

Hội nhập quốc tế trở thành xu thế tất yếu của thời đại và đang diễn ra mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực. Để bắt nhịp với xu hướng đó, Việt Nam đã chủ động tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế. Đặc biệt, ngày 07/11/2006, Việt Nam chính thức trở thành thành viên thứ 150 của WTO. Ngân hàng là một trong những lĩnh vực hết sức nhạy cảm và phải mở cửa gần như hoàn toàn theo lộ trình cam kết 7 năm của Hiệp định thương mại Việt – Mỹ và 5 năm theo các cam kết của WTO. Mặt khác, thời khắc hội nhập đầy đủ của Ngành ngân hàng Việt Nam vào WTO đã diễn và thời điểm ngày 1/4/2007 mở cửa của ngành ngân hàng đã qua. Đây là giai đoạn các NHTM Việt Nam sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt trước sự xâm nhập của các ngân hàng nước ngoài. Đây các đối thủ nặng ký về thương hiệu, vốn, công nghệ, nhân lực, sản phẩm,... ngay trên “sân nhà” Việt Nam.

Nguyên nhân tại các

NGUYỄN VĂN THỤY

Một trong những điểm yếu của các NHTM Việt Nam hiện nay, đặc biệt là các NHTMQĐ là chất lượng nguồn nhân lực kém, chính sách lương bổng, đãi ngộ chưa thỏa đáng dễ dẫn đến chảy máu chất xám. Để có thể tồn tại và phát triển, ngày nay các ngân hàng không chỉ cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh mà còn cạnh tranh trong việc giữ và thu hút nhân sự có trình độ cao. Trong khuôn khổ của bài viết này, tôi chỉ xin đề cập đến 2 vấn đề chính là 1. Nguyên nhân của sự chảy máu chất xám ở các ngân hàng và 2. Đề xuất một số giải pháp nhằm giữ và thu hút nhân tài.

1. Nguyên nhân chảy máu chất xám ở các ngân hàng Việt Nam hiện nay:

Để có thể hiểu rõ nguyên nhân chảy máu chất xám ở các NHVN, tác giả đã tiến hành điều tra 144 nhân viên tại NHTNCP Á Châu và cho ra được kết quả ở bảng số liệu sau:

		Trình độ								Total	
		Trung cấp		Cao đẳng		Đại học		Sau đại học		SL	%
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
Nguyên nhân chảy máu chất xám	Thu nhập			6	60,0	68	54,0	2	33,3	76	52,8
	Cơ hội thăng tiến	2	100,0	8	80,0	70	55,6	4	66,7	84	58,3
	Cơ sở vật chất					8	6,3			8	5,6
	Chưa đánh giá đúng khả năng	2	100,0	2	20,0	40	31,7	2	33,3	46	31,9
	Môi trường làm việc chưa chuyên nghiệp					40	31,7	4	66,7	44	30,6
	Cảm thấy không ổn định					2	1,6			2	1,4
Total		2	200,0	10	160,0	126	181,0	6	200,0	144	180,6

Bảng 1: Nguyên nhân chảy máu chất xám ở các ngân hàng

Nguồn: Dữ liệu điều tra của tác giả

- **Cơ hội thăng tiến.** Đây là nguyên nhân lớn nhất đối với nguồn nhân lực trình độ cao ở các ngân hàng. Trong một môi trường năng động và khan hiếm nhân sự như hiện nay, sự thu hút và lôi kéo của các ngân hàng khác là điều không tránh khỏi. Khi chuyển tới các ngân hàng mới, đã được bố trí ở các vị trí cao hơn trước, điều mà khi ở ngân hàng cũ những nhân viên này sẽ rất khó có cơ hội phát triển. Khi được hỏi về nguyên nhân chảy máu chất

xám ở các ngân hàng qua cuộc điều tra về năng lực cạnh tranh của tác giả có tới 84/144 người cho rằng nguyên nhân của sự chảy máu chất xám là do không có cơ hội thăng tiến khi ở ngân hàng cũ.

