



## Trở lại vấn đề NGUỒN NHÂN LỰC NGÂN HÀNG VIỆT NAM

TS. Hạ Thị Thiều Dao

**C**ách đây ba năm, chúng tôi đã có một bài viết về vấn đề nhân lực ngân hàng Việt Nam. Ba năm trôi qua với bao biến động, đổi thay trong vấn đề nguồn nhân lực của ngành vẫn chưa có nhiều thay đổi. Vấn đề tồn tại vẫn gói gọn trong ba chữ yếu, thiếu và biến động. Trong bài viết này, chúng tôi nhìn nhận lại hai vấn đề chất lượng và số lượng nguồn nhân lực và đưa ra những giải pháp mang tính ngắn hạn.

Vấn đề thứ nhất, thiếu hụt nhân lực. Việc thiếu hụt nhân lực do cầu tăng nhanh nhưng cung chưa thể đáp ứng. Có nhiều lý do dẫn đến tăng cầu:

\* Một, nhiều ngân hàng thương mại (NHTM) cổ phần nông thôn liên kết với các tập đoàn mạnh để tăng vốn, đổi tên, mở rộng mạng lưới hoạt động và chuyển đổi thành NHTM cổ phần đô thị đã vươn mạnh mẽ để khẳng định tên tuổi như Kiên Long, Nhơn Ái (nay là SHB), Ninh Bình (nay là GBank); Đồng Tháp (nay là Petrolimex), Sông Kiên (nay là Navibank), Phú Tâm (nay là Vietbank), Hải Hưng (nay là OceanBank), Rạch Kiến (nay là Trustbank), Mỹ Xuyên (nay là Mekong Development Bank), Thái Bình Dương (nay là TinNghiaBank).

\* Hai, ba ngân hàng mới thành lập: NHTM cổ phần Liên Việt (LienVietBank) thành

lập 28/03/2008; NHTM cổ phần Tiên Phong (TienPhong-Bank) thành lập 05/05/2008; NHTM cổ phần Bảo Việt (BaoVietBank) thành lập 11/12/2008 đều từ các tập đoàn kinh tế, tổng công ty lớn nên có tiềm lực tài chính lớn và đầy tham vọng trong việc mở chi nhánh, tuyển nhân sự, mở rộng phạm vi hoạt động.

\* Ba, năm ngân hàng 100% vốn nước ngoài đã khai trương hoạt động HSBC, ANZ, Standard Chartered, Hong Leong, Shinhan Vietnam với chiến lược xâm chiếm thị phần bán lẻ bằng các kế hoạch tuyển nhân sự, quảng bá rầm rộ trên nhiều loại phương tiện. Ngoài ra, việc dỡ bỏ các rào cản trong hoạt động ngân hàng theo cam kết với WTO cũng sẽ làm xuất hiện nhiều ngân hàng nước ngoài và buộc các ngân hàng trong nước phải lo lắng hơn về nhân sự, đặc biệt là dòng nhân sự cấp cao chuyển từ ngân hàng trong nước sang ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài.

\* Bốn, số lượng các điểm giao dịch càng ngày càng tăng. Tốc độ tăng điểm giao dịch có

thể thấy sơ lược trong bảng 1. Trong số này, có NHTM trong năm 2006 đã phát triển thêm đến 50-60 chi nhánh mới như Sacombank. Tuy nhiên trong năm 2008, 2009 số lượng các điểm giao dịch cũng tăng nhưng tốc độ không còn cao như trước. Cứ tính trung bình mỗi ngân hàng tăng tối đa 50 điểm giao dịch một năm, mỗi điểm giao dịch cần 10 nhân sự thì chỉ riêng khối NHTM cổ phần gần 40 ngân hàng đã cần đến  $40 \times 10 \times 50 = 20.000$  người.

nhân viên đến năm 2006 đã tăng lên gấp 8 lần, bình quân mỗi năm tăng 300 nhân viên.

Dong A Bank năm 2003 chỉ có 400 người đến năm 2007 lên 2800, 2009 lên 4332 người. Như vậy, số lượng nhân sự cụ thể của từng ngân hàng cũng tăng theo sự gia tăng của điểm giao dịch. Tuy nhiên xu hướng tăng nhân lực của các ngân hàng gần đây cũng đã giảm so với trước, thậm chí có một số ngân hàng điểm giao dịch

xu hướng phân đầu tăng tỷ lệ này.

