triển, đồng thời nâng cao khả năng cạnh tranh của Vietcombank tại thị trường trong nước và quốc tế.

Bảng 4. Kết quả điều tra khảo sát về chất lượng kết nối nhân lực số tại Vietcombank

Phương án đánh giá	Khách thể khảo sát					
	CBQL		Người lao động		Chung	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Đầy đủ, đáp ứng được thực tiễn nhu cầu phát triển	6	20.00	71	26.30	77	25.67
Đầy đủ, nhưng chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển	8	26.67	72	26.67	80	26.67
Chưa đầy đủ, chưa đáp ứng được phát triển	16	53.33	127	47.04	143	47.67

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Thực tế cho thấy, sự kết nối giữa lãnh đạo với nhân viên ở một số chi nhánh vẫn còn nhiều hạn chế, cán bộ quản lý một số Chi nhánh có thể làm tốt công việc của mình nhưng chưa biết cách chăm lo và tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên trong tầm quản lý thì cũng sẽ tác động tiêu cực đến việc quản lý nhân lực. Bởi vậy, Vietcombank cần tăng cường đào tạo cho đội ngũ lãnh đạo cấp phòng, ban ở Hội sở chính và lãnh đạo chi nhánh để bổ sung kỹ năng quản trị cho lãnh đạo cấp trung trong việc bố trí sử dụng NNL phù hợp; Đồng thời ưu tiên quy hoạch và tạo cơ hội thăng tiến đối với NL có chất lượng cao, từ đó sẽ gắn bó hơn, không chỉ bởi tiền lương mà họ ở lại mà còn vì muốn chia sẻ giá trị khác của Vietcombank. Người lao động chỉ thực sự tin tưởng nếu họ thấy Vietcombank thể hiện giá trị đó nhất quán nhiều năm. (Bảng 4)

Năm là, để tiếp cận nền kinh tế số, Vietcombank chưa xây dựng được định mức cơ cấu cho từng nhóm cán bộ, từ đó có cơ sở bố trí sắp xếp NL trong thời gian tới, đặc biệt kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm hợp lý hóa cơ cấu nhân lực phục vụ tốt yêu cầu phát triển kinh doanh. Mặc dù quy mô cán bộ, nhân viên của Vietcombank hàng năm tăng cao, để đáp ứng nhu cầu NL trong

giai đoạn tốc độ phát triển mạng lưới nhanh, theo đó, cơ cấu NL theo trình độ đào tạo, ngành nghề, lĩnh vực... cần hết sức đa dạng, phong phú; song, thực tế NL đảm bảo đáp ứng được không nhiều, nên tiếp tục gây áp lực đối với Vietcombank trong hoàn thiện NNL về cơ cấu. Đặc biệt là nhóm NL chất lượng cao, NL là cán bộ quản lý... vẫn tiếp tục thiếu, không có nguồn kế cận, gây khó khăn cho công tác quy hoạch NL các nhóm này; cơ cấu về vùng miền, giới tính còn bất cập, chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển, mở rộng thị trường và nhu cầu hợp đồng kinh doanh của Vietcombank.

Điều kiện tuyển dụng của Vietcombank với những yêu cầu khá cao và chặt chẽ, nhưng cần phải có kế hoạch và lộ trình cụ thể. Bên cạnh đó, cần có chính sách ưu tiên những người có kinh nghiệm, đặc biệt là kinh nghiệm ở những ngân hàng có uy tín lớn, có nhiều kinh nghiệm để bổ sung NNL có chất lượng cao. Đây là một tất yếu để sàng lọc, nâng cao chất lượng NNL và rút ngắn quá trình đào tạo NNL trong quá trình tái cơ cấu Vietcombank. Nhìn chung, nguồn tuyển dụng có tính chiến lược, hay tiêu chuẩn quan trọng đầu tiên là người đã có kinh nghiệm thực tiễn tại các ngân hàng thương mại có uy tín, có công nghệ tiên tiến hiện đại ở trong và ngoài nước.

Một vấn đề khác, xuất phát từ chính yêu cầu của quá trình tái cấu trúc ngân hàng, tái cấu trúc NNL nên có bộ phận, lĩnh vực được mở rộng, nhưng cũng có bộ phận, lĩnh vực phải thu hẹp lại. Theo đó, cơ cấu nhân viên bán hàng ngày càng được bổ sung theo hướng nâng cao tỷ trọng và giảm bớt tỷ trọng nhân sự tác nghiệp, do đó, nhu cầu về NNL cũng có sự biến động, điều chỉnh theo hướng mở rộng hay thu hẹp. Cũng từ đây đã dẫn đến tình trạng NL dồi dư và không bố trí, sắp xếp công việc phù hợp; tập trung chủ yếu là nhân sự ở một số vị trí như, lễ tân, nhân viên hành chính, lái xe, ngân quỹ, tạp vụ,...

