

**THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC  
TRONG CÁC NGÂN HÀNG CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI TẠI VIỆT NAM**  
Situations about human resource quality in the banks with foreign investment capital in Vietnam

Phạm Hùng Cường<sup>1</sup>

Mạch Hải Yên<sup>2</sup>

**Tóm tắt**

*Bài viết này tập trung làm rõ khái niệm chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện rõ ở ba nhóm tiêu chí khác nhau, đó là tiêu chí phản ánh tình trạng thể lực; tiêu chí phản ánh trình độ học vấn, chuyên môn kỹ thuật; và tiêu chí phản ánh phẩm chất đạo đức. Đây là những nhóm tiêu chí đang được dùng phổ biến cho công tác quản trị nhân sự ở các ngân hàng thương mại trên thế giới. Dựa vào ba nhóm tiêu chí này, nhóm tác giả cũng phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực ở 18 ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Từ đó, nhóm tác giả đã đưa ra những đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực ở các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Đây là cơ sở thực tiễn để các cơ quan quản lý nhà nước và các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam đề ra các giải pháp phù hợp cho ngành ngân hàng.*

*Từ khóa: ngành ngân hàng, chất lượng nguồn nhân lực, ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài.*

**Abstract**

*The paper is to clarify the human resource quality demonstrated at three different sets of criteria including physical strength, qualifications and technical professions, and moral values. These are very important criteria used widely in human resource management in the commercial banks in the world. Based on the sets of criteria, the paper analyzes and evaluates the situations of the human resource quality in 18 banks owned with foreign investment capital in Vietnam. This is the practical basis in order that the state management agencies and banks with foreign investment capital in Vietnam propose suitable solutions to the banks.*

*Keywords: banking industry, human resources quality, foreign invested bank.*

**1. Đặt vấn đề**

Trong những năm gần đây, thế giới chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của các hệ thống ngân hàng trên thế giới; đồng thời, thực tiễn cho thấy sự phát triển đó song hành với sự phát triển tương xứng của nguồn nhân lực. Hay nói cách khác, nguồn nhân lực với chất lượng cao và ổn định đối với ngành ngân hàng có vai trò quan trọng trong việc đảm bảo xây dựng và thực hiện thành công các chiến lược, mục tiêu cũng như kế hoạch kinh doanh; đảm bảo khả năng ứng biến nhanh chóng và thích hợp của ngân hàng trước những biến động thất thường của nền kinh tế hiện nay, cũng như trước những thay đổi của chính sách quốc gia và quốc tế.

Sau hơn 25 năm đổi mới và phát triển, nhận thấy những kết quả đột phá mang lại từ sự đầu tư nước ngoài vào ngành ngân hàng Việt Nam, cùng những lợi ích đối với nền kinh tế quốc gia, Đảng và Nhà nước ta không ngừng thực thi các chính sách nhằm thúc đẩy sự phát triển vững mạnh của

ngành kinh tế này, và đặc biệt chú trọng nâng cao chất lượng nguồn lực tri thức nhằm hỗ trợ và đẩy nhanh quá trình phát triển đó. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, nguồn nhân lực của không chỉ riêng ngành ngân hàng mà của tất cả các lĩnh vực của Việt Nam đang xuất hiện những yếu điểm. Theo Ngân hàng Thế giới (WB) đánh giá về nguồn nhân lực Việt Nam, tại thời điểm hiện nay nước ta đang thiếu nhiều lao động có trình độ kỹ thuật cao, và chất lượng thấp hơn so với các quốc gia khác. Chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam chỉ đạt mức 3,79/10 - xếp hạng 11/12 quốc gia Châu Á tham gia đánh giá này. (L.H. 2011). Mặt khác, theo báo cáo tại hội thảo khu vực “Phát triển vốn nhân lực ngành ngân hàng tài chính”, trong năm 2012, chỉ khoảng một nửa trong tổng số 29.000 sinh viên được đào tạo trong ngành ngân hàng là có thể đủ tiêu chuẩn tuyển dụng (Stephen Choo 2012, tr. 02).

**2. Khung nghiên cứu**

Chất lượng nguồn nhân lực là những nét đặc trưng về trạng thái thể lực, trí lực, kỹ năng, thái độ và phẩm chất đạo đức của người lao động đối với

<sup>1</sup> Tiến sĩ, Cơ sở II, Trường Đại học Ngoại thương tại TP.HCM

<sup>2</sup> Cựu sinh viên Cơ sở II, Trường Đại học Ngoại thương tại TP.HCM

công việc đang thực hiện. Đây là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, vừa là khách thể vật chất đặc biệt, vừa là chủ thể của mọi hoạt động kinh tế và các mối quan hệ xã hội. Hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá dựa trên ba tiêu chí. Cụ thể đó là tiêu chí phản ánh tình trạng thể lực; tiêu chí phản ánh trình độ học vấn, chuyên môn kỹ thuật; và tiêu chí phản ánh phẩm chất đạo đức.

#### **Tiêu chí phản ánh tình trạng thể lực:**

Tình trạng thể lực hay còn được gọi là tình trạng sức khỏe của một người bất kì. Theo định nghĩa của Tổ chức Y tế Thế giới (WHO), “Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, mà không chỉ đơn thuần là không có bệnh tật hay thương tật nào.” (WHO 2006, tr.1) Như vậy, nói đến sức khỏe là nói đến không chỉ vấn đề về thể lực đơn thuần (tức cân nặng, chiều cao, tình trạng bệnh lý) mà còn bao gồm cả những yếu tố về tinh thần, tâm sinh lý của con người, mức độ thoải mái của con người về hoàn cảnh sống cũng như môi trường làm việc và môi trường xã hội. Không những thế, tình trạng sức khỏe của nguồn nhân lực có tác động khá lớn đến năng suất lao động của từng cá nhân người lao động nói riêng, và của cả tổ chức, doanh nghiệp, xã hội nói chung. Nó tác động đến khả năng lao động bình thường, tiếp nhận những kiến thức mới, cũng như xử lý những công việc trong suốt quá trình tham gia lao động. Theo Quyết định số 1613/BYT-QĐ của Bộ Y tế ban hành năm 1997 về “Tiêu chuẩn phân loại sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ cho người lao động”, sức khỏe được phân thành năm loại dựa trên kết quả đánh giá 13 tiêu chí sức khỏe. Như vậy, dựa trên cách phân loại của Bộ Y tế Việt Nam cùng với khái niệm về nguồn nhân lực, yêu cầu đối với thể lực của nguồn nhân lực là phải loại I và II.