Về phía cung, trong những năm qua, quy mô đào tạo trình độ đại học, cao đẳng ngành tài chính - ngân hàng tăng nhanh. Theo số liệu tác giả thống kê từ cẩm nang tuyển sinh năm 2007 của Bộ Giáo dục Đào tạo, có đến 36/118 trường Đại học có đào tạo ngành tài chính - ngân hàng hoặc tài chính - tín dụng. Khoảng 3000 sinh viên của các trường<sup>1</sup>, Học viện Ngân

**Bảng 1: Quy mô chi nhánh/phòng giao dịch**

Ngân hàng	2005	12/2006	7/2007	10/2007	12/ 2007	2008	2009
NHTMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB)			23	31	50	70	110
NHTMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)	103	159	185	189	207	247	310
NHTMCP Xuất nhập khẩu VN (Eximbank)	15	30	42	57	66	111	121
NHTMCP Á Châu (ACB)	61	80	94	98	113	-	252
NHTMCP Quân Đội (MB)		-	50	55	65	90	103
NHTMCP Quốc Tế (VIB)		58	69	80	80		
NHTMCP Phương Nam (Southern Bank)	37	52	59	63	73		84
NHTMCP Phương Đông (OCB)	30	42	55	56	100		
NHTMCP Việt Á (Viet A Bank)		25	26	30	40		61
NHTMCP An Bình (ABBank)		53	41	53			86

Nguồn: [1]

Số liệu cụ thể cho thấy, trong năm 2006, 2007, nhiều NHTM cổ phần đã có tốc độ phát triển nhân lực khá cao từ 30-70%, thậm chí có nơi đến 150%. GP- Bank mới thành lập năm 2006 nhưng dự kiến tăng nhân sự từ hơn 300 người lên gần 1.000 người trong năm 2007, Habubank dự kiến tăng 300-400 nhân viên trong năm 2007, VIBank chỉ trong năm 2006 đã tăng nhân sự từ gần 900 người lên đến 1.700 người, mỗi năm tuyển dụng thêm hai đợt, đến cuối năm 2007 tăng lên 2200 và cuối 2008 là 2465. ACB khi mới thành lập, năm 1993 chỉ có 27 nhân viên đến tăng lên 2892 năm 2006, năm 2007 tăng thêm 1.200 nhân viên, 2009 là 6669 nhân viên. VP Bank năm 2001 chỉ có 200

tăng nhưng số lượng nhân viên không tăng như Navibank năm 2008 là 1123, 2009 là 1122; Military Bank năm 2008 là 2435, 2009 là 2424.

\* Năm, các ngân hàng có xu hướng tuyển dụng nhân sự có trình độ cao đẳng và đại học, lượng lao động trung cấp và trung học chuyên nghiệp còn chiếm tỷ trọng nhỏ. Tỷ trọng lao động đại học và trên đại học ở các ngân hàng rất cao như Ngân hàng Ngoại thương 88,98%; BIDV 77,9%; ACB 93%, VIBBank 88%, VP Bank 87%, Southern Bank 93%, Military Bank 95%. Một số ngân hàng tỷ lệ lao động có trình độ đại học và trên đại học ở mức trung bình như Navibank 66,9%, Viet A Bank 59%, Eximbank 65% thì lại có

hàng (1270), Trường Đại học Ngân hàng Tp. Hồ Chí Minh (950), Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh (450), Khoa Kinh tế Đại học Quốc gia (240), Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng (150). Nếu các trường còn lại tính bình quân 100 chỉ tiêu thì số sinh viên tốt nghiệp mỗi năm thuộc ngành tài chính - ngân hàng khoảng 6000. Theo Cẩm nang tuyển sinh 2010, cả nước có 434 trường đại học, cao đẳng trong đó có 121 trường có đào tạo ngành tài chính - ngân hàng hoặc tài chính tín dụng. Nhân lực được đào tạo chủ yếu vẫn tập trung ở các trường đào tạo có uy tín từ trước đến nay như Học viện Ngân hàng (1400), Đại học Ngân hàng Tp. Hồ Chí Minh (1000), Học viện Tài chính (1640), Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh (180),

Khoa Kinh tế Đại học Quốc gia (240), Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng (150). Tổng số chỉ tiêu của các trường này khoảng 5000. Các trường còn lại, tính trung bình mỗi trường có 100 chỉ tiêu (chỉ có thể tính trung bình vì các trường không phân chỉ tiêu cho từng ngành mà chỉ để chỉ tiêu chung) thì với 114 trường còn lại tổng chỉ tiêu sẽ khoảng 11400. Như vậy đến 2014 có khoảng 16000 sinh viên chính quy.

