Các ngân hàng thương mại triển khai đồng bộ nhiều giải pháp nâng cao chất lượng NGUỒN NHÂN LỰC

PGS,TS. NGUYỄN ĐẮC HƯNG
ThS. NGUYỄN TIẾN ĐẠT

THỰC HIỆN ĐỀ ÁN TÁI CƠ CẤU CÁC TỔ CHỨC TÍN DỤNG THEO QUYẾT ĐỊNH CỦA THỦ TƯỚNG CHÍNH PHỦ, CÙNG VỚI VIỆC CƠ CẤU LẠI MẠNG LƯỚI, QUẢN TRỊ ĐIỀU HÀNH, GIẢM TỶ LỆ NỢ XẤU... CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI (NHTM) VIỆT NAM ĐANG THỰC HIỆN CƠ CẤU LẠI NGUỒN NHÂN LỰC. TẤT CẢ CÁC GIẢI PHÁP ĐỀU LIÊN QUAN MẬT THIẾT VỚI NHAU VÀ TẬP TRUNG LÀ Ở VẤN ĐỀ CON NGƯỜI, THEO HƯỚNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC.

Tái cơ cấu mạng lưới và bộ máy gắn với tái cơ cấu nguồn nhân lực.

Các năm trước đây, các NHTM chạy đua tăng vốn điều lệ theo lộ trình quy định của pháp luật và định hướng nâng cao năng lực cạnh tranh trước yêu cầu hội nhập. Kèm theo đó, các NHTM cũng cạnh tranh phát triển màng lưới với tốc độ nhanh, bao gồm cả chi nhánh và phòng giao dịch, kể cả thành lập thêm nhiều phòng ban, bộ phận thuộc trụ sở chính, thành lập Công ty trực thuộc,...nên nhu cầu tuyển dụng hàng quý, thậm chí hàng tháng là khá lớn.

Khi các NHTM đang trong giai đoạn tốc độ phát triển mạng lưới nhanh, thì trong các mục tuyển dụng thường rất hay tuyển chuyên viên quan hệ khách hàng, giao dịch viên... Tuy nhiên, trong giai đoạn hiện nay nhiều NHTM CP đang tích cực tuyển... giám đốc chi nhánh, giám đốc phòng giao dịch. Các yêu cầu tuyển dụng đều ưu tiên những người có kinh nghiệm ở vị trí tương đương. Tuy nhiên, không chỉ có kinh nghiệm công tác không thôi, nhiều NHTM còn xem xét lại quá trình người tuyển dụng làm việc tại ngân hàng trước đây, đặc biệt là vấn đề nợ quá hạn, những sai sót về quy trình nghiệp vụ, vi phạm đạo đức nghề nghiệp hay những thành tích về quan hệ khách hàng, về kinh doanh nói chung... Đây là một tất yếu để sàng lọc, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong quá trình tái cơ cấu NHTM.

Nhìn chung, hiện nay nguồn tuyển dụng có tính chiến lược, hay tiêu chuẩn quan trọng đầu tiên là người đã kinh qua thực tiễn tại các ngân hàng khác. Điều này không quá khó hiểu bởi, ngân hàng tuyển luôn ưu tiên những người đã làm ở ngân hàng khác để tận dụng kinh nghiệm, rút ngắn thời gian đào tạo, tiết kiệm chi phí đào tạo, đặc biệt là tận dụng các mối quan hệ, khách hàng đã hình thành. Điều này cũng đặc biệt đúng với các cấp quản lý, điều hành mà không chỉ ở hai vị trí như nói trên. Thực tế thời gian qua cả cấp tổng giám đốc cũng có sự dịch chuyển từ NHTM CP này sang NHTM CP khác. Ví dụ, Tổng Giám đốc của Techcombank sang làm Tổng giám đốc của VP Bank. Trong khi đó, Tổng giám đốc VPBank sang giữ cương vị tương tự tại Ngân hàng Tiên Phong. Cấp phó tổng giám đốc, giám đốc và phó giám đốc chi nhánh, giám đốc khối, trưởng phòng ban hội sở chính của các NHTM thì diễn ra nhiều hơn. Đây là mục tiêu săn đón bởi họ ngoài kinh nghiệm, ngoài kiến thức, họ còn có những "giá trị vô giá" khác mà họ đã dày công gây dựng. Tất nhiên trong đó có yếu tố, vị CEO "không hợp với ông chủ" của NHTM này thì sẽ phát huy được tại NHTM CP khác. Điều đặc biệt là chính các CEO rút kinh nghiệm từ Ngân hàng này sang điều hành, quản lý ngân hàng khác có khi lại tốt hơn.