Tiêu chí phản ánh trình độ học vấn, chuyên môn kỹ thuật:

Theo Tổ chức Giáo dục Khoa học và Văn hóa của Liên Hợp Quốc (UNESCO), định nghĩa về trình độ học vấn như sau: trình độ học vấn đã đạt được của một người nào đó chính là lớp học cao nhất mà người đó đã hoàn tất trong hệ thống giáo dục của quốc gia mà người đó đang theo học hoặc nói cách khác, trình độ học vấn là khái niệm phản ánh khả năng nhận thức và hoạt động cải thiện thực tiễn của con người; nó cho biết sự hiểu biết của cá nhân đó đối với những kiến thức phổ thông,

thường được giảng dạy ở các cấp bậc trường học theo hệ thống giáo dục của quốc gia. Như vậy, nói đến trình độ học vấn của nguồn nhân lực tức là nói đến sự hiểu biết của người lao động về những kiến thức phổ thông và cơ bản của lĩnh vực mà người lao động đó đang tham gia. Theo hệ thống giáo dục Việt Nam, trình độ học vấn của nguồn nhân lực được đánh giá dựa trên các cấp bậc giáo dục cụ thể như học vấn phổ thông, dạy nghề, trung cấp chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học, sau đại học. Nhìn chung, trình độ học vấn là một trong những chỉ tiêu quan trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của một tổ chức, một doanh nghiệp. Đó là nền tảng để người lao động nắm bắt, tiếp thu những kiến thức chuyên môn phục vụ trong suốt quá trình tham gia hoạt động kinh tế. Nhưng chính vì nó chỉ thể hiện được kiến thức cơ bản, nền tảng về lĩnh vực mà người lao động đang tham gia, vậy nên mong muốn phát triển trong lĩnh vực hiện đang hoạt động, người lao động cần thiết phải nâng cao kiến thức chuyên môn, tức kiến thức chuyên sâu vào ngành nghề hoặc công việc mà họ đang tham gia.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật được phát triển dựa trên cơ sở trình độ học vấn của người lao động. Nếu trình độ học vấn phản ánh sự hiểu biết những kiến thức nền tảng của người lao động về lĩnh vực đang hoạt động thì trình độ chuyên môn kỹ thuật là tiêu chí phản ánh sự hiểu biết chuyên sâu đối với lĩnh vực mà người lao động đang hoạt động, cho thấy những kỹ năng, năng lực đặc biệt của họ thông qua việc đào tạo chuyên sâu hoặc tích lũy kinh nghiệm thực tiễn trong suốt quá trình học tập và lao động. Không những thế, tiêu chí này cho thấy người lao động có khả năng đảm nhận được những công việc phức tạp, đòi hỏi sự hiểu biết kỹ lưỡng về công việc được giao; và có khả năng đáp ứng tốt những yêu cầu cao của kỹ thuật công nghệ. Hay nói cách khác, trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động theo hướng chuyên môn hóa và chuyên nghiệp hóa, đảm bảo sự vận hành của tổ chức, doanh nghiệp. Hiện nay, trình độ chuyên môn kỹ thuật thường được đánh giá dựa trên việc người lao động được đào tạo các chuyên ngành, chuyên môn sâu liên quan và hỗ trợ tích cực trong suốt quá trình làm việc. Điều này có thể được thể hiện qua chuyên ngành đào tạo mà người lao động tham gia tại các trường cao đẳng, đại học; hoặc nó cũng có thể là các khóa học ngắn hạn liên quan đến lĩnh vực đang công tác. Ngoài ra, chuyên môn kỹ thuật còn thể hiện ở các kỹ năng làm việc mà

người lao động tích lũy trong quá trình làm việc và học tập như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý thời gian..., hoặc các nghiệp vụ được đào tạo tại chính nơi người lao động đang làm việc. Đặc biệt, trong giai đoạn kinh tế phát triển như hiện nay, trình độ ngoại ngữ (phổ biến là tiếng Anh), vi tính, những kỹ năng mềm,... cũng là một tiêu chí quan trọng và là yêu cầu của hầu hết các nhà tuyển dụng tại các doanh nghiệp, tổ chức trên thế giới nói chung và trong ngành ngân hàng nói riêng.

Tiêu chí phản ánh phẩm chất đạo đức:

Đây là tiêu chí định tính, đánh giá về phẩm chất đạo đức, nhân cách của nguồn nhân lực. Nó cho thấy thái độ, tác phong của người lao động có phù hợp với phong cách ứng xử của tổ chức, doanh nghiệp cũng như phù hợp với những chuẩn mực xã hội đã đặt ra. Trước hết, tiêu chí này được đánh giá dựa trên tác phong, phong cách và thái độ làm việc của người lao động trong việc hoàn thành các công việc được giao. Người lao động cần thể hiện thái độ làm việc tích cực, phong cách làm việc chuyên nghiệp với tinh thần nghiêm túc, biết cách sắp xếp thời gian và công việc hợp lý để hoàn thành đúng tiến độ đã đặt ra. Không những thế, trong cách ứng xử với khách hàng, đối tác, đồng nghiệp, các cấp lãnh đạo, người lao động cần có thái độ hòa nhã, tôn trọng lẫn nhau, nhiệt tình và sẵn sàng giúp đỡ trong khả năng có thể. Ngoài ra, chấp hành tốt kỷ luật của tổ chức, doanh nghiệp cũng thể hiện được chất lượng của nguồn nhân lực. Mặt khác, không chỉ đơn thuần tuân thủ và thực hiện tốt khi hoạt động trong tổ chức, doanh nghiệp, người lao động cũng cần chấp hành nghiêm chỉnh những quy định pháp luật, tôn trọng những truyền thống văn hóa của dân tộc. Tuy nhiên, một vấn đề đặt ra là với phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực là một tiêu chí định tính, nên công tác đánh giá thường mang tính chủ quan của người đánh giá, phụ thuộc vào cảm quan của người thực hiện khá nhiều.