So với nhu cầu ở trên tổng cung sinh viên của các trường ngân hàng chưa đủ đáp ứng cho chỉ riêng khối NHTM cổ phần chưa kể: (i) số lượng trên tính cho năm 2014; (ii) Có trường mở ngành nhưng chỉ thu hút được rất ít sinh viên như Đại học Công đoàn năm 2006 chỉ tuyển được 14 sinh viên; (iii) sinh viên được đào tạo ra trường nhưng không được tuyển dụng do không đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp; (iv) sinh viên tốt nghiệp từ nhiều trường nhưng các ngân hàng có xu hướng tuyển dụng sinh viên từ các trường công hoặc các trường có uy tín về đào tạo trong lĩnh vực ngân hàng.

Như vậy, so với những năm 2006-2007 nhân lực ngân hàng sẽ không rơi vào cơn sốt vì bối cảnh khủng hoảng kinh tế, vì những ràng buộc về việc thành lập công ty chứng khoán và mở chi nhánh ngân hàng nhưng không phải vì vậy mà đã đáp ứng được số lượng.

Vấn đề thứ hai, chất lượng đào tạo. Năng lực và trình độ của sinh viên sau khi tốt nghiệp ra trường vẫn còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của các hoạt động trong lĩnh vực tài chính, đặc biệt là yêu cầu về hội nhập kinh tế quốc tế như thiếu kiến thức thực tế, khả năng

ngoại ngữ hạn chế, kỹ năng thực hành chưa cao...Chúng tôi chưa có nghiên cứu toàn diện về vấn đề này nhưng có thể hình dung sơ lược về chất lượng đào tạo dưới cái nhìn của nhà tuyển dụng, của các cán bộ giảng dạy và của chính bản thân sinh viên trong hộp 1:

*Hộp 1: Ý kiến của nhà tuyển dụng, giảng viên và sinh viên Về chất lượng đào tạo:*

- Nhà tuyển dụng: “Trong khi thị trường lao động ở Việt Nam khát nguồn nhân lực tài chính được đào tạo bài bản, có trình độ tối thiểu là đại học cộng thêm kinh nghiệm thực tiễn thì nguồn cung đạt chuẩn “Pro”, có khả năng phân tích tài chính thực thụ, lại quá nhỏ. Trong tổng số 1.000 sinh viên chuyên ngành tài chính phía Nam ra trường hàng năm chỉ có khoảng 1/3 có khả năng thích ứng ngay với công việc [6].

- Tuy nhiên, các đơn vị khó tìm kiếm được người cần, nhất là các vị trí chuyên môn chủ chốt. Thống đốc Ngân hàng Nhà nước (NHNN) Việt Nam Nguyễn Văn Giàu nhận định, số sinh viên tốt nghiệp đáp ứng được nhu cầu của các doanh nghiệp chỉ chiếm khoảng 1/3; 2/3 còn lại đều trong diện phải đào tạo lại [7].

- Tình trạng chung của các ngân hàng là thiếu nguồn nhân lực có chất lượng để bổ nhiệm vào các vị trí điều hành và tác nghiệp [8].

- Nhiều giảng viên phụ trách môn học cho rằng: Khá nhiều em sinh viên cuối năm ba vẫn chưa biết được Luật ngân hàng nhà nước và Luật các tổ chức tín dụng có sinh viên còn chưa phân biệt được hình thức sở hữu của các tổ chức tín dụng, còn mù mờ về tỷ lệ kết hối, chưa biết những kỹ



năng nhỏ như khi vào phòng làm việc khép cửa thì phải gõ cửa, tự mở cửa bước vào, đi thang máy muốn xuống thì bấm nút xuống, lên thì bấm nút lên bất kể vị trí hiện tại của thang máy.