- **Thu nhập và chính sách trả lương.** Đây là một nguyên nhân lớn làm cho nhân viên ra đi. Việc trả lương tương xứng với mức độ làm việc là yêu cầu quan trọng để giữ chân nhân viên. Nếu cơ chế trả lương cứng nhắc, cung cách làm việc trì trệ, nội dung công việc nhàm chán, nặng nề về thủ tục hành chính, đối lập với những vòng tuyển dụng gắt gao, thì sẽ gây ra tâm lý chán nản cho người lao động, đặc biệt là những lao động mới vào làm. Qua khảo sát đánh giá của chúng tôi thì có đến 52,8% những người phỏng vấn cho rằng nguyên nhân xuất phát từ thu nhập. Trong giai đoạn hiện nay, các ngân hàng liên tục mở rộng mạng lưới hoạt động nên nguồn nhân lực quản lý rất thiếu do đó họ đã lôi

kéo nhân viên từ các ngân hàng khác bằng các mức lương và cơ chế đãi ngộ hấp dẫn.

- **Chưa đánh giá đúng khả năng.** Có 46/144 người cho rằng khi họ không được nhìn nhận sự đóng góp, không được đánh giá đúng năng lực hoặc ý kiến đưa ra không được lắng nghe thì cũng dễ ngã lòng trước những lời mời chào của các ngân hàng khác. Mặt khác, khi cấp trên không tin tưởng vào

năng lực của họ đã làm cho động cơ phấn đấu của họ giảm dần. Đây là nguyên nhân đẩy nhanh quá trình ra đi của những nhân viên này.

- **Môi trường làm việc chưa chuyên nghiệp** cũng là một nguyên nhân quan trọng thúc đẩy sự chảy máu chất xám ở các ngân hàng. Trong các ngân hàng Việt Nam thì vẫn còn xem trọng vấn đề tình cảm, quan hệ. Nếu quan hệ



Nhân chảy máu chất xám của NHTM Việt Nam trong thời kỳ hội nhập

giữa mọi người trong ngân hàng lỏng lẻo, bẽ phái, dò xét, không tin tưởng lẫn nhau thì sẽ gây áp lực rất lớn đối với nhân viên. Mặt khác, chính sách của ngân hàng không rõ ràng làm cho họ không hứng khởi tiếp tục công việc và liệu khi ở lại họ có cảm thấy hài lòng với hiện tại ?!. Một vấn đề nữa trong điểm này là cung cách làm việc của lãnh đạo có tạo ra văn hóa doanh nghiệp tốt đối với người lao động hay không ? Tất cả những điều trên đều có tác động không nhỏ đến sự ở lại hay ra đi của nhân viên.

Bên cạnh 4 nguyên nhân chủ yếu ở trên, cũng cần phải kể đến 2 nguyên nhân là những trang thiết bị, cơ sở vật chất làm việc của nhân viên có phù hợp với yêu cầu, nhu cầu của công việc và nhân viên có cảm thấy sự ổn định hay không ? Đây cũng là vấn đề các ngân hàng cần quan tâm khi mà sự lôi kéo của các đối thủ cạnh tranh hiện nay thông qua các chính sách ưu đãi, cơ sở vật chất tốt hơn và môi trường làm việc năng động hơn sẽ là cơ hội tốt cho nhân viên ra đi.

Như vậy, với một nguồn nhân lực có trình độ cao ngân hàng sẽ có thể triển khai các loại hình dịch vụ nhằm tạo sự khác biệt trong sản phẩm và phong cách phục vụ khách hàng chuyên nghiệp hơn. Nguồn

nhân lực là nguồn lực được nhận thức có tính quyết định đối với việc khai thác hiệu quả các nguồn lực về vốn và công nghệ. Đây là một nhân tố có tính chất quyết định đối với việc tạo ra, duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh của mình. Do đó, vấn đề đặt ra cho các nhà quản trị ngân hàng cần phải làm gì để giữ chân những nhân viên giỏi?

2. Những giải pháp nhằm giữ và thu hút nhân tài ở các ngân hàng Việt Nam:

2.1. Xây dựng một hệ thống đánh giá nhân viên minh bạch và khoa học.

Hệ thống các công cụ và phương

tiện để đánh giá công bằng và khách quan hiệu quả công việc và mức độ thành thạo của nhân viên thường thông qua ma trận chấm điểm cho từng chỉ tiêu về năng lực toàn diện cho từng cấp bậc và từng vị trí công việc. Năng lực toàn diện của nhân viên không chỉ có kiến thức, trình độ nghiệp vụ và còn rất nhiều các phẩm chất khác như: kỹ năng giao tiếp, khả năng lãnh đạo, khả năng chịu đựng áp lực công việc, mức độ cam kết với công việc này của ngân hàng,... Trong ma trận này cần tập trung vào 2 yếu tố chính: sự đóng góp (Contribution) và năng lực (Competency) của từng nhân viên.