**3. Phương pháp nghiên cứu**

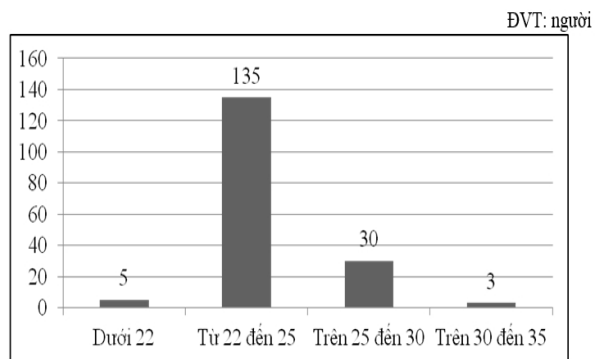
Đề tài hướng tới mục tiêu nghiên cứu là đề xuất các giải pháp đối với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài nói riêng, và cho sự phát triển của Việt Nam nói chung. Đề tài tập trung nghiên cứu vấn đề hiện trạng chất lượng nguồn nhân lực trong các Ngân hàng Thương mại Cổ phần (NHTMCP) Việt Nam có sự góp vốn của cổ đông nước ngoài thông qua đánh giá chất lượng của các nhân viên hiện đang làm việc trong nhóm các ngân hàng này. Đề tài được thực hiện trong khoảng thời gian tháng 01

năm 2013 đến hết tháng 04 năm 2013. Đề tài tiến hành nghiên cứu việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong các NHTMCP Việt Nam có sự góp vốn của cổ đông nước ngoài hiện đang hoạt động trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh trong phạm vi thời gian nghiên cứu. Đề tài phân tích các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong các ngân hàng hiện đang được sử dụng phổ biến tại Việt Nam. Đề tài sử dụng những phương pháp nghiên cứu như phương pháp nghiên cứu tại bàn bao gồm việc đọc và phân tích các tài liệu về các vấn đề thuộc đối tượng nghiên cứu; phương pháp điều tra thông qua việc khảo sát và quan sát đối tượng nghiên cứu; sử dụng phần mềm Microsoft Excel để thống kê kết quả.

**4. Kết quả nghiên cứu**

Việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài được thực hiện thông qua việc khảo sát đối với các nhân viên hiện đang hoạt động trong nhóm ngân hàng này tại TP. Hồ Chí Minh; đồng thời tìm hiểu, phân tích các bảng báo cáo về nguồn nhân lực của 18 ngân hàng nêu trên. Tuy nhiên, việc khảo sát chỉ tập trung ở nhóm các NHTMCP Việt Nam có sự góp vốn của cổ đông nước ngoài. Nguyên nhân là do nhóm NHTMCP Việt Nam có sự góp vốn của nước ngoài chiếm đa số trong phạm vi 48 ngân hàng, và do tính chất hoạt động của nhóm ngân hàng liên doanh và 100% vốn nước ngoài nên việc khảo sát ở hai nhóm ngân hàng này gặp khó khăn. Mặt khác, do hạn chế về mặt thời gian và tính bảo mật của ngành ngân hàng nên khảo sát được phát ra là 220 bảng, trong đó có 173 bảng phù hợp với đối tượng khảo sát. Vậy nên việc đánh giá về khảo sát sẽ được thực hiện thông qua 173 bảng này và tập trung vào 18 NHTMCP Việt Nam có sự góp vốn của nước ngoài.

*Biểu đồ 1. Cơ cấu độ tuổi của đối tượng được khảo sát*



*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nhóm tác giả*

Biểu đồ 1 cho thấy, phần lớn đối tượng được khảo sát có độ tuổi từ 22 đến 25 tuổi, chiếm tỷ lệ 78,04% trong tổng số 173 người, tương đương với 135 người. Nguyên nhân là do các bảng khảo sát được thực hiện bởi các nhân viên cấp thấp hoặc thực tập sinh tại ngân hàng, tức là nhóm nhân lực vừa mới ra trường hoặc đã tốt nghiệp được một đến ba năm. Kết quả khảo sát này cũng cho thấy sự tương đồng với báo cáo của Viện Nhân lực ngành ngân hàng tài chính (BTCI) và Hay Group tại Hội thảo khu vực phát triển vốn nhân lực ngành ngân hàng - tài chính thực hiện (Phùng Tuấn, 2012). Theo báo cáo, lao động trong ngành ngân hàng có độ tuổi dưới 30 chiếm 60,11%, chiếm tỷ lệ cao nhất trong toàn bộ nguồn nhân lực của ngành. Như vậy, kết quả cho thấy, nguồn nhân lực của nhóm 18 ngân hàng này tương đối trẻ, và điều này cũng phù hợp với yêu cầu khi tuyển dụng của nhóm ngân hàng này khi thường khuyến khích và ưu tiên tuyển dụng các nhân viên trẻ năng động, sáng tạo

**Bảng 1. Kết quả khảo sát các chỉ tiêu sức khỏe của đối tượng khảo sát**

DVT: người

Chỉ số về Chiều cao					
NỮ	Tiêu chí	Số người	NAM	Tiêu chí	Số người
	Dưới 1m60	09		Dưới 1m65	14
	1m60 - 1m65	57		1m65 - 1m70	43
	Trên 1m65 - 1m70	26		Trên 1m70 - 1m75	24
Chỉ tiêu về Cân nặng					
NỮ	Tiêu chí	Số người	NAM	Tiêu chí	Số người
	45kg - 50kg	22		50kg - 55kg	10
	Trên 50kg - 55kg	55		Trên 55kg - 60kg	40
	Trên 55kg - 60kg	15		Trên 60kg - 65kg	19
	Trên 60kg	0		Trên 65kg	12
Đánh giá sức khỏe					
NỮ	Tiêu chí	Số người	NAM	Tiêu chí	Số người
	Rất tốt	61		Rất tốt	50
	Tốt	31		Tốt	31

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nhóm tác giả*

Tuy nhiên, vì hạn chế của bảng khảo sát, việc đánh giá sức khỏe nguồn nhân lực trong nhóm ngân hàng này không được thực hiện đầy đủ 13 tiêu chí về khám tuyển và khám định kỳ của Bộ Y tế nên tác giả chỉ đánh giá sơ bộ thông qua bảng khảo sát, kết hợp với quan sát lúc tiến hành khảo sát. Kết quả khảo sát cho thấy sức khỏe của nguồn nhân lực nhóm ngân hàng này tương đối tốt. Khi quan sát, đối với chỉ số liên quan tới mắt thì nếu đối tượng khảo sát là giao dịch viên làm việc tại các phòng giao dịch của ngân hàng thì tương đối tốt, chủ yếu là 10/10 và không bị các bệnh về mắt.