- Bản thân sinh viên đang học năm cuối cho biết “Chúng em còn yếu mảng kiến thức về các nghiệp vụ thực tế trong các ngân hàng; kiến thức về xã hội và quy tắc ứng xử trong các môi trường làm việc, kiến thức về thực tế hoạt động của các ngân hàng trong cũng như ngoài nước, về các sản phẩm dịch vụ của họ” hay “thiếu kỹ năng xử lý tình huống, kỹ năng trình bày ý kiến trước đám đông, kỹ năng phân tích tổng hợp”. chúng em học nhiều nhưng thực tế chẳng biết gì nhiều. Ví dụ như các loại sản phẩm dịch vụ của ngân hàng tại em



chỉ biết trên lý thuyết nên học xong là quên ngay, giá như có ngân hàng dành riêng cho sinh viên đi thực tế, hiểu được quy trình làm việc như thế khi ra trường tại em có thể nhảy với công việc hơn” hoặc “em không biết sau này ra trường sẽ làm gì? hoặc “em mới ra trường và thấy khó khăn quá, phải làm gì để hòa nhập với môi trường mới [9].

*Chất lượng đào tạo đáng phân nản như trên do nhiều nguyên nhân:*

- Thứ nhất, chương trình, nội dung đào tạo chuyên ngành tài chính chưa bắt kịp trình độ thế giới và yêu cầu hội nhập chung; đào tạo không gắn với thực tiễn và thiếu định hướng nghề nghiệp. Tại sao sinh viên đào tạo ở nước ngoài ra trường có thể làm việc còn sinh viên

Việt Nam thì không? Tại sao sinh viên học ở Việt Nam, bằng cấp nước ngoài chỉ học 23 môn như chương trình đào tạo cử nhân quản trị kinh doanh trong khi sinh viên Việt Nam phải học 50 môn học. Sinh viên học dần trải cái gì cũng biết nhưng không biết sâu một cái gì, học lý thuyết chay mà không có ứng dụng thực tế. Bên cạnh đó, các trường chưa chú trọng việc nâng cao về số lượng, chất lượng giáo án, giáo trình. Ở một số trường có thâm niên đào tạo ngành tài chính - ngân hàng, nhưng nhiều môn học chưa có giáo trình chuẩn trong khi ngành ngân hàng trên thế giới đòi hỏi chuẩn mực khá cao.

- Thứ hai, số trường mở ra quá nhiều trong khi đội ngũ giảng viên không tăng tương xứng về lượng và không đảm bảo về chất. Đội ngũ giảng viên chưa đáp ứng được yêu cầu đòi hỏi của phương pháp giảng dạy, đặc biệt là phương pháp tín chỉ. Giảng viên lớn tuổi nhiều kinh nghiệm thực tiễn thì gặp rào cản về ngoại ngữ, giảng viên trẻ, tốt nghiệp loại giỏi, thông thạo ngoại ngữ thì lại thiếu kinh nghiệm thực tiễn. Giảng viên vừa giỏi tiếng Anh, vừa trẻ, vừa có kinh nghiệm thực tiễn nhờ kinh nghiệm tích lũy từ hoạt động nghiệp vụ ở ngân hàng thì lại ngại trở về trường vì lương thấp, cơ hội tiếp xúc với thực tiễn sẽ bị hạn chế, cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp không cao.

- Thứ ba, sinh viên chưa ý thức được tầm quan trọng của việc học, chưa có phương pháp học phù hợp và mục đích học rõ ràng. Việc học của nhiều sinh viên từ trung học và ngay cả ở đại học đều mang tính thụ động, đối phó, học theo phong trào, học để thi, để qua hết môn - không phải thi lại, để được cộng điểm tốt nghiệp....

Ngoài ra, sinh viên chưa được trang bị kỹ năng tự học tập, tự nghiên cứu, không biết cách thức tìm kiếm tài liệu mà chỉ dựa vào giảng viên, cán bộ lớp để nắm thông tin liên quan đến học tập thay vì tự tra cứu trên mạng, tự tìm hiểu thông qua sổ tay sinh viên vì vậy rất nhiều sinh viên không biết được kế hoạch học tập hoặc không xây dựng được một kế hoạch học tập cho riêng mình. Sinh viên chưa nhận thức được thế nào là học theo hệ thống tín chỉ nên vẫn cứ theo cách học thuộc bài, thầy dạy gì trò học đó, chỉ học theo giáo trình bài giảng của thầy mà không tham khảo thêm các giáo trình khác, không đối chiếu so sánh giữa các giáo trình khác nhau để tìm ra điểm hay, điểm tốt.

