

# QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ CẤP TRUNG TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM - NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẠI NGÂN HÀNG BIDV

PHẠM THẾ HÙNG\*

*Nguồn nhân lực luôn được xem là yếu tố cốt lõi tạo nên sự thành công của ngành Ngân hàng, trong đó có ngân hàng thương mại. Quản lý nguồn nhân lực, nhất là nhân sự quản trị (cấp cao, cấp trung, cấp cơ sở) sẽ góp phần tạo nên sức cạnh tranh và là yếu tố quan trọng quyết định thành công của các ngân hàng thương mại, đặc biệt trong bối cảnh công nghệ số đang phát triển mạnh mẽ hiện nay. Bài viết làm rõ những vấn đề lý luận về quản lý nguồn nhân lực quản trị cấp trung tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh mới, phân tích thực trạng tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư Phát triển Việt Nam (BIDV), từ đó đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực quản trị cấp trung tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.*

*Từ khóa:* Quản lý nguồn nhân lực; ngân hàng thương mại; quản trị cấp trung; cách mạng công nghiệp 4.0; BIDV.

*Human resources have always been considered a core factor in the success of the banking sector, including commercial banks. The management of human resources, especially at the management levels (senior level, middle level, and grassroot level), plays a vital role in enhancing competitiveness and determining the success of commercial banks, particularly in the context of rapid digital technology development today. The article clarifies theoretical issues concerning the human resource management at the middle management level in Vietnamese commercial banks under the new circumstances, analyzes the current situation at the Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam (BIDV), and proposes solutions to improve the effectiveness of middle management human resource management in Vietnamese commercial banks.*

*Keywords:* Human resource management; commercial banks; middle level management; Industry 4.0; BIDV.

NGÀY NHẬN: 18/7/2024

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 19/8/2024

NGÀY DUYỆT: 18/9/2024

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.344.2024.965>

## 1. Đặt vấn đề

Đội ngũ nhân sự quản trị nói chung, nhân sự quản trị cấp trung nói riêng giữ vai trò hết sức quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức vì họ vừa là người nắm giữ

các vị trí then chốt tham gia vào công tác vận hành tổ chức, vừa là người thừa hành, thực

\* *ThS, Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam - BIDV*

thi các chiến lược của lãnh đạo tổ chức góp phần xây dựng các quy định, quy trình làm việc hiệu quả cho tổ chức, cũng là người trực tiếp phụ trách cấp cơ sở, nhân viên cấp dưới và là đầu mối tương tác với bộ phận khác ở trong và ngoài tổ chức.

Xuất phát từ yêu cầu của hội nhập quốc tế, các ngân hàng thương mại cần làm tốt công tác quản lý nguồn nhân lực quản trị cấp trung để đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao trong hoạt động của ngành. Nội dung quản lý nguồn nhân lực quản trị cấp trung tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh mới, gồm: (1) Quy hoạch và xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản trị cấp trung; (2) Quản lý bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ quản trị cấp trung; (3) Quản lý đánh giá đội ngũ nhân lực quản trị cấp trung; (4) Quản lý đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân lực quản trị cấp trung; (5) Quản lý thực hiện chế độ chính sách, tạo môi trường làm việc.

### 2. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực quản trị cấp trung tại BIDV trong bối cảnh mới

#### a. Kết quả đạt được

*Thứ nhất, về quy hoạch, kế hoạch phát triển nhân sự quản trị cấp trung:* công tác quy hoạch cán bộ được triển khai theo quy trình chặt chẽ, dân chủ, công khai bảo đảm đúng với các hướng dẫn của Ban Cán sự Đảng Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Cấp ủy các cấp đã coi trọng chỉ đạo, thực hiện yêu cầu minh bạch trong việc phát hiện, giới thiệu nguồn cán bộ. Danh sách cán bộ quy hoạch được điều chỉnh, bổ sung, chỉnh sửa hàng năm, mỗi chức danh có từ 2 - 3 cán bộ dự nguồn, mỗi cán bộ quy hoạch có thể dự nguồn cho nhiều hơn một chức danh. Trong đó, BIDV đã quy hoạch đội ngũ cán bộ trẻ, tuổi bình quân của cán bộ dự nguồn nhân sự quản trị cấp trung đều trẻ hóa, tuổi bổ nhiệm lần đầu cho chức danh phó trưởng phòng tối đa 40 tuổi. Số cán bộ được lựa chọn đưa vào nguồn quy hoạch đều là các cán bộ có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt, được đào tạo bài bản<sup>1</sup>. Đội ngũ nhân sự