Nhiều NHTM phải sáp nhập, giải thể một số phòng ban, bộ phận, nên nhiều cán bộ, nhân viên sẽ phải dôi dư; trong khi đó có bộ phận vẫn phải tuyển thêm khi tiến hành sắp xếp lại mô hình tổ chức do tái cấu trúc. Nên trong một NHTM về tổng thể số lượng người "ra" vẫn lớn hơn số người tuyển dụng mới.

Ngân hàng TMCP Hàng Hải (Maritime Bank - MSB) đã dừng tuyển dụng trong tám tháng qua, hầu như chỉ điều chuyển nhân viên trong nội bộ hệ thống. Ngân

hàng TMCP Kỹ thương (Techcombank - TCB) sau thời kỳ tuyển dụng mạnh các năm 2006 – 2010, nay cũng đã bắt đầu dừng tuyển dụng và cắt giảm nhân sự đáng kể. Số nhân viên Techcombank từ 8.335 người (theo báo cáo của ngân hàng vào thời điểm 31/12/2011) đã xuống còn 7.873 người (thời điểm 30/06/2012) để tiết kiệm chi phí và cơ cấu lại nguồn nhân lực. Việc cắt giảm cũng có những tiêu chí cụ thể gắn liền với hiệu quả công việc. Tại NHTM CP này, nhiều người ở vị trí nhân viên giao dịch, chuyên viên tuy không bị cắt giảm nhưng có lợi thế về chiều cao, về hình thức, về kinh nghiệm, hay chưa hài lòng về thu nhập, hoặc chưa hợp lý về đi lại,... nên cũng chủ động chuyển sang NHTM khác. ACB cũng tuyển dụng dè dặt hơn so với trước do không được mở thêm chi nhánh mới theo quy định của NHNN. Theo báo cáo, số nhân viên của ACB từ 8.612 người (vào cuối năm 2011) lên 9.480 người (30/06/2012). Mặc dù có tăng so với những ngân hàng khác và tăng về số tuyệt đối, nhưng lại giảm so với đà tăng của ACB. Chi nhánh và Phòng Giao dịch không được mở thêm nên ACB chỉ tuyển những cá nhân thật sự xuất sắc.

Tại VPBank đã tuyển thêm 700 người trong cả nước tính từ đầu năm 2012 đến nay do ngân hàng đang trong thời kỳ chuyển đổi bởi đang thay đổi cơ cấu theo tư vấn quốc tế và thực hiện sắp xếp lại nhiều bộ phận, tăng cường mở rộng bộ phận bán lẻ theo yêu cầu điều hành. Số lượng tuyển dụng thêm vài trăm nhân viên được sử dụng cho lĩnh vực bán hàng trực tiếp.

Cắt giảm chi phí gắn liền với nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này đó là tại Ngân hàng TMCP Quốc tế (VIB) đang triển khai kế hoạch cắt giảm nhân sự. Đây là NHTM CP đã từng có mặt bằng thu nhập vào loại cao nhất thị trường nguồn nhân lực tài chính - tiền tệ. Đương nhiên những người thuộc diện cắt giảm đều có tiêu chí rõ ràng được đưa ra công khai trong hệ thống ngân hàng này.

Khác với những năm trước, tại VIB hiện nay, đã có những biện pháp quản lý nguồn nhân lực theo hướng hiệu quả hơn, kiểm soát nhân viên chặt chẽ hơn, như chấm công, chấm giờ đi làm, bộ phận công nghệ thông tin có thể đếm số thời gian từng nhân viên lang thang trên mạng bằng máy tính cơ quan, tính điểm năng suất lao động theo KPI (Key Performance Indicator - chỉ số đo lường hiệu suất). Những phòng ban có nhiệm vụ, chức năng gần như nhau được sáp nhập lại, đánh giá hoạt động thường xuyên và cắt giảm ngay nếu thấy không hiệu quả. NHTM CP Kỹ Thương (Techcombank) cũng đang áp dụng thí điểm KPI. Tuy nhiên một số NHTM CP khác cũng đang nghiên cứu việc áp dụng KPI hay mô hình quản lý nguồn nhân lực khác của ngân hàng nước ngoài xem có phù hợp với thực tiễn Việt Nam hay không!