- Thứ tư, cơ chế tài chính hiện nay ở các trường công là rào cản nâng cao chất lượng giảng dạy và học tập. Một phần vì không thu được học phí cao để trang trải chi phí. Một phần vì phân phối cào bằng nên không có cơ chế sàng lọc tự động và triệt tiêu động lực phát triển của người lao động. Một điều dễ thấy nhất là cơ chế quản lý tài chính của trường tư thể hiện một sự năng động so với trường công: (i) trường tư thường áp dụng cơ chế mời ngoài (outsourcing) như mời giảng viên giỏi của các trường công về giảng dạy, thuê bảo vệ, thuê lao công, đóng học phí, trả lương qua ngân hàng... và thanh toán thù lao tương xứng nhờ học phí thu về cao gấp nhiều lần trường công. Việc này tiết kiệm được chi phí vì không phải trả các khoản thu nhập tăng thêm, phúc lợi, thưởng vào các dịp lễ và tạo được một cơ chế sàng lọc tự động - giảng viên giảng dạy không tốt, thường xuyên bỏ lớp, đi trễ về sớm, bảo vệ có thái độ hách dịch, nhân viên tiếp xúc sinh viên không nhả

nhận sẽ bị cắt hợp đồng.

- Thứ năm, thiếu các mối liên kết để tạo ra sản phẩm đào tạo đáp ứng nhu cầu doanh nghiệp. Điều này thể hiện qua một số biểu hiện sau: (i) các trường chưa xây dựng được hệ thống thu thập thông tin phản hồi để có thể nghe thông tin đánh giá về sản phẩm đào tạo của trường mình để có hướng điều chỉnh ngành, số lượng đào tạo cho phù hợp; (ii) Ngành ngân hàng chưa có bộ phận nghiên cứu, dự báo phân tích nhu cầu lao động. Trong khi các trường không có quyền để buộc ngân hàng cung cấp thông tin về nhân lực hiện tại và tương lai; các ngân hàng không “mặn mà” hỗ trợ các trường trong việc thu thập thông tin về nguồn nhân lực dù là chỉ chọn mẫu phục vụ nghiên cứu khoa học; (iii) Rất ít ngân hàng có chiến lược nhân sự dài hạn hoặc có thể có nhưng người viết chưa có điều kiện tiếp cận được vì mới chỉ thấy kế hoạch nhân sự từng năm trong các báo cáo thường niên hoặc kế hoạch hoạt động của ngân hàng trình lên Đại hội cổ đông. Chỉ dựa vào báo cáo thường niên của các ngân hàng thì không thu thập được đầy đủ thông tin cần thiết và không thống nhất mẫu nên rất khó tổng hợp và cho thấy được bức tranh toàn cảnh về nhân lực ngành ngân hàng hiện tại và tương lai. Chính vì thiếu các mối liên kết trên nên các trường chưa đào tạo đúng nhân lực mà ngân hàng cần.

*Vậy làm thế nào để giải quyết các vấn đề trên. Theo chúng tôi, để giảm áp lực lao động cần:*

- Thứ nhất, mở rộng đào tạo bằng hai, đẩy mạnh đào tạo các khoá ngắn hạn có thể góp phần giải quyết áp lực lao động trong ngắn hạn. Đào tạo theo hướng này sẽ rút ngắn

thời gian đào tạo đồng thời tận dụng được một lượng lớn lao động đã tốt nghiệp đại học khác ngành có cơ hội nâng cao kiến thức, kỹ năng phục vụ tốt cho ngành ngân hàng và đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực vì dù sao nhân viên được đào tạo đúng chuyên môn làm việc sẽ hiệu quả hơn. Ngoài số sinh viên chính quy chuyên ngành tài chính ngân hàng, còn một số lượng lớn gấp nhiều lần sinh viên chính quy các ngành thuộc khối kinh tế. Nhiều sinh viên thuộc nhóm này tuy không có chuyên môn sâu trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng nhưng cũng có kiến thức nền khá cơ bản. Nếu những sinh viên thuộc nhóm ngành này được bổ sung kiến thức qua các trung tâm đào tạo của các ngân hàng sẽ là một nguồn cung rất lớn và chất lượng.

- Thứ hai, thay đổi quan niệm về sử dụng lao động. Trên thực tế, không phải vị trí nào trong ngân hàng cũng đòi hỏi trình độ đại học. Những công việc ít có tính hướng phát sinh mới không cần có kiến thức tổng quát để xử lý và những công việc có các thao tác lặp đi lặp lại thì không cần tới trình độ đại học. Hơn nữa hiện thời các học viên trung học chuyên nghiệp và sinh viên cao đẳng cũng được đào tạo nghiệp vụ rất bài bản, và có thể làm việc được ngay. Nếu sử dụng đúng trình độ chuyên môn nghiệp vụ ngân hàng sẽ có thêm lựa chọn về nhân sự, tiết kiệm chi phí trả lương và giảm bớt áp lực nhân sự hiện tại không nhất thiết phải sử dụng lao động có trình độ cao.