+ Về hiệu quả đóng góp của nhân viên: Sự đóng góp có hiệu quả công việc cần phải liên kết trong 4 mảng đánh giá như: Khách hàng; tài chính; con người/nhóm; quy trình và công việc cụ thể. Lý tưởng nhất là phải xác định được khoảng 6 mục tiêu cho mỗi mảng đánh giá. Ví dụ có thể thông qua sơ đồ 4 mảng hiệu quả công việc sau:

Bảng 2: Bốn mảng hiệu quả công việc

KHÁCH HÀNG	CON NGƯỜI/NHÓM
<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng và duy trì mối quan hệ khách hàng. - Đáp ứng nhu cầu khách hàng nội bộ và bên ngoài với sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao VD: Tặng thang điểm sự thỏa mãn của khách hàng 5% qua mỗi năm.	<ul style="list-style-type: none"> - Thu hút và phát triển những nhân viên có năng lực. - Cam kết cho việc đạt được kết quả công việc qua nỗ lực và làm việc nhóm hiệu quả VD: Đảm bảo tất cả người báo cáo nhận trực tiếp và đồng ý mục tiêu vào tháng 09/2007
TÀI CHÍNH	QUY TRÌNH VÀ CÔNG VIỆC CỤ THỂ
<ul style="list-style-type: none"> - Tạo ra hay tiết kiệm chi phí qua hiệu quả hoạt động, hợp tác giữa các bộ phận và sự đột phá. VD: Tăng lợi nhuận trung bình của chi nhánh lên 15% vào cuối năm.	<ul style="list-style-type: none"> - Sử dụng và phát triển chuyên môn kỹ thuật và chuyên nghiệp để đạt hay duy trì lợi thế cạnh tranh. - Phát triển, thực hiện và cải thiện sản phẩm/quy trình để tạo ra tiêu chuẩn mới trên thị trường. VD: Phát triển sản phẩm để đáp ứng nhu cầu khách hàng.

+ Về đánh giá năng lực: Trên cơ sở mô tả công việc và những yêu cầu của công việc, ngân hàng đề ra các tiêu chuẩn dựa trên kiến thức, kinh nghiệm và năng lực hành vi của từng vị trí. Các chỉ tiêu cần phải xây dựng trên nền tảng năng lực của từng vị trí công việc. Dưới đây là mô hình 17 năng lực hành vi và kiến thức tổng quát của Tập đoàn UBS⁽¹⁾ của Thụy Sĩ mà tác giả đề xuất các NHTM có thể xem xét áp dụng khi xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá năng lực của nhân viên và cán bộ quản lý của mình.



Bảng 3: 17 năng lực hàng vi và kiến thức tổng quát

Tập trung vào kinh doanh và tài chính	Đột phá	Lãnh đạo	Hoạch định và tổ chức
Giao tiếp và ảnh hưởng	Hành vi chuyên nghiệp		Phân tích vấn đề
Phát triển bản thân	Tập trung vào khách hàng	Làm việc nhóm	Chất lượng và liên tục cải thiện
Động lực và cam kết	Kiến thức chuyên môn/ kỹ thuật		Độ chắc chắn và quản lý stress
Tương thích với sự đa dạng	Đánh giá và ra quyết định	Quản lý và phát triển con người	Tầm nhìn chiến lược và toàn cầu

quỹ hiện có của ngân hàng.

Với 3 nguyên tắc trên, các ngân hàng có thể thống nhất và khách quan xuyên suốt các vai trò, vị trí công việc trong toàn hệ thống. Nó giúp cho việc xác định giá trên thị trường và tăng sự minh bạch trong chế độ lương, thưởng của mình.

Ngoài ra, các ngân hàng cần thiết kế các mẫu biểu đánh giá nhân viên trên cơ sở từng công việc cụ thể. Đánh giá công việc theo từng công việc cụ thể do tự bản thân nhân viên đánh giá và cán bộ quản lý trực tiếp nhân viên đánh giá, bằng cách chấm điểm thành phần cho từng mục tiêu cụ thể. Điểm tổng hợp được tính toán trên cơ sở các trọng số, sau đó so sánh với khung điểm chuẩn để đánh giá hiệu quả của nhân viên.

