

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

PHAN THỊ THANH BÌNH

THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRỤ SỞ CHÍNH - NGÂN HÀNG
TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội, 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

PHAN THỊ THANH BÌNH

THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRỤ SỞ CHÍNH - NGÂN HÀNG
TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐOÀN THỊ YẾN

Hà Nội, 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp với đề tài “***Thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam***” là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Các số liệu, tài liệu nghiên cứu, kết quả nghiên cứu đề là trung thực và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin chịu mọi trách nhiệm về kết quả của nghiên cứu!

Học viên

Phan Thị Thanh Bình

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn tới TS. Đoàn Thị Yến đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, cô giáo chủ nhiệm, giảng viên Phòng Quản lý đào tạo, Khoa Quản lý nguồn nhân lực, - Trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian Tôi tham gia học tập tại Trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp. Trong quá trình thực hiện, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót.

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các giảng viên, giáo sư, tiến sỹ, các thầy, cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!

Học viên

Phan Thị Thanh Bình

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC i

DANH MỤC VIẾT TẮT iv

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ..... v

DANH MỤC BẢNG BIỂU v

PHẦN MỞ ĐẦU 1

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP 14

1.1. Một số khái niệm 14

1.1.1. Thù lao lao động..... 14

1.1.2. Cơ cấu của thù lao lao động..... 16

1.2. Nội dung thù lao tài chính trong doanh nghiệp 17

1.2.1. Tiền lương 18

1.2.2. Khuyến khích tài chính 21

1.2.3. Phúc lợi tài chính..... 23

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính trong doanh nghiệp 25

1.3.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong 25

1.3.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài 27

1.4. Các tiêu chí đánh giá thù lao tài chính của doanh nghiệp 29

1.4.1. Cơ cấu các khoản trong hệ thống thù lao..... 29

1.4.2. Mức độ công bằng, hiệu quả trong phương pháp phân phối thù lao tài chính 29

1.4.3. Mức độ rõ ràng về công thức/cách thức tính trả thù lao tài chính 29

1.4.4. Đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật 29

1.4.5. Đảm bảo tính khuyến khích, tạo động lực lao động cho người lao động	30
1.5. Kinh nghiệm thù lao tài chính tại một số ngân hàng và bài học rút ra cho Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam ...	30
1.5.1. Kinh nghiệm thù lao tài chính tại một số ngân hàng (Trụ sở chính)	30
1.5.2. Bài học rút ra cho Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam	35
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRỤ SỞ CHÍNH - NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM	38
2.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.....	38
2.1.1. Thông tin chung	38
2.1.2. Lĩnh vực hoạt động	39
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	39
2.1.4. Kết quả hoạt động	42
2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực tại Trụ Sở chính BIDV	43
2.2. Thực trạng thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam	45
2.2.1. Thực trạng về tiền lương.....	45
2.2.2. Thực trạng về khuyến khích tài chính.....	52
2.2.3. Thực trạng về phúc lợi tài chính	57
2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam	62
2.3.1. Thực trạng các yếu tố bên trong.....	62
2.3.2. Thực trạng các yếu tố bên ngoài	70
2.4. Đánh giá chung.....	74
2.4.1. Ưu điểm	74

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	75
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN THÙ LAO TÀI CHÍNH	
TẠI TRỤ SỞ CHÍNH - NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN	
VIỆT NAM.....	79
3.1. Phương hướng phát triển của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển	
Việt Nam trong thời gian tới	79
3.1.1. Định hướng phát triển chung của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển	
Việt Nam	79
3.1.2. Định hướng về công tác thù lao tài chính của Ngân hàng TMCP Đầu tư	
và Phát triển Việt Nam tại Trụ sở chính	81
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện thù lao tài chính tại Trụ sở chính -	
Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.....	82
3.2.1. Hoàn thiện tiền lương.....	82
3.2.2. Hoàn thiện về khuyến khích tài chính.....	86
3.2.3. Hoàn thiện về các phúc lợi tài chính.....	90
3.2.4. Một số giải pháp khác	92
KẾT LUẬN	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Ý nghĩa
TMCP	Thương mại cổ phần
BIDV	Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam
NLĐ	Người lao động
DN	Doanh nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHNT	Bảo hiểm nhân thọ

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động giai đoạn 2020 - 2022.....	43
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động tại trụ sở chính BIDV	44
Bảng 2.3. Bảng lương cán bộ lãnh đạo, quản lý	48
Bảng 2.4. Bảng lương nhân viên tại trụ sở chính.....	48
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động về tiền lương....	49
Bảng 2.6 Mức thưởng cuối năm của cán bộ tại trụ sở chính	55
Bảng 2.7. Kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động về cơ chế tiền thưởng tại trụ sở chính BIDV.....	56
Bảng 2.8. Kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động.....	61
Bảng 2.9. Người lao động tại Ban Tổ chức nhân sự Trụ sở chính	67
Bảng 3.1. Đánh giá kết quả công việc.....	88

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1 Cơ cấu thù lao lao động	16
Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức BIDV	40
Sơ đồ 2.2 Bộ máy quản lý tại Trụ sở chính BIDV.....	41

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong suốt chiều dài phát triển của nền kinh tế và của các doanh nghiệp nói riêng, sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp phụ thuộc lớn vào cách doanh nghiệp khai thác nguồn tài nguyên của mình, trong đó có hai nguồn tài nguyên quan trọng nhất đó là vốn tài chính và nguồn nhân lực. Quản lý hiệu quả hai nguồn tài nguyên này sẽ tạo nên cơ sở vững chắc cho quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực luôn được đánh giá là yếu tố quan trọng, có thể dẫn đến sự thành bại của một doanh nghiệp. Để có thể đạt được các mục tiêu phát triển, mỗi doanh nghiệp cần làm tốt các công tác nhằm đào tạo, phát triển, thu hút và giữ chân và sử dụng hiệu quả, từ đó khai thác được năng lực mỗi cá nhân giúp ích cho quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Một trong những yếu tố quyết định hiệu quả sử dụng lao động, giữ người lao động ở lại công hiến cũng như thu hút nhân lực của doanh nghiệp được quan tâm hàng đầu là thù lao tài chính. Việc đầu tiên khiến người lao động quyết định tham gia lao động đó là nhằm giải quyết các vấn đề về nhu cầu cá nhân, hàng ngày, tiếp theo đó là thỏa mãn những nhu cầu cao hơn như mua sắm, tích góp và nhận được sự công nhận của người khác. Thù lao tài chính một mặt thỏa mãn nhu cầu vật chất còn có tác dụng lớn trong tạo động lực lao động. Thiết kế thù lao tài chính phù hợp, kích thích người lao động nỗ lực hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Thù lao tài chính cạnh tranh sẽ giúp duy trì và thu hút người lao động. Khi người lao động có đầy đủ động lực lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh sẽ tăng cao, mức thù lao tài chính lúc đó lại phát triển và tiếp tục tạo động lực lao động. Từ đó, nhằm khai thác tối đa hiệu quả lao động của người lao động thì đội ngũ quản trị phải nắm bắt được các nhu cầu này để đưa ra các chính sách, định hướng phù hợp đối với thù lao tài chính của doanh nghiệp.

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Hầu hết trong mọi quan hệ lao động nhằm thu hút hay duy trì lao động các doanh nghiệp đều đưa ra những chỉ số như doanh thu, lợi nhuận, môi trường làm việc, sự ứng dụng các thiết bị khoa học - công nghệ hiện đại...nhưng ở bất cứ doanh nghiệp nào thì một yếu tố tiên quyết, quan trọng tác động đến mối quan hệ đó là tiền lương và chính sách thù lao tài chính của doanh nghiệp đối với người lao động. Thực tế hiện nay, thù lao tài chính còn được coi như một thước đo năng lực doanh nghiệp, thông qua chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi có thể khẳng định vị thế và uy tín của doanh nghiệp, là một đòn bẩy quan trọng để nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, chi cho tiền lương, khuyến khích tài chính,... (thù lao tài chính) là chi cho đầu tư phát triển. Mặt khác, thù lao tài chính trong doanh nghiệp công bằng và hợp lý có ảnh hưởng rất lớn góp phần thu hút, duy trì, củng cố và phát triển lực lượng lao động của mình. Thông qua thù lao tài chính, người lao động thúc đẩy hành vi lao động, là đòn bẩy thúc đẩy lao động đảm bảo cho quá trình sản xuất phát triển tuy nhiên nếu đó là thù lao được trả thỏa đáng. Xây dựng một quan hệ lao động chân chính với nhau cả hai đều phải được dựa trên sự ủng hộ, minh bạch, tin tưởng và hai yếu tố này phải luôn đứng bên cạnh nhau. Thù lao tài chính trong doanh nghiệp biểu hiện bằng hệ thống lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính. Việc xây dựng và ra quyết định về thù lao tài chính là một trong những khó khăn của doanh nghiệp. Vì nếu mức thù lao tài chính thấp, cách tính trả không hợp lý sẽ không tạo được động lực để người lao động làm việc hết mình và phát huy tối đa các giá trị của bản thân. Trước sự đổi mới liên tục của xã hội, việc cạnh tranh về nguồn lực và thu hút, giữ chân nhân người lao động, nâng cao sự trung thành, gắn bó của họ,

đòi hỏi cách chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách thù lao tài chính hợp lý là rất cần thiết. Như vậy, thù lao tài chính trong doanh nghiệp hiệu quả cụ thể là như thế nào. Liệu chỉ chú ý vào trả lương, thưởng, phúc lợi tài chính đã hiệu quả chưa. Nhất là đối với một Ngân hàng thương mại nhà nước đứng trong big 4 của Việt Nam, có rất nhiều cạnh tranh như Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV).

Với những bản khoản và hiểu biết nhất định, qua thời gian nghiên cứu tại BIDV, tác giả nhận thấy thù lao tài chính của BIDV phần nào đã phát huy được nhiều chính sách tốt nhưng còn nhiều điểm hạn chế cần khắc phục. Từ đó, tác giả chọn đề tài ***“Thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)”*** làm đề tài thực hiện nghiên cứu cho luận văn.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Các nghiên cứu tại Việt Nam

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về thù lao tài chính chủ yếu được đề cập ở một số nội dung trong các giáo trình giảng dạy về Quản trị nhân lực. Trong phạm vi của luận văn tác giả xin tập trung giới thiệu một số công trình, bài viết sau:

- Nguyễn Văn Danh (2021) luận văn thạc sĩ với đề tài *“Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Tân Anh Tuấn”*, trường Đại học Quy Nhơn. Tác giả tiến hành nghiên cứu trên 2 phương diện đó là công tác tạo động lực qua hình thức tài chính và hình thức phi tài chính. Đối với việc tạo động lực thông qua hình thức tài chính tại Tân Anh Tuấn, tác giả nhận thấy có một số vấn đề: Quy mô doanh nghiệp còn chưa lớn nên hầu hết các khoản thưởng còn tương đối hạn chế trong khi hệ thống KPI lại tương đối phức tạp phần nào làm giảm động lực người lao động, chế độ phúc lợi của Công ty cũng chỉ đảm bảo theo quy định của pháp luật gồm BHXH,

BHYT chứ chưa có các khoản mục khác nhằm tạo động lực cho người lao động. Nguyên nhân cơ bản được cho rằng đến từ nhận thức của chủ doanh nghiệp trong vấn đề tạo động lực lao động thông qua hình thức tài chính. Tuy nhiên ở phương diện phi tài chính, chủ doanh nghiệp đã làm tương đối tốt trong việc khích lệ, các hình thức nâng cao tình thần,... từ đó tác giả đưa một số đề xuất nhằm tạo động lực cho người lao động trên phương diện tài chính. Các đề xuất tương đối phù hợp với đặc điểm và quy mô doanh nghiệp, có tính khả thi cao khi áp dụng vào Công ty.[2]

- Hoàng Thúy Hiền (2019) luận văn thạc sĩ với đề tài “*Đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng*”, trường Đại học Lao động – Xã hội. Tác giả nghiên cứu các đãi ngộ của Công ty đến người lao động trên phương diện tài chính (Tiền lương, thưởng, phúc lợi). Nghiên cứu chỉ ra công tác đãi ngộ tài chính ngoài vấn đề tiền lương thì các khoản thưởng và phúc lợi còn tương đối qua loa, làm cho xong, cơ sở xếp bậc và thời gian tăng lương không thống nhất, các tiêu chí KPI không hợp lý gây sự mất công bằng giữa các người lao động. Từ vấn đề đó tác giả tập trung đề xuất các giải pháp nhằm xây dựng hệ thống tiêu chí cho các khoản thưởng, đãi ngộ, chỉ tiêu cũng như đề xuất các giải pháp khác nhằm thúc đẩy phúc lợi của người lao động trong doanh nghiệp [4].

- Hội thảo khoa học cấp trường (2020), “*Đổi mới chính sách tiền lương ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập hướng tới mức lương đảm bảo cuộc sống*”, vào ngày 18/6/2020 tại Trường Đại học Nội vụ Hà Nội. Hội thảo tập trung vào các vấn đề về chính sách tiền lương trong khu vực công và giải quyết vấn đề tồn tại trong thời gian dài đó là vấn đề chênh lệch giữa tiền lương cơ sở, khu vực so với nhu cầu thực tế của người lao động. Thực tế cho thấy, dù đã qua nhiều lần điều chỉnh tăng lương, đến nay vẫn tồn tại sự chênh lệch giữa các mức thấp nhất về lương cho các đối tượng thuộc khu vực công (cán bộ, công

chức, viên chức) và khu vực tư (công nhân, người lao động). Trước thực tiễn đó, hội thảo đã đề cập đến vấn đề đổi mới chính sách tiền lương được Đảng, Nhà nước quyết liệt chỉ đạo tổ chức thực hiện. [6]

- Trần Diệu Hương (2020), luận văn thạc sĩ với đề tài “*Thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dược phẩm CPC 1 Hà Nội*”, Trường Đại học Lao động - Xã hội. Tác giả tiến hành thu thập dữ liệu về thù lao doanh nghiệp và dữ liệu thông qua hình thức bảng hỏi từ 120 người lao động trong doanh nghiệp trong đó nghiên cứu sâu về 3 vấn đề tiền lương, khuyến khích tài chính, phúc lợi tài chính, các vấn đề còn tồn tại đó là tính linh hoạt của tiền lương, cơ chế khen thưởng chưa rõ ràng mang tính chủ quan cũng như các chế độ phúc lợi hiện chỉ đảm bảo nhu cầu tối thiểu chưa tạo được động lực cho người lao động. Từ đây các giải pháp của tác giả tập trung vào việc xây dựng chính sách thù lao [7]

- Nguyễn Đức Kha (2021) luận văn thạc sĩ với đề tài “*Phúc lợi đối với người lao động trong các doanh nghiệp ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*”, đăng tải ngày 18/02/2021 trên Tạp chí Cộng sản. Tác giả đã khẳng định: “Bên cạnh tiền lương, phúc lợi doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc bảo đảm cuộc sống của người lao động; bảo đảm tái sản xuất và tái sản xuất mở rộng sức lao động”. Nghiên cứu đã chỉ ra một số vấn đề: Tại Việt Nam đa phần các doanh nghiệp đã đảm bảo được các chế độ phúc lợi cơ bản về cả phương diện tài chính và phi tài chính. Tuy nhiên vẫn còn một bộ phận doanh nghiệp bỏ qua các phúc lợi của người lao động, các phúc lợi bị bỏ qua này chủ yếu là các phúc lợi thuộc phương diện tài chính và các phúc lợi tự nguyện. Cùng với đó việc đảm bảo các chế độ phúc lợi cơ bản thôi là không đủ để người lao động thực sự có động lực làm việc và gắn bó với tổ chức. Từ đây tác giả đã đưa ra một số giải pháp như: Hoàn thiện khuôn khổ thể chế quản thúc phúc lợi doanh nghiệp, phát huy vai trò của người lãnh đạo doanh nghiệp trong thực hiện phúc

lợi tại doanh nghiệp, phát huy vai trò các tổ chức đại diện người lao động trong doanh nghiệp trong đó tập trung vai trò của bộ phận công đoàn. [8]

- Trần Ngọc Lợi, Mai Thị Phương Lan (2021) nghiên cứu khoa học với đề tài "*Hoàn thiện các biện pháp tài chính nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Cấp nước Thanh Hóa*", được đăng tải trên Tạp chí khoa học trường Đại học Hồng Đức - số 54.2021. Hai tác giả tiến hành nghiên cứu trên 797 người lao động tại Công ty nhằm phân tích các yếu tố về: Chế độ tiền lương, chế độ tiền thưởng và chế độ phúc lợi. Từ đây hai tác giả đã đưa ra một số kết quả như sau. Có 2 chế độ tiền lương khác nhau trong công ty, ở cùng một mức lao động thì có 2 kiểu lương từ đó gây ra sự mất công bằng trong hệ thống lương, chế độ tiền thưởng còn chưa đa dạng, chế độ phúc lợi đã được thực hiện tương đối tốt, minh bạch và thống nhất. Từ đây tác giả đã đưa ra một số đề xuất quy trình xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá người lao động trên cả hai phương diện tiền lương và tiền thưởng, việc này vừa đảm bảo tính công bằng trong hệ thống tiền lương cũng như là cơ sở để đánh giá được giá khoản thưởng một cách thống nhất ngoài ra tác giả còn đề xuất một số chế độ phúc lợi tự nguyện phù hợp với tình hình công ty. [9]

- Nguyễn Thế Nhâm (2020) luận văn thạc sĩ với đề tài "*Phúc lợi cho người lao động trong các doanh nghiệp trên địa bàn Thị xã Quảng Yên, Tỉnh Quảng Ninh*", trường Đại học Công Đoàn. Tác giả nghiên cứu các chế độ phúc lợi cho người lao động trên địa bàn Tỉnh Quảng Ninh theo 2 định hướng: Phúc lợi tại các doanh nghiệp và phúc lợi của Tỉnh triển khai hướng đến các đối tượng doanh nghiệp, trong đó tập trung hơn các vào các công tác và thực trạng phúc lợi của địa bàn thị xã Quảng Yên triển khai. Ngoài các nhân tố doanh nghiệp tác giả đánh giá công tác của người lãnh đạo thông qua tình hình thăm hỏi, số lần đề cập, hội thảo về các chính sách, nhận xét quá trình triển khai cũng như tính thực tiễn của các chế độ phúc lợi đã được ban hành và đưa ra một số

kết luận: Các chế độ phúc lợi tại các doanh nghiệp đã được thực hiện tương đối tốt nhất là trên phương diện phi tài chính tuy nhiên vẫn còn một số doanh nghiệp còn tình trạng nợ lương người lao động, công tác tổ chức khám bệnh vẫn chưa được thực hiện ở một số doanh nghiệp, quá trình xử lý sai phạm của tỉnh vẫn chưa được triển khai quyết liệt. Từ đây tác giả đã đưa một số đề xuất hướng đến việc nâng cao phúc lợi tài chính tại các doanh nghiệp cũng như ý thức trong việc xử lý các sai phạm của tỉnh một cách hiệu quả, phù hợp với thực trạng của thị xã Quảng Yên. [10]

- Nguyễn Thị Mai Phương (2021), luận văn thạc sĩ với đề tài “*Thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng đầu tư và phát triển việt nam*”, Trường đại học Lao động - Xã hội. Từ những thông tin thu thập được trong quá trình nghiên cứu tác giả đã nêu ra 1 số vấn đề như sau: Thù lao tài chính đã đảm bảo được các yếu tố pháp luật công bằng và đáp ứng được nhu cầu cơ bản của người lao động. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra thù lao tài chính tại Công ty còn một số vấn đề: Chính sách lương quá cũ, vẫn áp dụng chính sách từ năm 2012; hệ thống KPI tuy là hệ thống KPI cá nhân nhưng chỉ thể hiện được các vấn đề về doanh số, không thể hiện được các đặc điểm về sự phấn đấu, trách nhiệm, thái độ làm việc của người lao động. Từ đây tác giả tiến hành đề xuất các giải pháp về cải cách chính sách thù lao kết hợp điều chỉnh hệ thống KPI có tính cá nhân hóa cao hơn, thể hiện được các đặc điểm khác ngoài doanh số của một người lao động. Các định hướng, giải pháp được đưa ra cụ thể, có tính khả thi và có thể áp dụng được với tình hình thực tế của công ty. [11]

- Huỳnh Đình Lệ Thu, Lưu Thị Thái Tâm (2018), nghiên cứu khoa học với đề tài “*Ảnh hưởng của yếu tố thù lao đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên ngân hàng: nghiên cứu tại một số ngân hàng tỉnh An Giang và Kiên Giang*”, đăng tải ngày 01/04/2018 trong tập tập 19 – vấn đề 9 của Tạp chí

khoa học Trường Đại học An Giang. Nghiên cứu tiến hành khảo sát 310 nhân viên ngân hàng tại tỉnh An Giang và Kiên Giang. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có hai nhân tố chính của sự thỏa mãn về thù lao là: mức lương và cơ chế quản lý chính sách lương có mối quan hệ cùng chiều với sự hài lòng trong công việc và sự hài lòng trong công việc có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành. Bên cạnh đó, cũng cho thấy, cơ chế quản lý chính sách lương là nhân tố quan trọng nhất tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên ngân hàng. Kết quả kiểm định cũng cho thấy, các yếu tố về độ tuổi, loại hình sở hữu ngân hàng và thu nhập của nhân viên có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên ngân hàng. Từ đây tác giả đã đề xuất giải pháp xoay quanh việc xây dựng hệ thống thù lao tài chính phù hợp với ngành ngân hàng. Tuy kiến nghị, giải pháp của tác giả được xây dựng trên cơ sở nghiên cứu định lượng nhưng định hướng vẫn mang tính chung chung, định tính khó hệ thống hóa cũng như triển khai cụ thể. [12]

- Đoàn Thị Yến (2018), “Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp”, Đề tài cấp Bộ - Bộ LĐTBXH. Đề tài đã đánh giá thực trạng Quản lý Nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp Việt Nam. Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp trong thời gian tới. [17]

- Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, Số 8 (2012), “Vai trò của lương và thu nhập như là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững”. Chuyên đề nêu rõ chính sách, pháp luật của nhà nước về lương và thu nhập; thực tiễn diễn biến lương và thu nhập của nước ta và đưa ra những kiến nghị nhằm cải cách chính sách tiền lương.

- Bài viết của tác giả Trục Ngôn trên báo Lao động “Doanh nghiệp cần có chính sách thù lao để giữ công nhân”, viện dẫn lời của Phó Chủ tịch Tổng Liên đoàn lao động Việt Nam: “Đầu tư cho nguồn lao động chính là khoản đầu

tư sinh lời, bởi được quan tâm, chăm sóc chu đáo người lao động sẽ tận lực cống hiến cho sự phát triển doanh nghiệp. Uy tín doanh nghiệp có công sức đóng góp rất lớn của người lao động, do vậy doanh nghiệp phải có trách nhiệm chăm lo đúng mức với công sức, trí tuệ mà họ bỏ ra”. Theo đó, doanh nghiệp phải chăm sóc thực tâm, trân quý người lao động, thù lao tương xứng người lao động sẽ giúp doanh nghiệp ổn định nguồn lực và quan hệ lao động.

- Theo báo Doanh nhân Sài gòn: Gần đây, nhiều công ty lớn đặt ra mục tiêu tăng trưởng cao đã buộc phải chú trọng việc cải thiện năng lực cạnh tranh toàn diện, trong đó khả năng cạnh tranh thu hút nhân tài thông qua các chính sách về lương và phúc lợi được xem là một trong những ưu tiên hàng đầu. Các công ty đang hướng đến một chính sách thù lao tài chính toàn diện hơn, và nghiên cứu thù lao tài chính theo hiệu quả làm việc như thế nào là hợp lý khi người lao động hiện nay có xu hướng đầu quân cho những doanh nghiệp sẵn sàng cung cấp cho họ những gói phúc lợi đáp ứng các nhu cầu cá nhân một cách toàn diện hơn, đồng thời luôn đánh giá đúng thành tích làm việc của họ.

Các nghiên cứu ở nước ngoài:

- Pablo de Andrés (2018) *“European banks’ executive remuneration under the new European Union regulation”*, vol 2 - issue 3 - 2018 Journal of Economic Policy Reform . Nghiên cứu đi vào tìm hiểu vấn đề tác động của mức thù lao mới cho các đối tượng điều hành tại các ngân hàng của Châu Âu. Nghiên cứu cho thấy các nhà chức trách đã đưa ra các chính sách tăng mức thù lao cho đối tượng điều hành trong khi không có các nghiên cứu cụ thể nào về việc tác động của mức thù lao đến hiệu quả và sự ổn định của nền tài chính tại Châu Âu. Theo đánh giá của tác giả, quy định mới có thể gây ra những hậu quả không mong muốn là tạo ra vấn đề lựa chọn bất lợi tại các ngân hàng châu Âu, làm giảm số lượng các nhà quản lý hoạt động hiệu quả hiện có cho các ngân hàng châu Âu và thúc đẩy sự gia tăng

quá mức thù lao cố định trên tổng mức thù lao, làm thay tiêu cực đổi cách thức hoạt động của các hệ thống khuyến khích. (19)

- Erdianto Sigit Cahyono, Anwar Sanusib, Bambang Supriyadi (2022), *“The Effect of Remuneration Policies and Learning Organizations on Employee Satisfaction and Performance in Regional Development Banks of East Java” Journal of Management and economic studies*”, vol.4 - no.3 – 2022, Journal of Management and Economic Studies. Bài viết nghiên cứu về chính sách thù lao và tác động của thù lao làm việc, chính sách đào tạo đến việc cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh tại các ngân hàng phát triển khu vực phía đông Java. Tác giả nghiên cứu 4 yếu tố xác định hiệu quả của thù lao công việc, hoạt động đào tạo gồm: Mức độ hài lòng, mức thu nhập tăng là tăng hiệu suất, chính sách đào tạo hợp lý tăng hiệu quả lao động, tác động của việc hài lòng đến hiệu quả làm việc. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng tác động của thù lao làm việc các tác động lớn nhất đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng, từ đây đưa ra một số giải pháp nhằm cải thiện hệ thống chính sách thù lao cho các ngân hàng khu vực phía đông Java.