- Thứ ba, và quan trọng nhất, phải có quy hoạch tổng thể nguồn nhân lực ngành để từ đó các đơn vị đào tạo có thể cân đối đáp ứng nhu cầu của thị trường; thu hút cả nguồn lực tư nhân và nước

ngoài trong việc đào tạo và phát triển nguồn lực.

*Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có thể từng bước giải quyết vấn đề như sau:*

- Thứ nhất, thay đổi chương trình khung. Hiện tại, Bộ Giáo dục – Đào tạo quy định 50% nội dung của chương trình khung các ngành học. Phần chương trình khung được quy định theo Luật giáo dục không thể khác được dù trên nguyên tắc, luật lệ, quy chế là do con người tạo ra nên có thể do con người thay đổi nếu như người ta chịu thay đổi quan điểm nhìn nhận vấn đề. Do vậy, trong khi chờ đợi thay đổi Luật và quan điểm về giáo dục đại học, các trường hãy chủ động xây dựng chương trình học cho mình theo nguyên tắc: (i) Đào tạo gắn với thực tế. Việc học trên lớp được bổ sung bằng các chuyến đi thực địa, kết hợp với việc sử dụng máy tính ở mức độ cao để tiếp cận và phân tích dữ liệu qua các chương trình mô phỏng. Do vậy cần giảm các môn lý thuyết, tăng tiếp cận thực tiễn và đảm bảo đầy đủ cơ sở vật chất phục vụ cho việc vận dụng lý thuyết vào thực tiễn. Ngoài việc đào tạo các kiến thức chuyên môn, các trường nên đào tạo thêm các kỹ năng sống và làm việc; (ii) Tăng tính chủ động và sự tự tin trong học tập của sinh viên. Các môn học có thể giảm tiết trên lớp, tăng tiết về nhà. Tuy nhiên việc này đòi hỏi nhà trường có cơ chế quản lý thoáng và hiệu quả để đảm bảo sinh viên và giảng viên đều phải làm việc trong những giờ không lên lớp. Giảng viên và khoa cũng nên thay đổi cách thức đánh giá, không chỉ đánh giá bằng thi hết môn mà có thể đánh giá qua các bài tập trong quá trình học hoặc thi giữa kỳ để giảm tối đa tình trạng sinh viên đợi đến khi thi mới học bài; (iii) khuyến khích/

đẩy mạnh việc sử dụng giáo trình tiếng Anh vào trong giai đoạn chuyên ngành. Làm được điều này sẽ giúp giảng viên và sinh viên tiếp cận được kiến thức mới của ngành tài chính - ngân hàng. Điều này hoàn toàn có thể thực hiện vì nhiều trường đã quy định chuẩn tiếng Anh đầu ra do vậy sinh viên chuyên ngành phải tự trang bị kiến thức Anh ngữ để có thể theo được môn học.

- Thứ hai, xây dựng cơ chế thu thập thông tin phản hồi. Các trường có thể tổ chức hội nghị khách hàng hoặc phát triển các hội cựu sinh viên để khảo sát xem bao nhiêu sinh viên ra trường có việc làm và làm đúng ngành học cũng như khảo sát xem doanh nghiệp đánh giá như thế nào về chất lượng sinh viên ra trường; khảo sát xem doanh nghiệp cần đào tạo ra những nhân viên như thế nào để thích ứng với nhu cầu công việc từ đó điều chỉnh, nâng cao chất lượng giảng dạy, học tập đáp ứng nhu cầu thị trường.

- Thứ ba, cần tạo các mối liên kết giữa nhiều bên tham gia, trong đó mỗi bên đảm nhận một nhiệm vụ để đảm bảo chất lượng đào tạo: (i) Các ngân hàng cần xây dựng chiến lược phát triển nhân sự và định hướng đào tạo phù hợp với chiến lược của ngân hàng để từ đó đặt hàng cho các trường bằng cách đưa ra những yêu cầu cụ thể về kỹ năng. Ngoài ra có thể đặt hàng các đề tài nghiên cứu ứng dụng, khảo sát nhu cầu dịch vụ,... tạo điều kiện cho sinh viên vừa thực hành vừa có thể học tập. Đây cũng là cách tạo cơ hội cho sinh viên tiếp cận với cơ hội nghề nghiệp sau này. Các ngân hàng đẩy mạnh thực hiện các hợp đồng/ thỏa thuận đào tạo giữa các ngân hàng và các trường như SCB với trường Đại học Ngân hàng;

