

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

PHẠM BÍCH NGỌC

**THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM
TÀI TRỢ THƯƠNG MẠI - NGÂN HÀNG TMCP
CÔNG THƯƠNG 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

PHẠM BÍCH NGỌC

THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM
TÀI TRỢ THƯƠNG MẠI - NGÂN HÀNG TMCP
CÔNG THƯƠNG 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 thạc sĩ: *Thù lao tài chính cho tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam*” là công trình nghiên cứu độc lập do học viên thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Đoàn Thị Yến. Luận văn chưa được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về toàn bộ nội dung của luận văn thạc sĩ.

Tác giả luận văn

Phạm Bích Ngọc

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên học viên xin gửi lời cảm ơn đến Ban Giám hiệu, các Thầy Cô giáo trường Đại học Lao động - Xã hội đã trang bị cho tác giả nhiều kiến thức và đã tạo điều kiện tốt nhất cho học viên thực hiện đề tài này.

Học viên xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đối với TS. Đoàn Thị Yên - người hướng dẫn trực tiếp đã chỉ bảo tận tình và giúp đỡ học viên trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Cuối cùng học viên xin gửi lời cảm ơn đến gia đình, bạn bè và người thân đã luôn ủng hộ, động viên và tạo điều kiện để học viên có thể hoàn thành tốt luận văn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Tác giả luận văn

Phạm Bích Ngọc

MỤC LỤC

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| LỜI CAM ĐOAN | |
| LỜI CẢM ƠN | |
| LỜI CAM ĐOAN | |
| LỜI CẢM ƠN | |
| MỤC LỤC..... | i |
| DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU..... | iv |
| MỞ ĐẦU | 1 |
| CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THÙ LAO TÀI CHÍNH | 10 |
| TRONG DOANH NGHIỆP | 10 |
| 1.1. Một số khái niệm | 10 |
| <i>1.1.1. Thù lao lao động</i> | <i>10</i> |
| <i>1.1.2. Cơ cấu của thù lao lao động</i> | <i>11</i> |
| <i>1.1.3. Thù lao tài chính</i> | <i>12</i> |
| 1.2. Nội dung thù lao tài chính trong doanh nghiệp | 13 |
| <i>1.2.1. Tiền lương</i> | <i>13</i> |
| <i>1.2.2. Khuyến khích tài chính.....</i> | <i>17</i> |
| <i>1.2.3. Phúc lợi tài chính</i> | <i>19</i> |
| 1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến thù lao tài chính trong doanh nghiệp .. | 22 |
| <i>1.3.1. Nhân tố bên trong.....</i> | <i>22</i> |
| <i>1.3.2. Nhân tố bên ngoài</i> | <i>24</i> |
| 1.4. Tiêu chí đánh giá thù lao tài chính trong doanh nghiệp | 27 |
| 1.5. Kinh nghiệm thù lao tài chính tại một số đơn vị và bài học rút ra cho | |
| Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt | |
| Nam..... | 28 |
| <i>1.5.1. Kinh nghiệm thù lao tài chính tại một số đơn vị trong ngành</i> | <i>28</i> |
| <i>ngành và phát triển nông thôn Việt Nam</i> | <i>31</i> |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.5.2. Bài học rút ra cho Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam..... | 33 |
| 2.1. Khái quát Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. | 36 |
| 2.1.1. Quá trình xây dựng và phát triển..... | 36 |
| 2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ..... | 38 |
| 2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức..... | 39 |
| 2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh..... | 41 |
| 2.1.5. Khái quát về nguồn nhân lực..... | 44 |
| 2.2. Thực trạng thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam | 48 |
| 2.2.1. Thực trạng tiền lương..... | 48 |
| 2.2.2. Thực trạng khuyến khích tài chính..... | 61 |
| 2.2.3. Thực trạng phúc lợi tài chính..... | 68 |
| 2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam | 80 |
| 2.3.1. Thực trạng các nhân tố bên trong..... | 80 |
| 2.3.2. Thực trạng các nhân tố bên ngoài..... | 83 |
| 2.4. Đánh giá chung | 86 |
| 2.4.1. Những kết quả đạt được..... | 86 |
| 2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế..... | 88 |
| CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM TÀI TRỢ THƯƠNG MẠI | 91 |
| - NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM | 91 |
| 3.1. Phương hướng phát triển của Trung tâm thời gian tới | 91 |
| 3.2. Một số giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam | 92 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>3.2.1. Hoàn thiện tiền lương</i> | 92 |
| <i>3.2.2. Hoàn thiện khuyến khích tài chính</i> | 94 |
| <i>3.2.3. Hoàn thiện phúc lợi tài chính</i> | 95 |
| <i>3.2.4. Một số giải pháp khác</i> | 96 |
| 3.3. Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. | 99 |
| KẾT LUẬN | 101 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO | 102 |
| PHỤ LỤC | |