Không riêng VIB, một số NHTM CP có quy mô lớn khác cũng có sự sụt giảm về tuyển dụng nhiều nhất trong 10 năm qua. Trong nhiều tháng gần đây, các ngân hàng này cắt giảm nhân sự ở một số vị trí như trợ lý giám đốc, lễ tân, nhân viên hành chính, ngân quỹ.... Một số vị trí cho nghỉ gián tiếp như không phân công công việc (nếu không tự xin nghỉ thì xem như không có việc để làm), có những trường hợp như không kí tiếp hợp đồng lao động, chấm dứt hợp đồng khi không đạt đủ điểm KPI... diễn ra ngày càng nhiều hơn.

Để giảm chi phí nguồn nhân lực, một số NHTM NN đã được cổ phần hóa, như Vietinbank, BIDV,.... đều điều chỉnh lương thưởng theo mức cắt giảm. BIDV sắp xếp lại lương theo vị trí, chất lượng và hiệu quả công việc chứ không còn dựa trên thâm niên như trước. Có nhiều cán bộ hưởng lương cao do thâm niên nay cũng điều chỉnh lại mức lương sau khi cổ phần hoá và tăng hiệu quả bộ máy.

Tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam, ngân hàng lớn nhất về nhân sự với gần 42.000 nhân viên, trong 9 tháng đầu năm 2012 rất hạn chế tuyển dụng. Một số vị trí lãnh đạo cấp trung bị điều chỉnh lại thu nhập.

Xử lý nợ xấu gắn liền với tái cơ cấu nguồn nhân lực

Điều dễ nhận thấy đó là những trường hợp để xảy ra tỷ lệ nợ xấu cao, phải rời vị trí cũ để chuyển sang bộ phận chuyên thu nợ, tập trung là cán bộ tín dụng, lãnh đạo chịu trách nhiệm về tín dụng, cho vay,...

Đây là những cán bộ trực tiếp tiếp xúc khách hàng, làm hồ sơ, thẩm định lần đầu hồ sơ khách hàng vay vốn,.... ngoài yếu tố khách quan thì đây cũng là những người dễ phát sinh rủi ro đạo đức nhất. Thực tế cho thấy, trong tất cả các vụ lừa đảo ngân hàng đều dính dáng đến vấn đề đạo đức của các cán bộ tín dụng.

Việc điều chuyển nội bộ sang làm công việc thu nợ có một phần do cơ chế xử lý trách nhiệm đối với những cán bộ này chưa rõ ràng. Cơ sở pháp luật chưa có đủ để gắn trách nhiệm của cán bộ tín dụng đối với nợ xấu. Tại nhiều NHTM đã có phương pháp xử lý với cán bộ liên quan đến nợ xấu. Tuy nhiên, trong thực tế thì phải có cách làm phù hợp để mục đích cao nhất là thu hồi được nợ, đảm bảo uy tín và gắn trách nhiệm của người để xảy ra nợ xấu. Bởi vậy, đối với cán bộ cấp quản lý, điều hành, lãnh đạo thì cách chức, điều chuyển về bộ phận xử lý nợ để tập trung giải quyết nợ xấu. Tuy nhiên, với cấp chuyên viên tín dụng, cán bộ cho vay thì điều này khó hơn nhiều. Họ có

(Xem tiếp trang 36)

Khác với những năm trước, tại VIB hiện nay, đã có những biện pháp quản lý nguồn nhân lực theo hướng hiệu quả hơn

khăn, nhất là các NH hoạt động yếu kém. Thêm vào đó, với các biện pháp mạnh mẽ và quyết liệt của NHNN thời gian gần đây, các yếu tố cạnh tranh thiếu lành mạnh đã bị triệt tiêu thì các NH chưa có uy tín, thương hiệu sẽ mất đi lợi thế cạnh tranh là điều khó tránh khỏi. Khi không thể tự tồn tại, thì việc sáp nhập, bán lại để phát triển là lựa chọn tối ưu nhất. Đối với các NH mạnh, có uy tín, thương hiệu, việc liên kết, hợp nhất để tạo ra một thương hiệu mới sẽ là yếu tố cộng hưởng cho sự phát triển chung của các NH hợp nhất.

