

# CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC CẦN LÀM GÌ ĐỂ GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP?

MÃ THÀNH TÂN \*

**T**oàn cầu hoá và khu vực hoá đã và đang trở thành một xu thế tất yếu trong tiến trình phát triển kinh tế thế giới. Để tiếp cận những thành tựu khoa học - kỹ thuật ngày càng gia tăng ở các quốc gia phát triển và không bị gạt ra ngoài lề của sự phát triển kinh tế nói trên, các quốc gia đang phát triển, trong đó có Việt Nam đều phải nỗ lực để hội nhập vào xu thế chung đó.

Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) là một hướng đi đúng đắn và quan trọng, làm tiền đề cho việc tạo dựng vị thế của nước ta trên trường quốc tế, đồng thời mang lại nhiều cơ hội để phát triển nhanh và bền vững nền kinh tế. Tuy nhiên, những thách thức đối với nền kinh tế cũng là vấn đề đáng quan tâm, trong đó có ngành Ngân hàng. Theo cam

kết, khoảng 2 - 3 năm sau khi gia nhập WTO, các ngân hàng nước ngoài sẽ có nhiều hoạt động phong phú, đa dạng tại Việt Nam và được đối xử ngang bằng theo đúng nguyên tắc tối huệ quốc gia của WTO. Khi đó, các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam đặc biệt là các NHTM nhà nước sẽ gặp phải những đối thủ "nặng ký" về thương hiệu, vốn, công nghệ, nhân lực, kinh nghiệm, sản phẩm... ngay trên "sân nhà" Việt Nam.

Một trong những điểm yếu của các NHTM nhà nước hiện nay là chất lượng nguồn nhân lực kém, chính sách lương bổng, đãi ngộ chưa thoả đáng dễ dẫn đến chảy máu chất xám. Mặt khác, thách thức lớn nhất của hội nhập cho các NHTM nhà nước không chỉ đến từ bên ngoài mà còn đến từ chính những nhân tố bên trong. Con người bao giờ cũng là nhân tố quan trọng và trung tâm của mọi vấn đề. Vì vậy, vấn đề cần quan tâm hàng đầu của các NHTM nhà nước là nguồn nhân lực và cơ chế khuyến khích làm

\* Chi nhánh Ngân hàng Công thương Kiên Giang

*Một thách thức lớn trong hội nhập của các NHTMNN hiện nay là sự chảy máu chất xám, vì con người bao giờ cũng là nhân tố quan trọng và trung tâm của mọi vấn đề*

Ảnh: HT

việc tại ngân hàng hiện nay. Với chính sách lương cao cùng với nhiều đãi ngộ, môi trường làm việc tốt của các ngân hàng nước ngoài cùng các NHTM cổ phần thì việc chảy máu chất xám là vấn đề khó tránh khỏi. Cũng cần xác định rằng chúng ta không chỉ cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh mà còn cạnh tranh trong việc giữ và thu hút nhân viên giỏi. Do đó, bên cạnh việc hoạch định chiến lược kinh doanh thì việc tìm ra giải pháp để giữ và thu hút nhân viên giỏi, các nhà quản trị NHTM nhà nước cũng nên cần quan tâm đến. Vì vậy, trong khuôn khổ bài viết này tôi xin trao đổi một số vấn đề sau:

### 1. Thế nào là nhân viên giỏi?

Nhân viên giỏi là những người có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao; có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp cũng như nhân phẩm tốt được mọi người tôn trọng, nể phục; có trí thông minh và phương pháp làm việc khoa học, luôn đề xuất những ý kiến hay cho nhà quản trị doanh nghiệp, có khả năng đưa ra những phát minh sáng kiến tạo bước ngoặt hoặc giải quyết kịp thời những sự cố nếu có trong hoạt động của doanh nghiệp, đưa doanh nghiệp không ngừng đi lên.