Nhìn chung các nghiên cứu, bài báo, hội thảo về chủ đề này đều đưa ra các định hướng nghiên cứu và giải pháp theo một định hướng nhất định, phù hợp với điều kiện, tính chất của các địa phương, đơn vị cũng như tình hình kinh tế vĩ mô. Bản thân ngân hàng BIDV cũng đang tồn tại các vấn đề và cần thực hiện nghiên cứu nhằm ghi nhận thực trạng của vấn đề. Tuy nhiên, hiện chưa thực sự có các nghiên cứu cụ thể về Thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đánh giá thực trạng thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam. Từ đó, đề xuất các giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam thời

gian tới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về thù lao tài chính trong doanh nghiệp;
- Phân tích, đánh giá thực trạng thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam;
- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu: Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Thời gian nghiên cứu: Thu thập thông tin thứ cấp giai đoạn 2019-2022, và thông tin sơ cấp 6 tháng đầu năm 2023; Giải pháp đến năm 2025.

Nội dung nghiên cứu: Luận văn tập trung nghiên cứu Thù lao tài chính Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (với 3 cấu phần chính: Tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính).

5. Phương pháp nghiên cứu

- ***Nguồn thông tin và số liệu thứ cấp:*** Số liệu thứ cấp được tổng hợp từ các báo cáo hoạt động kinh doanh và báo cáo tài chính năm 2022 của BIDV; từ Quy chế trả lương của Trụ sở chính BIDV; Các công trình nghiên cứu, các bài báo, hội thảo...

- ***Nguồn thông tin sơ cấp:*** Phương pháp điều tra, khảo sát được sử dụng để đánh giá hiệu quả của thù lao tài chính, các phương pháp khác để làm cơ sở đưa ra nhận xét và kết luận, mẫu bảng hỏi.

Mẫu và cơ cấu mẫu: điều tra 110 phiếu cho các đối tượng là Trưởng phòng, Phó trưởng phòng, chuyên viên.

Phát ra: 110 phiếu - Thu về: 107 phiếu.

Trong đó: 100 phiếu hợp lệ, 07 phiếu không hợp lệ

Đưa ra một bảng câu hỏi đã chuẩn bị trước và có thang điểm đánh giá liên quan đến chế độ thù lao tài chính, phỏng vấn những người thuộc ban lãnh đạo Trụ sở chính BIDV. Từ cuộc phỏng vấn có thể rút ra những nhận định khách quan về tình hình thực hiện chế độ thù lao cho nhân viên trong BIDV. Phiếu điều tra được thiết kế gồm 10 - 15 câu hỏi với các nội dung đánh giá sự hợp lý, khoa học về thù lao tài chính theo mức độ đồng ý theo thang điểm với chính sách thù lao tài chính của BIDV. Trong đó, có 10 phiếu mà chủ thể tham gia là Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng, Phó trưởng phòng, chuyên viên. Từ đó rút ra được những nhận định khách quan về tình hình thực hiện chế độ thù lao cho nhân viên của BIDV.

Nội dung khảo sát: Khảo sát gồm 2 nội dung: Thông tin nhân khẩu học và các vấn đề liên quan đến thù lao tài chính của nhân viên tại BIDV.

+ Phương pháp quan sát: Sử dụng phương pháp quan sát để thu thập thông tin về thù lao lao động tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

- Ngoài ra, tác giả sử dụng phương pháp phân tích, xử lý thông tin

+ Phương pháp so sánh: Tác giả tiến hành đưa các dữ liệu khảo sát và hệ thống hóa các dữ liệu như các văn bản, bản ghi theo trình tự, phân mục hợp lý để từ đó so sánh và chỉ ra các thay đổi cụ thể, các điểm đánh giá chủ yếu, các dữ liệu có thể được liệt kê dưới dạng bảng, biểu đồ nhằm dễ dàng đánh giá thông tin.

+ Các phương pháp thống kê mô tả, thống kê phân tích,... cũng được sử dụng để phân tích, xử lý các thông tin trong quá trình thực hiện luận văn.

6. Đóng góp mới của đề tài

- Về mặt lý luận: Luận văn hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về thù lao tài chính trong doanh nghiệp. Trong đó thù lao tài chính được tiếp cận theo

3 nội dung (tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi) và phân tích nhân tố ảnh hưởng đặc biệt trong giai đoạn 2020-2022 (giai đoạn bị ảnh hưởng bởi Covid-19 và công nghệ số).

- Về mặt thực tiễn: Luận văn đánh giá thực trạng thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam và đã đề xuất được các giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam đến năm 2025.

7. Kết cấu luận văn

- Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục chữ viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, và các phụ lục,... Nội dung chính của luận văn được xây dựng theo 3 chương, cụ thể:

Chương 1: Cơ sở lý luận về thù lao tài chính trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THÙ LAO TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Thù lao lao động

Khi đề cập đến vấn đề thù lao lao động, có nhiều các khái niệm khác nhau ở mỗi quy mô mà vấn đề này đề cập đến như đối với cá nhân, tổ chức hoặc các quốc gia.

Ở quy mô doanh nghiệp, theo tác giả Nguyễn Quốc Tuấn trong giáo trình nguồn nhân lực có đề cập: Một tổ chức muốn tồn tại và phát triển phải đảm bảo được việc thỏa mãn các nhu cầu của người lao động. Tại đó một trong những nhu cầu quan trọng nhất là nhu cầu về tiền, nó cho phép người lao động có thể thực hiện các giao dịch mua bán, tích trữ,... nhằm thỏa mãn nhu cầu của bản thân. Cơ sở để người lao động có thể nhận những khoản tiền công nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân đó là việc trao đổi sức lao động mà tổ chức mong muốn để tổ chức có thể đạt được mục đích cuối cùng, từ đây tổ chức sẽ trả công dưới các hình thức khác nhau cho người lao động. Tập hợp các khoản chi trả dưới hình thức như tiền, hàng hóa, dịch vụ,... mà doanh nghiệp trả cho người lao động được gọi là thù lao lao động.[14]

Đối với mỗi cá nhân trong Giáo trình quản trị nguồn nhân lực của Lê Thanh Hà có đề cập rằng thù lao lao động là toàn bộ những khoản thu nhập mà người lao động nhận được từ phía người sử dụng lao động thông qua hoạt động bán sức lao động của bản thân.[3]

Theo Đỗ Thị Tươi (2020) có đề cập khái niệm này một cách chi tiết hơn đó là thù lao lao động là tất cả những lợi ích mà người lao động nhận được thông qua việc trao đổi sức lao động của bản thân cho doanh nghiệp, những khoản này gồm tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và các yếu tố phi tài chính khác.[15]

Từ đây ta có thể tổng kết thù lao lao động là những giá trị mà người lao động nhận được thông qua hoạt động trao đổi sức lao động cho tổ chức, doanh nghiệp. Các giá trị này thể hiện thông qua tiền lương, thưởng, phúc lợi cũng như các yếu tố phi tài chính khác.

Đối với mỗi cá nhân hoặc doanh nghiệp thì thù lao lao động luôn chiếm một vai trò quan trọng. Nó giúp cá nhân hoặc tổ chức đạt được các mục đích khác nhau.

Đối với cá nhân, thù lao lao động có tác dụng bù đắp và tái tạo sức lao động sau khoảng thời gian bán sức lao động cho doanh nghiệp. Thù lao lao động còn được dùng để thỏa mãn các nhu cầu của con người từ những nhu cầu cơ bản cho đến các nhu cầu cao hơn... Người lao động chỉ có thể làm việc hết công suất nếu mức thù lao lao động là phù hợp với công sức bỏ ra.

Từ đây có thể thấy muốn người lao động hoạt động với năng suất cao nhất thì doanh nghiệp phải thiết kế được thù lao phù hợp với cách thức hoạt động cũng như tạo được động lực. Thù lao lao động là một công cụ nhằm quản trị nhân sự hiệu quả, thông qua thù lao hợp lý, doanh nghiệp có thể nâng cao hiệu suất lao động tổng thể. Ở phương diện ngược lại nếu thù lao lao động của doanh nghiệp không phù hợp thì người lao động có thể không còn gắn bó với doanh nghiệp cũng như giảm động lực lao động, hiệu suất lao động.

Do đó thù lao lao động trong doanh nghiệp cần đảm bảo được các yêu cầu như:

- Hệ thống thù lao lao động phải thu hút được người lao động phù hợp thu hút được lao động giỏi.

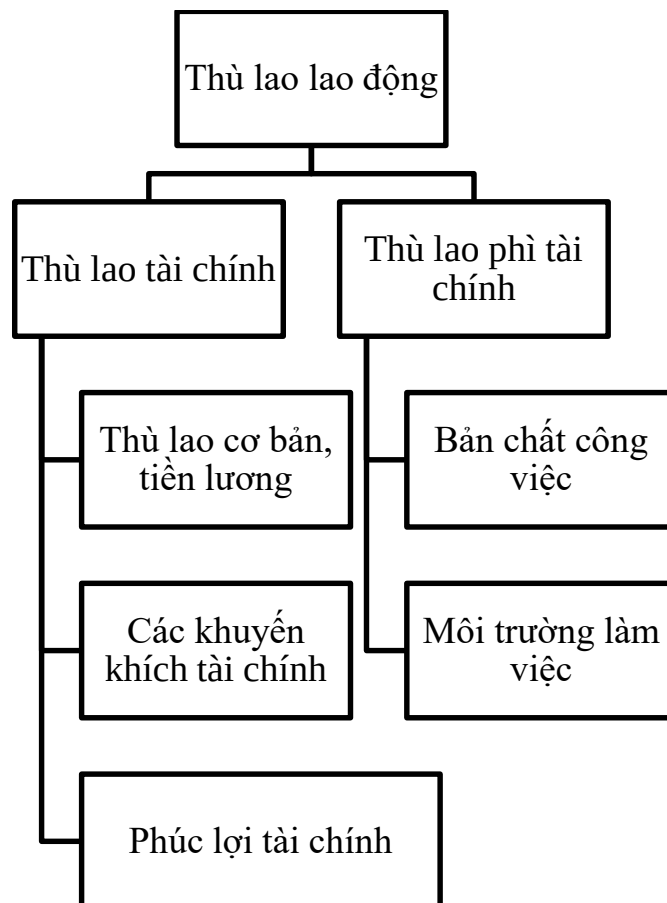
- Hệ thống thù lao lao động phải xây dựng trên cơ sở pháp luật: Cần tuân thủ các quy định về giờ làm, lương tối thiểu, thưởng, nghỉ có lương, các khoản bảo hiểm,...

- Hệ thống thù lao phải tạo động lực cho người lao động: Ngoài việc tạo ra các chế độ nhằm thúc đẩy động lực như các khoản thưởng, phụ cấp thì thù lao lao động cũng phải thỏa mãn các yếu tố tương lai cho người lao động cũng như doanh nghiệp thông qua các cơ chế tăng lương thưởng, phân bậc,....

1.1.2. Cơ cấu của thù lao lao động

Khi đề cập đến vấn đề cơ cấu của thù lao lao động thì có một số trường phái như: “Thù lao tài chính và thù lao phi tài chính”, “Thù lao trực tiếp, thù lao gián tiếp”, “Thù lao cơ bản, khuyến khích, phúc lợi”,.... Trong nghiên cứu này, đề tài tiếp cận theo 2 dạng thù lao là thù lao tài chính và thù lao phi tài chính (Sơ đồ 1.1).

Sơ đồ 1.1 Cơ cấu thù lao lao động



(Tổng hợp lý thuyết và sơ đồ hóa)

Theo cách tiếp cận này thì thù lao tài chính là các lợi ích mà người lao động đổi được thông qua việc trao đổi sức lao động với doanh nghiệp dưới dạng tiền, còn đối với thù lao phi tài chính thì đây là các lợi ích nhận được thông qua các yếu tố phi tài chính như mức độ hấp dẫn của công việc, môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp, mức độ thách thức, khả năng phát triển trong dài hạn đối với doanh nghiệp.

Một cách cụ thể hơn thì thù lao tài chính là các giá trị vật chất mà người lao động nhận được khi làm việc tại các doanh nghiệp, tổ chức và thường được cụ thể hóa dưới dạng tiền. Ngoài ra một yếu tố khác của thù lao tài chính đó là việc doanh nghiệp chi trả các khoản tiền phúc lợi cho doanh nghiệp như: bảo hiểm y tế, bảo hiểm nhân thọ, trợ cấp xã hội, các khoản phụ cấp vì hoàn cảnh lao động đặc biệt,...

Còn thù lao phi tài chính là các giá trị phi vật chất không thể quy dưới dạng tiền mà người lao động nhận được từ doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp muốn có một cơ chế thù lao hấp dẫn thì không thể chỉ quan tâm đến thù lao tài chính mà còn phải quan tâm đến các vấn đề phi tài chính như: bản thân công việc, môi trường làm việc, thời giờ linh hoạt, cơ hội được phát triển, thăng tiến,... Công việc có hấp dẫn không, có thách thức đòi hỏi sức phấn đấu không, nhân viên có được giao trách nhiệm không, có cơ hội được cấp trên nhận biết được thành tích của mình hay không, họ có cảm giác vui khi hoàn thành công việc hay không và họ có cơ hội thăng tiến không.

1.2. Nội dung thù lao tài chính trong doanh nghiệp

Thù lao là một yếu tố quan trọng trong việc thiết lập và duy trì một hệ thống gắn kết nhân viên hiệu quả trong một doanh nghiệp. Nó liên quan đến việc cung cấp các ưu đãi phù hợp cho người lao động vì sự đóng góp của họ cho tổ chức. Thù lao tài chính là một hình thức thanh toán hoặc phần thưởng do người sử dụng lao động trao cho người lao động để đổi lấy công việc đã

hoàn thành, thường là trong khuôn khổ hợp đồng hoặc thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động. Mục tiêu của thù lao là cung cấp các ưu đãi tài chính khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ và đóng góp nỗ lực tốt nhất của họ để đạt được các mục tiêu và mục tiêu của tổ chức. Nó cũng đóng vai trò là động lực cho nhân viên để họ luôn trung thành và cam kết với tổ chức. Một hệ thống thù lao được thiết kế tốt sẽ có thể thu hút, giữ chân, thúc đẩy và khen thưởng những cá nhân tài năng, những người sẵn sàng vượt ra ngoài những gì họ mong đợi để giúp đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Tuy thù lao tài chính có thể tiếp cận dưới nhiều dạng nhưng trong phạm vi nghiên cứu, thù lao tài chính sẽ được tiếp cận từ các góc độ như: Thù lao cơ bản, các khuyến khích tài chính, các phúc lợi lao động.

1.2.1. Tiền lương

Thù lao lao động nói chung và tiền lương nói riêng là công cụ nhằm quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, tuy nhiên khác với ý nghĩa rộng của thù lao thì tiền lương có ý nghĩa là mức lương tối thiểu nhằm thỏa mãn công sức mà người lao động đã bỏ ra để thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức đồng thời phải đủ để đáp ứng một số nhu cầu cao hơn của người lao động trong doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp thì ngoài việc đảm bảo hai yếu tố trên thì việc xây dựng hệ thống lương còn phải đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường lao động,... Với một hệ thống lương phù hợp thì doanh nghiệp có thể thúc đẩy hiệu quả hoạt động tổng thể của doanh nghiệp, ngược lại nếu yếu tố tiền lương không được đảm bảo thì nó sẽ tác động lớn nhất đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nguyên nhân đến từ việc tại đa phần các doanh nghiệp thì tiền lương có tác động lớn nhất đến quyết định làm việc, tuy nhiên tại một số tổ chức hoặc ngành nghề có cơ chế khác thì yếu tố tiền lương sẽ bị giảm tầm quan trọng.

Để phát huy được vai trò của tiền lương thì việc xác định quỹ tiền lương, cách thức tính lương,... là vô cùng quan trọng. Với các doanh nghiệp khác nhau

thì các thức tính lương cũng khác nhau. Nếu xét theo hình thức trả lương thì hiện có 02 hình thức trả lương cơ bản sau:

- **Trả lương theo thời gian:** Trả lương theo thời gian là hình thức trả lương trên cơ sở là thời gian làm việc của người lao động và mức lương đã định trước trong hợp đồng lao động, vị trí/chức danh mà người lao động đảm nhiệm (Việc trả lương theo thời gian cần doanh nghiệp xây dựng một hệ thống đánh giá các giá trị lao động của chức danh công việc đó cần có). Hình thức trả lương này được áp dụng phổ biến đối với nhóm người lao động hành chính văn phòng như tài vụ, văn thư, kế toán,....

Ngoài việc đánh giá thuần túy thông qua thời gian làm việc thì hệ thống trả lương theo thời gian thường đi liền với các kết quả thực hiện công việc (KPI), trên cơ sở KPI người sử dụng lao động sẽ ghi nhận kết quả và quy đổi thành một yếu tố trực tiếp trong thành phần lương hoặc quy đổi như một thành phần trong khoản thưởng hàng tháng đối với người lao động. Tuy nhiên đối với hình thức trả lương theo thời gian thì phần lương cơ bản thường chiếm tỉ trọng lớn, các khoản thêm như KPI,.. chỉ chiếm một phần nhỏ trong cơ cấu tiền lương của người lao động.

Cùng với đó, việc đánh giá nhằm nâng cao mức lương cơ bản của người lao động thường dựa trên cơ sở đó là thành tích công tác như thời gian công tác, các kết quả, thành tích nổi trội,... trên cơ sở này người sử dụng lao động sẽ quyết định quá trình thăng tiến cũng như nâng bậc lương cho người lao động.

Tuy hình thức trả lương theo giờ thường được áp dụng tại các bộ phận hành chính văn phòng không có nghĩa là các doanh nghiệp không thể áp dụng hình thức lương này cho bộ phận sản xuất tại các doanh nghiệp. Tại một bộ phận các doanh nghiệp sản xuất hình thức lương này cũng được áp dụng kèm theo các cơ chế khác.

Nhìn chung việc trả lương theo thời gian là hình thức trả lương dựa trên cơ sở là các giá trị mà người lao động đem lại và được tính toán trên hệ thống tính toán lương của chủ doanh nghiệp và kèm theo đó là các mốc về chỉ tiêu công việc, thành tựu, thời gian công tác.

- **Trả lương theo năng suất:** Hình thức lương này được áp dụng chủ yếu tại các cơ sở sản xuất, nhà máy, xí nghiệp,... Với kết cấu gồm lương cơ bản và các khoản tiền lương theo năng suất. Trong đó với hình thức trả lương này thù lương cơ bản thường tương đối thấp và chỉ đảm bảo được hai yếu tố đó là tuân thủ yêu cầu pháp luật và nhu cầu cơ bản như tái tạo sức lao động. Các khoản tiền theo năng suất chiếm tỉ trọng lớn và là yếu tố quyết định mức lương của người lao động trên cơ sở là số lượng sản phẩm mà người lao động tạo ra trong thời gian làm việc.

Đặc điểm của việc trả lương theo năng suất đó là nó có khả năng tạo động lực lao động tốt cho người lao động, thúc đẩy việc nâng cao hiệu suất lao động, điều này đặc biệt đúng với các đối tượng có mong muốn nhận được các khoản thu nhập cao hơn. Nguyên nhân cơ bản đó là mức tiền lương người lao động nhận được chủ yếu đến từ số lượng sản phẩm tạo ra.

Tuy có ưu điểm đặc biệt trong việc nâng cao năng suất lao động nhưng hình thức trả lương sẽ gây ra vấn đề trong việc đảm bảo chất lượng sản phẩm đầu ra của đơn vị sản xuất cũng như các yếu tố an toàn lao động và việc bảo trì các thiết bị sản xuất theo tiêu chuẩn.

Khác với trả lương theo thời gian thì *trả lương theo năng suất có đa dạng loại hình hơn như:*

- Trả lương/sản phẩm cá nhân: Hình thức này biểu hiện dưới dạng trả lương cho mỗi khối lượng sản phẩm cụ thể mà người lao động hoàn thành.

- Trả lương/sản phẩm gián tiếp: Được áp dụng cho người lao động hỗ trợ công nhân chính trong việc sản xuất.

- Trả lương/sản phẩm tập thể: Thường áp dụng cho một đơn hàng, một dây chuyền, một nhóm người,... Theo đó khi các đối tượng này hoàn thành một khối lượng công việc cụ thể thì người lao động sẽ trả lương cho tập hơn người lao động thuộc nhóm này và người nhận khoản tiền này để phân phối là người chịu trách nhiệm chính như quản đốc dây chuyền, quản lý bộ phận,...

- Trả lương/sản phẩm khoán: Thường được hiểu là việc trả cố định một khoản tiền cho người lao động trong việc thực một nhiệm vụ được thỏa thuận, tại đó giới hạn về mức chi phí, thời gian cho mỗi sản phẩm. Hình thức trả lương này được sử dụng chủ yếu ở các ngành xây dựng hoặc nông nghiệp.

- Trả lương sản phẩm lũy tiến: Thường được sử dụng khi doanh nghiệp đã áp một mức khối lượng công việc trần cho mức lương cơ bản, khi người lao động sản xuất vượt mức trần của lương cơ bản sẽ được nhận lương lũy tiến ứng với số sản phẩm vượt năng suất. Thường được áp dụng tại các khâu quan trọng của quá trình sản xuất với số lượng nhân công không quá dồi dào cũng như yêu cầu trình độ cao.

Ngoài ra còn có các cách tính lương trả lương cho bộ phận trực tiếp, trả lương cho bộ phận gián tiếp.

1.2.2. Khuyến khích tài chính

Theo Đỗ Thị Tươi (2018) trong giáo trình “Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp” thì “*Khuyến khích tài chính là những khoản tiền trả ngoài tiền công và tiền lương cho người lao động (thù lao cơ bản). Khuyến khích tài chính là khoản tiền doanh nghiệp trả cho các nỗ lực tăng thêm của người lao động sau khi người lao động đã đáp ứng được yêu cầu chuẩn của doanh nghiệp*”. [15]

Vấn đề thù lao tại doanh nghiệp là một phần không thể thiếu của doanh nghiệp, vì nó có thể có tác động đáng kể đến tinh thần, năng suất và khả năng giữ chân nhân viên. Để một tổ chức thành công, phải đảm bảo rằng nhân viên

của mình được đền bù xứng đáng cho những đóng góp của họ. Khuyến khích tài chính đóng một vai trò quan trọng trong quá trình này, vì chúng cung cấp động lực và phần thưởng cho nhân viên vì những nỗ lực của họ.

Khuyến khích tài chính có thể có nhiều hình thức khác nhau như thưởng, tăng lương hoặc thăng chức. Tiền thưởng thường được trao cho những nhân viên đã vượt quá mong đợi hoặc vượt quá nhiệm vụ công việc của họ.

Các hoạt động khuyến khích cũng có thể được sử dụng để ghi nhận hiệu suất vượt trội theo thời gian hoặc thành tích đặc biệt trong các lĩnh vực cụ thể. Khuyến khích trong tổ chức có thể bao gồm các khuyến khích tài chính và khuyến khích phi tài chính trong đó việc tăng lương là một hình thức khuyến khích tài chính khác có thể được cấp khi nhân viên đạt được các cột mốc nhất định trong tổ chức như hoàn thành bằng cấp cao hoặc đảm nhận các trách nhiệm bổ sung. Thăng chức cũng có thể được trao cho những người thể hiện hiệu suất đặc biệt và phẩm chất lãnh đạo trong tổ chức.

Khi đề cập đến vấn đề khuyến khích tài chính tại doanh nghiệp thì các biểu hiện, hoạt động phổ biến gồm:

- Tăng lương: Mức tăng lương được đánh giá trên hệ thống đánh giá công việc của doanh nghiệp, các kết quả, sự cống hiến của người lao động sẽ được ghi nhận và trở thành cơ sở để đánh giá mức tăng lương tương xứng. Cơ sở chính của việc tăng lương thường là: Yêu cầu của pháp luật, cơ chế bậc lương, thâm niên lao động. Ngoài ra với một số công hiến đặc biệt người lao động không chỉ nhận phần thưởng trực tiếp mà còn có thể được tăng lương.

- Khuyến khích đối với tập thể: Thưởng theo sản phẩm tập thể, tương tự như trả lương theo sản phẩm tập thể thì mức thưởng này cũng dựa trên kết quả của toàn đội nhóm để tăng, từ đây nâng cao tinh thần đoàn kết và động lực làm việc.

- Tiền thưởng: Là các khoản thưởng thường là tiền mặt được trao cho một cá nhân hoặc tập thể khi đạt được kết quả vượt ngưỡng kỳ vọng, đem lại nhiều thành tích cho doanh nghiệp hoặc là các khoản thưởng cố định như thưởng quý, thưởng tết,...

- Phần thưởng: Tương tự như tiền thưởng nhưng thay vì sử dụng tiền thì phần thưởng thường là hiện vật.

Ngoài việc cung cấp phần thưởng tài chính, các tổ chức cũng phải có các công tác nhằm cung cấp các khuyến khích phi tài chính như sắp xếp làm việc linh hoạt hoặc thêm ngày nghỉ làm có thể giúp giữ chân nhân tài hàng đầu trong khi giảm chi phí liên quan. Thời gian nghỉ có lương cũng có thể hoạt động như một hình thức khuyến khích tài chính quan trọng bằng cách cung cấp thời gian nghỉ ngơi cần thiết khỏi môi trường làm việc căng thẳng trong khi cho phép nhân viên tận hưởng thời gian giải trí chất lượng mà không cảm thấy tội lỗi khi nghỉ một ngày ở đây và ở đó do lo ngại tài chính liên quan đến nghỉ làm không lương.

1.2.3. Phúc lợi tài chính

Phúc lợi tài chính trong doanh nghiệp là một phần quan trọng trong hệ thống thù lao tài chính tại doanh nghiệp, ngoài lương chiếm vị trí quan trọng nhất thì phúc lợi thường là yếu tố tiếp theo được người lao động nhìn nhận để quyết định tham gia cũng như gắn bó với doanh nghiệp.

Phúc lợi tài chính là chi phí mà doanh nghiệp trả cho người lao động dưới dạng tiền nhưng theo cách gián tiếp. Thường là việc đóng các khoản phúc lợi bắt buộc của nhà nước cũng như các khoản phúc lợi tự nguyện mà doanh nghiệp có. Các khoản chi trả này hướng chủ yếu tới các vấn đề như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, hưu trí,... Cùng với đó là chi phí cho các chương trình phúc lợi khác (thường là tự nguyện) như khám định kỳ, tổ chức các sự kiện, du lịch,...