quản trị cấp trung là nữ tại BIDV tính đến ngày 30/6/2024 là 4.393/8.024 người (chiếm 54,7% số lượng nhân sự quản trị cấp trung toàn hệ thống). Trong giai đoạn 2023 - 2024, số lượng quy hoạch tăng lên 56,8%<sup>2</sup>. Điều này cho thấy, sự bình đẳng và quan tâm của Ban lãnh đạo Ngân hàng BIDV trong việc sử dụng nguồn nhân lực quản trị cấp trung trong toàn hệ thống.

*Thứ hai, về bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ quản trị cấp trung:* công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực ở BIDV đã bám sát quy định về quản lý, sử dụng cán bộ, bố trí cán bộ có đủ năng lực, trình độ đảm nhận các vị trí quản lý, điều hành cấp trung. Trong đó, BIDV đang thực hiện Đề án cấu trúc lại mô hình tổ chức, tinh gọn và trẻ hóa đội ngũ lãnh đạo, đặc biệt là đối với đội ngũ lãnh đạo cấp trung. Đồng thời, chủ động trong việc xây dựng nguồn nhân lực quản trị cấp trung dự phòng, bảo đảm tính liên tục, thông suốt trong hoạt động của Ngân hàng. Đội ngũ nhân sự quản trị cấp trung tại BIDV tính đến ngày 30/6/2024 có độ tuổi từ 30 - 39 là 2.264/8.024 người (chiếm 28,2%); độ tuổi 40 - 49 là 4.106/8.024 (chiếm 51,2%)<sup>3</sup>.

*Thứ ba, về đánh giá:* BIDV sử dụng kết quả đánh giá làm cơ sở xác định mức lương, tạo động lực cho nhân sự quản trị cấp trung thông qua việc công nhận đúng mức thành tích của họ, giúp họ gắn bó với Ngân hàng.

*Thứ tư, về đào tạo, bồi dưỡng:* công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của BIDV được quy trình hóa đầy đủ, chi tiết để áp dụng đồng bộ trong toàn hệ thống. BIDV chú trọng đến đầu tư hệ thống quản trị học tập hiện đại cho nhân viên với các kênh đa dạng, linh hoạt; xây dựng các chương trình đào tạo chất lượng quốc tế; nâng cao năng lực chuyển đổi số và điện toán đám mây; phát triển bền vững dựa trên bộ công cụ quản trị, vận hành ưu việt và văn hóa tổ chức tiên tiến. Đội ngũ nhân sự quản trị cấp trung tại BIDV có trình độ trên đại học là 4.482/8.024 (chiếm 55,9%); đối với trình độ

chính trị từ trung cấp trở lên là 2.225/8.024 người (chiếm tới 27,7%); về trình độ ngoại ngữ, tất cả nhân sự quản trị cấp trung đều có chứng chỉ ngoại ngữ C trở lên, trong đó số lượng nhân sự có chứng chỉ ngoại ngữ theo chuẩn quốc tế là 813 người<sup>4</sup>.

*Thứ năm, về chế độ, chính sách, phúc lợi, tạo môi trường làm việc:* Ngân hàng đã ban hành chính sách tiền lương mới theo hướng gắn với hiệu quả công việc; đồng thời, áp dụng chính sách ghi nhận, khen thưởng kịp thời, phù hợp với hình thức đãi ngộ khác. Tính riêng năm 2022, BIDV đã quyết định khen thưởng đối với 860 tập thể và 4.870 cá nhân với các danh hiệu/hình thức khác nhau<sup>5</sup>.