Bên cạnh những cơ hội như vậy, việc hợp nhất sáp nhập mua lại cũng khiến NH đứng trước những thách thức nhất định; chẳng hạn khi hợp nhất hai hoặc ba NH với nhau tất yếu sẽ tinh giản các hoạt động phòng, ban hay sự trùng lắp về tổ chức giữa các NH, trong đó tất yếu có sự cân nhắc bỏ ai, giữ ai trong bộ khung hội đồng quản trị, ban điều hành... như vậy, trong quá trình hợp nhất có thể xuất hiện sự xung đột lợi ích, quyền lợi lẫn nhau. Hoặc trong quá trình hoạt động sẽ có nhiều quyền lợi đan xen trong nội bộ, chưa kể cách điều hành, văn hóa của mỗi NH khác nhau. Do vậy, để việc hợp nhất thành công đòi hỏi phải có lộ trình, thời gian thực hiện để tạo tiếng nói chung, mỗi NH cần đánh giá được một cách chính xác điều kiện tài chính của bản thân, kết quả hoạt động trong quá khứ, mức độ cạnh tranh của thị trường và phải đặt ra những mục tiêu chiến lược cần đạt được. Một sự phân tích kỹ lưỡng theo hướng này có thể giúp nhà quản lý và các cổ đông nhận ra điểm mạnh, điểm yếu và thấy rõ được khả năng liệu hoạt động hợp nhất sáp nhập có thể tăng cường sức mạnh của NH và khắc phục những yếu kém hay không. Tham gia thị trường M&A, các DN Việt Nam nói chung và NH nói riêng cần chuẩn bị những điều kiện quan trọng cho các kế hoạch M&A: lập chiến lược M&A, tận dụng cơ hội và nắm vững các nguyên tắc cơ bản của một giao dịch M&A. Các NH cần xác định chiến lược M&A như một phần quan trọng để đạt được các mục tiêu phát triển kinh doanh. Tất cả các chính sách, quyết định liên quan đến M&A đều phải được thực hiện trong khuôn khổ chiến lược phát triển chung của NH. Thêm vào đó, cần tạo ra các kênh giao tiếp cho cả khách hàng và nhân viên để giúp họ hiểu được tại sao cần phải thực hiện việc sáp nhập và những kết quả có thể xảy đến cho khách hàng và nhân viên trong vấn đề cung cấp dịch vụ, việc làm, chi phí dịch vụ... nhằm trấn an người hay lo lắng, đưa ra những chỉ dẫn và đảm bảo mà khách hàng mong muốn. Ngoài ra, NH cần chú ý đến các dấu hiệu thâu tóm trong quá trình hợp nhất sáp nhập để đưa ra các biện pháp ngăn chặn kịp thời như như trả cổ tức cao cho cổ đông và thuyết phục cổ đông không bán cổ phiếu, cho phép cổ đông của ngân hàng cũ được quyền mua cổ phiếu của ngân hàng mới sau sáp nhập với giá rất rẻ hay ngân hàng bị thâu tóm sẽ chào mời một đối tác khác có thiện chí hơn để mua mình, thay vì sáp nhập với ngân hàng có ý định thâu tóm...