Phúc lợi tài chính được chia làm hai loại:

+ *Phúc lợi bắt buộc*: là các phúc lợi tối thiểu mà doanh nghiệp phải chi trả theo đúng quy định của Pháp luật. Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm các chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động bao gồm các chế độ hưu trí, tử tuất; ốm đau, thai sản; trợ cấp thất nghiệp; chế độ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp; bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội.

- Bảo hiểm y tế: Chi trả cho người lao động về vấn đề bảo hiểm y tế nhằm đảm bảo và phòng chống các rủi ro về bệnh tật mà người lao động có thể gặp phải.

- Bảo hiểm xã hội: Bảo hiểm xã hội là một hệ thống bảo đảm xã hội được tổ chức và quản lý bởi chính phủ, nhằm cung cấp các khoản bảo hiểm và các dịch vụ xã hội quan trọng cho công dân trong một quốc gia. Mục tiêu chính của bảo hiểm xã hội là bảo vệ và nâng cao mức sống của người dân trong các tình huống như bệnh tật, tai nạn, tuổi già, thất nghiệp hoặc sinh con.

+ *Phúc lợi tự nguyện* là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp tự đưa ra, phù hợp với khả năng tài chính của mình cũng như năng lực của người lao động, nhằm khuyến khích người lao động làm việc, an tâm công tác và gắn bó với Công ty nhiều hơn. Phúc lợi tự nguyện bao gồm những loại như các chương trình nghỉ mát, khám sức khỏe định kỳ, chế độ thăm hỏi tứ thân phụ mẫu, người lao động, hiếu hỉ, thưởng cho con đoàn viên NLD có thành tích xuất sắc trong học tập, hỗ trợ tiền điện thoại cho cán bộ cấp lãnh đạo từ cấp phòng trở lên, tiền trước khi về hưu... Một số doanh nghiệp khác còn có thể cung cấp chế độ bảo hiểm sức khỏe cho nhân viên và gia đình. Điều này bao gồm chi phí khám chữa bệnh, thuốc, điều trị, và các dịch vụ y tế khác.

- Bảo hiểm nhân thọ: Công ty có thể cung cấp chương trình bảo hiểm nhân thọ để đảm bảo tài chính cho nhân viên và gia đình trong trường hợp xảy ra sự cố không may...

Nhìn chung tác dụng cơ bản của phúc lợi tài chính đó là kích thích và động viên tinh thần cho người lao động nhằm duy trì và khiến họ gắn bó với tổ chức, đây cũng là công cụ nhằm thu hút nguồn nhân lực của doanh nghiệp vì thông thường mức lương cơ bản cho một vị trí công việc có tính cân bằng trên toàn bộ thị trường lao động, điểm khác biệt về tài chính của các doanh nghiệp chủ yếu đến từ các khoản thưởng và phúc lợi tài chính. Tùy theo tình hình thực tế, doanh nghiệp sẽ thiết kế các chương trình phúc lợi sao cho phù hợp với doanh nghiệp, đảm bảo tính thực tiễn cũng như tạo động lực lao động.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính trong doanh nghiệp

1.3.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong

1.3.1.1. Loại hình tổ chức, quy mô tổ chức, vị thế doanh nghiệp

Loại hình tổ chức của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến các khoản thù lao mà người lao động nhận được. Mục đích của doanh nghiệp và các yếu tố gắn với công việc cũng phụ thuộc vào loại hình doanh nghiệp, điều này tác động trực tiếp đến mức thù lao của doanh nghiệp đối với người lao động. Quyền lợi của người lao động sẽ được đảm bảo hơn nếu doanh nghiệp có tổ chức công đoàn, đặc biệt là về phúc lợi và các yếu tố thù lao phi tài chính của doanh nghiệp có tổ chức công đoàn thường tốt hơn với các doanh nghiệp không có. Doanh nghiệp có quy mô khác nhau thì thù lao đối với người lao động cũng khác nhau. Đơn vị có quy mô lớn, thời gian lâu năm thường đòi hỏi hệ thống thù lao phải hoàn thiện hơn. Các đơn vị mới, quy mô nhỏ thì hệ thống thù lao sẽ trên cơ sở xây dựng và cân nhắc đưa vào sử dụng. Cơ cấu tổ chức trong đơn vị quy mô lớn nhiều cấp bậc quản lý trung gian trong bộ máy lãnh đạo sẽ làm cho chi phí quản lý lớn nên đặc biệt cần xem xét và xây dựng hệ thống thù lao hợp lý. Hệ thống thù lao tài chính phụ thuộc rất lớn vào lĩnh vực kinh doanh của tổ chức. Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực khác nhau thì có đặc điểm hoạt động

sản xuất kinh doanh khác nhau, độ phức tạp kỹ thuật, điều kiện lao động khác nhau, vì vậy đòi hỏi thiết kế thù lao tài chính cũng phải khác nhau.

1.3.1.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Các đơn vị thành công và có kết quả sản xuất tốt thường có khuynh hướng trả mức lương cho người lao động cao hơn mức lương trung bình của thị trường bên ngoài và ngược lại. Bên cạnh tiền lương, các doanh nghiệp có kết quả hoạt động sản xuất tốt thường có ảnh hưởng thuận lợi trong việc xây dựng các chương trình khuyến khích tài chính và phúc lợi. Đối với các tổ chức mà hoạt động kinh doanh gặp khó khăn, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh thấp thì họ thường có xu hướng chỉ đảm bảo các quyền lợi cơ bản về lương và các loại phúc lợi tài chính bắt buộc, còn những khoản phúc lợi tài chính tự nguyện và các chương trình khuyến khích tài chính ít hoặc không được quan tâm, chú trọng.

1.3.2.3. Quan điểm triết lý, tầm nhìn của lãnh đạo về thù lao tài chính

Quan điểm của lãnh đạo trong doanh nghiệp về thù lao ảnh hưởng nhiều đến thù lao tài chính của người lao động. Nếu lãnh đạo doanh nghiệp thấy được tầm quan trọng của thù lao tài chính, xem đó là một trong các công cụ quản trị có tác động lớn đến các hoạt động quản trị nhân lực nói chung và tác động đến kết quả quản trị kinh doanh thì họ chú trọng hơn, có những đầu tư thỏa đáng hơn cho hệ thống thù lao tài chính trong doanh nghiệp và ngược lại.

1.3.2.4. Đội ngũ cán bộ quản trị nguồn nhân lực

Đội ngũ cán bộ quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ xây dựng hệ thống thù lao lao động trong doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn và có vai trò quan trọng, tác động chính đến thù lao tài chính. Nếu số lượng đảm bảo, năng lực, kinh nghiệm của đội ngũ tốt sẽ xây dựng được hệ thống thù lao lao động nói chung và thù lao tài chính nói riêng khoa học, vừa đảm bảo thù lao tài chính công bằng, tương ứng với công hiến của người lao động, vừa phát huy được

vai trò, công cụ tạo động lực lao động từ thù lao tài chính trong doanh nghiệp (đạt mục tiêu của doanh nghiệp như tăng năng suất lao động, hiệu quả làm việc, duy trì nhân lực, thu hút nhân tài,...).

Ngược lại, nếu đội ngũ cán bộ quản trị nguồn nhân lực thiếu về số lượng, yếu về năng lực, sẽ hạn chế trong việc tiếp cận, triển khai các văn bản pháp lý của Nhà nước. Quan trọng hơn là họ không đủ khả năng để xây dựng được hệ thống thù lao tài chính phù hợp với doanh nghiệp, từ đó không phát huy được hiệu quả của hệ thống thù lao tài chính trong doanh nghiệp.

1.3.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

1.3.2.1. Thị trường lao động

Cung cầu lao động: đóng vai trò quan trọng trong hình thành giá cả sức lao động. Nếu doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao thì rõ ràng do sức cầu lao động lớn, cung thấp doanh nghiệp phải xây dựng quy chế trả lương với chế độ thù lao cao mới có thể thu hút nhân lực. Trên thị trường lao động do tác động của cung cầu lao động, nên các mức lương luôn biến động, tiền lương là thành phần quan trọng trong chế độ thù lao nhằm thu hút nhân lực. Các doanh nghiệp có xu hướng thông qua những hấp dẫn từ tiền lương để thu hút nhân tài từ các doanh nghiệp cạnh tranh khác. Do đó, những biến động do cung cầu của thị trường lao động sẽ tác động tới tiền lương và đặc biệt, ảnh hưởng đến thù lao tài chính của doanh nghiệp.

1.3.2.2. Khu vực địa lý

Mỗi vùng địa lý sẽ có sự khác biệt về mức sống, mức phí sinh hoạt, chi phí học tập nên sẽ có sự khác nhau về mức lương chi trả cho cùng một công việc mà có vùng địa lý khác nhau. Tại khu vực địa lý có chi phí cao như các thành phố lớn và vùng đô thị thì chi phí về nhân công sẽ cao hơn các vùng khác. Vì vậy, doanh nghiệp cần khảo sát chi phí nhân công tại mỗi vùng khi tham gia vào đầu tư vào khu vực đó.

1.3.2.3. Luật pháp và các quy định, chính sách

Các quy định của luật về thù lao tài chính như quy định về tiền lương, quỹ tiền lương, phúc lợi..., đều ảnh hưởng đến thù lao tài chính của doanh nghiệp. Xây dựng thù lao tài chính trong doanh nghiệp phải phù hợp với quy định của luật quốc gia hiện hành. Các quy định của pháp luật về thù lao tài chính trong doanh nghiệp bao gồm tiền lương tối thiểu, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương làm việc ban đêm, thời hạn trả lương, tạm ứng lương, các phúc lợi bắt buộc,... Chính vì vậy, nếu các quy định của luật về thù lao tài chính, phù hợp với thực tiễn, tạo môi trường và điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc thực thi các quy định của luật. Ngược lại, nếu các quy định của luật không hợp lý, khó đi vào thực tiễn, gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc xây dựng và thực hiện thù lao tài chính.

1.3.2.4. Tình trạng của nền kinh tế

Một nền kinh tế đang trên đà tăng trưởng hay suy thoái đều ảnh hưởng đến thù lao tài chính của doanh nghiệp bởi khi nền kinh tế tăng trưởng thì nhu cầu về lao động tăng, các doanh nghiệp phải tăng mức thù lao để thu hút và giữ chân người lao động. Khi nền kinh tế suy thoái thì nhu cầu về lao động giảm, cung lao động tăng, doanh nghiệp có thể giảm mức thù lao xuống.

1.3.2.5. Đối thủ cạnh tranh

Thù lao tài chính của đối thủ cạnh tranh là một trong các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính của doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn cạnh tranh về nhân lực với đối thủ, cần nghiên cứu thù lao tài chính của đối thủ để có các quyết sách thù lao tài chính phù hợp nhằm giữ vững và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong môi trường toàn cầu hóa như hiện nay thì việc thu hút và giữ chân nhân tài càng quan trọng hơn khi các đối thủ cạnh tranh không còn chỉ có trong nước mà cả nước ngoài. Có một chế độ thù lao tài chính tốt là một trong những công cụ hữu hiệu để cạnh tranh với đối thủ

1.4. Các tiêu chí đánh giá thù lao tài chính của doanh nghiệp

Muốn đánh giá hệ thống thù lao tài chính của doanh nghiệp có đạt hiệu quả hay không dựa vào cái tiêu chí cơ bản như sau:

1.4.1. Cơ cấu các khoản trong hệ thống thù lao

Được tính bằng tỷ lệ % các khoản thù lao trong tổng thù lao tài chính. Cơ cấu thù lao tài chính phụ thuộc vào loại hình doanh nghiệp, mức thu nhập chung và từng nhóm lao động. Với những doanh nghiệp có mức thu nhập cao so với mặt bằng thì tỷ lệ % (hay tỷ trọng) của khuyến khích tài chính và phúc lợi thường cao hơn các doanh nghiệp có thu nhập trung bình thấp. Thiết kế cơ cấu phù hợp là một trong những yêu cầu cơ bản góp phần quan trọng đảm bảo hiệu quả của thù lao.

1.4.2. Mức độ công bằng, hiệu quả trong phương pháp phân phối thù lao tài chính

Điều đó đòi hỏi mức thù lao trả cho NLĐ không nên thấp hơn so với mặt bằng giá công lao động chung của loại lao động đó ở trên thị trường, đồng thời các chế độ thù lao tài chính phải đáp ứng được nhu cầu cơ bản của NLĐ để giữ chân nhân viên giỏi. Chế độ thù lao tài chính phải thỏa đáng, phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động; NLĐ có nhiều cơ hội để phát triển và để cho họ thấy được tương lai tốt đẹp khi làm việc lâu dài tại tổ chức.

1.4.3. Mức độ rõ ràng về công thức/cách thức tính trả thù lao tài chính

Khi xây dựng chế độ thù lao tài chính trong tổ chức, cần đảm bảo tính minh bạch, dễ tính, dễ hiểu. Nếu tiêu chí này được đảm bảo thì NLĐ có thể tự tính toán được thu nhập của mình, NLĐ hiểu và dễ dàng tham gia bàn luận và thương lượng về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp và các chế độ thù lao tài chính khác, tránh các tranh chấp có thể phát sinh không đáng có.

1.4.4. Đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật

Các quy định của pháp luật về chế độ thù lao tài chính trong doanh nghiệp cần đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động của nhà nước như không trả lương thấp hơn tiền lương tối thiểu của nhà nước; không trả lương làm thêm giờ, làm đêm thấp hơn quy định hiện hành của pháp luật lao động, tuân thủ việc tham gia bảo hiểm cho NLĐ,... Do vậy việc đánh giá tỷ lệ các nội dung được quy định trong thù lao tài chính có tuân thủ đúng quy định của pháp luật hay không là một trong các tiêu chí đánh giá về thù lao tài chính của DN.

1.4.5. Đảm bảo tính khuyến khích, tạo động lực lao động cho người lao động

NLĐ có năng suất, chất lượng lao động cao thì phải được hưởng mức thù lao tài chính cao hơn NLĐ có năng suất, chất lượng lao động thấp hơn; làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, làm như nhau hưởng như nhau và mức thù lao phải hợp lý, thỏa đáng. Chế độ thù lao tài chính được áp dụng phải đảm bảo thu hút được sự chú ý của NLĐ và thúc đẩy, động viên họ phấn đấu cố gắng làm việc, kích thích ý chí làm việc của NLĐ.

1.5. Kinh nghiệm thù lao tài chính tại một số ngân hàng và bài học rút ra cho Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

1.5.1. Kinh nghiệm thù lao tài chính tại một số ngân hàng (Trụ sở chính) ***Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (ViettinBank)***

Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam Được thành lập từ năm 1988 sau khi tách ra từ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Tên giao dịch ban đầu là IncomBank. Năm 2008, IncomBank đổi tên thành Vietinbank. VietinBank hiện có 1 Sở giao dịch, 150 Chi nhánh và trên 1000 Phòng giao dịch/ Quỹ tiết kiệm trải rộng trên toàn quốc. Với quy mô lớn và là một trong những ngân hàng uy tín hàng đầu Việt Nam, Viettin cũng trải qua nhiều thăng trầm đã dần tích lũy được kinh nghiệm trong quá trình xây dựng cơ chế lương tại ngân hàng.

Hiện nay cơ chế lương của ngân hàng tương đối phức tạp nhưng lại hợp với đặc điểm ngành bao gồm sự kết hợp giữa lương theo thời gian và lương

theo kết quả thực hiện công việc (chủ yếu là doanh số). Trong phần lương theo kết quả công việc dựa trên cơ sở lương lũy tiến đó là khi kết quả công việc vượt quá mức yêu cầu công việc cơ bản càng lớn thì thù lao lao động là càng lớn.

Việc này đảm bảo được hai tính chất cơ bản của ngân hàng đó là: Trả lương theo thời gian cho các đầu công việc cơ bản gồm xử lý các yêu cầu vấn đề cơ bản mà người dùng yêu cầu. Trả lương theo tiến độ công việc thể hiện qua các yêu cầu về thời gian, quy trình, độ hiệu quả và khả năng cung cấp dịch vụ. Các dịch vụ ở đây thường là các gói cho vay, khuyến mãi, mở thẻ, các hợp đồng với doanh nghiệp ngoài,... Việc này thường được quy đổi dưới dạng doanh số và người lao động sẽ được hưởng hoa hồng có thể là cố định hoặc lũy tiến theo các mốc, các gói dịch vụ khác nhau.

Đặc điểm của ngành ngân hàng đó là người lao động khi nói về vấn đề tài chính tại ngân hàng thường quan tâm hơn đến các mức thưởng so với mức lương do mức lương cơ bản thường chỉ đáp ứng các yêu cầu trung bình. Ngược lại tại ngân hàng thường có các cơ chế thưởng tương đối lớn từ 2-10 tháng lương hoặc hơn cho người lao động. Do đó Viettinbank vẫn luôn duy trì được động lực làm việc tốt cho người lao động. Ngoài ra với việc ký kết các hợp đồng lớn hoặc có thành tích đáng kể, Viettinbank luôn ghi nhận, đánh giá và vinh danh tại các buổi họp hoặc tổng kết năm của toàn doanh nghiệp.

Các cơ chế phúc lợi ngoài đảm bảo theo yêu cầu của pháp luật thì các cơ chế phúc lợi tự nguyện cũng được công ty đảm bảo như việc du lịch định kỳ, thường xuyên tổ chức teambuilding, thăm khám sức khỏe định kỳ,... với một số vị trí cao hoặc có công hiến cho ngân hàng còn được bổ sung các khoản bảo hiểm khác từ một số doanh nghiệp bên ngoài. Viettinbank hàng năm chi du lịch nghỉ mát mỗi người khoảng 10 triệu đồng/người; Chi khám sức khỏe 2 triệu đồng/người; Chi thưởng phúc lợi cuối năm khoảng 3 tháng lương/người...

Chính sự quan tâm trên nhiều phương diện đã tạo điều kiện cho người lao động được cống hiến hết mình và gắn bó với doanh nghiệp trong dài hạn.

Bên cạnh đó, Vietinbank đang áp dụng chính sách thù lao tài chính thông qua tiền lương, khuyến khích tài chính, phúc lợi một cách chuyên nghiệp và có hiệu quả, cụ thể: Vietinbank đang áp dụng trả lương theo kết quả thực hiện công việc. Các tiêu chí đánh giá được xây dựng cụ thể, hệ số đánh giá rõ ràng và có sự đánh giá toàn diện. Việc đánh giá được tiến hành một tháng một lần và có xếp loại đánh giá, tương ứng với đó là các hệ số gắn với từng mức độ. Với việc áp dụng đánh giá vào trả lương, tiền lương được trả xứng đáng với kết quả của người lao động, bên cạnh đó cũng nhìn nhận năng lực của họ điều chỉnh như thế nào để phù hợp với vị trí đang thực hiện. Về chế độ tiền thưởng, Vietinbank thực hiện khá tốt, các tác dụng kích thích cao đối với người lao động. Công ty áp dụng nhiều hình thức tiền thưởng: tiền thưởng cho sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao, lao động giỏi, các khoản thưởng nhân dịp ngày lễ, Tết. Và trong công tác khen thưởng, sự công bằng luôn là một yếu tố được quan tâm. Các khuyến khích tài chính thông qua thưởng gắn với nội dung và tính chất công việc giúp người lao động nhận được kết quả tương xứng với năng lực. Bên cạnh đó, Công ty còn thực hiện tốt đối với thù lao tài chính gián tiếp cho người lao động. Các khoản phụ cấp, trợ cấp, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế ... của cán bộ công nhân viên được đảm bảo một cách đầy đủ và kịp thời. Không chỉ quan tâm đến đời sống vật chất của nhân viên mà Vietinbank còn rất quan tâm đến đời sống tinh thần cho người lao động. Công việc được phân công một cách hợp lý, phù hợp với người lao động. Khi làm việc, nhân viên được sự quan tâm, coi trọng của cán bộ quản lý nên làm việc hăng say. Hoàn thành tốt công việc, nhân viên có được niềm vui trước lời khen ngợi của cấp trên. Ngoài ra, môi trường làm việc của cán bộ công nhân viên cũng được quan tâm và xây dựng, đáp ứng được những nhu cầu cần thiết của công nhân viên.

Đó là một tổng thể hài hoà giữa các yếu tố: quan hệ cấp trên – cấp dưới thân thiết, quan hệ đồng nghiệp chan hoà đoàn kết, điều kiện làm việc thoải mái, sử dụng thời gian linh hoạt chủ động... Chính sự quan tâm rất thiết thực từ phía Ban lãnh đạo tới đời sống vật chất tinh thần của cán bộ công nhân viên như vậy đã làm cho họ thêm cố gắng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao.

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)

Vietcombank hiện là ngân hàng lớn nhất trên thị trường chứng khoán với hơn 30.000 nhân viên, Ngân hàng có 1 Trụ sở chính, 1 Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực Vietcombank, 2 Trung tâm xử lý tiền mặt, 116 chi nhánh trên toàn quốc, 4 công ty con tại Việt Nam, 3 Công ty con tại nước ngoài, 2 công ty liên doanh, 1 công ty liên kết, 1 văn phòng đại diện đặt tại Mỹ, 1 văn phòng đại diện đặt tại Singapore và 1 văn phòng đại diện đặt tại thành phố Hồ Chí Minh. Để đạt được những thành tựu này không thể không kể đến sự cống hiến của người lao động đối với ngân hàng. Việc Vietcombank được sự ủng hộ lớn như vậy đến từ người lao động phần nào nhờ cơ chế lương hấp dẫn tại ngân hàng.

Về lương, Vietcombank xây dựng hệ thống lương có phần khác nhau giữa các cấp, cơ chế lương bị ảnh hưởng bởi 2 yếu tố chính đó là thâm niên làm việc là các kết quả làm việc. Kết quả làm việc chủ yếu dựa trên doanh số như các hợp đồng dịch vụ, số lượng người vay,... Thông thường mức hoa hồng sẽ cố định với mỗi loại hợp đồng, dịch vụ mà người lao động đạt được chứ không dùng cơ chế lũy tiến.

Về thưởng, tương tự như mặt bằng chung các ngân hàng khác, cơ chế thưởng của Vietcombank thường dao động trong phạm vi 2-10 tháng lương tùy tình hình, các mức khen thưởng nóng,... thưởng tương đối hấp dẫn. Trong các năm trở lại đây Vietcombank luôn dẫn đầu trong danh mục các ngân hàng có quỹ thưởng và mức thưởng lớn nhất cho người lao động. Tuy mức thưởng tại

Vietcombank là tương đối cao như sự phân hóa là rất lớn giữa người lao động vượt doanh số, quản lý so với những người đạt mức hiệu quả thấp hơn. Đây được đánh giá là một cơ chế tạo động lực tốt nhưng cũng gặp phải nhiều ý kiến trái chiều khi nhiều người cho rằng mức thưởng hiện đang vượt quá giá trị mà các đối tượng đó tạo ra.

Về phúc lợi thì ngân hàng này cũng đảm bảo theo quy định của pháp luật và các yếu tố như du lịch, nghỉ ngơi. Vietcombank hàng năm chi du lịch nghỉ mát mỗi người 15 triệu đồng/người; Chi khám sức khỏe 3 triệu đồng/người; Chi thưởng phúc lợi cuối năm khoảng 5 tháng lương/người, thưởng những cán bộ có thành tích xuất sắc đặc biệt định kỳ 1 – 2 tháng lương.

Trong quá trình hoạt động của mình, VCB đã xây dựng và hoàn thiện chính sách thù lao tài chính và áp dụng cho toàn bộ công nhân viên tại đơn vị. Trong đó, tiền lương được chia thành lương thời gian áp dụng cho cán bộ quản lý, lãnh đạo và khối văn phòng, lương sản phẩm cho khối bán buôn, bán lẻ, kinh doanh tiền tệ... Mỗi cách trả lương đều có công thức tính, chỉ tiêu đánh giá rõ ràng, được quy định cụ thể trong quy chế lương của VCB và áp dụng đúng đối tượng, đảm bảo sự công bằng, minh bạch trong việc trả lương. Ngoài ra, với mỗi vị trí công việc, VCB đã gắn được hiệu quả công việc với tiền lương nên tạo được sự cố gắng, nỗ lực của người lao động trong quá trình làm việc. Để có thể trả lương chính xác và công bằng, VCB cũng chú trọng đến việc xây dựng quỹ lương hợp lý. Căn cứ vào tình hình sản xuất của công ty và các chỉ tiêu về lao động thực tế, công ty đã xây dựng quỹ lương khoán theo sản phẩm và có cách xây dựng và chia lương cho bộ phận trực tiếp và gián tiếp hợp lý, có sự phân biệt rõ ràng các cấp bậc trong từng vị trí từ đó khích lệ được người lao động hoàn thành khối lượng công việc trong thời gian sớm nhất, đảm bảo được chất lượng công việc để hưởng mức lương tương xứng với kết quả. VCB đang áp dụng nhiều loại khuyến khích tài chính khác nhau như thưởng tăng

năng suất, thưởng tiết kiệm vật tư, thưởng quý, thưởng năm,... đã động viên kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động. Ngoài tiền lương, công ty đang áp dụng đầy đủ các loại phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước. Đối với phúc lợi tự nguyện, hiện VCN đang thực hiện chế độ đi du lịch, nghỉ mát một năm một lần với toàn bộ công nhân viên...

1.5.2. Bài học rút ra cho Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Việc nghiên cứu và đúc kết kinh nghiệm về thù lao tài chính từ ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (ViettinBank) và TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) là bài học quan trọng để nâng cao hiệu quả của cơ chế thù lao tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Từ các kinh nghiệm đã tìm hiểu có thể đúc kết một số vấn đề:

- Để đạt được các cơ chế, đặc biệt là cơ chế thưởng cao hơn nhiều ngành nghề ngoài hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thì bản thân người quản trị cũng phải có sự quan tâm sâu sắc đến hệ thống thù lao của người lao động tại đơn vị. Ban lãnh đạo cần được ra các chủ trương hợp lý, đúng đắn, minh bạch cho người lao động, coi người lao động là nòng cốt phát triển doanh nghiệp.

- Hệ thống lương cần phù hợp với đặc điểm doanh nghiệp, đề cao sự đóng góp, cống hiến của người lao động và luôn có các cơ chế KPI để người lao động khi chỉ làm đủ mà còn phải làm tốt từ đó tạo động lực làm việc để nhận được các mức thu nhập hấp dẫn hơn

- Hệ thống thưởng chủ yếu sử dụng hai hình thức là thưởng nóng và thưởng theo năm kèm theo mức thưởng năm là tương đối hấp dẫn. Từ đó giúp người lao động duy trì được một động lực làm việc trong suốt một năm dài. Cùng với đó cần các hình thức vinh danh để người lao động thấy bản thân có giá trị đối với tổ chức.