Tuy nhiên, trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 và xu hướng chuyển đổi số hiện nay, công tác quản lý nguồn nhân lực quản trị cấp trung tại BIDV nói riêng và tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam nói chung vẫn còn một số hạn chế sau:

(1) Về công tác quy hoạch. Nhiều ngân hàng vẫn chưa đưa ra được kế hoạch tổng thể về xây dựng đội ngũ quản trị cấp trung kế cận. Tại BIDV chưa xây dựng được bộ dự báo chuẩn về nguồn nhân lực quản trị nói chung và quản trị cấp trung nói riêng nên dẫn đến công tác quy hoạch nhân sự chưa sát với tình hình thực tế.

(2) Về bổ nhiệm, sử dụng nguồn nhân lực. Hiện còn một số ngân hàng chưa xây dựng được chiến lược sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực quản trị cấp trung. Tại BIDV, bộ quy tắc chuẩn mực, khung năng lực chuẩn cho các chức danh nhân sự quản trị cấp trung cần tiếp tục hoàn thiện.

(3) Về đánh giá cán bộ. Một số ngân hàng (trong đó có BIDV) chưa xây dựng được quy định đánh giá cán bộ toàn diện, các phương thức đánh giá chưa được liên kết và áp dụng chặt chẽ, kết quả đánh giá chưa được lưu trữ, quản lý một cách hệ thống, khoa học, cách đánh giá vẫn mang tính chủ quan, cảm tính.

(4) Về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực. Một số ngân hàng, trong đó có BIDV chưa tập trung vào bồi dưỡng những kỹ năng mới trong thời đại kinh tế số, xã hội số. Các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện chưa được gắn kết với nhau thành một chuỗi các hoạt động có kế hoạch nhằm đào tạo và phát triển từng nhà quản trị cấp trung theo một lộ trình cụ thể.

(5) Về chế độ, chính sách, tạo môi trường làm việc. Đặc biệt, chính sách đãi ngộ về tài chính của một số ngân hàng thương mại nhà nước vẫn còn ở mức khiêm tốn, chưa đủ để giữ chân nhân tài; chính sách đãi ngộ phi tài chính cũng chưa được chú trọng đúng mức, chưa tạo được động lực làm việc tối đa cho các nhà quản trị giỏi.

### 3. Đề xuất giải pháp hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực quản trị cấp trung tại BIDV

*Một là,* BIDV cần xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ nhân sự quản trị cấp trung kế cận, xác định được quy mô, số lượng các nhóm đối tượng quản trị cấp trung cần quy hoạch phù hợp tại từng vị trí, đơn vị và của hệ thống nhằm bảo đảm thực hiện được mục tiêu tổng thể của công tác quy hoạch. Nhanh chóng xây dựng được dự báo chuẩn về nguồn nhân lực để phục vụ hiệu quả cho công tác quy hoạch nhân sự.

*Hai là,* cần hoàn thiện khung năng lực, xác định tiêu chuẩn cho các vị trí quản trị cấp trung. Hiện nay, *Luật Các tổ chức tín dụng* năm 2024 đã có quy định về điều kiện để được nắm giữ cho một số vị trí quản trị cấp trung; tuy nhiên, các tiêu chí này mới chỉ mang tính chất “tình”, nghĩa là mới chỉ xem xét một số điều kiện về bằng cấp, kinh nghiệm tại thời điểm nhất định mà chưa xem xét quy định cụ thể tiêu chí mang tính chất “động” liên quan đến kinh nghiệm, quá trình công tác và năng lực của cá nhân. Đối với các vị trí quản trị cấp trung “chủ chốt”, *Luật* cần quy định thêm điều, khoản để Ngân hàng Nhà nước Việt Nam thường xuyên rà soát, cập nhật ngành, nghề, chuyên môn để bảo

đảm người đảm nhận vị trí này điều hành hoạt động hằng ngày của các ngân hàng thương mại nói chung và BIDV nói riêng được hiệu quả, phù hợp với xu thế của từng thời kỳ, đặc biệt là trong thời kỳ số hóa như hiện nay.