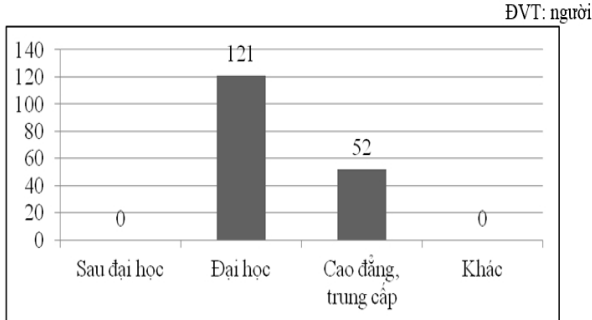
nhưng có kinh nghiệm và kiến thức chuyên sâu phù hợp với hoạt động ngân hàng.

Tiêu chí phản ánh tình trạng thể lực: khảo sát cho thấy chỉ số sức khỏe của đối tượng được khảo sát tương đối tốt. Chỉ số cân nặng của nữ dao động từ 45kg đến 60kg, chiều cao từ 1m60 đến 1m70; sức khỏe bình thường, khá tốt và ổn định. Chỉ số cân nặng đối với nam dao động từ 50kg đến 65kg, chiều cao từ 1m65 đến 1m75. Như vậy, sức khỏe của nam cũng tương đối tốt và ổn định. Điều này phù hợp với tiêu chí tuyển dụng của hầu hết các ngân hàng, với nữ phải cao trên 1m58 và đối với nam phải cao trên 1m65, thân hình cân đối; nên khi khảo sát các nhân viên thuộc nhóm ngân hàng này cũng có những kết quả tương tự. Ngoài ra, điều này còn cho thấy sức khỏe của nhân viên ngân hàng thuộc 18 ngân hàng đang xét có sức khỏe ổn định và khá tốt, thích hợp với môi trường làm việc tại ngân hàng luôn đòi hỏi cường độ làm việc cao và chính xác.

với thực tế khi dựa trên cân nặng và chiều cao của các đối tượng khảo sát.

Tiêu chí phản ánh trình độ học vấn, chuyên môn kỹ thuật: thông qua thống kê của BTCV và Hay Group, trong toàn ngành ngân hàng tại Việt Nam số người có trình độ đại học đạt mức 114.006 người trong tổng số 175.247 người đang làm việc trong ngành, chiếm tỷ lệ 65,05%. Như vậy, có thể thấy, đại học là mức học vấn mà các nhân viên khi tham gia vào ngành ngân hàng nên có. Mặt khác, do yêu cầu của nhóm ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài chú trọng tới việc phát triển nguồn nhân lực để phát triển hoạt động kinh doanh sản xuất, nên yêu cầu đầu vào của nhóm ngân hàng này thường ở mức đại học, và luôn khuyến khích nhân viên nâng cao trình độ học vấn của mình hơn nữa.

**Biểu đồ 2. Cơ cấu trình độ học vấn của đối tượng được khảo sát**



**Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nhóm tác giả**

Theo thống kê, đối tượng được khảo sát thuộc nhóm có trình độ đại học chiếm đa số, đạt mức 121 người trên tổng số 173 bằng khảo sát hợp lệ, chiếm khoảng 69,94%. Như vậy, ta có thể thấy, đại học là trình độ chủ lực của nguồn nhân lực trong nhóm 18 ngân hàng này nói riêng và hệ thống ngân hàng tại Việt Nam nói chung. Nguyên nhân là do yêu cầu về tính chất công việc trong ngành ngân hàng đòi hỏi kiến thức chuyên ngành và sự am hiểu các nghiệp vụ nên nhà tuyển dụng thường đặt ra tiêu chuẩn phải có trình độ đại học trở lên. Bên cạnh đó, nhóm nhân lực có trình độ cao đẳng, trung cấp cũng chiếm một phần không nhỏ trong cơ cấu nguồn nhân lực với 52 người, chiếm tỷ lệ khoảng 30,06% trong tổng số người được khảo sát. Ngoài ra, theo thống kê kết quả khảo sát cho thấy, có 0 người đạt trình độ sau đại học, tức Tiến sĩ, Thạc sĩ. Tuy nhiên, khi xem xét và phân tích các báo cáo trong năm 2011 và 2012 của 18 NHTMCP Việt Nam, ta có thể thấy, đa phần trình độ Tiến sĩ và Thạc sĩ thường chủ yếu nằm trong nhóm quản lý, lãnh đạo ngân hàng, nên việc khảo sát không thể thực hiện ở nhóm nhân lực này, mà phải phụ thuộc vào các báo cáo ngân hàng.

ĐVT: người

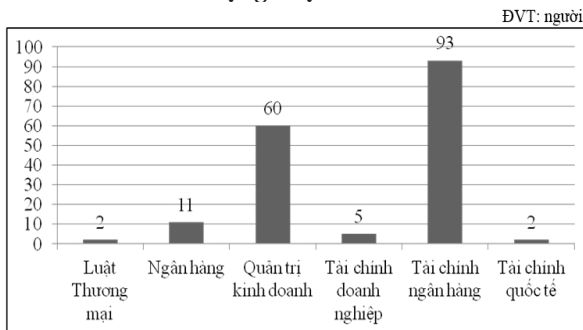
Tên ngân hàng	Sau đại học (TS, ThS)	Đại học	Cao đẳng, Trung cấp	Khác	Tổng số nhân viên
1. ABBank	71	2.040	655		2.766
2. ACB		9.557	719		10.276
3. BIDV		16.172	2.374		18.546
4. Eximbank	232	4.002	638	928	5.800
5. Quân đội		4.731	490		5.221
6. MD	33	1.114	385	272	1.804
7. Navibank	32	963	175	305	1.475
8. Phương Đông	-	-	-	-	1.876
9. Phương Nam	19	1.386	437	1.149	2.991
10. Sacombank		6.024	2.033	2.362	10.419
11. SeABank	-	-	-	-	10.419
12. SHB	148	3.856	431	561	2.840
13. Techcombank	-	-	-	-	6.201
14. Tiên Phong	-	-	-	-	-
15. VIB	256		3.784	255	4.259
16. Vietcombank	955	10.364	2.318		13.637
17. Vietinbank	-	-	-	-	19.840
18. VPBank	58	3.561	687	20	4.326

**Bảng 2. Thống kê trình độ học vấn của nhân viên làm việc trong 18 NHTMCP Việt Nam có vốn đầu tư nước ngoài**

**Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nhóm tác giả**

Phân tích các báo cáo của 18 ngân hàng, tác giả nhận thấy chủ yếu chiếm phần đông trong nhóm ngân hàng này là nguồn nhân lực có trình độ đại học, chiếm khoảng 51% trong tổng 124.743 nhân viên thuộc nhóm 18 ngân hàng này, tương đương với khoảng trên 63.770 người. Nhóm nhân viên có trình độ cao đẳng, trung cấp chiếm khoảng 9,09%, tương đương với khoảng 11.342 người. Đây là nhóm nhân lực chủ yếu thực hiện các nghiệp vụ đơn giản, phổ thông, cần phải được đào tạo nhiều trong suốt quá trình làm việc.