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Hình 1.1: Cơ cấu thù lao lao động | 11 |
| Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Trung tâm Tài trợ thương mại -Vietinbank | 39 |
| Bảng 2.1. Kết quả hoạt động của Trung tâm Tài trợ thương mại- Vietinbank giai đoạn 2020-2022..... | 42 |
| Bảng 2.2. Tình hình lao động của Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietinbank giai đoạn năm 2020-2022..... | 45 |
| Bảng 2.3. Bảng lương theo vị trí và bậc lương tại Trung tâm Tài trợ | 50 |
| Bảng 2.4. Mức thu nhập bình quân năm của người lao động Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank giai đoạn năm 2020-2022 | 57 |
| Biểu đồ 2.2. So sánh thu nhập bình quân của Trung tâm tài trợ thương mại – Vietinbank và các ngân hàng năm 2022 | 58 |
| Bảng 2.5. Kết quả đánh giá của người lao động về chính sách lương..... | 59 |
| Bảng 2.6. Bảng đánh giá, xếp loại cán bộ nhân viên của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank | 62 |
| Bảng 2.7. Mức thưởng thi đua của Trung tâm Tài trợ thương mại -Vietinbank giai đoạn 2020-2022..... | 64 |
| Bảng 2.8. Kết quả đánh giá về khuyến khích tài chính..... | 66 |
| Bảng 2.9. Mức khen thưởng cho con CBNV có thành tích tốt..... | 72 |
| Bảng 2.10. Kết quả đánh giá về chính sách phúc lợi tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank | 79 |
| Bảng 2.11. Năng lực cán bộ phụ trách công tác quản trị nguồn nhân lực tại Trung tâm Tài trợ thương mại năm 2022..... | 82 |

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Doanh nghiệp hiện nay trong giai đoạn hội nhập luôn phải tự vận động và mong muốn tìm cho mình hướng đi đúng đắn trong sản xuất kinh doanh. Với một môi trường kinh doanh luôn biến động, bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải nỗ lực hết mọi nguồn lực hiện có của mình nhằm tồn tại, phát triển và tối đa hoá lợi nhuận của doanh nghiệp tạo vị thế trên thị trường kinh doanh. Một doanh nghiệp phát triển và thành công đòi hỏi hội tụ rất nhiều yếu tố trong đó bao gồm cả sự may mắn. Từ cơ cấu tổ chức bộ máy, hệ thống chính sách, chiến lược và tầm nhìn kinh doanh, các nguồn lực hiện có của doanh nghiệp... Trong tất cả những yếu tố trên thì nhóm yếu tố thuộc con người là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định đến thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Bởi suy cho cùng thì doanh nghiệp có tài chính tốt, cơ sở hạ tầng máy móc thiết bị hiện đại đến đâu thì cũng cần con người điều hành và tham gia vào các quá trình và hoạt động trong doanh nghiệp. Việc sử dụng nguồn lực trong doanh nghiệp để tạo ra năng suất lao động cao hay người lao động thực hiện một cách hiệu quả luôn là bài toán khó cho các cấp quản lý. Các nhà quản lý phải tìm cho mình một phương thức quản lý minh bạch, phù hợp trong từng giai đoạn, từng lĩnh vực một cách khoa học nhằm tạo động lực cho người lao động trong tổ chức của mình. Người lao động thường làm việc hiệu quả, tăng năng suất lao động khi có nhu cầu và động lực làm việc. Có rất nhiều nhân tố tác động đến động cơ làm việc cũng như ý thức hành vi thực hiện công việc sự gắn bó của lao động với doanh nghiệp. Đối với người lao động làm việc trong doanh nghiệp thì thù lao tài chính đối với lợi ích mà hầu hết người lao động quan tâm. Thù lao tài chính ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng cuộc sống, tới ý nguyện làm việc của người lao động. Thù lao tài chính chi trả cho người lao động còn là thước đo