### 2. Cách nào để nhận dạng nhân viên giỏi?

Để biết được đâu là nhân viên giỏi trong tổng số nhân viên hãy

kiểm tra theo những điểm sau:

- *Nhân viên đó có tiến bộ hơn nhân viên khác hay không?* Một nhân viên giỏi thường có thể hoàn thành công việc được giao nhanh hơn bình thường, sẵn sàng nhận thêm phần việc, tự cảm thấy phải đầu tư công sức hơn nữa, chứ không chỉ dừng lại ở việc lảng xảng bận rộn bề ngoài;

- *Nhân viên đó có tham vọng, cầu tiến hay không?* Một nhân viên xuất sắc phải có ham muốn giành thành công mãnh liệt, bằng việc hoàn thành công việc ngày càng tốt hơn, từ đó không ngừng tìm kiếm cơ hội để phát triển;

- *Nhân viên đó có hay được người khác yêu cầu giúp đỡ hay không?* Nếu phát hiện ra rằng có rất nhiều đồng nghiệp cần đến ý kiến và sự giúp đỡ (trong công việc) của nhân viên ấy, thì đây chính là người mà nhà quản trị cần quan tâm. Vì điều đó thể hiện anh ta là người có khả năng giải quyết vấn đề. Phương pháp, tư duy của nhân viên ấy được mọi người xung quanh coi trọng;

- *Có khả năng lôi kéo người khác cùng hoàn thành công việc hay không?* Nhà quản trị ngân hàng cần để ý xem ai là người có thể tác động đến người khác để công việc trôi chảy, đạt kết quả, bởi vì điều đó thể hiện đó là nhân viên có tài quản lý;

- *Có thể giải quyết vấn đề hay không?* Không phải mọi việc dù lớn hay nhỏ có vấn đề cũng đều

phải thông qua và xin ý kiến nhà quản trị. Nếu là một nhân viên giỏi và chăm chỉ làm việc, anh ta sẽ tự giải quyết, tất nhiên là trong giới hạn quyền và nhiệm vụ của anh ta và sẽ báo cáo với nhà quản trị về kết quả mà anh ta đã giải quyết như thế nào để nhận được ý kiến;

- *Có dám chịu trách nhiệm hay không?* Ngoài những đặc điểm nêu trên thì dám chịu trách nhiệm cũng là điều kiện có tính cơ bản đối với một người quản lý.

### 3. Tại sao họ lại ra đi?

- Thu nhập và chế độ đãi ngộ: Đây có thể được xem là nguyên nhân lớn làm cho nhân viên ra đi. Lương không chỉ tái tạo lại sức lao động mà còn thoả mãn những nhu cầu tinh thần khác của người nhân viên, đồng thời lương không chỉ nuôi sống đủ bản thân họ mà còn nuôi sống những người ăn theo trong gia đình. Và nếu như những yêu cầu ấy không được thoả mãn thì việc ra đi là điều tất yếu. Mặt khác, vì là một doanh nghiệp nhà nước nên việc phân phối thu nhập thường theo bình quân chủ nghĩa, chế độ đãi ngộ không phù hợp là "chất xúc tác" làm cho "phản ứng" ấy càng sớm xảy ra;

- Quá đặt nặng vào vấn đề chính trị: Mặc dù là một doanh nghiệp hoạt động kinh tế nhưng đôi khi lại quá xem nặng vấn đề chính trị. Nhiều nhân viên giỏi vì một lý do nào đó (không phải do cá nhân anh ta) không thể được

bồi dưỡng và phát triển, đã làm cho sự tham vọng và cầu tiến của họ bị thui chột, họ cảm thấy có quá ít cơ hội để phát triển. Khi ấy, ngân hàng cổ phần, ngân hàng nước ngoài, nơi mà năng lực của họ được quan tâm hàng đầu, sẽ là mảnh đất để cho họ đứng chân;

- 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 khác. Ngoài ra, nếu họ không cảm nhận được sự tin tưởng và hy vọng của cấp trên đối với mình thì càng muốn nói lời chia tay;

- Môi trường làm việc cũng là một trong những nguyên nhân không nhỏ:

+ áp lực công việc: Làm sao có thể tiếp tục công việc khi mà mỗi sáng họ cảm thấy ngán ngại khi bước vào phòng làm việc hoặc chỉ muốn ở nhà;

+ Chính sách không rõ ràng làm cho họ không hứng khởi tiếp tục công việc tại doanh nghiệp. Liệu họ có ở lại không khi cảm thấy không hài lòng với hiện tại, lo lắng về tương lai?

