

# Cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực TRONG LĨNH VỰC TÀI CHÍNH - TIỀN TỆ

TS. HÀ THỊ SÁU \*

**H**iện nay, cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng đang trở thành vấn đề thời sự ở nước ta. Trước yêu cầu phát triển, cạnh tranh và hội nhập, các tổ chức trung gian tài chính, đặc biệt là các ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP) đang mở rộng nhanh mảng lưới chi nhánh và phòng giao dịch, phát triển thêm các nghiệp vụ và dịch vụ mới, thành lập thêm công ty trực thuộc,... do đó, có nhu cầu rất lớn về cán bộ, nhân viên. Các tổ chức trung gian đó cần cả nhân sự cao cấp lẫn cán bộ nghiệp vụ. Ví dụ, như VP Bank cách đây chỉ có 200 nhân viên, đến nay đã tăng lên gấp 8 lần và dự kiến đến năm 2010 sẽ tăng lên trên 3.000 người; NHTMCP Đông Á - EAB cách đây 5 năm cũng chỉ có 400 người, đến nay tăng lên tới 2.800 người và dự báo đến năm 2010 tăng lên 5.000 người. Hàng loạt NHTMCP đô thị khác cách đây 4 - 5 năm cũng chỉ có 300 - 500 cán bộ nhân viên, đến nay, cũng tăng lên tới 2.000 - 3.000 người.

Nhiều NHTMCP nông thôn nâng cấp và được phép chuyển thành NHTMCP đô thị, một số NHTMCP trước đây rơi vào tình trạng yếu kém nay đang trong xu hướng phục hồi,... do đang có yêu cầu phát triển nhanh, nên nhu cầu về nguồn nhân lực rất lớn. Các NHTMCP này trong hơn 1 năm gần đây có tốc độ tăng về số lượng nhân viên gấp 2 - 3 lần.

Bên cạnh đó, 55 công ty chứng khoán đã được cấp giấy phép, trong đó, tính đến hết tháng 4/2007, gần 50 công ty đã và đang khai trương hoạt động, nên tốc độ tăng trưởng về nhân viên trong lĩnh vực này là lớn nhất lại đòi hỏi có chuyên môn và nghiệp vụ. Đó là chưa kể hiện nay đang có 10 bộ hồ sơ xin thành lập NHTMCP mới. Kể từ ngày 1/4/2007, thực hiện lộ trình theo cam kết gia nhập WTO, các ngân hàng nước ngoài được thành lập ngân hàng con 100 % vốn nước ngoài tại Việt Nam cũng là địa chỉ thu hút nguồn nhân lực rất quan trọng. Bởi vậy, khi đánh giá về hoạt động ngân hàng trong thời gian qua, giới quản trị điều hành,

các nhà lãnh đạo các ngân hàng trong cả nước đều thừa nhận tất cả các khối ngân hàng thương mại (NHTM) đều có tốc độ phát triển nhanh, kinh doanh có hiệu quả, tuy nhiên, thách thức lớn nhất hiện nay là nguồn nhân lực đối với các NHTMCP và tổ chức tín dụng. Bản thân các NHTM, nhất là các NHTMCP đều than thở rằng, phát hành cổ phiếu, tăng vốn điều lệ không có gì là khó, công nghệ hiện đại thì sẵn vốn là có thể đầu tư và mua của nước ngoài, nhưng cái khó nhất hiện nay cho phát triển kinh doanh đó là nguồn nhân lực.

Hàng năm, có hàng nghìn sinh viên chuyên ngành tài chính - ngân hàng - kế toán - kiểm toán và kế cả quản trị kinh doanh,... tốt nghiệp các trường đại học trong nước; đồng thời còn một số lượng khá được đào tạo về kinh tế ở nước ngoài sau khi tốt nghiệp trở về nước. Đây là nguồn nhân lực dồi dào cho các NHTM Việt Nam tuyển dụng vào làm việc. Tuy nhiên, những sinh viên này sau khi đáp ứng được yêu cầu về

\* Học viện Ngân hàng

tuyển dụng, các NHTM quyết định thu nhận vào làm việc, thì tất cả đều phải trải qua các lớp tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ, đào tạo ngắn hạn tại chỗ thì mới có thể bổ trí làm việc được. Song, tất cả đối tượng này chỉ có thể là nhân viên nghiệp vụ. Vấn đề đặt ra là, không chỉ cần cán bộ có trình độ được đào tạo ở bậc đại học chuyên ngành, mà còn phải am hiểu thực tiễn, thông thạo nghiệp vụ, có khả năng tổ chức, quản trị và điều hành công việc. Bên cạnh đó, cán bộ lãnh đạo, dù là trưởng, phó phòng, giám đốc và phó giám đốc chi nhánh,... thì cần phải có kinh nghiệm công tác. Bởi vì, để thành lập một phòng giao dịch mới, để mở một chi nhánh mới, thì ít ra là cần phải có bộ máy cán bộ khung, bao gồm cán bộ đã trải qua kinh nghiệm thực tiễn, đã qua thực tế làm việc tại các ngân hàng, thông thạo nghiệp vụ chuyên môn, nắm bắt được công nghệ ngân hàng hiện đại; chứ không thể vận hành một phòng giao dịch, một chi nhánh mới mà hầu hết là sinh viên mới tốt nghiệp đại học. Từ thực tế đó mới nảy sinh ra tình trạng cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực giữa các NHTM với nhau.