năng lực uy tín của cá nhân khi làm việc trong doanh nghiệp. Thù lao tài chính có tác động rất lớn tới lao động, đặc biệt là đối với lao động Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Vì vậy, đối với các nhà quản lý việc xây dựng được một hệ thống thù lao tài chính để tạo động lực nhằm tăng năng suất lao động là phương pháp hữu hiệu giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Với quy mô doanh nghiệp ở mức vừa đứng trước những thách thức về hội nhập kinh tế, các quy định pháp luật mới về lao động cùng với sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp lớn trong nước và quốc tế. Thời gian qua Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam đã chú trọng và đưa ra những giải pháp thay đổi hệ thống thù lao tài chính để có thể đảm bảo đời sống cho người lao động, tạo ra một môi trường làm việc tích cực, chủ động và tạo sự gắn bó của người lao động với đơn vị. Tuy nhiên, hệ thống thù lao tài chính cho tại đơn vị vẫn còn nhiều mặt hạn chế như: vẫn mang tính cân bằng, mới chỉ đảm bảo cho người lao động đáp ứng một phần nhu cầu cá nhân và gia đình, chưa gắn được thù lao với kết quả, năng suất lao động, vì vậy chưa khuyến khích được người lao động tăng hiệu quả làm việc,...

Từ những nghiên cứu trên, tác giả cho rằng đề tài "*Thù lao tài chính cho tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam*" có ý nghĩa khoa học và thực tiễn.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Thù lao tài chính là một trong những công cụ của nhà quản trị để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, người lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao không có nghĩa là họ có đủ động lực làm việc và sẽ gắn bó với công việc và điều đó ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động của doanh nghiệp có phát triển tốt được hay không.

Sau đây là một số công trình nghiên cứu có liên quan đến thù lao tài chính trong doanh nghiệp, cụ thể:

Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương (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. [16, 103]

Bùi Viết Thắng (2013), “*Thù lao lao động tại Trung tâm cổ phần tin học FI&FS*”, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Bưu chính Viễn thông. Luận văn tập trung làm rõ thực trạng thù lao lao động còn những vấn đề yếu kém tồn tại tại doanh nghiệp để đưa ra nhiều những giải pháp cụ thể. [17, 103]

Đỗ Thị Tươi (2015), “*Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong doanh nghiệp*”. Tác giả đưa ra khái niệm phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường và làm rõ sự khác biệt giữa phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường và phương pháp trả công theo cơ chế phi thị trường. Tác giả đã đề xuất quan điểm, các giải pháp hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp. [11, 102]

Đoàn Thị Yến (2018), “*Nghiên cứu đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong các doanh nghiệp*”, đề tài cấp Bộ - Bộ lao động thương binh xã hội. Đề tài đã đánh giá thực trạng quản lý nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn 2015-2018 và đã đề xuất các giải pháp nhằm đổi mới quản lý tiền lương trong các doanh nghiệp Việt Nam. [27, 104]

Đỗ Hồng Phong (2015), “*Thù lao nhân sự tại Trung tâm Trách nhiệm hữu hạn Thương mại Dược phẩm Trang Ly*”, luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội . Luận văn chủ yếu tập trung khai thác vai trò của đãi ngộ nhân sự đối với việc tăng động lực làm việc cho người lao

động. Trong đó, luận văn đã đi sâu vào luận giải và vận dụng lý luận thực tiễn thực hiện đãi ngộ trong nhân sự. Từ đó, đã đưa ra được các giải pháp cải thiện hiệu quả của đãi ngộ nhân sự trong bối cảnh kinh tế cạnh tranh. [8,102]

Hoàng Thị Minh Phương (2015), “*Đãi ngộ người lao động tại Trung tâm Cổ phần Thiết bị Việt*”, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lao động - Xã hội. Luận văn chủ yếu tập trung khai thác vai trò của đãi ngộ nhân sự đối với việc tạo động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên đã có các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này trong doanh nghiệp. [9, 102]

Đặng Thị Trang (2016), “*Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực của Tập đoàn Bảo Việt*”, luận văn Thạc sĩ Trường Đại học Thương mại. Luận văn đã đi sâu vào phân tích, đánh giá thực trạng đãi ngộ nhân lực của Tập đoàn Bảo Việt dựa trên cơ sở lý luận cơ bản về đãi ngộ nhân lực. Luận văn cũng đã đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực tại Tập đoàn Bảo Việt. [20, 103]

Vũ Phương Tú (2019), “*Tạo động lực thông qua thù lao lao động tại khối văn phòng Trung tâm Cổ phần Dịch vụ Hàng Không sân bay Tân Sơn Nhất*”, luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Lao động - Xã hội. Luận văn đã đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực lao động thông qua thù lao lao động cho cán bộ, nhân viên, lao động tại văn phòng của doanh nghiệp. Thông qua phân tích, đánh giá thực trạng thù lao lao động tại đơn vị nghiên cứu, tác giả đã đưa ra một số giải pháp chú trọng vào quyền lợi của người lao động để tạo động lực lao động. [10, 102]