- Về phúc lợi cần đảm bảo duy trì các phúc lợi cơ bản và có thể đưa ra một số phúc lợi lớn hơn cho các vị trí lớn hơn để từ đó người lao động sẽ có động lực làm việc cũng như thăng tiến.

Bài học rút ra từ hai ngân hàng bạn là BIDV cần xây dựng thực hiện quy chế lương phù hợp; đảm bảo mức thu nhập xứng đáng với năng lực của người lao động, tạo điều kiện để người lao động làm việc và có mức thu nhập xứng đáng với sự đóng góp cho cơ quan.

- Về khuyến khích tài chính, BIDV đang áp dụng các hình thức thưởng cá nhân, tập thể theo tháng/quý năm, thưởng theo thành tích. Tới đây, BIDV cần nghiên cứu các phương án thưởng như tiết kiệm nguyên vật liệu, thưởng nhân viên có sáng kiến cải tiến... Bên cạnh đó, các chế độ khen thưởng cần linh hoạt, đột xuất, động viên kịp thời người lao động, hướng đến môi trường làm việc thân thiện, cởi mở. Xây dựng những chế tài thưởng phạt công bằng, minh bạch và thực thi một cách nghiêm túc.

- Về phúc lợi tài chính, BIDV cần duy trì tốt việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc, theo sát với các quy định của pháp luật để đảm bảo quyền lợi cơ bản của người lao động, đảm bảo năm sau cao hơn năm trước. Bên cạnh đó, đối với phúc lợi tự nguyện cần nghiêm túc thực hiện và cân nhắc bổ sung thêm một số loại khác để có thể kích thích người lao động gắn bó và cống hiến hết mình cho BIDV.

- Do thù lao tài chính là một công cụ quan trọng để phát huy tối đa năng lực của người lao động, giúp họ đảm bảo cuộc sống và yên tâm gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Dựa trên nền tảng có sẵn, đòi hỏi đơn vị tiếp thu thêm các kinh nghiệm để học hỏi thêm cái mới nhưng vẫn hài hòa với mục tiêu phát triển của mình. Để làm tốt được công tác thù lao tài chính cho người lao động cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo. Ban lãnh đạo cần đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế thù lao chính rõ ràng, minh bạch để người lao

động ủng hộ, tin tưởng và yên tâm công tác. BIDV cần xây dựng thang bảng lương, thưởng, thực hiện quy chế lương phù hợp; đảm bảo mức thu nhập xứng đáng với năng lực của người lao động, tạo điều kiện để người lao động làm việc và có mức thu nhập xứng đáng với sự đóng góp cho đơn vị.

- Về khuyến khích tài chính, BIDV đang áp dụng các hình thức thưởng cá nhân, tập thể theo năm, thưởng theo thành tích: thưởng có sáng kiến cải tiến.... Bên cạnh đó, các chế độ khen thưởng linh hoạt, đột xuất, động viên kịp thời người lao động, hướng đến môi trường làm việc thân thiện, cởi mở. Xây dựng những chế tài thưởng phạt công bằng, minh bạch và thực thi một cách nghiêm túc. Về phúc lợi, BIDV cũng cần duy trì tốt hơn việc thực hiện các phúc lợi bắt buộc, theo sát với các quy định của pháp luật để đảm bảo quyền lợi cơ bản của người lao động, bên cạnh đó, đối với phúc lợi tự nguyện cần nghiêm túc thực hiện và cân nhắc bổ sung thêm một số loại khác để có thể kích thích người lao động gắn bó và cống hiến hết mình cho BIDV.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRỤ SỞ CHÍNH - NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

2.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

2.1.1. Thông tin chung

Vào ngày 26/4/1957, Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam (tiền thân của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - BIDV) chính thức được thành lập, đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong lịch sử ngân hàng Việt Nam. Với hơn 66 năm phát triển, BIDV tự hào là ngân hàng có lịch sử lâu đời nhất trong hệ thống các tổ chức tín dụng Việt Nam.

Trải qua nhiều thời kỳ lịch sử, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam đã có 4 lần thay đổi tên gọi phù hợp với từng giai đoạn xây dựng và phát triển đất nước. Từ Ngân hàng Kiến Thiết Việt Nam (1957-1981), đến Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam (1981-1990), sau đó là Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (1990-2012), và hiện nay là Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Hệ thống BIDV có hơn 25 nghìn cán bộ công nhân viên, 190 chi nhánh, 870 phòng giao dịch, 57.825 ATM và POS, có mặt tại 63 tỉnh thành của Việt Nam và 6 nước khác.

BIDV cam kết Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm dịch vụ tốt nhất, đem lại lợi ích và tiện ích nhất cho khách hàng trong việc sử dụng và trải nghiệm các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng trên nền tảng ngân hàng số hiện đại.

Đối tác chiến lược: Ngày 11/11/2019 tại Hà Nội, BIDV đã chính thức công bố Hana Bank (Hàn Quốc) là cổ đông chiến lược nước ngoài, sở hữu 15% vốn điều lệ của BIDV. Đây là giao dịch bán cổ phần cho Nhà đầu tư chiến lược nước ngoài lớn nhất trong hệ thống ngân hàng từ trước đến nay.

Hoạt động cộng đồng: Trong chặng đường 66 năm xây dựng và phát triển, BIDV luôn tự hào xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện, sẻ chia với cộng đồng. Trên bản đồ hình chữ S, từ vùng miền núi xa xôi cho đến vùng đồng bằng và vùng biển, BIDV đều đã đặt chân và ghi dấu ấn “Hành động vì cộng đồng”.

2.1.2. Lĩnh vực hoạt động

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) hoạt động trong nhiều lĩnh vực và có các chức năng và nhiệm vụ quan trọng như sau:

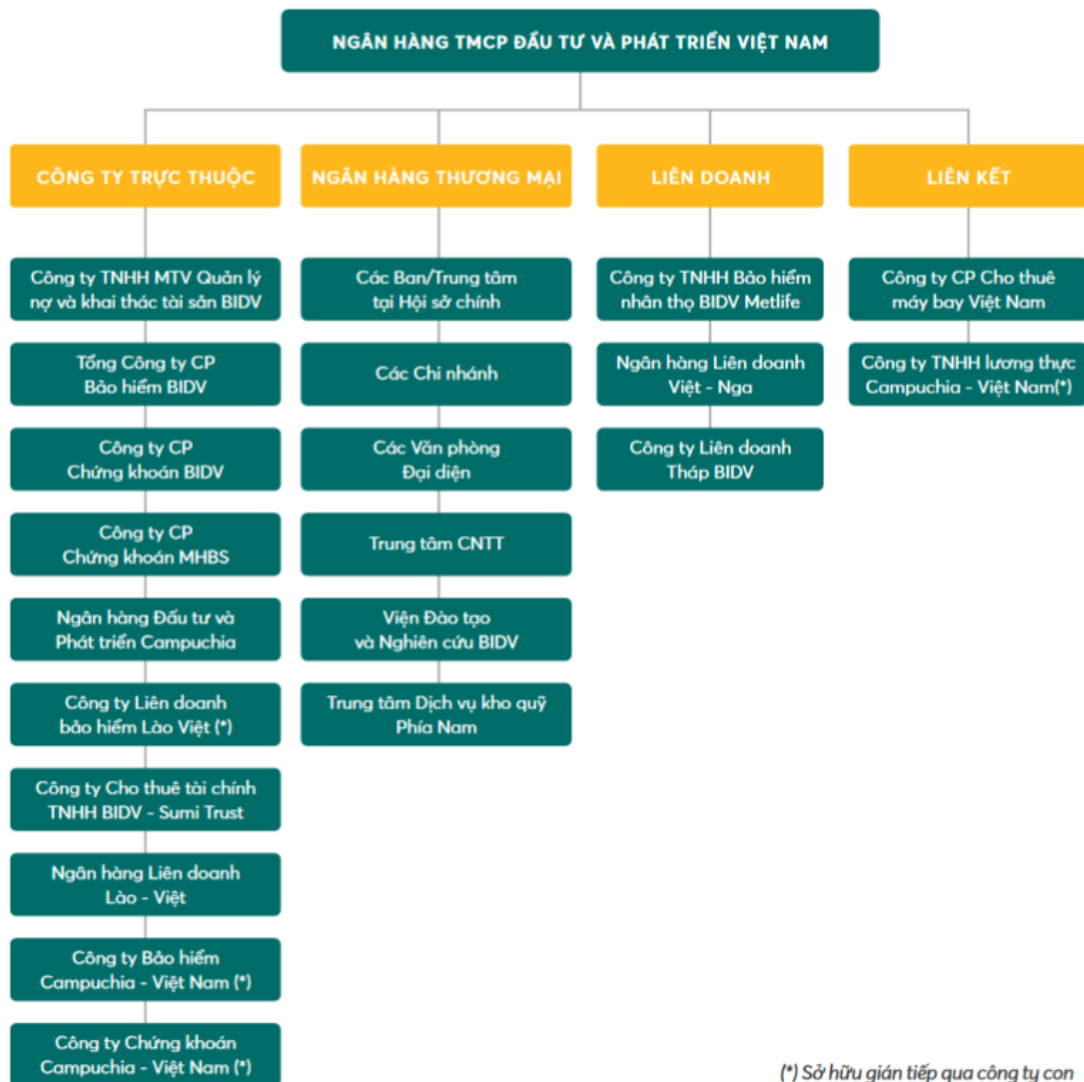
- **Ngân hàng:** Là Ngân hàng có kinh nghiệm hàng đầu cung cấp đầy đủ các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại và tiện ích;
- **Bảo hiểm:** Cung cấp các sản phẩm bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ được thiết kế phù hợp với khách hàng;
- **Chứng khoán:** Cung cấp đa dạng dịch vụ môi giới, đầu tư, tư vấn đầu tư và phát triển nhanh chóng các hệ thống đại lý
- **Đầu tư tài chính:** Góp vốn đầu tư các dự án, nổi bật là vai trò chủ trì, điều phối các dự án trọng điểm của đất nước.

Ngoài các hoạt động cơ bản, Trụ sở chính BIDV còn là cơ quan đầu não của BIDV trên toàn quốc, có nhiệm vụ điều phối, tham mưu, hướng dẫn và đảm bảo hoạt động phát triển của hệ thống BIDV trên toàn quốc.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức BIDV



(*) Sở hữu gián tiếp qua công ty con

(Nguồn: Báo cáo thường niên 2022)

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam có cơ cấu tổ chức được chia thành bốn khối chính. Khối Ngân hàng bao gồm Hội sở chính và 190 chi nhánh (bao gồm 2 chi nhánh Sở giao dịch), 870 Phòng giao dịch, 57.825 ATM và POS. Ngoài ra, khối này còn bao gồm 3 đơn vị sự nghiệp là Trường đào tạo cán bộ BIDV, Trung tâm Công nghệ Thông tin, Trung tâm dịch vụ kho quỹ phía Nam, Đồng thời còn có 1 chi nhánh nước ngoài tại Myanmar và 4 chính tại Campuchia, Lào, Đài loan, Nga.

Khối Công ty trực thuộc có 08 công ty, bao gồm Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản BIDV, Tổng công ty bảo hiểm BIDV, Công ty CP Chứng khoán BIDV, Công ty cổ phần chứng khoán MHBS, Công ty liên doanh bảo hiểm Lào Việt, Công ty cho thuê tài chính TNHH BIDV – Sumi Trust, Công ty bảo hiểm Campuchia – Việt Nam, Công ty chứng khoán Campuchia – Việt Nam.

Khối liên doanh bao gồm 03 đơn vị liên doanh, bao gồm Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ BIDV Metlife, Ngân hàng liên doanh Việt Nga, Công ty liên doanh tháp BIDV.

Khối các đơn vị liên kết bao gồm Công ty TNHH lương thực Campuchia – Việt Nam và Công ty cổ phần Cho thuê Máy bay Việt Nam (VALC).

Bộ máy quản lý BIDV đóng tại Trụ Sở chính:

Sơ đồ 2.2 Bộ máy quản lý tại Trụ sở chính BIDV



(Nguồn: Báo cáo thường niên BIDV 2022)

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam có cơ cấu tổ chức rõ ràng và chặt chẽ. Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của

BIDV, bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết. Đại hội đồng cổ đông hoạt động thông qua cuộc họp Đại hội đồng Cổ đông thường niên, Đại hội đồng Cổ đông bất thường và thông qua việc lấy ý kiến bằng văn bản.

Ban kiểm soát là cơ quan do Đại hội đồng Cổ đông bầu ra, thay mặt các cổ đông để kiểm soát, đánh giá một cách độc lập, khách quan và trung thực mọi hoạt động kinh doanh, quản trị và điều hành BIDV. Ban kiểm soát BIDV gồm 03 thành viên.

Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị BIDV, có toàn quyền nhân danh BIDV để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của BIDV trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị BIDV gồm 11 thành viên.

Ban Điều hành bao gồm Tổng giám đốc và các Phó Tổng giám đốc, do Hội đồng Quản trị BIDV bổ nhiệm và được chia thành 4 bộ phận chính gồm Hội đồng ALCO, Hội đồng rủi ro, Hội đồng quản lý vốn, Các hội đồng khác.

Về cơ bản, Trụ sở chính BIDV có vai trò quản lý theo chức năng các vấn đề của ngân hàng. Trụ sở chính của BIDV được tổ chức thành các khối chức năng khác nhau để đảm bảo hoạt động của ngân hàng được thực hiện một cách hiệu quả.

2.1.4. Kết quả hoạt động

Giai đoạn 2020 - 2022, mặc dù ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid, với những nỗ lực và thành tựu sẵn có, BIDV đã đạt những kết quả kinh doanh khả quan qua bảng sau:

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động giai đoạn 2020 - 2022*(Đơn vị: Tỷ đồng)*

	2020	2021	2022	Quý 1/ 2023
Tổng tài sản	1,516,686	1,761,696	2,120,609	2,106,865
Thu nhập lãi thuần	35,797	46,823	56,070	13,936
Tổng lợi nhuận trước thuế	9,026	13,548	23,009	6,920

(Nguồn: Báo cáo tài chính BIDV)

Từ kết quả hoạt động giai đoạn 2020 – 2022 có thể thấy kết quả hoạt động của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam có sự tăng trưởng đều qua các năm, tuy nhiên trên thực tế trong giai đoạn 2019 – 2020 thì tổng tài sản đã có giai đoạn giảm nhẹ, sau đó mới hồi phục và tăng tiếp đến năm 2022 khiến tổng tài sản từ mốc 1,500 tỷ lên 2,100 tỷ đồng. Nguyên nhân cơ bản của nhịp chậm lại năm 2019 đến từ ảnh hưởng của đại dịch Covid – 19 khiến cả thế giới chững lại, sau đó toàn thế giới rơi vào khó khăn và Việt Nam không nằm ngoài vấn đề này. Tuy nhiên trong giai đoạn các ngân hàng lại là một trong những ngành có sự tăng trưởng tương đối mạnh mẽ.

Thu nhập lãi thuần đã có mức tăng khoảng 70% từ ~36 nghìn tỷ đồng năm 2020 lên 56 nghìn tỷ đồng năm 2022. Cùng với đó là mức tăng mạnh mẽ của lợi nhuận trước thuế từ mức 9 nghìn tỷ năm 2020 lên 23 nghìn tỷ năm 2022, cho thấy sự tăng trưởng vượt bậc của ngân hàng BIDV trong giai đoạn này.

Tại thời điểm quý 1/2023 các chỉ số cho thấy BIDV vẫn duy trì tốt kết quả hoạt động kinh doanh của mình so với các năm trước.

2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực tại Trụ Sở chính BIDV

Tính đến năm 2022 theo báo cáo thường niên mới nhất, tổng số nhân lực của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam BIDV đã dẫn đầu toàn

ngành ngân hàng với số lượng nhân sự đạt 28.435 người lao động đạt mức tăng 790 người so với năm 2021 ứng với mức tăng khoảng 5%. Toàn bộ nhân lực tăng lên qua các năm được tuyển dụng và làm việc rải rác tại 190 chi nhánh trên toàn quốc.

Tại trụ sở chính có 43 Ban, Trung tâm số lao động đạt mức 2907 người, làm việc tại 11 khối trực thuộc trụ sở chính.

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động tại trụ sở chính BIDV

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	So sánh	
				2021/2020	2022/2021
I. Tổng số lao động	2204	2419	2907	Tăng 0,9%	Tăng 2%
Số lao động tăng so với năm trước	-	215	488		
II. Cơ cấu lao động theo giới tính					
Nam	994	1079	1287	Tăng 0,8%	Tăng 1,9%
Nữ	1210	1340	1620	Tăng 1%	Tăng 2%
II. Trình độ lao động					
Đại học	1036	1173	1512	Tăng 1,3%	Tăng 2,8%
Thạc sĩ	847	916	1026	Tăng 0,8%	Tăng 12%
Tiến sĩ	08	08	09	0	Tăng 1%

Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự, TS BIDV)

Có thể thấy, tổng số lao động của trụ sở chính BIDV tăng dần qua các năm do mở rộng kinh doanh, lĩnh vực hoạt động. Trong những năm qua, BIDV cũng có những biện pháp tích cực trong việc nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ. BIDV luôn tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ công nhân viên học tập nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của mình. Dựa vào bảng số liệu trên

ta thấy tổng lao động của BIDV tăng đều qua các năm, điều này có nghĩa hoạt động kinh doanh của BIDV tương đối ổn định. Toàn bộ người lao động tham gia làm việc tại TSC BIDV đều được ký hợp đồng lao động theo quy định của Pháp luật. Trong đó, chiếm tỷ lệ nhiều nhất là lao động hợp đồng xác định thời hạn từ 12 tháng đến 36 tháng.

Từ bản số liệu có thể nhận thấy, với đặc thù ngành ngân hàng, tỷ trọng nam, nữ khá chênh lệch, nữ vẫn chiếm tỷ trọng lớn hơn, điều này cũng phù hợp do phần lớn người lao động học ngành ngân hàng thì chiếm phần đông là nữ.

Xét về trình độ, có thể thấy trình độ đại học chiếm đa phần. Tỷ lệ Đại học cũng tăng theo số lao động, cùng với đó là tỷ trọng thạc sĩ và tiến sĩ có mức tăng dần. Đối với thạc sĩ mức tăng 69 người năm 2021, 110 người năm 2022. Số lượng tiến sĩ không có nhiều thay đổi.

Trên cơ sở này có thể thấy chỉ tiêu cơ bản của người lao động tại trụ sở chính BIDV đó là phải có trình độ tối thiểu từ đại học trở lên. BIDV cũng đang trong giai đoạn nâng dần chất lượng nguồn nhân lực tại qua các năm, theo đó tập trung vào người lao động có trình độ từ thạc sĩ.

2.2. Thực trạng thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP

Đầu tư và Phát triển Việt Nam

2.2.1. Thực trạng về tiền lương

a. Cách thức chi trả lương

Hàng tháng, người lao động được nhận tiền lương vị trí và tiền lương năng suất gắn với ngày công lao động. Tiền lương hàng tháng của người lao động được tính như sau:

$$\text{Tiền lương} = \text{Tiền lương vị trí} + \text{Tiền lương năng suất}$$

$$\text{Tiền lương vị trí} = \frac{\text{Mức lương vị trí} \times \text{NCTL}}{\text{NCTC}}$$

$$\text{Tiền lương năng suất} = \frac{\text{Mức lương vị trí} \times \text{Hns} \times \text{Hxl} \times \text{NCTL}}{\text{NCTC}}$$

NCTC

Trong đó:

- Mức lương vị trí: là mức tiền lương được xếp của người lao động theo Bảng lương vị trí công việc của BIDV
- NCTL: là ngày công thực tế được tính hưởng lương theo quy định trong tháng
- NCTC: là ngày công tiêu chuẩn làm việc của từng tháng, được tính là số ngày theo lịch không bao gồm ngày nghỉ hàng tuần theo quy định.
- Hns: là hệ số lương năng suất của đơn vị, được xác định như sau:

$$\text{Hns} = \frac{\text{Quỹ lương năng suất dự kiến được hưởng trong tháng} - \text{Lương khuyến khích} - \text{Lương lao động khoán (nếu có)}}{\text{Quỹ tiền lương vị trí thực tế chi trả trong tháng}}$$

Hxl: là hệ số xếp loại hoàn thành nhiệm vụ của người lao động trong kỳ đánh giá, được quy định cụ thể như sau:

- + Hoàn thành xuất sắc: 1,1
- + Hoàn thành tốt: 1,05
- + Hoàn thành nhiệm vụ/không được xếp loại: 1,0
- + Không hoàn thành nhiệm vụ: 0,6

b. Kỳ trả lương

Hàng tháng, NLĐ được chi trả tiền lương hàng tháng như sau

- Kỳ 1 (trả vào ngày 15 của tháng): NLĐ được nhận tiền lương vị trí và tiền lương năng suất gắn với ngày công thực tế trong kỳ 1. Tại kỳ 1, đơn vị khấu trừ các khoản trích nộp bảo hiểm, thuế thu nhập cá nhân, các khoản ủng hộ của người lao động (nếu có).

- Kỳ 2 (trả vào ngày cuối tháng): NLĐ được nhận tiền lương vị trí và tiền lương năng suất gắn với ngày công thực tế trong kỳ 2, đồng thời được trả tiền ăn ca theo ngày công làm việc thực tế trong tháng. Tại kỳ 2, đơn vị khấu trừ

thuế thu nhập cá nhân và các khoản thu của người lao động theo quy định (nếu có)

c. Lương KPI

Tiền lương (thưởng) KPI được áp dụng đối với người lao động theo các thức chi trả như sau

$$\text{Tiền thưởng KPI} = \frac{\text{Mức lương vị trí} \times H_{kpi} \times H_{dc} \times NCTL}{NCTC}$$

Trong đó:

- H_{kpi} : là hệ số xếp loại KPI của người lao động trong kỳ đánh giá, được quy định cụ thể như sau:
 - + Hoàn thành xuất sắc: 1,5
 - + Hoàn thành tốt: 1,3
 - + Hoàn thành nhiệm vụ/không được xếp loại: 1,0
 - + Không hoàn thành nhiệm vụ: 0
- H_{dc} : là hệ số điều chỉnh của TSC do TSC tính toán xác định trong từng kỳ, phù hợp với quỹ thưởng KPI
- NCTL: là tổng ngày công thực tế được tính hưởng lương của các tháng trong kỳ tính thưởng
- NCTC: là tổng ngày công tiêu chuẩn làm việc của các tháng trong kỳ tính thưởng

Thưởng KPI được chi trả theo quý.

d. Lkk: Lương khuyến khích (nếu có)

Theo đó, dựa trên cơ sở dự toán hàng năm về mức lương của người lao động, Ngân hàng sẽ trích lập 10% quỹ lương thành quỹ lương khuyến khích. Lương khuyến khích sẽ được dành cho NLD có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ giỏi, là những người thực sự xuất sắc trong lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ chính, có đề xuất sáng kiến hoặc đề tài khoa học mang lại hiệu quả cao.

e. PC: Phụ cấp

Theo đó, các phụ cấp cơ bản của người lao động tại trụ sở chính được áp dụng chính xác theo các phụ cấp của nhà nước như hiện tại bao gồm phụ cấp nặng nhọc độc hại, nguy hiểm và phụ cấp khu vực, ngoài ra ngân hàng cũng có một số hệ thống phụ cấp khác như thu hút, lưu động (công tác, công việc..), chức danh. Mức phụ cấp tính dựa trên quy định của pháp luật, không được tính chung với các phúc lợi lao động khác như cơm trưa, gửi xe, quần áo,...

f. Xếp cấp lương các đơn vị tại TSC

Các đơn vị tại Trụ sở chính được xếp thành 2 cấp: Ban/Trung tâm cấp I và Ban/Trung tâm cấp II, cụ thể:

- Ban/Trung tâm cấp I: Nhóm các Ban/ Trung tâm kinh doanh và công nghệ: là các ban được giao chỉ tiêu, phê duyệt kinh doanh, hạn mức rủi ro, xử lý rủi ro; các đơn vị thuộc khối CNTT
- Ban/Trung tâm cấp II: là các đơn vị tác nghiệp kinh doanh, hỗ trợ trực tiếp, gián tiếp đến hoạt động kinh doanh hoặc phục vụ quản trị điều hành...

Bảng 2.3. Bảng xếp cấp lương vị trí cán bộ, lãnh đạo, quản lý

Vị trí	Ban/Trung tâm cấp I	Ban/Trung tâm cấp II
Giám đốc Ban/Trung tâm	18	17
Phó giám đốc Ban/Trung tâm	16	15

(Nguồn: Quy chế chi trả tiền lương, thu nhập BIDV)

Bảng 2.4. Bảng lương nhân viên tại trụ sở chính

Vị trí	Nhóm nghiệp vụ I	Nhóm nghiệp vụ II	Nhóm nghiệp vụ III
Chuyên gia cấp cao/Trưởng phòng	14- 15/13	13-14/12	13/11
Chuyên gia/Phó trưởng phòng	12/11	12/11	11/10

Chuyên viên	10	10	9
-------------	----	----	---

(Nguồn: Quy chế chi trả tiền lương, thu nhập BIDV)

Nhìn chung, có thể thấy cơ chế lương hiện tại của ngân hàng BIDV tương đối rõ ràng và minh bạch cho người lao động, mặc dù trong cơ chế lương vẫn có những biến số người lao động được biết nhưng không được tiếp cận như Hđc, Qkk,... Dựa trên hệ số lương của nhân viên tại trụ sở chính, có thể thấy mức lương cơ bản thấp nhất tại TSC BIDV cũng phần nào đáp ứng được yêu cầu tối thiểu của tiền lương đó là đảm bảo các chi phí sinh hoạt cá nhân trên địa bàn Hà Nội. Đồng thời với mức tăng của hệ số lương cho thấy ngân hàng có cơ chế thăng tiến rõ ràng và có nhiều cấp độ thăng tiến từ đó đáp ứng được thêm tiêu chí động lực lao động cho người lao động.