Để đạt được mục tiêu trong cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực, các NHTM, công ty chứng khoán đưa ra nhiều biện pháp khác nhau:

**Thứ nhất**, công khai đăng thông báo tuyển dụng trên

phương tiện thông tin đại chúng. Tiêu chí đầu tiên là, ưu tiên người đã có kinh nghiệm công tác, đã trải qua thực tiễn tại các NHTM, công ty chứng khoán,...

**Thứ hai**, công khai luôn vị trí chuyên môn cần tuyển dụng, công khai việc bổ trí và sử dụng, đó là tuyển dụng các chức danh giám đốc, phó giám đốc, trưởng, phó phòng hay lãnh đạo các bộ phận nghiệp vụ.

**Thứ ba**, công khai luôn cả chế độ thu nhập và quyền lợi khác có liên quan. Hai bên có thể thỏa thuận mức thu nhập trước khi ký hợp đồng lao động.

Với các biện pháp cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực như vậy, nên những cán bộ, nhân viên đã trải qua 2 - 3 năm công tác trong các NHTM, công ty chứng khoán hoặc làm việc lâu năm hơn, nhất là những người làm việc trong các ngân hàng thương mại Nhà nước (NHTMNN), khi cảm thấy không được đề bạt, không được sử dụng đúng năng lực và sở trường của mình đã không bỏ lỡ cơ hội tham gia thi tuyển và được tuyển dụng. Thực tế, sau khi được tuyển dụng, những người có kinh nghiệm và năng lực chuyên môn được các NHTMCP đề bạt, bổ trí ngay các cương vị lãnh đạo khác nhau. Kèm theo đó là chế độ thu nhập và các quyền lợi khác rất rõ ràng, cao hơn hẳn nơi cũ mà họ ra đi.

**Trước hết**, chế độ lương thường cao gấp 2 đến 4 lần khi làm việc trong các NHTMNN

cùng vị trí, hay vị trí trước khi ra đi.

**Hai là**, chế độ thưởng rất cao. Trong hai năm gần đây, hầu hết các NHTMCP có chế độ thưởng cũng cao gấp 4 - 10 lần so với các NHTMNN. Tại nhiều NHTM, kết thúc năm 2005 và năm 2006, giám đốc chi nhánh được thưởng tới 40 - 100 triệu đồng là chuyện bình thường, trưởng, phó phòng được thưởng thấp hơn nhưng cũng là niềm mơ ước đối với những người ở vị trí tương tự trong các NHTMNN.

Song, lương và thưởng chưa phải là vấn đề lớn bằng quyền được mua cổ phiếu tăng vốn bằng mệnh giá hay theo giá thoả thuận, chỉ bằng 20% - 50% giá cổ phiếu cùng loại trên thị trường OTC cùng thời điểm, thậm chí chỉ cao gấp 1,5 lần mệnh giá. Trong năm 2006, nhiều NHTMCP cho các chức danh giám đốc và phó giám đốc chi nhánh, trưởng, phó phòng,... được mua từ 40 đến 100 cổ phiếu, nhân viên tùy thâm niên công tác cũng được mua từ 10 cổ phiếu đến 40 cổ phiếu (Mệnh giá 1,0 triệu đồng/cổ phiếu). Với giá thị trường OTC thời điểm cuối năm 2006 của nhiều NHTMCP hạng trung bình khá, đạt 10,0 triệu - 12,0 triệu đồng/cổ phiếu mệnh giá 1,0 triệu đồng/cổ phiếu, thì rõ ràng quyền lợi mua cổ phiếu của những người đang làm việc trong các NHTMCP đã có thu nhập gấp bội.

Bên cạnh đó, các quyền lợi: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, tổ

chức sinh nhật và quà tặng sinh nhật, thăm hỏi, thăm quan nghỉ mát, hội thao hội diễn, sinh hoạt văn hóa văn nghệ, khảo sát và tập huấn ở nước ngoài, liên hoan trong các dịp lễ tết... tại các NHTMCP không thua kém các NHTMNN.