**Biểu đồ 3. Cơ cấu chuyên ngành đào tạo của đối tượng được khảo sát**



**Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nhóm tác giả**

Mặt khác, khi xem xét, phân tích báo cáo quản trị, báo cáo thường niên và bản cáo bạch của nhóm 18 ngân hàng này, ta thấy có hơn khoảng 1.804 người trong tổng số 124.743 nhân viên thuộc nhóm ngân hàng này có trình độ học vấn là Thạc sĩ, Tiến sĩ (không xét đến ngân hàng Tiên Phong). Như vậy, nhóm đối tượng có trình độ Thạc sĩ, Tiến sĩ chiếm khoảng 1,45% trên tổng số 124.743 nhân viên, và khi xem xét các báo cáo được công bố bởi nhóm 18 ngân hàng này, ta thấy hầu hết nhóm nhân viên có trình độ Thạc sĩ và Tiến sĩ đều giữ các chức vụ cấp cao, đảm nhận trách nhiệm quản lý và điều hành hoạt động của ngân hàng. Cụ thể, các thành viên trong Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát và Ban Điều hành của nhóm 18 ngân hàng này đều có trình độ đại học trở lên, xét cả thành viên là người Việt Nam và thành viên là người nước ngoài. Nhóm nhân lực này đạt các bằng cấp Cử nhân, Thạc sĩ hoặc Tiến sĩ Kinh tế, chuyên ngành về Quản trị Kinh doanh, hoặc Tài chính - Ngân hàng, hoặc Tài chính - Kế toán, tại các trường đại học trong nước hoặc các trường đại học nước ngoài. Nhìn tổng thể trình độ học vấn của nguồn nhân lực thuộc nhóm 18 NHTMCP Việt Nam có vốn đầu tư nước ngoài thông qua kết quả khảo sát và thống kê báo cáo, trình độ “Đại học và Sau đại

học (tức Thạc sĩ, Tiến sĩ)” chiếm phần đông trong số nguồn nhân lực thuộc nhóm ngân hàng này. Nhóm này thường đảm nhận các nghiệp vụ chuyên môn tại các phòng ban chuyên trách và có thể giữ các vị trí chủ chốt trong ngân hàng đang công tác.

Xét về kết quả khảo sát, trong số 173 người, hầu hết là các nhân viên được đào tạo về ngành Kinh tế, bao gồm ngành Quản trị Kinh doanh với 60 người, ngành Tài chính Doanh nghiệp với 05 người, ngành Tài chính - Ngân hàng với 93 người, ngành Tài chính Quốc tế với hai người, và ngành Ngân hàng với 11 người. Trong đó, chỉ có hai đối tượng khảo sát được đào tạo với chuyên ngành Luật Thương mại vì vị trí công tác của đối tượng này là nhân viên chứng từ pháp lý trong ngân hàng nên yêu cầu với đối tượng này là phải có kiến thức về luật pháp. Như vậy, có thể thấy trên 90% số người được khảo sát là có chuyên ngành Kinh tế, trong đó có khoảng 60,12% số người là đúng chuyên ngành về Tài chính - Ngân hàng (bao gồm ngành Tài chính - Ngân hàng và ngành Ngân hàng). Ngoài ra, ngành Quản trị Kinh doanh và Tài chính Quốc tế cũng là hai ngành đào tạo Tài chính Ngân hàng, với Quản trị Kinh doanh được đào tạo những kiến thức cơ bản về tài chính và ngân hàng, với ngành Tài chính quốc tế được đào tạo kiến thức tài chính ngân hàng nhưng tập trung vào nội dung liên quan đến quốc tế. Tuy nhiên, nhìn chung thì đây cũng chính là yêu cầu của các ngân hàng khi tuyển dụng và là nền tảng khi hoạt động trong lĩnh vực này. Mặt khác, khi hỏi về việc nâng cao trình độ chuyên môn của mình thì chỉ có 24 người trong tổng số 173 người được khảo sát là đã hoặc đang tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn có hoặc không liên quan đến ngành ngân hàng. Cụ thể, có chín người trong 24 người tham gia các khóa học ngắn hạn liên quan đến lĩnh vực tài chính ngân hàng tại các trung tâm bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực của Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh và Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. Các khóa học này chủ yếu tập trung vào việc nâng cao các kỹ năng, kiến thức chuyên sâu về nghiệp vụ ngân hàng, cụ thể như Chuyên viên tư vấn tài chính cá nhân, Nghiệp vụ tín dụng ngân hàng, và Nghiệp vụ ngân hàng quốc tế. Ngoài ra, 15 người còn lại tham gia vào các khóa học liên quan đến việc nâng cao kỹ năng giao tiếp được đào tạo bằng tiếng Việt hoặc tiếng Anh, và các khóa học về các chứng chỉ Anh văn mà chủ yếu là chứng chỉ TOEIC. Bên cạnh đó, có 21 người trong tổng số 173 người được khảo sát cho biết họ

đang lên kế hoạch và tìm hiểu về các khóa học có liên quan đến lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng, Đầu tư và Ngoại ngữ tại các trung tâm để phục vụ, hỗ trợ cho công việc, vị trí mà họ đang đảm nhận; cụ thể như phân tích Tài chính doanh nghiệp, thẩm định và tài trợ dự án; Nghiệp vụ thanh toán quốc tế, Nghiệp vụ tín dụng ngân hàng, Tiếng Anh chuyên ngành ngân hàng...