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động về tiền lương tại Trụ sở chính

(Đơn vị: %)

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
Anh(chị) đánh giá về mức lương hiện tại nhận được ở trụ sở chính như thế nào?	10	19	47	18	6
Anh(chị) thấy cơ chế lương của trụ sở chính có tính cạnh tranh như thế nào?	12	19	42	18	10
Anh(chị) thấy cơ chế lương tại trụ sở chính hiện đã công bằng như thế nào?	3	6	45	28	18
Anh(chị) thấy mức độ minh bạch về tiền lương như thế nào?	14	21	45	12	8

Anh(chị) thấy tiền lương đã tạo động lực lao động cho anh (chị) thế nào	17	23	46	10	4
---	----	----	----	----	---

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Bảng khảo sát này đánh giá của người lao động về tiền lương hiện tại Trụ sở chính - Ngân hàng BIDV.

Về mức độ hài lòng của người lao động về mức lương hiện tại nhận được. Kết quả cho thấy có 10% người lao động đánh giá rất tốt, 19% đánh giá tốt, 47% đánh giá khá, 18% đánh giá trung bình và chỉ có 6% đánh giá kém. Điều này cho thấy hầu hết người lao động đánh giá tích cực về mức lương hiện tại của công ty. Điều này cũng khá dễ hiểu khi bản thân BIDV luôn nằm trong top 5 ngân hàng có mức thu nhập cao nhất trong nhiều năm, bản thân mức thu nhập này cũng cao hơn mức thu nhập bình quân của nhiều ngành nghề.

Khi đánh giá về cơ chế lương hiện tại. Kết quả cho thấy có 12% người lao động đánh giá rất tốt, 19% đánh giá tốt, 42% đánh giá khá, 18% đánh giá trung bình và 10% đánh giá kém. Điều này cho thấy mức độ cạnh tranh tại ngân hàng không được đánh giá cao. Nhưng nghiên cứu mức lương của ngân hàng BIDV luôn nằm trong top5 ngân hàng có mức thu nhập cao nhất tuy nhiên ngân hàng đã giữ vững ở mức thu nhập trong thời gian tương đối lâu. Cho thấy đây là một phần chiến lược của ngân hàng. Đối với người làm việc có thâm niên, nhận bậc lương cao thì BIDV hiện đang không có nhiều tính cạnh tranh so với các ngân hàng khác về mức độ thù lao (đặc biệt là các ngân hàng top đầu), đối với người lao động mới (các sinh viên, người lao động trẻ) thì BIDV có mức thu nhập tương đối cao trong xét trên tổng quan hệ thống ngân hàng tại Việt Nam.

Khi đánh giá mức công bằng của tiền lương, kết quả cho thấy chỉ có 3% người lao động đánh giá rất tốt, 6% đánh giá tốt, 45% đánh giá khá,

28% đánh giá trung bình và 18% đánh giá kém. Tính công bằng của cơ chế lương được đánh giá thấp hơn so với tính cạnh tranh và mức lương hiện tại. Nguyên nhân cơ bản đến từ chênh lệch lương tương đối lớn không chỉ ở vị trí chức danh mà còn giữa bản thân các cấp bậc trong chức danh đó khi mà chênh lệch giữa mức lương thấp nhất và mức lương cao nhất lên tới 2 lần.

Còn về đánh giá tính minh bạch của cơ chế lương hiện tại. Kết quả cho thấy có 14% người lao động đánh giá rất tốt, 21% đánh giá tốt, 45% đánh giá khá, 12% đánh giá trung bình và chỉ có 8% đánh giá kém. Điều này cho thấy về tính minh bạch đã được người lao động đánh giá tương đối cao khi có trên 35% người lao động đánh giá từ mức tốt, điều này đạt được thông qua cơ chế lương thực nhận từ các bậc lương đã được phân chia rõ ràng, tuy nhiên có một số bộ phận người lao động vẫn chưa hài lòng nguyên nhân có thể đến từ việc có nhiều bậc lương và cơ chế xây dựng bậc lương còn phụ thuộc 1 phần vào người quản lý trực tiếp từ đó có thể giảm tính minh bạch cũng như công bằng.

Khi được hỏi về khả năng tạo động lực của mức lương, có thể thấy mức độ đánh giá của người lao động ở mức cao khi mà có đến 40% người lao động đánh giá từ mức tốt. Số lượng người đánh giá rất kém chỉ chiếm 4%. Đây cũng là mức đánh giá có thể hiểu được, nguyên nhân chính đến từ việc BIDV hiện là một trong những ngân hàng lớn nhất cũng như có cơ chế lương cạnh tranh nhất.

Từ các kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động tại Trụ sở chính về mức lương có thể thấy: Người lao động tại trụ sở chính đánh giá rằng tiền lương đã tạo động lực lao động ở mức khá tốt, tuy nhiên các mức đánh giá về mức lương cũng như cơ chế lương lại không quá cao, có thể thấy mức lương hiện tại đã đủ tốt để tạo động lực lao động, tuy nhiên vẫn còn nhiều dư địa để người lao động có thể phát triển và họ có mong muốn phát triển hơn nữa. Về cơ chế lương, cách thức tính toán không quá phức tạp, tuy nhiên các chỉ số tính

toán lại gồm nhiều các số liệu không rõ ràng cũng như khó thông tin đến với toàn bộ người lao động, ví dụ như các chỉ số Hi, Qkk,... có sự thay đổi liên tục theo từng thời kỳ, việc này cũng khiến người lao động đánh giá tính minh bạch chỉ ở mức trung bình. Về mức độ công bằng, người lao động đánh giá không thực sự cao vì dải lương của Trụ sở chính là rất lớn và nó càng phân rõ ràng hơn với đối tượng nhân viên ở các cấp thấp hơn.

2.2.2. Thực trạng về khuyến khích tài chính

Các khuyến khích tài chính vừa là sự ghi nhận sự đóng góp vượt trội của cá nhân người lao động cũng như tập thể do các bộ phận hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch tạo ra hoặc do các bộ phận, người lao động có thành tích trong việc tạo ra thêm doanh thu, giảm chi phí, góp phần tạo ra thêm lợi nhuận, nâng cao năng lực cạnh tranh, uy tín. Do đặc thù là ngân hàng, một trong những hoạt động lớn nhất đó là hoạt động kinh doanh, do đó đối với ngân hàng có 2 cơ chế thưởng

2.2.2.1 Thưởng theo kết quả kinh doanh/Quỹ thu nhập

Quỹ tiền thưởng kinh doanh được quy định như sau:

- Đối tượng: toàn thể cán bộ nhân viên tại Trụ sở chính, thuộc đối tượng được chi trả thưởng, có tên trong bảng lương, không bao gồm cán bộ bị sa thải, cán bộ nghỉ việc chuyển ra ngoài hệ thống đến thời điểm chi trả; Cán bộ trung tập tại Trụ sở chính

Mức chi: 1.2 lần theo lương kinh doanh gắn với thời gian làm việc thực tế trong năm và kết quả hoàn thành nhiệm vụ theo (KPI) theo quý/năm.

Công thức tính: Số tiền = lương kinh doanh * 1,2 lần * (ngày công thực tế/ngày công tiêu chuẩn)* Hxl (xếp loại)

Mức xếp loại hoàn thành nhiệm vụ xác định theo kết quả xếp loại của năm đó của các đơn vị tại trụ sở chính, trong đó:

+ Hoàn thành xuất sắc: 1:1 ;

- + Hoàn thành tốt: 1.05;
- + Hoàn thành/không xếp loại: 1.0;
- + Không hoàn thành nhiệm vụ: 0.6

2.2.2.2 *Thưởng thành tích*

Ngân hàng sẽ chi trả tiền thưởng thành tích từ quỹ lương khuyến khích hoặc quỹ khen thưởng phúc lợi của Ngân hàng. Quỹ này sẽ được chi cho các tập thể và cá nhân đạt thành tích xuất sắc trong năm hoặc được bình xét tại các danh hiệu vào các dịp sơ kết, tổng kết.

Các đối tượng và thành tích được chia thưởng như sau:

- Thưởng cho các thành tích đột xuất như hoàn thành ký hợp đồng lớn, hoàn thành doanh số cao, hoàn thành xuất sắc dự án công việc trong kỳ:

Mức thưởng này có thể tùy vào tình hình thực tế; với một số loại hợp đồng người ký kết sẽ được hưởng 0.01 – 0.2% doanh thu của hợp đồng. Với mức doanh số cao người lao động sẽ được thưởng từ 10 – 15% mức lương theo hệ số lương của mỗi cá nhân (Chủ yếu áp dụng đối với chuyên viên kinh doanh); còn đối với việc hoàn thành xuất sắc dự án, thưởng áp dụng đối với các nhóm làm việc, mức thưởng đột xuất từ 3 – 5 triệu đồng.

- Thưởng cho các cá nhân, tập thể đạt các danh hiệu hàng năm thông qua việc bình xét theo quy chế thi đua khen thưởng của Công ty. Mức thưởng cá nhân tại công ty như sau:

- + Đạt mức Xuất sắc: 5.000.000 đồng
- + Đạt mức Tốt: 3.000.000 đồng
- + Đạt mức Trung bình: 1.000.000 đồng
- + Tập thể Xuất sắc: 15.000.000 đồng
- + Tập thể tiên tiến: 10.000.000 đồng

+ Những trường hợp không được xếp loại trong năm do nghỉ thai sản hoặc do thời gian làm việc chưa đủ thời gian xét thưởng thì cũng được thưởng 1.000.000 đồng.

+ Những trường hợp không đạt thành tích thì sẽ không được xét thưởng.

+ Thưởng cho các ý tưởng sáng tạo, sáng kiến, cải tiến kỹ thuật dịch vụ, đạt các giải thưởng cao do BIDV tổ chức, hoặc tham gia hoặc tập, đào tạo đạt kết quả xuất sắc: từ 5 – 30 triệu đồng tùy theo mức độ nội dung tham gia do Hội đồng đánh giá và quy định của từng chương trình cụ thể.

2.2.2.3 Thưởng cuối năm

Ngoài ra, trụ sở chính BIDV còn một khoản thưởng là khoản thưởng vào cuối năm ở quy mô toàn ngân hàng nói chung và trụ sở chính nói riêng, khoản thưởng này được tính theo quỹ lương, chi phí lương, chi phí lương khuyến khích và chia cho người lao động trên cơ sở tính lương (Hệ số Vkd).

Đây cũng chính là một trong những khoản thu nhập lớn nhất của người lao động tại ngân hàng trong một năm khoản thưởng này thường có giá trị từ 3 - 10 tháng lương cơ bản của người lao động.

Quỹ tiền thưởng cuối năm = 90% (Quỹ lương trụ sở chính – Chi phí lương trụ sở chính – Chi phí thưởng trong năm của trụ sở chính)

10% quỹ lương còn lại hàng năm đến từ phần quỹ lương dư ra sau khi trừ các chi phí sẽ được trích lập vào quỹ dự phòng lương cho năm kế tiếp

$$\text{Thưởng cuối năm} = (\text{Quỹ thưởng} / \text{Tổng hệ số lương toàn trụ sở}) * \text{hệ số lương từng cá nhân} * \text{số ngày làm việc thực tế} * \text{kết quả xếp loại KPI}$$

Về hạn chế của nghiên cứu, mức thưởng thực tế của người lao động ở các cấp được giữ kín, tuy nhiên dựa trên mức thưởng của chuyên viên kinh doanh trong giai đoạn 2020 – 2022 đạt được như sau:

**Bảng 2.6 Mức thưởng cuối năm của cán bộ tại trụ sở chính
trong giai đoạn 2020 - 2022**

Vị trí	2020	2021	2022
Chuyên viên	24 – 36 triệu đồng	28 – 40 triệu đồng	28 – 40 triệu đồng
Phó trưởng phòng	40 – 45 triệu đồng	45 – 50 triệu đồng	50 - 60 triệu đồng
Trưởng phòng	50 – 60 triệu đồng	50- 60 triệu đồng	65 – 70 triệu đồng
Phó giám đốc Ban	60 – 65 triệu đồng	60 – 65 triệu đồng	75 – 85 triệu đồng
Giám đốc Ban	70 – 80 triệu đồng	70 – 80 triệu đồng	85 – 90 triệu đồng

(Nguồn: Tác giả tự ghi nhận và khảo sát đồng nghiệp)

Có thể đánh giá, mức thưởng cuối năm tại Trụ sở chính đã phản nào phản ánh đúng thực tế về kết quả kinh doanh của BIDV ở giai đoạn 2020 – 2022 là tương đối ổn định. Giai đoạn 2020 – 2021 do ảnh hưởng của đại dịch Covid, kết quả kinh doanh có nhiều chỉ số sút giảm nên chi thưởng của cán bộ cũng phản nào bị ảnh hưởng. Tuy nhiên so với mặt bằng chung xã hội và các ngân hàng bạn thì mức thưởng này tương đối tốt.

Đánh giá của người lao động về cơ chế tiền thưởng tại Ngân hàng BIDV (Bảng 2.7) cho thấy: có 19% người lao động đánh giá rất tốt, 27% đánh giá tốt, 30% đánh giá khá, 14% đánh giá trung bình và chỉ có 10% đánh giá kém. Điều này cho thấy hầu hết người lao động đánh giá tích cực về cơ chế tiền thưởng hiện tại của ngân hàng. Điều này đạt được đó nhờ mức thưởng của BIDV là tương đối cao cũng như là mức thưởng có tính hấp dẫn so với nhiều ngành nghề.

Về tính kịp thời của tiền thưởng hiện tại. Kết quả cho thấy có 10% người lao động đánh giá rất tốt, 15% đánh giá tốt, 22% đánh giá khá, 42% đánh giá trung bình và 11% đánh giá kém. Từ đó có thể thấy tính kịp thời chưa được đánh giá thực sự cao nguyên nhân đến từ cơ chế thưởng thường được đánh theo hàng năm, đa phần những khoản thưởng nóng là dành cho bộ phận kinh doanh hoặc tại doanh thu trực tiếp.

Bảng 2.7. Kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động về cơ chế tiền thưởng tại trụ sở chính BIDV

(Đơn vị: %)

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
Anh(chị) có thấy cơ chế thưởng tại ngân hàng như thế nào?	19	27	30	14	10
Anh(chị) thấy tiền thưởng hiện tại đã có tính kịp thời như thế nào	10	15	22	42	11
Anh(chị) thấy tiền thưởng đã có tính cạnh tranh như thế nào	15	21	39	15	7
Anh(chị) thấy tiền thưởng đã minh bạch và rõ ràng như thế nào	6	13	45	25	11
Tiền thưởng của trụ sở chính ảnh hưởng đến động lực lao động của anh chị như thế nào	10	14	56	17	3

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đánh giá tính cạnh tranh của tiền thưởng. Kết quả cho thấy có 15% người lao động đánh giá rất tốt, 21% đánh giá tốt, 39% đánh giá khá, 15% đánh giá trung bình và chỉ có 7% đánh giá kém. Có thể thấy tính cạnh tranh của cơ chế tiền thưởng được đánh giá khá cao.

Về ảnh hưởng của tiền thưởng đến động lực lao động, có thể thấy các đánh giá chỉ ở mức trung bình, tuy rằng cơ chế thưởng đã tương đối cao như vẫn đang cố định, chưa có các mốc đánh giá cụ thể hơn mà chỉ đánh giá theo sự kiện. Có 24% người lao động đánh giá cơ chế thưởng ở mức tốt trở lên, 56% đánh giá ở mức trung bình và 20% đánh giá ở mức trung bình kém.

Cuối cùng đánh giá tính minh bạch của cơ chế tiền thưởng. Kết quả cho thấy có 6% người lao động đánh giá rất tốt, 13% đánh giá tốt, 45% đánh giá khá, 25% đánh giá trung bình và chỉ có 11% đánh giá kém. Có thể tính minh bạch đã được đánh giá từ mức độ khá trở lên nhưng vẫn có tới 36% đánh giá dưới trung bình, nguyên nhân có thể tương tự như về cơ chế lương đó là còn phụ thuộc nhiều vào một số yếu tố định tính chứ chưa lượng hóa cụ thể, ngoài ra cơ chế tiền thưởng cũng được phân phối trên nền tảng cơ sở lương do đó các đánh giá có thể tương đồng như cơ chế lương.

Về đánh giá của người lao động, có thể thấy tiền thưởng là tương đối lớn khi mà quỹ thưởng của người lao động vào cuối năm lên đến 90% quỹ lương còn tại của toàn trụ sở chính, cũng do đó mà đánh giá của người lao động là rất tốt. Về cơ chế thưởng, các khoản thưởng được chia thành đa dạng các loại hình tuy hai khoản thưởng lớn nhất là thưởng thành tích với khoản thưởng chính là khoản thưởng cuối năm thì đến hết năm cũng mới được nhận do đó người lao động đánh giá chưa cao về tính kịp thời, đây cũng là nguyên nhân khiến ảnh hưởng của mức thưởng đến động lực lao động là chưa cao. Các mức thưởng này chỉ được công bố với từng cá nhân, nhóm làm việc (trừ các khoản thưởng cố định) do đó mức độ minh bạch chỉ ở mức trung bình. Về tính cạnh tranh thì người lao động đã đánh giá tương đối cao, nguyên nhân chủ yếu đến từ vị thế, quy mô cũng như khả năng tài chính của ngân hàng trong toàn ngành.

2.2.3. Thực trạng về phúc lợi tài chính

Phúc lợi bắt buộc

BIDV tuân thủ đầy đủ các quy định của pháp luật về phúc lợi cho người lao động. Tất cả các cán bộ đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp. Các loại phúc lợi đang áp dụng cụ thể là BHXH, BHYT, BHTN, các ngày nghỉ hưởng nguyên lương theo quy định của pháp luật.

Việc đóng bảo hiểm cho người lao động tại BIDV được tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật. Lương đóng BHXH là mức lương theo bảng lương chức danh. Quyền lợi và nghĩa vụ tham gia BHYT và phí Công đoàn phát sinh

khi họ được tiếp nhận chính thức. Hiện nay, BIDV vẫn tiếp tục duy trì việc đóng bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động với mức đóng dành cho cả người sử dụng lao động và người lao động là 1%.

Các người lao động có những ngày nghỉ hàng năm được hưởng nguyên lương theo quy định. Nếu nhân viên làm việc liên tục cho Công ty, mỗi năm làm việc liên tục được cộng thêm một ngày phép. Người lao động hàng năm được nghỉ phép tối thiểu 12 ngày trong năm.

Chi phí thai sản cho lao động nữ

Trong thời gian người lao động nghỉ việc hưởng chế độ thai sản khi sinh con hoặc nuôi con theo quy định của pháp luật về BHXH thì người lao động và đơn vị không phải đóng BHXH, BHYT và BHTN nhưng vẫn được tính vào thời gian tham gia bảo hiểm liên tục để hưởng các chế độ bảo hiểm trên. Cán bộ nam khi có vợ sinh con được nghỉ và hưởng chế độ theo quy định của cơ quan BHXH.

Các phúc lợi bắt buộc tại BIDV được thực hiện hoàn toàn phù hợp và có tính chất kích thích người lao động. Nguồn chi trả được trích và chi ra từ quỹ lương, quỹ phúc lợi của BIDV.

Ngoài tiền lương người lao động cũng sẽ được đảm bảo các khoản phúc lợi theo quy định của nhà nước và ngân hàng. Ngoài ra người lao động sẽ được nhận các mức phụ cấp cơ bản như tiền ăn trưa, xăng xe, tiền điện thoại, trang phục,..

Cung cấp tiền ăn giữa ca

Cán bộ ký hợp đồng lao động chính thức sẽ được cung cấp tiền ăn giữa ca. Mức chi được quy định theo Quy chế thu chi tài chính, tính theo số ngày làm việc trong tháng. Thời gian được hưởng tiền ăn giữa ca là thời gian thực tế làm việc theo bảng chấm công.

Mức chi phí được tính cố định ở mức 750.000 đ/ tháng/người lao động/

Ngày không làm việc, kể cả nghỉ ốm đau, thai sản, nghỉ phép, nghỉ không hưởng lương. Những ngày làm việc không đủ số giờ làm việc tiêu chuẩn dưới

năm mươi phần trăm số giờ tiêu chuẩn, đi học, nghỉ bù cho những ngày làm thêm không đủ tám tiếng trên ngày thì không được cung cấp tiền ăn giữa ca và không được thanh toán tiền.

Nhìn chung các phúc lợi bắt buộc đã được BIDV thực hiện chuẩn theo quy định của Bộ luật lao động và các quy định khác của Nhà nước.

Các phúc lợi tự nguyện

Cung cấp trang phục nghề nghiệp

Chi trang phục gồm các khoản chi để mua sắm/trang bị cho cán bộ nhân viên gồm quần áo, giày dép, mũ, khăn, thắt lưng.

Đối tượng: Cán bộ quản lý, người lao động làm việc theo HĐLĐ không xác định thời hạn và HĐLĐ xác định thời hạn (trừ HĐLĐ thử việc).

Định mức chi:

- Cán bộ quản lý, người lao động làm việc theo HĐLĐ không xác định thời hạn và HĐLĐ xác định thời hạn từ 12 tháng trở lên: 10 triệu đồng/người/năm

- Người lao động làm việc theo HĐLĐ có thời hạn dưới 12 tháng: Giám đốc đơn vị quyết định theo thời gian làm việc thực tế nhưng không quá 4 triệu đồng/người/năm

- Hình thức chi: hiện vật và tiền mặt, trong đó chi tiền mặt tối đa 5 triệu đồng/người/năm.

Chi bảo hiểm tai nạn, sức khỏe con người: Cán bộ quản lý, cán bộ nhân viên làm việc theo HĐLĐ từ 12 tháng trở lên và thời gian làm việc từ 1 năm trở lên tính từ ngày ký hợp đồng đến ngày mua bảo hiểm. Thời hạn bảo hiểm, mức phí, quyền lợi được bảo hiểm và mức bồi thường thực hiện theo hướng dẫn riêng của Ngân hàng

Ngoài ra, BIDV còn có các khoản chi có tính chất phúc lợi khác như

Chi đám hiếu, hỉ của bản thân và gia đình người lao động (tứ thân phụ mẫu, vợ, chồng, con cái người lao động); Chi nghỉ mát, chi hỗ trợ điều trị (ngoài

phạm vi bảo hiểm chi trả); chi hỗ trợ bổ sung kiến thức học tập tại cơ sở đào tạo; Chi hỗ trợ gia đình người lao động bị tai nạn, ốm đau, bị ảnh hưởng bởi thiên tai, dịch họa; Chi khen thưởng con của NLĐ có thành tích học tập tốt trong học tập; Chi phí đi lại ngày lễ, tết cho người lao động; Chi nhân dịp sinh nhật, lễ, tết, kỷ niệm, nhận huy hiệu, huy chương, chia tay nghỉ hưu. Tổng số chi có tính chất phúc lợi chi trực tiếp không quá 1 tháng lương bình quân thực hiện trong năm tính thuế của đơn vị.

Bên cạnh đó còn chi phúc lợi khác như Chi trích nộp quỹ hưu trí tự nguyện, chi có tính chất an sinh xã hội, chi mua bảo hiểm hưu trí tự nguyện, chi mua bảo hiểm nhân thọ cho người lao động.. Các khoản chi này thực hiện theo quy định của BIDV trong từng thời kỳ.

Có thể thấy, thực trạng tiền lương, tiền thưởng, các khuyến khích tài chính của BIDV tại Trụ sở chính về cơ bản tương đối ổn định. Tuy nhiên, trong hai năm 2020 – 2022, đại dịch Covid 19 cũng phần nào ảnh hưởng đến thù lao tài chính, các khoản lương, thưởng của NLĐ tại TSC có phần giảm sút. BIDV thực hiện cắt giảm lương, thưởng của nhân viên và cấp quản lý, ban lãnh đạo; Cụ thể, năm 2021, phát huy vai trò, trách nhiệm của định chế tài chính hàng đầu đất nước, BIDV tiếp tục triển khai các giải pháp hỗ trợ khách hàng nhằm hỗ trợ người dân, doanh nghiệp và nền kinh tế vượt qua khó khăn do đại dịch Covid-19 theo đúng chủ trương, chính sách, chỉ đạo của Chính phủ, NHNN với tổng ngân sách dự kiến cả năm khoảng 7.100 -7.500 tỷ đồng; trong đó 9 tháng đầu năm 2021, BIDV đã chủ động giảm thu nhập trên 5.200 tỷ đồng để triển khai các gói tín dụng lãi suất ưu đãi, giảm lãi suất và giảm phí dịch vụ hỗ trợ các khách hàng, thực hiện các chương trình an sinh xã hội ủng hộ phòng chống Covid.

Đánh giá của người lao động về phúc lợi tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng (Bảng 2.8).

Bảng 2.8. Kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động về phúc lợi tài chính của Ngân hàng

(Đơn vị: %)

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
Anh(chị) có thấy phúc lợi tại ngân hàng như thế nào	7	13	47	25	8
Anh(chị) thấy trợ cấp/hỗ trợ đã có tính cạnh như thế nào	6	11	35	32	16
Anh(chị) thấy trợ cấp/hỗ trợ đã minh bạch và rõ ràng như thế nào	14	26	42	14	4
Anh (chị) thấy tác động của phúc lợi lao động đến động lực làm việc ở mức độ như thế nào	14	30	47	7	2
Anh (chị) thấy độ tương xứng giữa phúc lợi và cống hiến của anh chị ở mức như thế nào	13	15	49	15	8

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Bảng đánh giá của người lao động về phúc lợi của ngân hàng cho thấy:

- Về phúc lợi tại ngân hàng, chỉ có 7% người lao động đánh giá rất tốt, 14% đánh giá tốt, 47% đánh giá khá, 25% đánh giá trung bình và 8% đánh giá kém. Tỷ lệ người lao động đánh giá khá chiếm tỷ lệ lớn nhất. Từ đây có thể thấy rằng cơ chế phúc lợi hiện chỉ được đánh giá ở mức trung bình, chứng tỏ chế độ phúc lợi hiệu chưa có quá nhiều khác biệt so với các đơn vị khác
- Về các khoản trợ cấp/hỗ trợ, chỉ có 6% người lao động đánh giá rất tốt, 11% đánh giá tốt, 35% đánh giá khá, 32% đánh giá trung bình và 16% đánh giá

kém. Tỷ lệ người lao động đánh giá trung bình và kém chiếm tỷ lệ lớn nhất. Nguyên nhân cơ bản đến từ việc các phúc lợi, phụ cấp tự nguyện của Công ty hiện chỉ tương tự như các Công ty, doanh nghiệp khác chứ chưa có điểm đột phá.