Những ưu điểm, hạn chế về quản lý nhân lực theo hướng tiếp cận nền kinh tế số ở Ngân hàng ngoại thương Việt Nam thời gian qua bắt nguồn từ những nguyên nhân khách quan và chủ quan khác nhau, đã và đang đặt ra nhiều vấn đề cần giải quyết. Điều đó đòi hỏi Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam cần có những giải pháp thiết thực, có tính khả thi, nhằm hoàn thiện quản lý nhân lực theo hướng tiếp cận nền kinh tế số đạt được mục tiêu, yêu cầu đề ra, trong thời gian tới, như: (1) phải xuất phát từ chiến lược của ngân hàng trong điều kiện chuyển đổi số,

xây dựng được chiến lược quản lý nhân lực dài hạn đến năm 2025 và định hướng 2030; (2) Quá trình số hóa trong hoạt động ngân hàng phải bảo đảm nguyên tắc tối giản chi phí, giảm thiểu lao động chân tay, dịch chuyển thay thế dần bằng máy móc, đồng thời mở rộng quy mô kinh doanh, tăng năng suất lao động, tăng doanh thu nâng cao hiệu quả kinh doanh; (3) quản lý nhân lực Vietcombank trong tiếp cận nền kinh tế số cần quan tâm đặc biệt đối với nhân lực chất lượng cao, để thu hút nhân lực có trình độ từ các NHTM trong và ngoài nước; (4) Hoàn thiện chiến lược quản lý nhân lực theo hướng tiếp cận nền kinh tế số của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam; (5) Hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý nhân lực theo mô hình mới tiếp cận nền kinh tế số, điều động và luân chuyển cán bộ phù hợp với mục tiêu hiện đại, xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm hợp lý hóa cơ cấu nhân lực; (6) Hoàn thiện quy trình, phương pháp và làm tốt công tác tuyển dụng từ Hội sở chính đến các chi nhánh, hoàn thiện cơ chế chính sách thu hút nhân tài, nhân lực có chất lượng cao...■

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 8/2013, 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 9/2014, tr.24 - 26.
3. Phan Thị Hạnh (2013). Hiện đại hóa hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Luận án tiến sĩ Tài chính - Ngân hàng, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Đỗ Lê (2017). Nhân lực ngân hàng trước cách mạng công nghiệp 4.0. Thời báo Ngân hàng điện tử.
5. Quý Long (2011). Những vấn đề cốt yếu dành cho lãnh đạo ngân hàng. Nxb Tài chính, 2011.
6. Mai Văn Luông (2019). Quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV). Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Học viện Khoa học xã hội.
7. Nguyễn Thị Minh Hạnh (2009). Phát triển nhân lực Tài chính - Ngân hàng hiện nay ở Việt Nam. Tạp chí Thương mại, số 11/2009, tr.9 - 11.
8. Ngân hàng Nhà nước (2019). Quyết định số 1537/QĐ-NHNN về việc Phê duyệt Ban hành Kế hoạch triển khai chiến lược phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.
9. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (2019). Đề án quản trị và Phát triển nguồn nhân lực Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đến năm 2025
10. Ngân hàng Nhà nước (2019). Dự thảo Đề án Cơ chế quản lý thử nghiệm hoạt động Fintech trong lĩnh vực ngân hàng.

Ngày nhận bài: 25/4/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 5/5/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 26/5/2024

Thông tin tác giả:

1. PGS.TS. NGUYỄN THỊ THU HOÀI

Trường Đại học Kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội

2. TRẦN MINH HẢI

NCS. Trường Đại học Kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội

ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN VIETCOMBANK FROM A DIGITAL ECONOMY PERSPECTIVE

● Assoc. PROF. PhD. **NGUYEN THI THU HOAI**¹

● PhD.Candidate. **TRAN MINH HAI**²

¹University of Economics - Vietnam National University, Hanoi

²University of Economics - Vietnam National University, Hanoi

ABSTRACT:

Promoting digital transformation is a major policy and an inevitable direction to ensure adaptation to the new context. In this context, managing the banking workforce with a digital economy approach is considered a key factor. This article clarifies the current state of human resource management from a digital economy perspective at the Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam (Vietcombank), highlighting both the advantages and existing shortcomings. Based on the research results, the authors propose several solutions to improve human resource management from a digital economy perspective at Vietcombank in the near future.

Keywords: digital economy, digital workforce, banking, Vietcombank.