Khi tiến hành phỏng vấn nhỏ đối với các đối tượng khảo sát thì họ cho biết, khi được tuyển dụng vào ngân hàng, các phòng, ban sẽ bố trí các buổi tập huấn, đào tạo thêm về các nghiệp vụ chuyên trách của phòng, ban họ đang công tác, nên đa phần mọi người chưa thấy cần thiết phải tham gia các khóa học ngắn hạn tại các trung tâm. Không những thế, đào tạo, học hỏi tại các buổi tập huấn trực tiếp của ngân hàng thường hữu ích hơn, vì nó theo sát thực tế hoạt động của ngân hàng đó, phù hợp với sự phát triển của ngân hàng. Trong khi đó, các trung tâm chỉ cung cấp lý thuyết, hướng dẫn việc sử dụng nhưng khi áp dụng vào thực tế, vào từng tình huống cụ thể thì họ cảm thấy khó nắm bắt nhanh và phải xem xét thêm nhiều khía cạnh. Như vậy, kết quả khảo sát cho thấy, đa số nhân viên thuộc nhóm 18 ngân hàng này có trình độ chuyên môn tương đối tốt; tuy nhiên chỉ một số ít nhận thức việc phải bổ sung thêm các kiến thức về kinh tế nói chung và về nghiệp vụ chuyên môn nói riêng. Ngoài ra, bên cạnh việc tham gia các buổi tập huấn, đào tạo trong ngân hàng, nhân viên dường như thiếu sự quan tâm đến việc hoàn thiện và nâng cao các kỹ năng làm việc - hiện đang đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

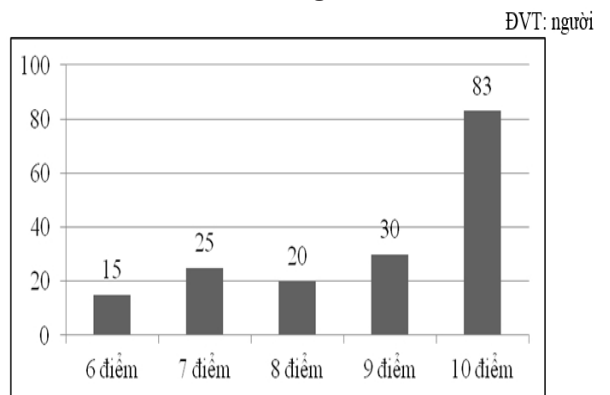
Ngoài ra, khi được hỏi về trình độ tiếng Anh của các đối tượng khảo sát, đa số kết quả mọi người tự đánh giá bản thân về trình độ tiếng Anh của cả bốn kỹ năng (nghe hiểu, đọc hiểu, nói và viết) là điểm 6, chiếm khoảng 49,71%, tương đương với 86 người. Con số này cho thấy, trình độ tiếng Anh hiện nay của nhóm nhân viên hoạt động trong nhóm ngân hàng này chỉ đạt ở mức trung bình khá, tức chỉ giao tiếp một cách đơn giản; còn đọc và viết các văn bản tiếng Anh cần có sự hỗ trợ của từ điển và các công cụ dịch thuật. Điều này cho thấy, trình độ tiếng Anh của nhóm nhân viên ngân hàng này chưa thật sự cao, và chưa đáp ứng yêu cầu của nhà tuyển dụng cũng như nhà đầu tư. Khi xem xét đến các báo cáo của nhóm 18 NHTMCP Việt Nam có vốn đầu tư nước ngoài thì người đọc chỉ biết về trình độ chuyên môn của các ban lãnh đạo cụ thể

như thế nào, mà không có sự đánh giá riêng đối với tổng thể nguồn nhân lực. Xét về chuyên môn của các cấp lãnh đạo, quản lý, ban điều hành trong 18 ngân hàng này, ta thấy hầu hết nhóm nhân lực này đều được đào tạo chuyên ngành về Quản trị Kinh doanh, Tài chính Ngân hàng hoặc ngành Kinh tế nói chung. Trong số đó, có những người được đào tạo trong nước, có những người được đào tạo theo chương trình liên kết giữa một trường đại học Việt Nam và một trường đại học nước ngoài; hoặc được đào tạo tại trường đại học nước ngoài và tu nghiệp tại nước ngoài.

Như vậy, nhìn tổng quát mà nói, ta thấy trình độ chuyên môn của nhóm 18 ngân hàng này tương đối tốt. Tuy nhiên, ta cũng nhận thấy các cấp quản lý, lãnh đạo có trình độ chuyên môn tương đối cao hơn và được đào tạo tại các trường đại học nước ngoài chuyên ngành Tài chính Ngân hàng và tham gia các khóa học ngắn hạn về các kỹ năng cần thiết cho công việc. Đối với nhân viên cấp thấp thì việc đào tạo chuyên môn hầu hết chỉ dừng ở việc tổ chức các buổi tập huấn, đào tạo tại phòng, ban, có rất ít ngân hàng đầu tư cho việc gửi nhân viên đến các quốc gia trên thế giới để trau dồi kiến thức chuyên môn và kỹ năng làm việc.

Tiêu chí phản ánh phẩm chất đạo đức: Đây là tiêu chí mang tính chủ quan, và khó có thể đánh giá một cách chính xác được. Nội dung để đánh giá trong bảng khảo sát chỉ đơn thuần là đưa các câu hỏi xử lý tình huống và dựa trên việc cho điểm để đánh giá về đạo đức nghề nghiệp của đối tượng khảo sát.

**Biểu đồ 4. Kết quả khảo sát về phẩm chất đạo đức của đối tượng khảo sát**



**Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nhóm tác giả**

Theo kết quả khảo sát, ta thấy có 113 người đạt mức điểm 9 - 10, tức phẩm chất đạo đức của họ là rất tốt; 45 người đạt mức điểm 8 - 7, tức phẩm chất

đạo đức tương đối tốt, cần phải cân nhắc trong cư xử; 15 người đạt mức điểm 5 - 6, tức phẩm chất đạo đức trung bình, cần phải cân nhắc thật kỹ khi ứng xử; 0 người đạt mức điểm dưới 5, tức người được khảo sát đang đứng giữa ranh giới của việc nên hay không nên cư xử đúng mực. Dựa trên kết quả này, số lượng có phẩm chất đạo đức rất tốt (tức đạt mức điểm 9 và 10) chiếm khoảng 65,32% trong tổng số người được khảo sát. Tuy nhiên, kết quả này cũng có thể không hoàn toàn chính xác và đáng tin cậy khi đánh giá về phẩm chất đạo đức của một người. Bởi vì trong 10 câu hỏi đánh giá này, người làm vấn ý thức được rằng mình nên chọn câu nào là đúng, là hợp lý mà không phải xuất phát từ chính xác bản chất, tính chất con người để trả lời.