- Về tính minh bạch và rõ ràng của phúc lợi, có 14% người lao động đánh giá rất tốt, 26% đánh giá tốt, 47% đánh giá khá, 14% đánh giá trung bình và 9% đánh giá kém. Tỷ lệ người lao động đánh giá khá chiếm tỷ lệ lớn nhất, do cơ chế đơn giản dễ hiểu và được áp dụng trên toàn ngân hàng.

- Về vai trò của phúc lợi lao động đến động lực lao động, có thể thấy có đến 44% người lao động đánh giá ở mức rất tốt, 47% đánh giá ở mức khá và chỉ 9% đánh giá ở mức trung bình kém. Có thể thấy cơ chế phúc lợi đã đạt được nhiều hiệu quả trong việc tạo động lực lao động cho nhân sự tại ngân hàng.

- Về mức độ tương xứng giữa phúc lợi và cống hiến, có thể thấy người lao động hiện chỉ đánh giá ở mức trung bình về vấn đề này khi các điểm số dàn trải và tập trung chủ yếu ở mức khá với 49% người đánh giá.

Từ bảng đánh giá này, ta có thể thấy rằng phần lớn người lao động đánh giá cơ chế phúc lợi và phụ cấp của ngân hàng ở mức khá và tính minh bạch, rõ ràng của cơ chế phụ cấp cũng được đánh giá khá cao. Tuy nhiên, vẫn có một số người lao động đánh giá trung bình và kém về cơ chế phúc lợi và phụ cấp của ngân hàng, đặc biệt là tính cạnh tranh của phụ cấp. Do đó, ngân hàng cần cải thiện và nâng cao chất lượng phúc lợi và phụ cấp để đáp ứng nhu cầu của người lao động và tăng cường sự hài lòng của họ.

2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính tại Trụ sở chính

- Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

2.3.1. Thực trạng các yếu tố bên trong

Loại hình kinh doanh, quy mô tổ chức

Loại hình kinh doanh và quy mô tổ chức tại Ngân hàng BIDV có tác động đáng kể đến thù lao tài chính của người lao động. Tuy nhiên, tác động này phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm kỹ năng, kiến thức chuyên môn, hiệu suất làm việc, và cả chính sách và quy trình quản lý nhân sự của ngân hàng.

Về loại hình kinh doanh, BIDV đã đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, từ các sản phẩm truyền thống như tiền gửi, cho vay, thẻ tín dụng đến các sản phẩm mới như ngân hàng số, thanh toán điện tử, bảo hiểm, quản lý tài sản, và nhiều hơn nữa. Hơn nữa điều này càng được thể hiện rõ hơn tại trụ sở chính, việc này đòi hỏi ngân hàng phải có đội ngũ nhân sự có kỹ năng và kiến thức chuyên môn cao để phục vụ khách hàng tốt hơn. Việc đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ đã tác động đến cách thức đánh giá năng lực của nhân viên, tác động đến việc đánh giá thực hiện công việc của viên, đòi hỏi thù lao tài chính phát triển để phù hợp.

Tuy nhiên, việc đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ cũng có thể dẫn đến sự cạnh tranh khốc liệt giữa các ngân hàng, đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng số. Điều này có thể dẫn đến áp lực giảm giá và giảm thù lao tài chính của nhân viên. Để giải quyết vấn đề này, BIDV đã tập trung vào việc tăng cường chất lượng dịch vụ và tăng giá trị khách hàng, thay vì cạnh tranh giá.

Về quy mô tổ chức, BIDV là một trong những ngân hàng lớn nhất tại Việt Nam, với hơn 28,4 nghìn cán bộ công nhân viên, 190 chi nhánh trong nước, 01 chi nhánh nước ngoài, với 815 phòng giao dịch hơn 1.000 chi nhánh trên toàn quốc. Quy mô lớn này đòi hỏi BIDV phải có một hệ thống quản lý nhân sự hiệu quả để đảm bảo hoạt động của ngân hàng được diễn ra suôn sẻ

Thành phần thu nhập cơ bản: Trong các doanh nghiệp lớn với quy mô lớn hơn và khối lượng công việc lớn, thu nhập cơ bản của nhân sự thường có xu hướng cao hơn. Điều này liên quan đến khả năng doanh nghiệp cung cấp

mức lương cơ bản cao hơn để thu hút và giữ chân nhân sự có kỹ năng và kinh nghiệm

Cơ hội thăng tiến và phát triển: Trong các doanh nghiệp lớn và có quy mô phát triển, có thể có nhiều cơ hội thăng tiến và phát triển cho nhân sự. Nhân viên có thể được thăng chức, chuyển đổi vị trí hoặc nhận các dự án mới. Điều này tạo ra một tác động tích cực đến động lực lao động, vì nhân viên có khả năng nâng cao thu nhập và tiến bộ trong sự nghiệp của mình.

Chế độ phúc lợi và các phúc lợi bổ sung: Doanh nghiệp lớn thường có khả năng cung cấp các chế độ phúc lợi và các phúc lợi bổ sung khác cho nhân sự. Điều này có thể bao gồm bảo hiểm y tế, bảo hiểm nhân thọ, hỗ trợ tiền lương, hỗ trợ giáo dục, công tác xã hội và nhiều hơn nữa. Sự có mặt của các chế độ phúc lợi và phúc lợi bổ sung này có thể tạo sự hài lòng và động lực cho nhân sự.

Mức lương trung bình trong ngành: Quy mô doanh nghiệp cũng có thể ảnh hưởng đến mức lương trung bình trong ngành. Trong một ngành nào đó, các doanh nghiệp lớn thường có xu hướng trả mức lương cao hơn so với các doanh nghiệp nhỏ hơn. Điều này có thể tạo ra sự cạnh tranh trong tuyển dụng và giữ chân nhân sự giữa các doanh nghiệp

Các khoản thưởng và phúc lợi hiệu suất: Các doanh nghiệp lớn thường có khả năng cung cấp các khoản thưởng và phúc lợi hiệu suất cao hơn dựa trên kết quả làm việc của nhân sự. Điều này có thể tạo động lực cho nhân viên để đạt được mục tiêu và thành tích xuất sắc, vì họ có thể nhận được các phần thưởng tài chính hoặc phúc lợi bổ sung.

Quan điểm, triết lý quản trị của người lãnh đạo tại trụ sở chính

Ban lãnh đạo BIDV luôn muốn xây dựng thương hiệu lớn mạnh, với mục tiêu lợi nhuận, coi trọng con người, đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững, ngày càng cải thiện những chính sách thù lao tài chính và thù lao nhằm thu hút và

giữ được người tài cũng như tạo được một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, vui vẻ trong công ty. Thù lao tài chính có được xây dựng và áp dụng hợp lý hay không phụ thuộc rất lớn vào quan điểm và tầm nhìn của người lãnh đạo.

Theo Ông Lê Ngọc Lâm, Tổng giám đốc BIDV, hiện nay BIDV đang thực hiện xây dựng quỹ lương và đơn giá tiền lương hàng năm trên kết quả hoạt động kinh doanh của BIDV, kết hợp trả lương bằng việc giao quỹ lương và đơn giá về để Phòng tài vụ kho quỹ thuộc Ban Văn Phòng Trụ sở chính BIDV để tự chủ trong việc trả lương cho từng cán bộ, công nhân viên thuộc từng phòng ban tại Trụ sở chính. Bên cạnh đó, Trụ sở chính BIDV luôn muốn rằng các khuyến khích tài chính và phúc lợi đảm bảo, nhằm động viên, khuyến khích người lao động kịp thời trước những đóng góp của họ trong công việc. Tuy nhiên, trong quá trình xây dựng và triển khai trả thù lao tài chính cho người lao động, Trụ sở chính vẫn cần phải điều chỉnh một số điều chưa thực sự phù hợp với đơn vị để hoàn thiện hơn về chính sách thù lao tài chính. Bên cạnh đó, môi trường, văn hóa tốt sẽ là tiền đề tốt cho hoạt động thù lao tài chính. Tại BIDV đã xây dựng được một truyền thống văn hóa lâu dài, cán bộ nhân viên thực sự được quan tâm. Tính chất công việc là ngành ngân hàng nên Trụ sở chính BIDV luôn đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, máy móc, trang thiết bị và tạo điều kiện làm việc “khỏe mạnh” nhất đúng với ý nghĩa của công việc và tạo tâm trạng thoải mái cho người lao động. Quan điểm lãnh đạo là yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến thù lao lao động của nhân viên.

Do đó về mức thù lao, BIDV đảm bảo được vấn đề đó là mức lương có tính cạnh tranh trên thị trường và mức cạnh tranh này vẫn được duy trì qua các thời kỳ chứ không tập trung nâng cao hệ thống thù lao. Từ đó tuy là 1 trong các ngân hàng dẫn đầu ngành như mức thu nhập bình quân người lao động tại BIDV chỉ chiếm vị trí thứ 4-5 trên bảng xếp hạng mức thu nhập bình quân qua nhiều

năm. Tuy nhiên việc số lượng nhân lực của BIDV chiếm vị trí số một với hơn 28 nghìn lao động luôn được đánh giá là một trong những đơn vị tốt nhất để học tập và làm việc trong hệ thống ngân hàng tại Việt Nam.

Triết lý quản trị của đội ngũ lãnh đạo đó là việc quản lý rủi ro cũng như tình hình tài chính sao cho phù hợp, không tập trung quá nhiều nguồn lực tài chính mà đầu tư tài chính để nâng cao giá trị con người. Theo đó thay vì tập trung lớn vào yếu tố thù lao thì ngân hàng coi nhân sự là một phần quan trọng không thể thiếu trong quá trình phát triển của ngân hàng nói riêng cũng như đất nước nói chung do đó đã có nhiều các hoạt động nhằm đào tạo, phát triển năng lực người lao động, điều này càng đúng với người lao động tại trụ sở chính khi phải đảm nhiệm nhiều công việc khó khăn yêu cầu trình độ chuyên môn trong khi mặt bằng chung về trình độ chuyên môn của lao động mới ra trường là chưa cao nên việc đầu tư nâng cao năng lực mới là điều thiết yếu tại ngân hàng.

Đội ngũ quản trị nhân sự

Đội ngũ quản trị nhân sự trong ngân hàng có ảnh hưởng đáng kể đến mức thù lao tài chính của người lao động. Điều này phụ thuộc vào cách mà đội ngũ quản trị nhân sự đánh giá giá trị của nhân viên và cách họ quản lý và phát triển nhân sự.

Đội ngũ quản trị nhân sự có tác động trực tiếp đến các thỏa thuận khi tuyển dụng, quá trình tham mưu, tư vấn mức lương đến ban lãnh đạo quản lý,.. về cơ bản việc đội ngũ nhân sự đánh giá thế nào về giá trị của người lao động chiếm vị trí rất quan trọng trong quá trình hình thành thù lao tài chính tại Trụ sở chính BIDV.

Thừa hưởng quan điểm về việc nâng cao chất lượng nhân sự thông qua quá trình đào tạo thay vì tập trung nâng cao mức lương người lao động để cạnh tranh với đối thủ. BIDV sẵn sàng tuyển dụng người lao động chưa thực sự có nhiều trình độ làm việc tại doanh nghiệp. Tại trụ sở chính thì các yêu cầu này

có phần cao hơn nhưng vẫn dựa trên quan điểm sẵn sàng đào tạo người lao động thay vì chi trả mức lương cao để thu hút người đã có trình độ nhất định.

Đội ngũ cán bộ Ban Tổ chức Nhân sự tại trụ sở chính BIDV phụ trách về quản trị nhân lực của Trụ sở chính BIDV nói chung và toàn hệ thống BIDV nói riêng. Ban Tổ chức Nhân sự ngày càng được nâng cao cả về trình độ và năng lực trong việc xây dựng, duy trì cơ chế về thù lao tài chính của BIDV, Ngoài việc thực hiện nghiêm túc các quy định, đội ngũ quản trị nhân lực cũng rất chủ động trong việc nghiên cứu các biến động của thị trường, sự cạnh tranh của lĩnh vực ngành nghề, mức lương để đề xuất cải thiện những quy định không còn phù hợp, góp phần cải thiện các chính sách về thù lao tài chính, đem lại hiệu quả cao trong việc tạo niềm tin, nguồn động lực cho người lao động tại tổ chức. Cụ thể, năng lực của từng cán bộ phụ trách vấn đề nhân sự tại Trụ sở chính BIDV được thể hiện bảng dưới đây:

Bảng 2.9. Năng lực Người lao động tại Ban Tổ chức nhân sự Trụ sở chính

STT	Họ và tên	Vị trí	Trình độ	Ngành đào tạo	Thời gian công tác
1	Trần Văn Hùng	Giám đốc Ban	Thạc sĩ	Quản trị nhân lực	25 năm
2	Nguyễn Thị Thu Hà	Phó giám đốc Ban	Thạc sĩ	Ngân hàng	15 năm
3	Lê Thị Mai Anh	Trưởng phòng đào tạo và phát triển	Thạc sĩ	Quản trị nhân lực	Trên 10 năm
4	Phạm Quốc Bảo	Chuyên viên đào tạo và phát triển	Thạc sĩ	Quản trị nhân lực	Từ 5 – 10 năm

5	Hoàng Thị Lan Anh	Chuyên viên đào tạo và phát triển	Thạc sĩ	Quản trị nhân lực	Từ 5 – 10 năm
6	Vũ Đức Minh	Chuyên viên quản lý hiệu suất	Thạc sĩ	Quản trị nhân lực	Từ 5 – 10 năm
7	Đặng Thị Ngọc Trâm	Chuyên viên quản lý hiệu suất	Thạc sĩ	Quản trị nhân lực	Từ 5 – 10 năm
8	Bùi Văn Trường	Chuyên viên chính sách và phúc lợi	Đại học	Quản trị kinh doanh	Từ 5 – 10 năm
9	Trương Thanh Hằng	Chuyên viên tiền lương và phúc lợi	Thạc sĩ	Truyền thông và quan hệ công chúng	Dưới 5 năm
10	Lý Văn Tùng	Trưởng phòng quản lý nhân sự	Thạc sĩ	Quản trị nhân lực	Từ 5 – 10 năm
11	Ngô Thị Ngọc Diệp	Chuyên viên quản lý nhân sự	Đại học	Khoa học dữ liệu	Dưới 5 năm
12	Trịnh Quang Long	Chuyên viên quản lý dữ liệu nhân sự	Thạc sĩ	Khoa học dữ liệu	Dưới 5 năm
13	Hoàng Thị Thanh Trúc	Trưởng phòng tuyển dụng	Đại học	Ngân hàng	Từ 5 – 10 năm
14	Đỗ Minh Tuấn	Chuyên viên tuyển dụng	Đại học	Tâm lý học	Dưới 5 năm
15	Phan Thị Linh Chi	Chuyên viên tuyển dụng	Đại học	Quản trị nhân lực	Dưới 5 năm

(Nguồn: Ban Tổ chức Nhân sự)

Có thể thấy, với 15 cán bộ quản lý gần 3000 nhân lực tại trụ sở chính, số nhân sự này chỉ có vai trò quản lý và tuyển dụng cho trụ sở chính, không có nhiệm vụ cho toàn ngân hàng. Các ngành đào tạo phổ biến gồm quản trị nhân lực, ngân hàng, với các vị trí đặc thù thì có những ngành như tâm lý học, hoặc khoa học dữ liệu. Đội ngũ phòng nhân sự của trụ sở chính đều có trình độ tương đối cao cùng với đó là thời gian công tác tương đối dài, hầu hết là từ trên 5 năm.

Có thể thấy, hiện tại Ban Tổ chức Nhân sự có 15 cán bộ phụ trách chuyên môn về công tác nhân sự tại Trụ sở chính. Trong đó chỉ có 8 nhân viên là đúng chuyên ngành về Quản trị nhân lực và có kinh nghiệm trên 5 - 10 năm, còn lại các nhân viên đều từ ngành khác, và kinh nghiệm của 5 nhân viên dưới 5 năm, có thể thấy đội ngũ về nhân sự của đơn vị có số lượng ít, kinh nghiệm và chuyên môn tuy đã phần nào đáp ứng được khối lượng công việc tuy nhiên so với khối lượng công việc và quy mô nhân sự gần 3000 người tại Trụ sở chính là còn thiếu. Vì vậy, BIDV cần phải có những biện pháp cải thiện hơn cả về số lượng và chất lượng cho đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực – những người đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và đảm bảo nguồn lực và thù lao tài chính của tổ chức.

Kết quả hoạt động kinh doanh

Kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng có ảnh hưởng đáng kể đến thù lao tài chính của người lao động. Nếu ngân hàng đạt được kết quả kinh doanh tốt và tăng trưởng ổn định, thì họ có thể có xu hướng tăng cường thù lao tài chính cho nhân viên để động viên và giữ chân nhân viên tốt hơn. Ngược lại, nếu ngân hàng gặp khó khăn trong hoạt động kinh doanh và không đạt được kết quả như mong đợi, thì họ có thể có xu hướng giảm thù lao tài chính cho nhân viên để tiết kiệm chi phí và tăng lợi nhuận.

Kết quả hoạt động kinh doanh (Tại bảng 2.1), có thể thấy giai đoạn 2020 – 2023, Ngân hàng vẫn luôn có sự phát triển trong suốt 4 năm. Đánh giá kỹ

hơn, có thể thấy mức tăng trưởng 2021 – 2022 là tương đối mạnh mẽ, trong khi đó mức tăng từ 2020 – 2021 là không quá lớn, nguyên nhân đến từ ảnh hưởng của đại dịch Covid – 19 đến toàn nền kinh tế.

Điều này được thể hiện rõ ràng hơn thông qua thời kỳ đại dịch covid-19 diễn ra tại Việt Nam vào năm 2020. Tình hình kinh tế khó khăn, thị trường thiếu thanh khoản, các hoạt động sản xuất sụp đổ từ đây gây ra ảnh hưởng trầm trọng đến thu nhập của người lao động.

Tuy Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam vẫn đảm bảo được mức thu nhập bình quân cho người lao động cũng hạn chế vấn đề cắt giảm nhân lực trong thời kỳ này tuy nhiên vẫn có một bộ phận nhỏ người lao động bị cho thôi việc ảnh hưởng trực tiếp đến thu nhập cũng như cuộc sống nhân viên. Đến nay khi ngành ngân hàng dần có dấu hiệu phục hồi người lao động cũng được hưởng nhiều các chính sách tốt hơn kèm theo.

Ngoài ra vấn đề tác động lớn nhất đến với thu lao động của toàn ngành ngân hàng nói chung trong giai đoạn này chính là các khoản thưởng năm vốn là một trong những yếu tố quan trọng nhất nâng cao mức thu nhập bình quân năm của người lao động. Theo đó trong thời kỳ này các khoản thưởng năm đã giảm nhiều từ mức bình quân 3-5 tháng lương xuống chỉ còn 1-2 tháng lương tùy vị trí. Mức thưởng này tuy là phù hợp với quy định của pháp luật nhưng lại tương đối thấp so với mặt bằng chung của toàn ngành, ở những thời điểm cao trào của ngành ngân hàng đã có những thời điểm mức thưởng cuối năm đạt từ 8 -10 tháng lương. Do đó có thể thấy ảnh hưởng to lớn của tình hình kinh doanh của ngân hàng đến thu nhập của người lao động.

2.3.2. Thực trạng các yếu tố bên ngoài

Ngoài những những quy định của pháp luật thì thị trường lao động và đối thủ cạnh tranh là những yếu tố chính ảnh hưởng đến công tác thù lao của Trụ sở chính BIDV. Những yếu tố của thị trường lao động đặc biệt nhân lực

trong cùng lĩnh vực có ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách thù lao của TSC BIDV. Thị trường lao động Việt Nam vẫn mang đặc điểm của một thị trường thiếu lao động chất lượng cao đặc biệt với một lĩnh vực đặc thù của TSC BIDV bởi ngành ngân hàng là một trong những ngành có đào tạo khó, cần cẩn trọng và nhiều áp lực. Mức lương khởi điểm cũng như nhân lực kinh nghiệm của lĩnh vực này cao hơn so với mặt bằng nhân lực chung. Làm sao để có chính sách lương hấp dẫn không chỉ ở một vài vị trí trọng yếu mà phải thu hút được nhiều nhân lực được đào tạo chuyên môn. Hoạt động kinh doanh của BIDV hầu hết các vị trí đòi hỏi có trình độ chuyên môn. Đối thủ cạnh tranh về nhân lực của TSC BIDV là nhiều Ngân hàng TMCP mạnh và uy tín, cũng như các Ngân hàng cổ phần có tiềm lực mạnh sẵn sàng chịu chi mức lương hấp dẫn, khi điều kiện làm việc về cơ sở vật chất và con người giữa các ngân hàng là như nhau thì Ngân hàng nào có thương hiệu mạnh, các chính sách thù lao hấp dẫn thu hút được nhiều lao động giỏi là ưu thế vượt trội. Do vậy, muốn thu hút và duy trì được mối quan hệ lao động lâu dài, TSC BIDV phải xây dựng được những chính sách thù lao lao động hấp dẫn hơn, đặc biệt cần quan tâm đến chính sách thù lao tài chính phù hợp để giữ chân người lao động.

Hệ thống pháp luật và các quy định của Chính phủ

Mọi hoạt động trong nền kinh tế của các doanh nghiệp tổ chức nói chung cũng như ngành Ngân hàng nói riêng đều chịu sự tác động của các quy định pháp luật, đường lối quan điểm của Đảng và Nhà nước. Thời gian qua, hệ thống thù lao tài chính của TSC BIDV cơ bản tuân thủ đúng các quy định của Luật. Tuy nhiên, các quy định của luật về tiền lương, thù lao tài chính đã ảnh hưởng đến các doanh nghiệp nói chung và TSC BIDV nói riêng. Bên cạnh các yếu tố thuận lợi như quy định về thang bảng lương ở Nghị định 49/NĐ-CP của Chính phủ đã tăng quyền chủ động cho BIDV về xây dựng thang bảng lương, các quy định về tiền lương làm thêm giờ, làm đêm, tiền cho các ngày nghỉ ổn định. Việc

quy định về tiền lương tối thiểu vùng thay đổi hàng năm đã gây khó khăn cho chính sách tiền lương và tính lương đóng BHXH của BIDV.

Tình hình kinh tế, xã hội

Tương tự như hiệu quả kinh doanh của ngân hàng, tình hình kinh tế sẽ tác động trực tiếp đến cách thức mà ngân hàng hoạt động theo từng thời kỳ, khi kinh tế phát triển và tăng trưởng, ngân hàng có thể đạt được kết quả kinh doanh tốt hơn và tăng trưởng ổn định, điều này có thể dẫn đến tăng thù lao tài chính cho nhân viên. Ngược lại, khi kinh tế suy thoái hoặc gặp khó khăn, ngân hàng có thể gặp khó khăn trong hoạt động kinh doanh và không đạt được kết quả như mong đợi, điều này có thể dẫn đến giảm thù lao tài chính cho nhân viên.

Trong giai đoạn 2020 – 2022, Việt Nam nói riêng và toàn thế giới nói chung phải đối mặt với đại dịch Covid – 19, ảnh hưởng úy thoái kinh tế hậu Covid – 19 và hơn cả là tác động của chiến tranh Nga – Ukraina. Các yếu tố ảnh hưởng đến toàn thế giới và Việt Nam cũng không ngoại lệ. Tuy nhiên, với các quan điểm, phương hướng lãnh đạo của Đảng và Nhà nước trong giai đoạn này, người dân được đảm bảo an toàn về sức khỏe cũng như tài chính. Từ đây tạo ra một nền chính trị tương đối ổn định trong giai đoạn này, là cơ sở vững chắc để người lao động tin tưởng và cống hiến cho công việc. Đây cũng là cơ sở để ngân hàng có thể yên tâm triển khai các hoạt động, dịch vụ từ đó đảm bảo các cơ chế về thù lao tài chính cho người lao động. Tuy nhiên, Đại dịch Covid đã phần nào ảnh hưởng đến quy chế lương, thưởng, các phúc lợi tài chính của BIDV. Thời điểm này, TSC BIDV đã nỗ lực tiết giảm chi phí, phân đầu giảm lãi suất cho vay, hỗ trợ doanh nghiệp, người dân và nền kinh tế trong bối cảnh rất khó khăn, thách thức hiện nay. TSC BIDV cũng đã chủ động, tích cực hơn nữa trong tham gia các chính sách, chương trình, kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của Đảng và Nhà nước, đặc biệt là tín dụng phát triển nhà ở cho công nhân, người thu nhập thấp. TSC BIDV đã xây dựng cơ chế, chính sách để các

NLĐ, lãnh đạo tự nguyện, tự giác tham gia, thực hiện những đề nghị và kêu gọi của Thủ tướng Chính phủ, trên tinh thần phát huy đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội và tình cảm với quê hương, đất nước, nhân dân, bảo đảm thực hiện một cách bài bản, thống nhất, hiệu quả, người dân, doanh nghiệp và đất nước được thụ hưởng, không ảnh hưởng tới ổn định kinh tế vĩ mô, lan tỏa tinh thần nhân văn cao cả tới toàn xã hội.

Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng đáng kể đến thù lao tài chính của nhân viên tại ngân hàng, nhất là trong giai đoạn này có rất nhiều Ngân hàng có mức thù lao tài chính từ lương, thưởng, phúc lợi xã hội tốt. Do đó, để giữ chân nhân viên, tránh trường hợp chảy máu chất xám thì các Ngân hàng càng phải chú trọng việc tăng thù lao tài chính cho nhân viên.

Đối thủ cạnh tranh về nhân lực của Trụ sở chính BIDV là nhiều ngân hàng TMCP mạnh và uy tín, cũng như các Ngân hàng tư nhân có tiềm lực kinh tế mạnh sẵn sàng chịu chi mức lương, thưởng hấp dẫn. Khi điều kiện làm việc về cơ sở vật chất và con người giữa các Ngân hàng như nhau thì Ngân hàng nào có thương hiệu mạnh, các chính sách thù lao hấp dẫn thu hút được nhiều lao động giỏi là ưu thế vượt trội. Do vậy, muốn thu hút và duy trì được mối quan hệ lao động lâu dài, Trụ sở chính BIDV phải xây dựng được những chính sách thù lao lao động hấp dẫn hơn, đặc biệt cần quan tâm đến chính sách thù lao tài chính phù hợp để giữ chân người lao động

Khu vực địa lý

Trụ sở chính BIDV được đặt tại trung tâm Thành phố Hà Nội. Theo Tổng cục Thống kê, Chi phí sinh hoạt của người dân ở Hà Nội đắt đỏ nhất cả nước. Báo cáo chỉ số giá sinh hoạt theo không gian năm 2022 ghi nhận Hà Nội dẫn đầu 63 tỉnh, thành phố trên cả nước về chỉ số giá sinh hoạt đắt đỏ. Do đó, các nhu cầu, mức chi sinh hoạt phí của NLD tại TSC BIDV cũng cao nên nhu cầu về thù lao tài chính càng cao.