Có thể khẳng định rằng, việc sáp nhập, hợp nhất, mua bán lại TCTD là con đường tất yếu trong lộ trình phát triển NH Việt Nam hiện tại và tương lai. Đây là biện pháp có tính khả thi, nhất là trong bối cảnh Việt Nam đang triển khai ngày càng cụ thể và mạnh mẽ các cam kết trong lĩnh vực NH cũng như tác động của cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ hiện nay. Để việc hợp nhất sáp nhập, mua lại thành công thì cần phải thực hiện đồng bộ hệ thống các giải pháp không chỉ đối với NHNN mà còn đối với bản thân NHTM ■

Tài liệu tham khảo

1. www.sbv.gov.vn/wps/portal/!ut/p

2. Khoản 2 Điều 4 của thông tư số 04/2010/ TT-NHNN

3. Ngọc Trang (2011),7 vụ sáp nhập ngân hàng đình đám nhất thế giới, www.tinmoi.vn

4. Viên Thế Giang (2009) " Hợp nhất, sáp nhập, mua lại TCTD- một giải pháp ứng phó với khủng hoảng tài chính và hội nhập kinh tế quốc tế ở Việt Nam". Kỷ yếu hội thảo quốc tế - Tác động của khủng hoảng kinh tế thế giới và giải pháp cho ngành tài chính ngân hàng Việt Nam

5. Thủ tướng Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam-Nguyễn Tấn Dũng: " Đề án cơ cấu lại hệ thống TCTD giai đoạn 2011-2015" ban hành kèm theo quyết định số 254/QĐ – TTg ngày 01/03/2012 – điểm 4 mục II Phần B

6. Website của NHNN và Các NHTM

7. Điều 21 Luật đầu tư; Điều 152, 153 Luật Doanh nghiệp của Việt Nam.

Các ngân hàng...

(Tiếp theo trang 23)

thể thôi việc, ra đi và để lại những khoản nợ xấu rất lớn. Xử lý trách nhiệm thế nào đối với các chuyên viên này có thể họ cũng bị điều chuyển về xử lý nợ, bồi thường. Nhưng trên thực tế, cũng rất khó đòi hỏi bồi thường.

Mới đây nhất, một NHTM CP đã khởi kiện cựu giám đốc một chi nhánh của mình về đòi bồi thường trách nhiệm do để nợ xấu tăng cao, song đã thua kiện bởi không có văn bản pháp luật nào quy định rõ giám đốc chi nhánh phải có trách nhiệm bồi thường khi xảy ra nợ xấu và không thu hồi được nợ xấu. Còn xử lý hình sự thì các ngân hàng thường không muốn vì sợ cơ quan điều tra vào sẽ rắc rối, thậm chí có thể bị "nhòm ngó" các vấn đề khác, mà nợ thì vẫn chưa thu được, chi phí còn phát sinh thêm, lại bị ảnh hưởng đến uy tín đối với dư luận.

Ngân hàng cũng có thể áp dụng biện pháp buộc thôi việc, hoặc nhẹ nhàng hơn là gợi ý thôi việc, thậm chí nhân viên thấy có vấn đề cũng tự xin thôi việc. Ngoài ra cũng có hiện tượng cán bộ tín dụng "dừng chân đứng lại" ngân hàng một thời gian khoảng dưới 2 năm rồi cũng tự động xin thôi việc. Sau thôi việc, cơ hội vẫn mở ra với họ tại NHTM khác.

Bởi như đã nói ở trên, nhiều ngân hàng khác đều đang muốn tuyển dụng cán bộ có kinh nghiệm. Nên khi tuyển dụng, nếu một số cán bộ nhân sự tiếp nhận khá dễ dàng với hồ sơ, tương đối lỏng lẻo với việc xem xét lịch sử công tác thì càng giúp các cán bộ tín dụng rũ bỏ trách nhiệm. Tại nhiều Ngân hàng mới tiếp nhận rất khó xác minh thông tin về nợ xấu mà cán bộ tín dụng này gây ra, kết hợp với việc thiếu thốn nhân sự nên các ngân hàng sẽ đặc biệt quan tâm ưu tiên tuyển dụng các cán bộ tín dụng đã từng kinh qua thực tiễn.

Cùng với các biện pháp nói trên, tại tất cả các NHTM đang rà soát lại các quy định nội bộ, thắt chặt khâu kiểm tra và kiểm soát nội bộ, gắn liền với tăng cường giáo dục nhận thức cho bán bộ, nhân viên để hạn chế và phòng ngừa rủi ro đạo đức. Việc tiếp tục đào tạo và đào tạo lại, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ bằng nhiều hình thức khác nhau,... cũng được các NHTM đẩy mạnh trong quá trình tái cơ cấu nguồn nhân lực của mình ■