Trong các báo cáo được công bố của nhóm 18 ngân hàng này cũng không có những đánh giá cụ thể về phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực. Tuy nhiên, trong thời gian gần đây, vấn đề đạo đức nghề nghiệp của ngành ngân hàng đã bộc lộ những điểm yếu của nó, không chỉ nhân viên cấp thấp mà đa phần là các nhân viên cấp cao, đảm nhận vai trò quản lý và điều hành ngân hàng cũng có những phẩm chất đạo đức chưa thật sự tốt. Nhìn chung, trong những năm gần đây, hoạt động của không chỉ riêng nhóm ngân hàng này, mà toàn ngành ngân hàng tại Việt Nam đã bắt đầu xuất hiện những điểm xấu, cho thấy sự đi xuống của đạo đức nghề nghiệp cán bộ ngân hàng. Chính tình hình về tội phạm trong hoạt động tín dụng ngân hàng đã có những xâm hại nghiêm trọng đến các mối quan hệ xã hội, các chính sách kinh tế tài chính của Việt Nam, đồng thời làm suy giảm uy tín của ngành ngân hàng Việt Nam trên thị trường thế giới; đặc biệt là đối với cổ đông nước ngoài khi họ nhận thấy sự không an toàn và đáng tin cậy khi đầu tư vào lĩnh vực này tại Việt Nam.

## 5. Kết luận

Theo kết quả khảo sát cho thấy, cơ cấu nhân lực trong nhóm ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài nói riêng và ngành ngân hàng Việt Nam nói chung đều tương đối trẻ, tức có độ tuổi dưới 30. Cơ cấu của nguồn nhân lực trong độ tuổi từ 22 đến 25 tuổi chiếm tỷ lệ khoảng 78,04% trong tổng số 173 kết quả khảo sát. Đây được xem là độ tuổi của nhóm nhân lực được tiếp thu nhiều kiến thức mới, có nhiều cơ hội trong việc hoàn thiện và phát triển bản thân, đồng thời cũng có những tham vọng, hoài bão lớn trong việc phát triển sự nghiệp, và mang lại những hướng phát triển, những chiến lược phát

triển táo bạo cho ngân hàng trong sự cạnh tranh khốc liệt của ngành trên thị trường trong nước lẫn thế giới. Bên cạnh đó, ngành ngân hàng cũng đang sở hữu những nhân lực có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý, điều hành hoạt động ngân hàng. Đa số nhóm nhân lực này thuộc độ tuổi trung niên trở lên, tức trên 40 tuổi. Xem xét các báo cáo được công bố của 18 NHTMCP Việt Nam có vốn đầu tư nước ngoài thì nhóm độ tuổi này đa phần thuộc nhóm quản lý, họ có nhiều kinh nghiệm, thâm niên trong ngành ngân hàng. Chính vì vậy, ngành ngân hàng phát triển như hiện nay một phần nhờ vào nhóm nhân lực này. Nhóm nhân lực độ tuổi trên 40 này sẽ truyền dạy những kinh nghiệm về quản lý, về cách hoạt động để đảm bảo vượt khủng hoảng một cách vững chắc cho nhóm nhân lực trẻ của ngành, để 20 đến 30 năm sau, nhóm nhân lực trẻ này sẽ kế nhiệm và phát huy những kinh nghiệm đó.

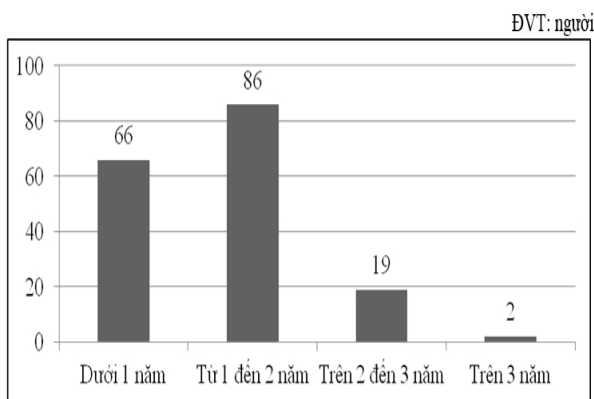
Trình độ học vấn của nguồn nhân lực trong nhóm ngân hàng này tương đối tốt và ổn định qua các năm, tức trình độ học vấn của các nhân viên khi vào làm trong nhóm ngân hàng này đều phải đạt mức “Đại học”, và hầu hết được đào tạo ngành kinh tế nói chung. Theo khảo sát được tiến hành đối với nguồn nhân lực thuộc nhóm ngân hàng này, có 121 người chiếm khoảng 69,94% tổng số người được khảo sát có trình độ học vấn là “Đại học”. Điều này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của nhóm ngân hàng này tương đối tốt, đáp ứng được yêu cầu về kiến thức kinh tế nền tảng, tạo bước đệm cho việc hoàn thành các công việc được giao và phát triển kiến thức, kỹ năng trong suốt thời gian làm việc. Không những thế, nguồn nhân lực cấp cao của nhóm ngân hàng này đã đạt được trình độ chuyên môn nhất định, phù hợp và đáp ứng tốt yêu cầu của nhân viên cấp quản lý trong ngân hàng. Theo thống kê từ các báo cáo được công bố của nhóm 18 NHTMCP Việt Nam có vốn đầu tư nước ngoài, các thành viên trong Ban Điều hành, quản lý ngân hàng hầu hết đều được đào tạo chuyên ngành Tài chính Ngân hàng hoặc Quản trị Kinh doanh tại các trường đại học lớn trong nước chuyên đào tạo lĩnh vực kinh tế, hoặc được đào tạo tại các trường đại học nước ngoài với các bậc Thạc sĩ và Tiến sĩ. Việc đào tạo ở nước ngoài đã giúp cho nhóm nhân sự cấp cao này tiếp nhận những kinh nghiệm quốc tế trong việc điều hành hoạt động ngân hàng. Ngoài ra, nhóm nhân sự này còn tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn chuyên về các kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng làm việc cũng như kiến thức chuyên sâu về lĩnh vực chuyên môn của mình, từ đó áp dụng



vào điều hành ngân hàng trong nền kinh tế quốc dân. Hơn nữa, nhóm nhân lực này có kinh nghiệm nhiều năm, thường trên 15 năm trong ngành ngân hàng nên họ có những hướng đi chắc chắn và đúng đắn cho sự phát triển của ngân hàng, nhất là khi ngành ngân hàng trên thế giới đang gặp những khó khăn và thử thách.

Như vậy, trong những năm qua, chất lượng nguồn nhân lực thuộc nhóm ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam đã đạt được những kết quả tích cực trước tình hình ngành nói riêng và tình hình kinh tế thế giới nói chung có những biến chuyển khắc nghiệt. Những thành tựu này cho thấy một tương lai mới cho sự phát triển của hệ thống ngân hàng Việt Nam với những bước đi khẳng định sự vững chắc của ngành này tại Việt Nam khi hội nhập vào nền kinh tế thế giới.