Từ 2 đánh giá trên, ngân hàng sẽ tổng hợp kết quả đánh giá để xác định thành tích của nhân viên. Để đánh giá chính xác năng lực của nhân viên có thể dựa trên công thức sau :

$$A \times M \times O = \text{THÀNH TÍCH CÔNG TÁC}^{(2)}$$

- Khả năng (A – Ability): Phạm vi năng lực thực hiện công việc, dựa trên cơ sở kiến thức, kỹ năng và những phẩm chất năng lực của từng cá nhân

- Động lực làm việc (M – Motivation): Mức độ mong muốn thực hiện công việc, được xác định bởi các yếu tố bên ngoài (như thu nhập thực tế nhận được) và những yếu tố nội tại (như nhu cầu, giá trị, ...)

- Cơ hội (O – Opportunity): Mức độ giới hạn thực tế và cảm nhận về thành tích công tác dựa trên những nhân tố như vai trò, nguồn lực (thời gian, thiết bị, phương tiện hỗ trợ, tài chính, ...), chính sách và văn hóa doanh nghiệp.

2.2. Xây dựng cơ chế đãi ngộ minh bạch

Hiện nay, cơ chế trả lương của các ngân hàng, đặc biệt là các NHTMNN dựa trên bằng cấp mà không dựa trên kết quả thành tích công việc của nhân viên. Do đó, để có thể giữ được nhân viên giỏi các ngân hàng cũng cần phải xây dựng một cơ chế trả lương phù hợp với từng vị trí công tác trên cơ sở đánh giá năng lực toàn diện của nhân viên. Để làm được điều này cần phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Lương dựa trên vai trò của nhân viên là nguyên tắc chính. Nhân viên được trả lương ở mức cạnh tranh của thị trường cho vai trò và mức độ công việc họ đảm nhận trong ngân hàng.

- Lương cơ bản thừa nhận những kỹ năng chính, kinh nghiệm và kiến thức của nhân viên trong vai trò của họ trong ngân hàng.

- Thưởng được quyết định bởi hiệu quả công việc cũng như kết quả hoạt động cá nhân và những

Chính sách này sẽ góp phần động viên nhân viên, đặc biệt là tạo ra sự gắn bó lâu dài của các nhân viên với ngân hàng.

2.3. Thực hiện công tác đào tạo và quản lý nhân tài

- Các ngân hàng cần xây dựng một chiến lược đào tạo dài hạn trên cơ sở chiến lược kinh doanh. Từ đó sẽ thống nhất trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực và kinh doanh nhằm tăng hiệu quả hoạt động.

- Phải tiến hành đánh giá nhân tài và tổ chức nhân tài từ đó giúp ngân hàng phát triển tài năng lãnh đạo cũng như đảm bảo giữ chân được nhân tài để dẫn dắt ngân hàng trong tương lai. Để đạt được điều này, các ngân hàng cần xây dựng quy trình phát triển nghề nghiệp cho những nhân tài hiện có và tiềm năng. Với những tài năng này, ngân hàng sẽ thực hiện việc bồi dưỡng và đào tạo nhân tài thông qua việc gửi tham gia các khóa đào tạo dài hạn (thạc sỹ, tiến sỹ) ở trong nước hay nước ngoài trong những lĩnh vực ưu tiên phát triển (như dịch vụ ngân hàng, kinh doanh các sản phẩm phái sinh, các sản phẩm ngân hàng bán lẻ mới,...) ■

¹ UBS là tập đoàn quản lý tài sản lớn nhất thế giới. Tại Thụy Sĩ UBS dẫn đầu thị trường ngân hàng bán lẻ và thương mại

² Human Resource Management for Executive, GS.TS Anita Graf, Đại học khoa học ứng dụng Tây Bắc Thụy Sĩ, 2007

Thời gian qua, Tạp chí đã nhận được thư, bài viết, tranh ảnh từ khắp nơi gửi về. Chúng tôi đang nghiên cứu và sẽ sử dụng trong các số tới.

Xin chân thành cảm ơn và mong tiếp tục nhận được sự cộng tác nhiệt tình của quý vị.

Tạp chí CNNH