2.4. Đánh giá chung

2.4.1. Ưu điểm

Hệ thống thù lao tài chính cho nhân viên tại Ngân hàng BIDV đã đạt được những thành công đáng kể, góp phần tích cực vào hiệu quả công việc của nhân viên. Với bản chất là một ngân hàng do đó việc xây dựng hệ thống thù lao sẽ được đảm bảo hoàn thiện ở mức tốt nhất, mức lương vừa đảm bảo khả năng thu hút, giữ chân cũng như phát triển của người lao động vừa tạo được lợi ích tốt nhất cho ngân hàng. Hệ thống thù lao tài chính của BIDV có một số thành tựu như:

- Cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho nhân viên. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế

và theo mức độ đóng góp của nhân viên, khuyến khích mọi người tích cực làm việc hơn do phần lương gồm 2 phần chính đó là khoản lương cơ bản cố định và phần thu nhập tăng thêm thông qua hiệu quả làm việc hoặc doanh thu đạt được.

- Chế độ phúc lợi cơ bản như Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ.

- Công tác trả thưởng đã kích thích tính sáng tạo trong công việc cho nhân viên, đồng thời cho nhân viên niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm.

- Các chế độ phụ cấp lương, tiền thưởng và phúc lợi tài chính cơ bản đã đáp ứng yêu cầu của nhân viên bằng cách cung cấp đầy đủ các loại phúc lợi bắt buộc cho nhân viên. Những chế độ này đã tạo ra sự hài lòng đối với nhân viên.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Mặc dù Ngân hàng đã có những nỗ lực trong việc trả thù lao tài chính cho nhân viên, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế đáng kể.

Hạn chế:

Về tiền lương: Dựa vào các thông tin trên, việc áp dụng một công thức tính lương cho toàn thể người lao động của TSC là chưa linh hoạt, với mỗi nhóm lao động khác nhau sẽ có đặc điểm lao động, mục tiêu trả lương cho các nhóm là khác nhau. Chính vì vậy, TSC BIDV nên có công thức tính lương riêng cho các lao động, nhóm lao động thực hiện các công việc khác nhau. Mặt khác, có thể thấy, lương của từng người chưa gắn với vị trí công việc người lao động đảm nhận. Công ty chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu cụ thể và khoa học để xác định hệ số chức danh công việc một chính xác nhất; chưa xây dựng được bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết. Đối với việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc theo tháng, các tiêu chí đánh giá để phân loại còn chung chung, thiếu tính định lượng (các chỉ tiêu để đánh giá hoàn thành xuất

sắc, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao chưa rõ ràng, mang tính định lượng gây khó khăn trong đánh giá, xếp loại công). Nhiều người lao động không nhớ và hiểu được các tiêu chí. Kết quả đánh giá, phân loại công chưa được khách quan, chính xác. Bên cạnh đó, cách chia lương như trên cũng phụ thuộc rất nhiều vào việc chấm công của người theo dõi nên đôi khi mang tính cảm tính, chưa thực sự rõ ràng và công tâm nên ảnh hưởng không nhỏ đến tiền lương của một số người lao động.

Ngoài ra trong cơ chế lương thì vẫn có sự ảnh hưởng nhiều của người quản lý trực tiếp, việc này có thể ảnh hưởng lớn đến thu nhập người lao động và một yếu tố khác đó là sự chênh lệch lớn về mức lương của các bậc lương khi mức lệnh này có thể lên đến 2 lần. Điều này gây ra sự bất tiện và khó khăn cho nhân viên trong việc tính toán và kiểm tra lương.

Phân phối tiền lương cho nhân viên dù đã xác định theo KPI cá nhân, bộ phận và toàn trụ sở nhưng vẫn chưa phản ánh hết được các yếu tố thuộc về trách nhiệm, thái độ làm việc và các yếu tố khác ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện công việc, mà dựa vẫn dựa chủ yếu trên các nhiệm vụ đã hoàn thành hoặc doanh số ở một số bộ phận. Điều này gây ra sự bất công và không động viên nhân viên làm việc hiệu quả.

Về phúc lợi tài chính: Hiện tại mới dừng ở việc đảm bảo các phúc lợi bắt buộc, phúc lợi tự nguyện có thực hiện. Khoản quỹ phúc lợi chỉ cho việc tổ chức nghỉ mát, nghỉ an dưỡng, đi du lịch hè, du xuân đầu năm cho cán bộ công nhân viên nhưng chưa thu xếp được quỹ thời gian cho cán bộ nghỉ vì quá bận công việc, chưa thực sự tạo tinh thần thoải mái nghỉ ngơi, thư giãn sau thời gian làm việc căng thẳng, chưa thực sự kích thích được người lao động. Mức thưởng đối với các ngày lễ, Tết chưa được cao so với các Ngân hàng bạn. Các khoản thưởng chính vẫn diễn ra vào cuối năm làm giảm tính kịp thời của khoản tiền này.

Về khuyến khích tài chính ngoài thưởng theo thành tích được thực hiện tương đối ổn, thì mục thưởng theo kết quả kinh doanh hiện chủ yếu tập trung vào nhóm nhân viên kinh doanh. Trong khi đó tại trụ sở chính có rất nhiều các phòng ban khác nhau làm việc kết hợp để tạo ra giá trị cho toàn công ty mà chỉ khoản thưởng kinh doanh chủ yếu tập trung vào nhóm kinh doanh làm giảm sự công bằng về thiên thưởng cho toàn bộ nhân sự. Nguyên cơ bản đến từ việc khó để lượng hóa sự đóng góp của mỗi phòng ban vào kết quả kinh doanh tổng thể của công ty, đồng thời việc đồng bộ toàn bộ hệ thống sao để phân phối khoản thưởng cho hợp lý theo kết quả kinh doanh lại càng khó khăn hơn. Ngoài ra các khoản thưởng này hiện vẫn chủ yếu tập trung vào doanh số cũng như kết quả tập thể, không thể hiện tốt giá trị về ý thức, tiềm năng, thái độ làm việc của người lao động.

Nguyên nhân

Tình hình sản xuất kinh doanh của BIDV những năm gần đây có tăng, các chỉ tiêu về lương, thưởng, phúc lợi được xây dựng nhưng vẫn phụ thuộc nhiều vào kết quả hoạt động kinh doanh. Mặc dù kết quả kinh doanh tăng dần trong 3 năm gần đây nhưng có nhiều yếu tố ảnh hưởng như đại dịch covid, hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp vay vốn của BIDV không khả quan phần nào ảnh hưởng đến quỹ lương và đơn giá tiền lương được đặt ra thấp hơn kỳ vọng và kế hoạch. Trước tình hình kinh doanh đó, BIDV bị hạn chế nhiều về nguồn quỹ phân bổ cho tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi.

Cách trả lương được thiết kế theo từng vị trí công việc để đảm bảo người lao động nhận lương xứng đáng với năng lực và vị trí công việc đảm nhận, tuy nhiên vẫn còn mang tính định lượng, ý thức tham gia các phong trào của một số người lao động chưa cao. Ban lãnh đạo có nhận thức được những tồn tại trong quá trình xây dựng và triển khai việc trả thù lao cho người lao động nhưng việc thay đổi hay khắc phục còn chưa được đưa ra thành biện pháp cụ thể mà

vẫn chỉ dừng lại ở việc lên kế hoạch. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực còn bị quá tải về công việc nên chưa có thời gian nghiên cứu những giải pháp cho lãnh đạo những điểm tích cực và tồn tại của chính sách thù lao tài chính hiện nay và cách để cải thiện được những hạn chế trong quá trình thực hiện.

Trước những thay đổi của nền kinh tế, những nhu cầu của người lao động càng ngày càng nâng cao, do đó TSC BIDV cần tiếp tục đổi mới, phát triển, ban hành các chính sách thù lao tài chính phù hợp với điều kiện của đơn vị và nhu cầu của người lao động, phù hợp với tình hình phát triển của BIDV.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRỤ SỞ CHÍNH - NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

3.1. Phương hướng phát triển của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển chung của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Trong năm 2022, BIDV đã đối mặt với nhiều khó khăn và thách thức, tuy nhiên nhờ vào nỗ lực, quyết tâm và tinh thần đoàn kết của toàn hệ thống, hoạt động của ngân hàng đã diễn ra an toàn và thông suốt. BIDV đã hoàn thành thắng lợi toàn diện các mục tiêu về quy mô, cơ cấu, chất lượng, hiệu quả và phát triển thể chế. Ngoài ra, BIDV còn bảo toàn và phát triển nguồn vốn Nhà nước, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với Ngân sách Nhà nước và đảm bảo quyền lợi của cổ đông và người lao động.

Bên cạnh đó, BIDV đã phát huy vai trò là Ngân hàng thương mại Nhà nước lớn và chủ động triển khai các giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp, xã hội và cộng đồng. BIDV đã quyết liệt thực hiện các hoạt động hỗ trợ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và đóng góp tích cực vào sự phát triển của xã hội.

Hướng tới các nhiệm vụ năm 2023, BIDV quyết tâm phấn đấu hoàn thành kế hoạch kinh doanh năm với các chỉ tiêu chính: Dư nợ tín dụng điều hành theo giới hạn tín dụng NHNN giao, dự kiến tăng 12% - 13%; Huy động vốn điều hành phù hợp với sử dụng vốn, đảm bảo an toàn, hiệu quả, dự kiến tăng 11%; Kiểm soát tỷ lệ nợ xấu theo Thông tư 11 ở mức $\leq 1,4\%$...

Để làm được điều này BIDV sẽ hướng tới thực hiện chuyển đổi toàn diện hoạt động của hệ thống bằng cách ứng dụng công nghệ thông tin, đảm bảo an toàn và nâng cao hiệu quả hoạt động. Ngân hàng đã kiểm soát chặt chẽ chất

lượng tín dụng và nâng cao chất lượng tài sản. BIDV đã đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ để nâng cao chất lượng phục vụ và sự hài lòng của khách hàng.

BIDV đã thực hiện đồng bộ các giải pháp chuyển đổi số và đẩy nhanh tiến độ triển khai các dự án công nghệ thông tin trọng điểm, tập trung gia tăng quy mô và giá trị giao dịch từ các dịch vụ ngân hàng số. Ngân hàng đã nâng cao năng lực quản trị điều hành và năng lực quản lý rủi ro, chủ động ứng phó trước những biến động khó lường của thị trường tài chính, đảm bảo kỷ luật và kỷ cương trong tất cả các mặt hoạt động.

BIDV đã tập trung triển khai các phương án tăng vốn điều lệ để đáp ứng nhu cầu phát triển của ngân hàng.

Mục tiêu 2025 tầm nhìn 2030 của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

BIDV đã đặt ra 6 mục tiêu ưu tiên để hướng đến sự phát triển bền vững đến năm 2025.

- Thứ nhất, BIDV sẽ tăng cường năng lực tài chính để đáp ứng các yêu cầu an toàn hoạt động theo quy định và thông lệ tốt, làm nền tảng cho tăng trưởng quy mô hoạt động, gia tăng thị phần và duy trì vị thế đứng đầu trên thị trường ngân hàng.

- Thứ hai, BIDV sẽ tập trung vào hiệu quả hoạt động bền vững trên cơ sở nâng cao chất lượng tài sản, cơ cấu lại nguồn thu, nâng dần tỷ trọng thu nhập phi tín dụng và cung cấp các sản phẩm dịch vụ ngân hàng - tài chính - bảo hiểm tốt nhất cho khách hàng.

- Thứ ba, BIDV sẽ chuyển dịch tích cực cơ cấu nền khách hàng, phát triển khách hàng FDI, duy trì vị thế ngân hàng đứng đầu Việt Nam về thị phần trong phân khúc khách hàng bán lẻ và khách hàng bán buôn (SME).

- Thứ tư, BIDV sẽ tập trung vào quản trị điều hành minh bạch, hiệu quả theo thông lệ, và phấn đấu niêm yết trên thị trường chứng khoán nước ngoài.

- Thứ năm, BIDV sẽ đi đầu về công nghệ thông tin và ứng dụng ngân hàng số tại Việt Nam trong hoạt động kinh doanh và quản trị điều hành, thích ứng được với sự thay đổi của thời đại.

- Thứ sáu, BIDV sẽ tập trung vào việc phát triển đội ngũ nhân sự chất lượng cao để đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành ngân hàng trong xu thế hội nhập và cách mạng công nghiệp 4.0. BIDV cũng sẽ phát triển văn hóa doanh nghiệp, xây dựng và duy trì môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, học hỏi, sáng tạo và trách nhiệm xã hội.

3.1.2. Định hướng về công tác thù lao tài chính của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam tại Trụ sở chính

Trên cơ sở nghị quyết 27 của Đảng về tiền lương - giá cả lao động, BIDV cần có những định hướng cơ bản nhằm nâng cao hệ thống thù lao tài chính tại Ngân hàng như sau:

- Xác định rõ ràng mục tiêu của thù lao lao động của Ngân hàng. Đánh giá đúng và đủ tầm quan trọng của hệ thống đối với ngân hàng cũng như người lao động đang làm việc tại trụ sở chính. Lên kế hoạch thay đổi nhằm hoàn thiện hệ thống thù lao tài chính trên cơ sở chính sách, công bằng, minh bạch và phù hợp với tình hình chung của xã hội cũng như đặc thù ngành nghề.

- Việc xác định cần được thực hiện kịp thời, triển khai phù hợp lấy đầu kỳ kế toán làm cơ sở để triển khai thực hiện, các mục tiêu không được xa rời cũng như phải lấy định hướng phát triển của ngân hàng làm mục tiêu.

- Không độc lập trong các quyết định về thù lao mà phải sát cánh cùng với người lao động để xác định được mục tiêu của thù lao tài chính, kết hợp với các quy định của pháp luật – ngân hàng để có thể xây dựng được hệ thống thù lao đúng về quy định phù hợp với người lao động.

- Cần thường xuyên có công tác kiểm nghiệm nhằm đánh giá hệ thống thù lao đã đi theo mong muốn của ngân hàng cũng như người lao động từ đây

nâng cao và hoàn thiện các tiêu chí, cơ chế trong hệ thống thù lao lao động của nhân viên.

- Cơ chế lương cần được thí điểm, kiểm nghiệm, triển khai hạn chế tối đa những hậu quả có thể xảy ra khi áp dụng lên quy mô toàn hệ thống ngân hàng.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

3.2.1. Hoàn thiện tiền lương

Tiền lương là một trong những yếu tố quan trọng nhất để thu hút và giữ chân nhân viên tại ngân hàng BIDV. Để đảm bảo hoạt động tiền lương được thực hiện một cách hiệu quả và công bằng, ngân hàng cần phải có những biện pháp cụ thể để hoàn thiện hơn nữa hoạt động này.

Đầu tiên, ngân hàng cần xây dựng các hình thức trả lương và quy trình trả lương chi tiết, cụ thể, công bằng và chính xác. Phòng nhân sự phải có trách nhiệm giải thích những ý kiến của nhân viên về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc. Đồng thời, ngân hàng cần xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch, trong đó các cơ chế đánh giá cần phong phú hơn, lượng hóa được các yếu tố định tính giảm sự ảnh hưởng của người quản lý trực tiếp đến lương người lao động. Phòng nhân sự cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban lãnh đạo ngân hàng phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ nhân viên và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

Thứ hai, Ngân hàng cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả công việc của từng nhân viên và trả lương cho đúng người đúng việc. Với mỗi vị trí chức danh công việc có những yêu cầu riêng, và ngân hàng cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả công việc của từng nhân viên.

Đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những nhân viên đã gắn bó với ngân hàng nhiều năm, bổ sung các chỉ tiêu đánh giá của con người thay vì chỉ đánh giá các vấn đề về kết quả làm việc như hiện tại. Việc xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc cũng là một yếu tố quan trọng để đảm bảo nhân viên hiểu rõ công việc của mình và có động lực làm việc.

Thứ ba, Ngân hàng cần tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương. Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới. Chỉ khi có đội ngũ cán bộ phụ trách tiền lương có trình độ chuyên môn cao, ngân hàng mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

Thứ tư, như đã đề cập vấn đề đối thủ cạnh tranh là một trong những vấn đề quan trọng tác động đến thù lao của người lao động, ở thời điểm hiện tại mức thù lao chỉ có tính cạnh tranh không thực sự cao khi giữ ở mức bình quân các ngân hàng trong nhiều năm. Do đó để phát huy hiệu quả của thù lao tài chính, cần có những cơ chế tăng lương hoặc thu nhập thông qua kết quả công việc tốt hơn so với thời điểm hiện tại.

Cuối cùng nếu có thể thực hiện cải cách hệ thống chính sách tiền lương thay vì đưa ra những văn bản giải quyết, cải thiện theo từng giai đoạn như hiện tại, thiết kế để mức thu nhập của người lao động được tăng lên trong khi có thể giảm được chi phí về bảo hiểm cho ngân hàng, do mức lương bình quân tại ngân hàng là tương đối cao nên áp lực về các khoản bảo hiểm là tương đối lớn. Hiện tại đã sử dụng một số cơ chế đặc thù những đã cũ trong khi luật lao động cũng như các quy định về tiền lương đã có những quy định mới.

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng công tác trả lương của TSC BIDV, tác giả đề xuất một số giải pháp sau nhằm cải thiện công tác này:

Hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu làm căn cứ tính hệ số lương

Hệ số lương của cán bộ công nhân viên căn cứ vào độ phức tạp của công việc. Để xác định hệ số lương một cách chính xác thì cần có một hệ thống chỉ tiêu đánh giá độ phức tạp công việc cụ thể và khoa học. Vì vậy, TSC BIDV cần thành lập một hội đồng đánh giá chuyên nghiệp với những người am hiểu công việc, cụ thể có thể là:

- Giám đốc Ban: Làm trưởng ban, là người tham gia vào quá trình đánh giá công việc và đưa ra quyết định cuối cùng.
- Phó giám đốc Ban: Làm phó ban, là người trực tiếp tổ chức, chỉ đạo việc khảo sát, đánh giá công việc
- Chuyên viên Tổ chức hành chính: Làm chuyên viên, trực tiếp tham gia vào quá trình đánh giá công việc.
- Cán bộ kinh doanh: Là người am hiểu công việc về kỹ thuật, sẽ đánh giá đúng độ phức tạp của công việc về chuyên môn kỹ thuật.

Hội đồng đánh giá cần xây dựng bảng mô tả công việc đầy đủ và chi tiết, với một số chỉ tiêu cơ bản: Kỹ năng, trình độ, khả năng chịu trách nhiệm, kinh nghiệm, điều kiện làm việc... Qua đó sẽ đánh giá chính xác độ phức tạp của công việc. Điều này cho phép nhà quản trị đưa ra hệ số lương một cách chính xác, khách quan, công bằng và hợp lý.

Cách tính lương với từng khối lao động phải được tách ra, khối lao động gián tiếp và lao động trực tiếp.

Hoàn thiện phương thức trả lương theo thời gian: áp dụng đối với khối lao động gián tiếp làm việc tại văn phòng, phòng ban quản lý.

Ngoài khoản tiền lương cơ bản phân phối cho người lao động (LCB) tức là căn cứ vào hệ số lương, ngày công làm việc thực tế của người lao động và mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định, TSC BIDV nên trả thêm khoản tiền

lương bổ sung (Lbs) được tính dựa trên căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh của công ty và hệ số lương của mỗi người như sau:

$Lbs = 20\% \times (P1 - P0)$ Trong đó:

Lbs: Tổng quỹ tiền lương bổ sung

P1: Lợi nhuận của BIDV kỳ thực hiện

P0: Lợi nhuận của BIDV kỳ trước

Tiền lương bổ sung của một lao động được tính như sau:

$Lbsi = Lbs / HS \times His$, trong đó:

Lbsi: Tiền lương bổ sung của lao động i

HS: Tổng hệ số tiền lương của các nhân viên tại TSC BIDV

HSi : Hệ số tiền lương của lao động i

Tiền lương người lao động nhận hàng tháng có thể điều chỉnh như sau:

$LC = LCB + Lbs$

Trong đó:

LC: Tiền lương chính hàng tháng

LCB: Lương cơ bản (Lương cơ bản được tính như hiện tại)

Lbs: Lương bổ sung

Hoàn thiện phương thức trả lương theo sản phẩm: Áp dụng đối với kinh doanh, kinh doanh tiền tệ, sản phẩm bán lẻ, bán buôn.

Tiền lương cho từng đơn vị được tính như sau:

$TL = ĐGi \times Qi \times \% \text{ sản phẩm đạt chất lượng}$

Trong đó: TL: Tiền lương của tổ

ĐGi : Đơn giá tiền lương khoán của công việc i mà tổ thực hiện

Qi : Khối lượng công việc i mà tổ thực hiện

Chia lương cho NLĐ: Trong mỗi tổ phân thành 2 mức, ứng với hệ số ngày công quy đổi sau:

Cán bộ mức 1: bậc 5 - bậc 7, hệ số quy đổi 1,1

Cán bộ mức 2: bậc 1- bậc 4, hệ số quy đổi 1,05

Căn cứ vào bảng chấm công và tổng tiền lương của cả tổ, lương cho cán bộ trong tổ được tính như sau: $TL_i = TL/C \times Hqđi \times Ni$

Trong đó:

TL_i : Tiền lương của cán bộ i

C: Tổng số ngày công thực tế của cả tổ

TL/C : Đơn giá tiền lương chung cho 1 ngày công

$Hqđi$: Hệ số quy đổi của cán bộ i

Ni : Số ngày làm việc thực tế của NLĐ

3.2.2. Hoàn thiện về khuyến khích tài chính

Có thể thấy rằng BIDV đã triển khai chính sách tiền lương tương đối công bằng và toàn diện trên toàn quy mô ngân hàng nói chung và trụ sở chính nói riêng tuy nhiên về mức thưởng, khuyến khích tài chính thì còn nhiều vấn đề, tuy mức thưởng là tương đối cao nhưng chưa thực sự đạt được sự công bằng, cơ chế thưởng đã diễn ra đúng nhất đối với nhóm người lao động thuộc khối kinh doanh khi có thể sử dụng doanh số để đo lường, ngược lại ở các khối khác, cơ chế xoay quanh kết quả lao động nhưng đang được đánh giá bởi người quản lý trực tiếp cùng với KPI, do đó khả năng lượng hóa kết quả làm việc chưa thực sự chính xác từ đó phần nào dẫn đến có một sự thiếu công bằng trong cơ chế tiền thưởng của người lao động.

Đối với nhóm thưởng theo kết quả kinh doanh, ngân hàng có thể lượng hóa một số tiêu chí của các ban phòng, từ đây khoản thưởng kinh doanh có thể phân phối đều theo sự cống hiến về các ban phòng.

Ngoài ra các khoản thưởng đa phần được thực hiện theo chu kỳ hàng năm dành cho các đối tượng như cá nhân xuất sắc, tập thể xuất sắc, tiên tiến,... Và nhiều các giải thưởng mang tính cá nhân khác. Điểm yếu của việc thưởng theo năm đó là việc giảm tính kịp thời của các khoản thưởng vốn dĩ có vai trò

khích lệ lao động khiến người lao động có động lực làm việc cũng như phát triển bản thân tốt nhất.

Tuy các khoản thưởng nóng vẫn được triển khai nhanh nhưng dành chủ yếu cho đội ngũ nhân lực làm về doanh thu, trong khi đó các phát kiến, sáng tạo quy trình mới hơn có tác dụng cải thiện khả năng làm việc của toàn trụ sở lại mới chỉ được ghi nhận và tiến hành đánh giá vào cuối năm. Từ đó đặt ra yêu cầu trong việc xây dựng, bổ sung cơ chế thưởng sao cho phù hợp với kết quả mà người lao động tạo ra. Để làm được điều này ngân hàng cần:

- Xây dựng danh sách chỉ tiêu cũng như phân loại các thành tựu hợp lý để sắp xếp kết quả của người lao động vào các nhóm như thưởng nóng, khen thưởng, thưởng theo năm hoặc ghi nhận để đánh giá,... Các chỉ tiêu được đánh giá ưu tiên việc lượng hóa kết quả thay vì đánh giá lý tính.

- Các chỉ tiêu xây dựng trên 4 nền tảng cơ bản

- + Mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chỉ tiêu của bộ phận, nhóm, khối,....

- + Mức độ chấp hành nội quy, quy định của các thành viên

- + Mức độ quan trọng của khối trong trụ sở cũng như toàn bộ hệ thống ngân hàng.

- + Thái độ làm việc. ý thức phát triển bản thân,...

- Hàng tháng người quản trị các khối cần lên kế hoạch đánh giá và xét thưởng dựa trên danh sách hệ thống các chỉ tiêu đã đưa ra từ đó ghi nhận người lao động được thưởng theo phương pháp nào.

- Trên cơ sở kết quả được trả về người lãnh đạo sẽ đưa ra hệ số thưởng chung của tháng, đặc biệt là với các trường hợp thưởng nóng dựa trên kết quả hoạt động của ngân hàng, khối đó trong tháng. Các khoản thưởng nóng cần được triển khai nhanh, gọn hạn chế thông qua quá nhiều cấp độ, mức thưởng nóng cũng chỉ nên có giới hạn phù hợp nhằm mục đích khuyến khích và tạo động lực.

- Đặc biệt đó là việc lượng hóa được tiêu chí mức độ chấp hành nội quy, quy định và ý thức làm việc. Đây là 2 điều đang chưa được thực hiện tốt trong cơ chế thưởng của người lao động tại trụ sở chính, trong đó chủ yếu là về thái độ làm việc chưa được lượng hóa rõ ràng mà đang được đánh giá cảm tính bởi người quản lý trực tiếp.

Đối với cơ chế thưởng cuối năm và tháng lương thứ 13 thì dựa trên kết quả đánh giá công việc và mức độ tham gia làm việc của người lao động. Có thể sử dụng bảng dưới đây làm cơ sở tham khảo làm cơ sở để tính thưởng năm.