tài trợ cơ sở vật chất gắn hỗ trợ nghiên cứu khoa học như Liên Việt tặng hội trường đa năng cho trường Đại học Ngân hàng. (ii) NHNN cần một bộ dữ liệu về nhu cầu lao động. NHNN chỉ đạo bằng văn bản cho các ngân hàng cung cấp số liệu cho bộ phận chuyên trách hoặc cơ quan nghiên cứu hoặc trường có nhiệm vụ thống kê thông tin về nguồn nhân lực để có thể dự báo nguồn nhân lực để đón đầu thị trường; (iii) các trường cần nghiên cứu các yêu cầu và biên soạn chương trình, tổ chức đào tạo theo yêu cầu của doanh nghiệp.

- Thứ tư, thay đổi cơ chế quản lý tài chính (cho phép các trường tự chủ tài chính và các trường cần mạnh dạn áp dụng cơ chế tự chủ tài chính) để các trường tự định mức học phí cho tương xứng với số tiền đầu tư vào phục vụ giảng dạy hoặc chất lượng đào tạo. Một cơ chế tài chính hợp lý cũng tạo điều kiện cho các trường đảm bảo có thể thu hút được giảng viên giỏi, chuyên gia giỏi nghiệp vụ, kỹ năng thực hành từ ngân hàng hoặc nước ngoài về trường hoặc các sinh viên giỏi ở lại trường.

- Thứ năm, xây dựng ngân hàng thực hành để tạo điều kiện cho sinh viên tiếp cận thực tế từ sớm và liên tục. Hiện tại, quy mô đào tạo ngành tài chính - ngân hàng ngày càng tăng nhưng cho đến thời điểm này chưa có một ngân hàng thực hành. Trừ sinh viên của trường FPT được thực tập ở ngân hàng cùng tập đoàn (TienphongBank) từ năm hai, các sinh viên khác mới chỉ tiếp cận môi trường làm việc thực tế qua việc đi thực tập ba tháng cuối của khóa học và thi khó có thể nâng cao kỹ năng thực hành. Trong khi chờ đợi sự chung tay góp sức của các ngân hàng, các trường của xã hội trong việc xây dựng ngân hàng

thực hành nên chẳng khuyến khích phát triển các trung tâm đào tạo ở các ngân hàng như ACB, Sacombank, BIDV đã thực hiện; NamAbank, Navibank, Agribank hoặc Công ty Đào tạo Tư vấn Nghiệp vụ Ngân hàng. Các trung tâm này sẽ đào tạo kỹ năng ứng xử liên quan đến văn hóa doanh nghiệp, đào tạo các nghiệp vụ mới mà nhà trường chưa kịp cập nhật, đào tạo các kỹ năng nghiệp vụ chuyên sâu mà do nhiều lý do nhà trường chưa kịp trang bị cho sinh viên. Hiện tại các trung tâm đào tạo thuộc các ngân hàng thương mại đa phần truyền tải kiến thức thông qua “học qua thực hành (learning by doing)” hoặc truyền tải kiến thức qua các chuyên viên hàng đầu trong lĩnh vực ngân hàng, đặc biệt là các chuyên viên nước ngoài.

- Thứ sáu, xây dựng mối liên kết đào tạo giữa ngân hàng và các trung tâm đào tạo của các ngân hàng. Hiện thời theo thống kê chưa đầy đủ của chúng tôi, đã có trên 21 trung tâm đào tạo của các ngân hàng trong đó có hai trung tâm hướng đào tạo ra bên ngoài ngân hàng của HDBank và Vietinbank; Militarybank đội còn có một dự án xây trường cao 17 tầng. Để tránh lãng phí cho toàn xã hội cần có sự liên kết giữa các ngân hàng và nhà trường trong việc đào tạo. Trong đó các ngân hàng có thể cung cấp giáo trình, hỗ trợ trang thiết bị giảng dạy, cho các trường được sử dụng cơ sở vật chất của các trung tâm đào tạo của ngân hàng. Nhà trường sẽ sử dụng thế mạnh của mình trong phương pháp sư phạm, khả năng nghiên cứu, môi trường giáo dục để việc đào tạo đạt kết quả cao nhất. Nếu không có sự kết hợp này, nhà trường sẽ tụt hậu về thực tiễn, trung tâm đào tạo của ngân hàng không sử dụng hết năng lực của cán

bộ giảng dạy, và có thể thiếu kỹ năng sư phạm cần thiết để chuyển tải thông tin đến người học.