**Ba là**, hiện đại hóa, đổi mới nội dung, phương pháp công tác đánh giá nhân sự quản trị cấp trung, bảo đảm nguyên tắc đánh giá gắn với hiệu suất công việc; lấy kết quả đánh giá làm cơ sở để trả lương hằng tháng cho nhân sự quản trị cấp trung, bảo đảm sự công bằng nội bộ và cạnh tranh so với bên ngoài. BIDV cần xây dựng tiêu chuẩn nghề nghiệp để làm cơ sở tiêu chuẩn hóa cán bộ ngành Ngân hàng theo các cấp độ khác nhau cho từng vị trí quản trị cấp trung trong hệ thống ngân hàng.

**Bốn là**, tiến hành xây dựng cơ sở dữ liệu về các vị trí quản trị cấp trung của ngân hàng thương mại, trước mắt là xây dựng cơ sở dữ liệu phục vụ cho việc bổ nhiệm nhân sự quản trị cấp trung được quy định tại *Luật Các tổ chức tín dụng* để triển khai và minh bạch hóa tiêu chuẩn, quy trình bổ nhiệm các nhân sự này. Qua đó, góp phần hình thành tiêu chuẩn chung công khai về mọi vị trí mà cơ quan quản lý nhà nước cũng như các tổ chức tín dụng, ngân hàng thương mại cần khai thác<sup>6</sup>.

**Năm là**, cần chú trọng nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ nhân sự quản trị cấp trung, coi đây là nhiệm vụ then chốt để nâng tầm cán bộ, đáp ứng yêu cầu trong thời kỳ mới, đặc biệt là các chương trình đào tạo cho cán bộ trong diện quy hoạch, tiền bổ nhiệm lên vị trí quản trị cấp trung.

**Sáu là**, thực hiện song hành chính sách đãi ngộ về tài chính và chính sách phi tài chính tại các ngân hàng thương mại đặc biệt là ngân hàng có vốn của Nhà nước. Cần áp dụng tiền lương theo thông lệ thị trường, làm rõ hơn việc phân biệt tiền lương giữa các vị trí, trong cùng vị trí theo năng suất lao động,

kết quả thực hiện công việc, nghiên cứu điều chỉnh thang lương bảo đảm cạnh tranh với thị trường vừa thu hút, giữ chân người tài vừa tạo động lực để nhân sự quản trị cấp trung yên tâm cống hiến.

#### 4. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng như hiện nay, cùng với sự gia tăng nhanh về số lượng, về quy mô mạng lưới chi nhánh của các ngân hàng thương mại, sự đa dạng về sản phẩm, dịch vụ và mức độ tiên tiến của công nghệ, đòi hỏi các ngân hàng thương mại Việt Nam, trong đó có BIDV phải nhận thức được sâu sắc vai trò của nguồn nhân lực quản trị, đặc biệt là nguồn nhân lực quản trị cấp trung để có giải pháp quản lý phù hợp giúp phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản trị cấp trung về phẩm chất đạo đức, trình độ nghiệp vụ, kỹ năng vận hành công nghệ số trong bối cảnh hội nhập quốc tế □

#### Chú thích:

1, 5. *Hội nghị Đại biểu Người lao động BIDV năm 2023*. <http://vnubw.org.vn>, ngày 06/5/2023.

2, 3, 4. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển (2024). *Báo cáo thường niên của BIDV*, ngày 30/6/2024.

6. 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, tr. 24 - 26.

#### Tài liệu tham khảo:

1. Tổ chức Hợp tác quốc tế Cộng hòa Liên bang Đức - GIZ (tháng 10/2021). *Báo cáo “Xây dựng khung năng lực và khung chương trình đào tạo đối với một số vị trí cốt lõi của các ngân hàng thương mại Việt Nam”*.

2. Trần Thị Thúy Hồng (2023). *Phát triển nguồn nhân lực hệ thống ngân hàng trong bối cảnh mới*. Tạp chí Tài chính, kỳ 2, số tháng 6/2023.

3. Vũ Văn Thực (2016). *Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành Ngân hàng*. Tạp chí Phát triển và Hội nhập, số 26, tháng 01 - 02/2016.