+ Không thích phong cách của cấp trên trực tiếp, không hoà đồng với môi trường văn hoá công ty;

+ Với người châu Á thì tình cảm là vấn đề được xem trọng, và nếu tình cảm, quan hệ giữa

mọi người trong doanh nghiệp lỏng lẻo, bè phái, nhân viên sẽ dứt áo ra đi khi có sự tác động từ bên ngoài.

- Sự lôi kéo của các đối thủ cạnh tranh: Hiện nay, với mức lương cực kỳ hấp dẫn; những hứa hẹn về cơ hội thăng tiến; những cơ hội được học tập (trong và ngoài nước); đặc biệt năng lực được xem trọng và đặt lên hàng đầu tại các NHTM nước ngoài và các NHTMCP cùng với những nguyên nhân được đề cập ở trên thì việc họ ra đi là điều tất yếu.

Với những lý do được phân tích trên, vấn đề đặt ra là các nhà quản trị NHTM nhà nước cần phải làm gì để giữ chân họ?

#### 4. Làm thế nào để giữ chân nhân viên giỏi?

- Như đề cập ở phần trên, thu nhập và chế độ đãi ngộ là một trong những nguyên nhân lớn làm cho nhiều nhân viên giỏi phải ra đi. Vì vậy, các nhà quản trị NHTM nhà nước cần xây dựng một khung lương, một cơ chế lương cho "phù hợp" với các NHTM nước ngoài và các NHTM-CP, trả lương theo hiệu quả công việc chứ không theo kiểu bình quân chủ nghĩa. Đồng thời khen thưởng, động viên cũng phải kịp thời, hợp lý; quan tâm, chăm lo hơn nữa đến đời sống của người lao động;

- Chống sự lôi kéo của các đối thủ cạnh tranh: Ngoài việc chi trả lương phù hợp cũng cần gây dựng lòng trung thành của họ đối

với doanh nghiệp thông qua các chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực, ràng buộc họ bằng những điều khoản pháp lý trong hợp đồng lao động, tất nhiên là phải hợp lý chứ không phải mang tính cưỡng chế;

- Cần xây dựng một mối quan hệ tốt giữa nhà quản trị với nhân viên, đặc biệt là nhân viên giỏi và giữa các nhân viên với nhau. Từ đó, hãy tạo nên một thứ văn hoá doanh nghiệp mà tất cả nhân viên ràng buộc với nhau không chỉ với tinh thần đồng đội, đồng nghiệp mà như những người thân trong gia đình, xem doanh nghiệp như là nhà của họ. Duy trì quan hệ tốt bằng việc rất nhỏ nhặt như quà tặng sinh nhật, hỏi thăm chuyện gia đình, quan tâm lúc ốm đau,...

- Các nhà quản trị NHTM nhà nước cũng cần quan tâm nhiều hơn đến nhân viên, hãy tin tưởng và mạnh dạn giao việc cho họ thấy được tầm quan trọng của họ đối với công việc và doanh nghiệp. Từ đó, có thể hình thành lòng trung thành, sự tin tưởng và phải phát triển thành sự cam kết cộng tác;

- Hãy tạo cơ hội tốt nhất cho nhân viên phát huy hết năng lực để cống hiến cho doanh nghiệp cũng như thoả mãn được sự hiếu thắng và tự mãn của họ; hãy cho họ thấy rằng năng lực nghề nghiệp mới chính là chìa khoá của sự thành công và thăng tiến. ■