Bảng 3.1. Đánh giá kết quả công việc

KPI	Đánh giá	Hệ số
100% KPI cá nhân và 100% KPI của khối	A+	4
100% KPI cá nhân và 75% - 100% KPI của khối	A	3
100% KPI cá nhân và 50% - 75% KPI của khối	B	2
100% KPI cá nhân và dưới 50% KPI của khối	C	1
Dưới mức KPI tối thiểu	D	0

Theo đó khi đánh giá cuối năm lấy cơ sở về hiệu quả hoạt động làm cơ sở, các KPI này không chỉ hướng tới mục tiêu về kết quả làm việc mà gồm cả các KPI có xu hướng định tính đã được lượng giá. Người lao động được yêu cầu hoàn thiện được 100% KPI của bản thân và 50% KPI của bộ phận/khối để có thể nhận mức thưởng năm. Nếu không đạt thì sẽ không được nhận mức thưởng này.

Hệ số thưởng được đánh giá thông qua hàng tháng nhưng được cộng dồn vào cuối năm, nếu sự chênh lệch giữa các kết quả trong năm là quá lớn và theo chiều hướng tiêu cực, người quản lý trực tiếp cần thực hiện các đề xuất, cũng như suy tính hợp lý về mức thưởng với các cán bộ quản lý cấp cao hơn.

Việc sử dụng bảng đánh giá tổng thể vừa đảm bảo được mức độ đóng góp của người lao động thông qua kết quả hàng tháng từ đó giảm tải việc đánh giá mức khen thưởng của người lao động vừa đảm bảo được tính công bằng cũng như hạn chế tối đa ảnh hưởng của những yếu tố lý tính đến kết quả của người lao động.

Tiền thưởng hàng năm của người lao động được tính theo công thức sau.

$$TT = \frac{\text{Tổng quỹ khen thưởng}}{\text{Tổng hệ số thưởng của công ty}} \times \text{hệ số thưởng của mỗi cá nhân}$$

Trong đó TT là số tiền thưởng mà người lao động được nhận

Tổng quỹ khen thưởng là mức quỹ khen thưởng mà Ngân hàng dành cho để thưởng cho người lao động tại trụ sở chính.

Tổng hệ số thưởng của công ty là tổng số lượng điểm hệ số mà người lao động có trong công ty cộng lại.

Từ đây sẽ đảm bảo được tính công bằng của người lao động trong quá trình chia mức thưởng sao cho phù hợp.

Để cải thiện hiệu quả của công tác thù lao tài chính thông qua tiền thưởng, TCS BIDV có thể thực hiện thêm một số giải pháp sau đây:

Bổ sung thêm hình thức khen thưởng theo hiệu quả công việc theo quý, năm theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh: Căn cứ vào tình hình kinh doanh của BIDV, dựa vào kết quả đánh giá hoàn thành công việc hàng tháng, quý, năm xây dựng hình thức thưởng cho NLD.

Thưởng cho nhân viên tìm được khách hàng tiềm năng, ký kết hợp đồng: Hình thức thưởng khi tìm được khách hàng tiềm năng, ký kết hợp đồng sẽ là đòn bẩy giúp người lao động hoàn thành tốt công việc quản trị đầu vào, đầu ra cho các loại hình dịch vụ của BIDV. Do đó, BIDV cần áp dụng hình thức thưởng này đối với những nhân viên tìm thêm được các địa chỉ khách hàng mới, giới thiệu khách hàng, ký kết thêm được hợp đồng,... hoặc các hoạt động

có tác dụng làm tăng lợi nhuận. Mức thưởng này BIDV nên xác định bằng tỷ lệ % so với phần lợi ích mà nhân viên đó mang lại từ những hoạt động đó.

Thực hiện thưởng lũy tiến cho hoàn thành vượt mức kế hoạch

BIDV cũng nên áp dụng thưởng lũy tiến cho những cá nhân hay tập thể lao động hoàn thành vượt mức kế hoạch. Nghĩa là, khi người lao động hay đơn vị làm việc càng vượt mức kế hoạch thì càng được thưởng nhiều. Chẳng hạn, cứ hoàn thành vượt mức kế hoạch từ 1% - 5% thì sẽ được thưởng 1,5% và cứ vượt mức kế hoạch lớn hơn 5% thì được thưởng 2% so với tiền lương chính theo đơn giá cố định. Nếu thực hiện thưởng như vậy, BIDV sẽ khuyến khích được tập thể và cá nhân người lao động nỗ lực làm việc, cống hiến cho sự lớn mạnh của BIDV.

Ví dụ: Ban Sản phẩm bán buôn - Tháng 01 năm 2022 hoàn thành hết khối lượng công việc được giao, ngoài ra còn thực hiện vượt 3% khối lượng công việc so với kế hoạch. Như vậy, để động viên sự cố gắng trên cũng như khuyến khích tiếp tục duy trì sự cố gắng này trong tương lai, TSC BIDV cần áp dụng chế độ thưởng lũy tiến cho Ban sản phẩm bán buôn. Trong trường hợp này, nếu BIDV áp dụng hình thức thưởng như đề xuất trên, thì cần thưởng cho Ban sản phẩm bán buôn vì những đóng góp của họ là 1,5% so với đơn giá theo quy định.

Ngoài ra, BIDV cần có các chương trình khuyến khích thưởng cổ phiếu, cổ phần, bán cổ phiếu, cổ phần với giá ưu đãi cho cán bộ công nhân viên chức đặc biệt là các vị trí quản lý, lãnh đạo.

3.2.3. Hoàn thiện về các phúc lợi tài chính

Sau khi phân tích tình hình hiện tại, ngân hàng nhận thấy rằng chính sách phúc lợi tài chính vẫn còn nhiều hạn chế, chủ yếu tập trung vào việc hoàn thiện các phúc lợi bắt buộc. Vì vậy, ngân hàng cần hoàn thiện các chế độ và chính

sách liên quan đến phúc lợi tài chính. Cụ thể, ngân hàng cần thực hiện các giải pháp sau:

- Bổ sung thêm điều kiện được nâng lương trước thời hạn. Ngân hàng có thể điều chỉnh nâng 01 bậc lương trước kỳ hạn cho nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có đóng góp tích cực vào hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

- Bổ sung thêm các điều kiện được nâng lương đặc cách: Điều kiện xét nâng lương đặc cách như: (i) Tuân thủ nội quy, quy định giờ giấc lao động, trang phục, kỷ luật lao động. (ii) Trong công việc tuân thủ sự chỉ đạo của người quản lý, gắn bó, có nguyện vọng làm việc lâu dài. (iii) Hoàn thành tốt và hoàn thành xuất sắc các chức năng, nhiệm vụ được phân công (iv) Có sáng kiến, ý tưởng đóng góp để nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh, đảm bảo an toàn lao động.

- Mức nâng: từ 1 đến 3 bậc. Hiện tại, BIDV mới chỉ áp dụng mức phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp chức vụ đối với cấp quản lý.

- Bổ sung một số khoản phụ cấp, trợ cấp. Ngân hàng cần áp dụng các loại phụ cấp khác như phụ cấp thâm niên, phụ cấp di chuyển, công tác cho bộ phận phải thường xuyên di chuyển. Ngân hàng cần đưa ra hệ số phụ cấp khác nhau và mức phụ cấp dựa vào mức lương tối thiểu. Tùy từng điều kiện làm việc do phải thay đổi những nơi làm việc khác nhau.

- Bổ sung và nâng mức chi cho các khoản trợ cấp cho những gia đình có hoàn cảnh khó khăn. Với những trường hợp này theo định kỳ hàng năm vào dịp lễ tết hoặc đột xuất, BIDV nên đưa ra một khoản tiền để thăm hỏi các gia đình có hoàn cảnh khó khăn. Điều này thể hiện sự quan tâm của BIDV nói chung và của Ban lãnh đạo nói riêng tới người lao động. Các khoản trợ cấp này tuy không lớn nhưng cũng thể hiện sự quan tâm của Công ty đến đời sống của cán bộ công nhân viên, đặc biệt là những người có hoàn cảnh hết sức khó khăn. Điều đó,

góp phần giúp cho người lao động cảm thấy tự hào, khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài với BIDV.

- Để sử dụng quỹ phúc lợi có hiệu quả hơn nữa, BIDV cần xây dựng thêm quy chế chi trả phúc lợi một cách rõ ràng, hợp lý. Đa dạng hoá các khoản phúc lợi. Đối với quỹ phúc lợi chung, BIDV ngoài việc duy trì các hình thức phúc lợi như hiện nay, nên mở rộng thêm những hình thức khác. Tổ chức khám sức khỏe định kỳ hoặc hỗ trợ kinh phí cho người người thân, gia đình (tứ thân phụ mẫu, chồng/vợ, con) của người lao động đi khám sức khỏe hàng năm. Việc quan tâm đến người lao động là cần thiết nhưng như thế vẫn chưa thật đầy đủ. Để người lao động gắn bó với mình, BIDV không chỉ cần quan tâm đến họ mà còn cần quan tâm đến gia đình họ. Việc quan tâm thể hiện ở nhiều hình thức, ngoài việc lập quỹ khuyến học cho con em cán bộ công nhân viên, BIDV cần bổ sung thêm tặng quà Tết nguyên đán cho các gia đình có tứ thân phụ mẫu trên 70 tuổi. Xem xét trợ cấp nhà ở hoặc hỗ trợ kinh phí thuê nhà, có khu ký túc xá cho cán bộ nhân viên lao động ở tỉnh xa, phải thuê nhà...

3.2.4. Một số giải pháp khác

Thực hiện theo nguyên tắc công bằng, bình đẳng trong doanh nghiệp, BIDV cần đảm bảo nguyên tắc về sự công bằng và minh bạch trong việc thực hiện các hình thức thù lao. Người lao động sẽ có phản ứng tiêu cực ở mức cao hơn nếu cho rằng họ được đối xử không công bằng so với trường hợp họ nhận được mức thù lao thấp nhưng công bằng.

Nguyên tắc công bằng đòi hỏi cơ chế thù lao phản ứng đúng sự đóng góp của cá nhân người lao động đối với hoạt động của công ty. Người lao động có đóng góp nhiều hơn đối với sự thành công của BIDV cần nhận được mức thù lao cao hơn. Các công việc và vị trí có trách nhiệm và độ phức tạp trong thực hiện các nhiệm vụ tương tự nhau, đòi hỏi kỹ năng, trình độ và kinh nghiệm tương tự nhau cần nhận được các hình thức thù lao, phúc lợi tương tự. Các hình

thức thưởng, ghi nhận sự thành công của cá nhân cần phải được thực hiện một cách thống nhất và liên tục. Trình tự để thực hiện các chức năng này cũng cần được xem xét một cách cẩn thận để đảm bảo sự công bằng. Người lao động cần phải được thông tin đầy đủ, rõ ràng về các tiêu chí để đánh giá sự thành công của họ. Đồng thời việc thực hiện các hình thức thù lao phải kịp thời để động viên khuyến khích người lao động đúng thời điểm.

Thực hiện triển khai nguyên tắc công bằng, bình đẳng trong doanh nghiệp, các nhà quản trị phải thông báo tất cả các vấn đề, các quy tắc, chính sách trên bảng thông báo của BIDV hoặc trên trang thông tin điện tử của BIDV để mọi người đều biết rõ. Nguyên tắc công bằng, bình đẳng chỉ được thực hiện khi bản thân nhà lãnh đạo là người công minh chính trực và các quy định, quy tắc của BIDV phải rõ ràng, cụ thể, để làm căn cứ cho người lao động nhìn nhận, đánh giá các sự việc cũng như hoạt động của BIDV.

Hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng lao động: Từ điều kiện thực tế cho thấy công tác bố trí và sử dụng lao động của BIDV còn một số điểm chưa hoàn thiện, việc phân công công việc vẫn gây ra sự bất bình đẳng. Chính sách thù lao nhân lực của ngân hàng đã cũ với kế hoạch đã được xây dựng trong tương lai. Do đó, việc hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng lao động trong tình hình hiện nay là rất cần thiết.

Để hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng lao động, Ngân hàng cần thực hiện chính sách luân chuyển cán bộ khi xét thấy họ có khả năng và trình độ phù hợp với vị trí khác hơn, tạo điều kiện cho họ phát huy các điểm mạnh và khắc phục điểm yếu của mình. Khi phân công nhiệm vụ, công việc phải phù hợp với ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của họ. Không nên phân công nhiệm vụ, công việc chồng chéo giữa người này với người kia hoặc những công việc khác nhau của một người. Giữa các phòng ban cần phân tách nhiệm vụ, công việc rõ ràng giúp cho việc bố trí lao động dễ dàng. Cần thường xuyên đánh giá năng lực,

phẩm chất của cán bộ công nhân viên để tạo điều kiện cho những người có khả năng phát huy hết năng lực của mình.

Ngân hàng cũng cần xem xét việc giao thêm nhiệm vụ, thay đổi vị trí cho những cán bộ đã yên vị quá lâu tại một số vị trí để họ có thể phát hiện thêm các khả năng tiềm tàng đồng thời tránh cho họ rơi vào tình trạng lơ đãng tạo. Khi bố trí công việc, cần xem xét theo nguyện vọng của nhân viên để tạo sự tâm huyết và nhiệt tình trong công việc. Chỉ có làm đúng việc, đúng trình độ chuyên môn, đúng với năng lực, sở thích thì người lao động mới phát huy hết khả năng của mình.

Ngoài những kiến thức cần có, đội ngũ xây dựng chính sách cần phải nâng cao trình độ về công tác quản lý để có thể vừa xây dựng, vừa chỉ đạo thực hiện được những quy định của Ngân hàng BIDV. Ngân hàng BIDV cần triển khai như sau:

- Bổ sung thêm nhân lực cho đội ngũ nhân sự, phù hợp về chuyên môn, có kinh nghiệm trong công tác quản trị nhân lực, thù lao, phúc lợi.

- Nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý. Người lãnh đạo, quản lý bao giờ cũng đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của một công ty hay một doanh nghiệp. Đó là tấm gương, là phương hướng soi sáng đường giúp nhân viên học tập và noi theo. Vì vậy, nếu một bộ máy mà trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý mà yếu kém, thì các hoạt động khác của doanh nghiệp sẽ không thể hoàn thành và thực hiện trọn vẹn được. Do đó, để công tác thù lao tài chính thực sự đạt hiệu quả thì trước hết những người vạch ra kế hoạch, chính sách phải là người có trình độ cao, am hiểu về tình hình cụ thể của doanh nghiệp, nắm bắt những quy định của Nhà nước, những văn bản hướng dẫn thi hành về các chế độ tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi... dành cho người lao động, để từ đó xây dựng chính sách thù lao hợp lý, vừa đảm bảo đạt được mục tiêu của Ngân hàng BIDV, tuân thủ những quy

định của Nhà nước, vừa đảm bảo quyền lợi của người lao động. Đội ngũ cán bộ quản lý là những người đi đầu trong việc thực thi các chính sách trên. Ngoài kiến thức về xây dựng, thực thi chế độ thù lao, nhà quản trị cần nâng cao trình độ về công tác quản lý. Khi đó, nhà quản trị sẽ dễ dàng chỉ đạo cấp dưới thực hiện những chính sách mà mình xây dựng một cách nhiệt tình và đạt kết quả cao. Thực hiện điều này, Ngân hàng BIDV cần triển khai như sau:

- Ngân hàng BIDV cần trích từ lợi nhuận hàng năm một khoản nhất định đầu tư cho công tác đào tạo cán bộ quản lý, đào tạo trình độ nâng cao tay nghề cho công nhân viên, sử dụng quỹ trong việc gặp mặt trao đổi kinh nghiệm, mời chuyên gia về đào tạo để nhân viên trong Ngân hàng BIDV trau dồi kiến thức và hiểu nhau hơn.

- Xây dựng chương trình đào tạo chuyên sâu về công tác quản lý nhân sự. Chương trình đào tạo này cần bao gồm các nội dung như: quản lý nhân sự, tuyển dụng, đánh giá hiệu suất, phát triển nghề nghiệp, thù lao và phúc lợi, quản lý nhân viên, quản lý nhân sự đa dạng, quản lý nhân sự toàn cầu, quản lý nhân sự trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng. Chương trình đào tạo này cần được thiết kế sao cho phù hợp với nhu cầu và đặc thù của Ngân hàng BIDV.

- Tạo ra môi trường làm việc tích cực và động lực cho nhân viên. Một môi trường làm việc tích cực và động lực sẽ giúp nhân viên cảm thấy hạnh phúc và động lực hơn trong công việc của mình. Điều này sẽ giúp tăng hiệu suất làm việc và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Ngân hàng BIDV có thể tạo ra môi trường làm việc tích cực bằng cách đưa ra các chính sách thù lao và phúc lợi hấp dẫn, tạo ra các hoạt động gắn kết giữa các nhân viên, đưa ra các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp, đưa ra các chính sách thăng tiến và đánh giá hiệu suất công bằng.

- Đưa ra các chính sách thù lao và phúc lợi hấp dẫn. Để giữ chân nhân viên tài năng, Ngân hàng BIDV cần đưa ra các chính sách thù lao và phúc lợi hấp dẫn. Các chính sách này có thể bao gồm: mức lương cạnh tranh, thưởng hiệu suất, bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội, phúc lợi cho người lao động, chế độ nghỉ phép và nghỉ mát, chế độ làm việc linh hoạt, chế độ làm việc từ xa, chế độ hỗ trợ giáo dục và đào tạo.

Bên cạnh đó, BIDV có thể khuyến khích người lao động kinh doanh, tăng thêm thu nhập, có nguồn tài chính vững mạnh bằng cách cân nhắc, xem xét có chính sách phúc lợi về tài chính, hỗ trợ cán bộ công nhân viên vay tiền thấu chi với mức lãi suất thấp hơn mức quy định... Chính sách phúc lợi về tài chính sẽ giúp người lao động giải quyết khó khăn về tài chính, để công việc kinh doanh phát triển thuận lợi, người lao động sẽ có thu nhập cao và ổn định, yên tâm công tác và gắn bó hơn với BIDV.

KẾT LUẬN

Tầm quan trọng của thù lao tài chính trong duy trì và tối đa hóa hiệu quả nhân lực là rất lớn, nhằm đem lại lợi ích cho cả người sử dụng lao động và người lao động. Vì vậy, việc hoàn thiện thù lao tài chính là rất cần thiết đối với Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Với mục tiêu đã đặt ra, luận văn với đề tài "Thù lao tài chính tại trụ sở chính Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam" đã thực hiện được các nội dung cơ bản sau:

Thứ nhất, luận văn đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về thù lao tài chính trong doanh nghiệp. Làm rõ thù lao tài chính là gì, các cấu phần của thù lao tài chính như mức lương, mức thưởng cũng như các phúc lợi trong doanh nghiệp, nhân tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá.

Thứ hai, luận văn đã trình bày các thông tin cơ bản của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam; Phân tích, đánh giá thực trạng về thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng. Từ đó có thể thấy một số vấn đề còn tồn tại...

Thứ ba, luận văn đã trình bày mục tiêu định hướng của Ngân hàng trong giai đoạn sắp tới, và đề xuất được các giải pháp nhằm hoàn thiện thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Báo cáo thường niên 2022, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam
2. Nguyễn Văn **Danh** (2021) “Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Tân Anh Tuấn”, trường Đại học Quy Nhơn
3. Lê Thanh **Hà** (2009), “Giáo trình Quản trị nhân lực”, NXB Lao động – Xã hội;
4. Hoàng Thúy **Hiền** (2019) “Đãi ngộ tài chính cho người lao động tại Tổng công ty Kinh tế kỹ thuật Công nghiệp Quốc phòng”, trường Đại học Lao động – Xã hội.
5. Hà Văn **Hội** (2006), “Giáo trình Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp”;
6. Hội thảo khoa học cấp trường (2020), “Đổi mới chính sách tiền lương ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập hướng tới mức lương đảm bảo cuộc sống”, vào ngày 18/6/2020 tại Trường Đại học Nội vụ Hà Nội
7. Trần Diệu **Hương** (2020) “Thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Dược phẩm CPC1 Hà Nội”
8. Nguyễn Đức **Kha** (2021), “Phúc lợi đối với người lao động trong các doanh nghiệp ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp”, Tạp chí Cộng sản.
9. Trần Ngọc **Lợi**, Mai Thị Phương Lan (2021), “Hoàn thiện các biện pháp tài chính nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Cấp nước Thanh hóa”, Tạp chí khoa học trường Đại học Hồng Đức - số 54.2021.
10. Nguyễn Thế **Nhâm** (2020) “Phúc lợi cho người lao động trong các doanh nghiệp trên địa bàn Thị xã Quảng Yên, Tỉnh Quảng Ninh”, trường Đại học Công Đoàn

11. Nguyễn Thị Mai Phương (2021), “Thù lao tài chính tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng đầu tư và phát triển việt nam”, Trường đại học Lao động – Xã hội
12. Huỳnh Đình Lệ Thu, Lưu Thị Thái Tâm (2018), “Ảnh hưởng của yếu tố thù lao đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên ngân hàng: nghiên cứu tại một số ngân hàng tỉnh An Giang và Kiên Giang”, tập 19 – vấn đề 9 của Tạp chí khoa học Trường Đại học An Giang
13. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2011), “Giáo trình tiền lương – tiền công”, NXB Lao động - Xã hội;
14. Nguyễn Quốc Tuấn và các tác giả (2006), “Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực”, – NXB Thống kê;
15. Đỗ Thị Tươi (2018), Giáo trình “Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp”, NXB Lao động – Xã hội.
16. Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, Số 8 (2012), “Vai trò của lương và thu nhập như là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững”. Chuyên đề nêu rõ chính sách, pháp luật của nhà nước về lương và thu nhập; thực tiễn diễn biến lương và thu nhập của nước ta và đưa ra những kiến nghị nhằm cải cách chính sách tiền lương.
17. Đoàn Thị Yến (2018), “Đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp”, đề tài cấp Bộ - Bộ LĐTBXH;
18. website: <https://vi.wikipedia.org>

Tài liệu tiếng Anh

19. Erdianto Sigit Cahyono, Anwar Sanusib, Bambang Supriyadi (2022), “The Effect of Remuneration Policies and Learning Organizations on Employee Satisfaction and Performance in Regional Development Banks of East Java” vol.4 - no.3 – 2022, Journal of Management and Economic Studies.

20. **Pablo de Andrés** (2018) “European banks’ executive remuneration under the new European Union regulation”,vol 2 - issue 3 - 2018 Journal of Economic Policy Reform

PHỤ LỤC 01

PHIẾU KHẢO SÁT

Thù lao tài chính tại Trụ sở chính

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Khảo sát này nhằm tìm hiểu các vấn đề liên quan đến thù lao tài chính tại Trụ sở chính - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

I. Thông tin cá nhân

Họ và tên:.....

Giới tính: Nam/Nữ.....

Thời gian công tác:.....

II. Nội dung khảo sát

Người được khảo sát sẽ đánh giá trên thang điểm từ 1 đến 5 ứng với:

1: Rất kém, 2: Kém, 3: Trung bình, 4: Tốt, 5: Rất tốt

Kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động tại trụ sở chính về tiền lương

1. Anh (chị) hãy đánh giá về mức lương hiện tại nhận được ở trụ sở chính

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

2. Anh (chị) thấy cơ chế lương của trụ sở chính hiện tại như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

3. Anh (chị) thấy cơ chế lương tại trụ sở chính hiện đã công bằng như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

4. Anh (chị) thấy mức độ minh bạch về tiền lương như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

5. Anh (chị) thấy tiền lương đã tạo động lực lao động cho anh (chị) thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

Kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động về tiền thưởng/khuyến khích tài chính tại trụ sở chính BIDV

6. Anh (chị) có thấy cơ chế thưởng tại ngân hàng như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

7. Anh (chị) thấy cơ chế thưởng hiện tại đã có tính kịp thời như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

8. Anh (chị) thấy cơ chế tiền thưởng đã có tính cạnh tranh như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

9. Anh (chị) thấy cơ chế thưởng đã minh bạch và rõ ràng như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

10. Tiền thưởng của trụ sở chính ảnh hưởng đến động lực lao động của anh chị như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

Kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động về phúc lợi tài chính của ngân hàng

11. Anh (chị) có thấy cơ chế phúc lợi tại ngân hàng như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

12. Anh (chị) thấy cơ chế phụ cấp đã có tính cạnh như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

13. Anh (chị) thấy các khoản hỗ trợ/trợ cấp đã minh bạch và rõ ràng như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

14. Anh (chị) thấy tác động của phúc lợi lao động đến động lực làm việc ở mức độ như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

15. Anh (chị) thấy độ tương xứng giữa phúc lợi và cống hiến của anh/chị ở mức như thế nào

1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐ 5: ☐

PHỤ LỤC 02

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
1. Anh(chị) hãy đánh giá về mức lương hiện tại nhận được ở trụ sở chính	10	19	47	18	6
2. Anh(chị) thấy tiền lương của trụ sở chính hiện tại như thế nào	11	19	42	18	10
3. Anh(chị) thấy tiền lương tại trụ sở chính hiện đã công bằng như thế nào	3	6	45	28	18
4. Anh(chị) thấy mức độ minh bạch về tiền lương như thế nào	14	21	45	12	8
5. Anh(chị) thấy tiền lương đã tạo động lực lao động cho anh (chị) thế nào	17	23	46	10	4
6. Anh(chị) có thấy tiền thưởng tại ngân hàng như thế nào	19	27	30	14	10
7. Anh(chị) thấy tiền thưởng hiện tại đã có tính kịp thời như thế nào	10	15	22	42	11
8. Anh(chị) thấy tiền thưởng đã có tính cạnh tranh như thế nào	15	21	39	15	10
9. Anh(chị) thấy cơ chế thưởng đã minh bạch và rõ ràng như thế nào	6	13	45	25	11

10. Tiền thưởng của trụ sở chính ảnh hưởng đến động lực lao động của anh chị như thế nào	10	14	56	17	3
11. Anh(chị) có thấy phúc lợi tại ngân hàng như thế nào	7	13	47	25	8
12. Anh(chị) thấy các khoản trợ cấp/hỗ trợ đã có tính cạnh như thế nào	6	11	35	32	16
13. Anh(chị) thấy các khoản trợ cấp/hỗ trợ đã minh bạch và rõ ràng như thế nào	14	26	42	14	4
14. Anh (chị) thấy tác động của phúc lợi lao động đến động lực làm việc ở mức độ như thế nào	14	30	47	7	2
15. Anh (chị) thấy độ tương xứng giữa phúc lợi và cống hiến của anh chị ở mức như thế nào	13	15	49	15	8