- Thứ bảy, để nâng cao chất lượng giảng dạy cần (i) nâng cao trình độ giảng viên bằng cách hỗ trợ cho giảng viên học ở nước ngoài hoặc khuyến khích chương trình trao đổi giảng viên giữa các trường trong nước và ngoài nước đồng thời đi kèm với cơ chế sàng lọc bằng những kỳ thi sát hạch ngoại ngữ, chuyên môn, các công trình nghiên cứu, khảo sát đánh giá của người học; (ii) tổ chức mỗi lớp học có ít nhất hai giảng viên cùng phụ trách: giảng viên có kỹ năng sư phạm trình bày lý thuyết, chuyên gia đang làm việc trong ngân hàng bổ sung thực tiễn, giải đáp thắc mắc phát sinh từ thực tiễn; (iii) có cơ chế khuyến khích các trường mời chuyên gia. Hiện tại có rất nhiều Việt kiều ở các trường nước ngoài mong muốn được góp phần phục vụ quê hương qua việc giảng dạy hoặc thuyết trình về một chuyên đề nào đó mà không nhận thù lao nhưng các trường ngần ngại vì quan hệ với đối tác nước ngoài cần phải có thời gian để xin phép NHNN, trong khi các anh(chị) Việt kiều chỉ đến trong một khoảng thời gian đã định. Kinh phí cho việc này có thể vận động tài trợ từ các tổ chức trong và ngoài nước có quan tâm đến lĩnh vực giáo dục đào tạo của Việt Nam; (iv) khuyến khích giáo viên vừa làm thực tế vừa giảng.

**Tóm lại:** trong hai vấn đề số lượng và chất lượng đào tạo nêu trên. Chất lượng nguồn nhân lực phải được đặt trước việc chạy theo số lượng. Với việc mọc lên như nấm của các trường có đào tạo ngành tài chính ngân hàng trong khi cơ sở vật chất không đảm bảo, giảng viên còn thiếu và yếu,

chương trình tụt hậu so với thế giới, việc chạy theo số lượng để đào tạo ra một đội ngũ nhân lực trong đó phần nhiều không đáp ứng được yêu cầu của các ngân hàng chỉ tạo ra một sự lãng phí cho nền kinh tế và cho chính bản thân người học ■

*Ghi chú: 1. Số trong ngoặc là chỉ tiêu tuyển sinh của các trường*

*Tài liệu tham khảo:*

1. Bản cáo bạch, kế hoạch hoạt động, báo cáo thường niên và các thông tin khác trên website của các NHTMCP được đề cập trong bài viết

2. Bộ Giáo dục Đào tạo (2007), *Cẩm nang tuyển sinh đại học.*

3. Bộ Giáo dục Đào tạo (2009), *Cẩm nang tuyển sinh đại học.*

4. Hạ Thị Thiệu Dao (2007), "Nhân lực ngân hàng Việt Nam - Một năm sau khi gia nhập WTO", *Tạp chí Công nghệ Ngân hàng*, số 21 (tháng 12/2007) trang 5-9.

5. *Phát triển nhân lực ngành tài chính - ngân hàng* <http://www.doanhnhan360.vn/Desktop.aspx/Thi-truong-360/Tai-chinh-360/Phat-trien-nhan-luc-nganh-tai-chinh-ngan-hang>,

6. *Trám lỗ hổng thiếu nhân lực ngành tài chính bằng cách nào?*, <http://www3.tuoitre.com.vn>

7. *Làm gì để giải bài toán nhân lực ngành tài chính - ngân hàng?* [www.baovietnhantho.vn/print.asp?newsid=1057&lang=VN](http://www.baovietnhantho.vn/print.asp?newsid=1057&lang=VN)

8. *Ngành tài chính thiếu nhân lực chất lượng cao*, [www.vinacorp.vn/news/nganh-tai-chinh-thieu-nhan-luc-chat-luong-cao/ct-271649](http://www.vinacorp.vn/news/nganh-tai-chinh-thieu-nhan-luc-chat-luong-cao/ct-271649)

9. *Trả lời bảng câu hỏi định tính của sinh viên.*