**Biểu đồ 5. Thống kê số năm kinh nghiệm của đối tượng khảo sát**



**Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nhóm tác giả**

Theo thống kê của bảng khảo sát, ta thấy đa số là những nhân viên có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực công tác đạt mức từ một đến hai năm, chiếm 49,71% tổng số 173 người được khảo sát, tương đương với 86 người. Kế đó là số người được khảo sát có kinh nghiệm làm việc dưới một năm, đạt mức 66 người, tương đương với tỷ lệ khoảng 38,15% tổng số 173 đối tượng khảo sát. Điều này cho thấy, nguồn nhân lực của nhóm ngân hàng này tương đối trẻ, song họ chưa quan tâm đến việc tích lũy thêm các kinh nghiệm cần thiết khi tham gia vào ngành nghề này. Các đối tượng có số năm kinh nghiệm dưới một năm cho đến hai năm; hầu hết họ chỉ mới vào làm trong nhóm ngân hàng thuộc phạm vi nghiên cứu được một khoảng thời gian ngắn, và trước đó họ chưa từng tham gia hay tích lũy những kinh nghiệm nào có liên quan. Chính vì vậy, trong giai đoạn hiện nay, chất lượng nguồn

nhân lực của ngành này chưa thật sự đáp ứng đúng và đủ yêu cầu của nhà tuyển dụng, khi nguồn nhân lực hiện đang thiếu hụt về kiến thức chuyên môn, và khi tuyển dụng mới các ngân hàng đều phải tốn các khoản chi phí và thời gian để đào tạo các nghiệp vụ cần thiết cho hoạt động của ngân hàng.

Tham khảo nghiên cứu của Đại học Tài chính - Marketing thực hiện vào tháng 5 năm 2012 đối với nguồn nhân lực toàn ngành ngân hàng tại Việt Nam, thực trạng cho thấy khoảng 70% nhân viên ngân hàng là đáp ứng yêu cầu công việc, 30% phải đào tạo lại về các nghiệp vụ ngân hàng. Mặt khác, khoảng 20 - 30% nhân viên tín dụng chưa nắm rõ quy trình thực hiện, thiếu các kiến thức pháp lý cần thiết cho việc tạo lập các hồ sơ tín dụng, phân tích tài chính cũng như quản lý và xử lý nợ. Ngoài ra, khoảng 50 - 60% nhân viên ngân hàng yếu các kỹ năng giao tiếp và tổ chức công việc (Mai Phương 2012). Điều này đồng nghĩa với việc hiện nay nguồn nhân lực ngành ngân hàng đang dần xuất hiện những điểm yếu về chất lượng, tức chất lượng không tăng kịp số lượng; việc này ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của ngân hàng hiện tại và tương lai. Không chỉ riêng đối với cấp bậc nhân viên trong ngân hàng mà ngay cả các quản lý cấp trung và cấp cao trong ngành ngân hàng hiện nay vẫn còn thiếu kiến thức về quản lý, thiếu kinh nghiệm trong việc điều hành một hệ thống hoạt động xuyên suốt như thế nào. Mặt khác, theo số liệu thống kê trong số 173 người thuộc phạm vi khảo sát, chỉ có 24 người đã hoặc đang tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn về các nghiệp vụ, kỹ năng làm việc liên quan đến lĩnh vực ngân hàng tại các trung tâm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh và Đại học Ngân hàng. Con số này chỉ chiếm một tỷ lệ khá nhỏ trong tổng số những đối tượng được khảo sát, điều này cho thấy một thực trạng rằng hầu hết các nhân viên thuộc nhóm ngân hàng này đều chỉ tham gia các khóa tập huấn, đào tạo tại ngân hàng trong suốt thời gian công tác, mà chưa thật sự quan tâm đến việc bổ sung thêm những kiến thức chuyên môn sâu hoặc kỹ năng làm việc liên quan đến lĩnh vực mình đang công tác. Chính vì vậy, hiện nay, nguồn nhân lực tại các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài ở Việt Nam có những thiếu hụt, chưa đáp ứng được yêu cầu của ngân hàng, đặc biệt là yêu cầu của các cổ đông nước ngoài tham gia vào điều hành, quản lý ngân hàng.

Tóm lại, nhóm ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam mặc dù có những thành tựu

nhất định trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân sự. Tuy nhiên, trong tình hình kinh tế và tài chính những năm gần đây, chất lượng nguồn nhân lực của nhóm ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam vẫn còn những hạn chế về mặt

kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm và kỹ năng làm việc; và có ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động của ngân hàng đó là sự suy thoái của đạo đức nghề nghiệp trong nguồn nhân lực đang hoạt động tại các ngân hàng.

### Tài liệu tham khảo

Bộ Y tế. 1997. *Quyết định số 1613/BYT-QĐ về việc ban hành “Tiêu chuẩn phân loại sức khỏe, để khám tuyển, khám định kỳ” cho người lao động, có hiệu lực từ ngày 15/08/1997.*

BTCl & Hay Group. 2012. *Tổng thuật tham luận Hội thảo khu vực “Phát triển vốn nhân lực ngành ngân hàng tài chính”*. Đơn vị tổ chức BTCl, trang 07 - 15.

L.H. 2011. *Nguồn nhân lực Việt Nam ngày càng tụt hậu*, xem 13.02.2013 <<http://www.baomoi.com/Home/LaoDong/daidoanket.vn/Nguyen-nhan-luc-Viet-Nam-ngay-cang-tut-hau/6624007.epi>>

Mai Phương. 2012. *Nguồn nhân lực ngân hàng chưa đáp ứng yêu cầu*, xem 18.02.2013 <<http://www.petrotimes.vn/news/vn/kinh-te/nguon-nhan-luc-ngan-hang-chua-dap-ung-yeu-cau.html>>

Phùng, Tuấn. 2012. *Phát triển vốn nhân lực ngành ngân hàng - tài chính*, xem 18.02.2013 <<http://www.baomoi.com/Home/TaiChinh/tapchitaichinh.vn/Phat-trien-von-nhan-luc-nganh-ngan-hang--tai-chinh/9511881.epi>>

Stephen Choo. 2012. *Manpower Development Trends - In collaboration with BTCl*, BTCl, Hay Group, trang 02 - 05.

WB .2012. *World Development Indicators 2012*, WB, trang 49.

WHO. 2006. *Constitution of the World Health Organization - Basic Documents*, Forty-fifth edition. Supplement, trang 01.