Với các biện pháp thu hút nguồn nhân lực như vậy, nên nhân lực trung và cao cấp, những cán bộ có năng lực,... đã và đang có sự dịch chuyển từ các NHTMNN sang các NHTMCP, công ty chứng khoán cổ phần. Thậm chí cả nhân sự cao cấp trong các chi nhánh ngân hàng nước ngoài, ngân hàng liên doanh còn chuyển sang giữ các cương vị khác nhau tại các NHTMCP. Tổng giám đốc NHTM-CP Sài Gòn Thương tin - Sacombank hiện nay nguyên là một cán bộ cao cấp của một tổ chức tài chính tiền tệ quốc tế tại Việt Nam. Tổng giám đốc của NHTMCP Quốc tế - VIB cũng là một giám đốc bộ phận của chi nhánh Citibank tại Việt Nam. Vị Tổng giám đốc này của VIB cũng đã có 15 năm kinh nghiệm làm việc trong các chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam. Trưởng phòng quan hệ công chúng cũng của VIB là một người đã có nhiều năm kinh nghiệm làm việc tại một chi nhánh Ngân hàng của Nhật Bản tại Hà Nội. Hoặc một nữ Phó tổng giám đốc của NHTMCP Quân đội - MB cũng nguyên là cán bộ cao cấp của Ngân hàng liên doanh VID Public

Bank có trụ sở chính tại Hà Nội...

Còn sự dịch chuyển cán bộ từ các NHTMNN sang làm việc cho các NHTMCP trong 3 năm qua cũng phải kể tới cả trăm người, đây là kênh dịch chuyển lớn nhất. Do đó, đã xuất hiện những lo lắng, trong các NHTMNN về việc cán bộ chuyển sang các NHTM-CP hay công ty chứng khoán cổ phần.

Một luồng dịch chuyển nhân sự tiếp theo là chính trong khối NHTMCP, từ ngân hàng nọ sang ngân hàng kia, có điều kiện làm việc tốt hơn và thu nhập cao hơn.

Việc dịch chuyển nguồn nhân lực nói trên là xu hướng tích cực, tiến bộ, nó cho thấy, sự phát triển của thị trường nguồn nhân lực có chất lượng cao bắt đầu phát triển ở nước ta theo xu hướng hội nhập. Tuy nhiên, còn có những cơ chế ràng buộc, gò bó,...trong chính các NHTMNN chưa phù hợp với thông lệ quốc tế, nên chưa thúc đẩy và chưa tạo điều kiện cho thị trường này thực sự phát triển thông thoáng, thúc đẩy cạnh tranh nguồn nhân lực phát triển hơn nữa trong hệ thống ngân hàng Việt Nam. Hay nói cách khác, thiếu nguồn nhân lực có chất lượng cao đang là một trong những thách thức đối với các NHTM nói chung và NHTM-CP nói riêng.

Tới đây, nhiều công ty chứng khoán mới được cấp giấy phép sẽ khai trương hoạt động, hàng loạt quỹ đầu tư chứng khoán ra đời và

triển khai các nghiệp vụ kinh doanh, nhiều NHTMCP nông thôn chuyển lên thành NHTMCP đô thị đang khẩn trương mở rộng chi nhánh tại nhiều tỉnh, thành phố trong cả nước. Các NHTMCP phát triển kinh doanh, đa dạng hóa nghiệp vụ, phát triển mảng lướt. Bên cạnh đó, sẽ có thêm NHTMCP, ngân hàng con 100% vốn nước ngoài... được thành lập mới ở nước ta. Sự phát triển đó đòi hỏi nguồn nhân lực rất lớn, nhất là nguồn nhân lực có kinh nghiệm công tác và đáp ứng được yêu cầu mới. Đây lại càng là thách thức lớn hơn về cạnh tranh nguồn nhân lực.

Do đó, cần có sự đổi mới mạnh mẽ nội dung và phương pháp đào tạo sinh viên chuyên ngành trong các trường đại học, đào tạo gắn với thực tiễn, gắn với nhu cầu tuyển dụng. Đồng thời, kết hợp đa dạng các nguồn kinh phí khuyến khích và tạo điều kiện cho nhiều người có cơ hội được đi đào tạo ở nước ngoài. Đẩy nhanh tiến độ cổ phần hóa các NHTMNN, tạo sự bình đẳng về cơ chế tiền lương, cơ chế tài chính, cơ chế đào tạo giữa các khối NHTM. Một giải pháp quan trọng khác là, thúc đẩy thị trường nguồn nhân lực trong hệ thống ngân hàng phát triển, tạo cơ hội và điều kiện thông thoáng cho sự dịch chuyển nguồn nhân lực về sự phát triển chung của toàn ngành Ngân hàng và vì nền kinh tế.■