Nguyễn Thị Hoài (2019), “*Đãi ngộ tài chính tại Trung tâm cổ phần may Sơn Hà*”, luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Lao động - Xã hội. Luận văn đã nhấn mạnh công tác đãi ngộ tài chính là một quá trình cân bằng lợi ích của doanh nghiệp và thỏa mãn các nhu cầu của người lao động. Luận văn cũng đã chỉ ra một số hạn chế còn tồn tại trong doanh nghiệp như: thời gian làm việc của

người lao động, phụ cấp độc hại cho người lao động, cách tính tiền lương,... Từ đó đưa ra những giải pháp nhằm cải thiện công tác đãi ngộ. [7, 102]

Trần Thu Trang (2019), “*Thù lao tài chính tại Chi nhánh mở tuyến đồng Sin Quyền, Lào Cai - Vimico*”, luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Lao động - Xã hội. Luận văn đã nghiên cứu kỹ thù lao tài chính của Trung tâm, nêu được các ưu điểm và nhược điểm. Từ đó, đưa ra 4 giải pháp cụ thể cho vấn đề mà doanh nghiệp gặp phải. [21, 103]

Qua nghiên cứu các công trình trên cho thấy đã có nhiều công trình nghiên cứu có nội dung liên quan đến thù lao tài chính. Tuy nhiên, chưa có công trình đi sâu nghiên cứu thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. Đây cũng là khoảng trống nghiên cứu của luận văn.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu thực trạng thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ Thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. Từ đó, đề xuất các giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

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 Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam;
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương 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***

+ Về nội dung: Thù lao tài chính cho cán bộ, nhân viên Trung tâm (trong đó tiếp cận theo 3 nội dung: Tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính).

+ Về thời gian: 2020 – 2022, giải pháp đến năm 2025.

+ Về không gian: Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

- Dữ liệu thứ cấp: Số liệu, thông tin thứ cấp được tổng hợp từ các báo cáo hoạt động kinh doanh và báo cáo tài chính giai đoạn 2020 - 2022 của Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam, và các thông tin, dữ liệu của các công trình có liên quan.

- Dữ liệu sơ cấp: Thông qua khảo sát cán bộ, nhân viên Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

+ Đối tượng khảo sát: Đề đánh giá khách quan các chính sách thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank, tác giả thực hiện điều tra các đối tượng cán bộ, nhân viên Trung tâm.

+ Thời gian khảo sát: Từ tháng 4/2023 - tháng 5/2023

+ Nội dung khảo sát: Tác giả xây dựng bảng câu hỏi khảo sát các nội dung liên quan đến chính sách thù lao tài chính cho người lao động tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank gồm 3 nội dung: (1) Chính sách lương; (2) Chính sách khuyến khích tài chính và (3) Chính sách phúc lợi tài chính.

+ Thiết kế khảo sát: Bảng câu hỏi sử dụng thang điểm Likert 5 điểm để định lượng (mức 1: rất không đồng ý, mức 5: rất đồng ý). Nội dung bảng câu hỏi dựa theo nghiên cứu của Đỗ Thị Tươi (2016) và Nguyễn Thị Hoài (2019). Đồng thời kết hợp với ý kiến chuyên gia từ các chuyên gia nhân sự, ban lãnh đạo Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam và sự hướng dẫn của giảng viên để hoàn thành bảng câu hỏi chính thức cho nghiên cứu định lượng cuối cùng đã được thực hiện.

+ Mẫu khảo sát: Hiện tại, quy mô nhân sự tại Trung tâm Tài trợ Thương mại - Vietinbank tại thời điểm khảo sát tháng 4 năm 2023 là 200 người, tuy nhiên do sự phân bổ phòng ban và tính chất công việc của nhiều cán bộ không thường xuyên làm việc ở văn phòng và nhiều cán bộ không tiện để thực hiện khảo sát. Do đó, để phù hợp với quy mô nhân sự tại Trung tâm và đảm bảo thuận tiện và tính đại diện mẫu trong khảo sát, tác giả thực hiện khảo sát 150/200 cán bộ, nhân viên Trung tâm.

+ Cách thức khảo sát: Do đặc thù công việc nhiều bộ phận không trực tại văn phòng nên để đảm bảo hiệu quả khảo sát, tác giả kết hợp khảo sát trực tiếp và trực tuyến qua hình thức gửi email. Có 150 phiếu, trong đó có 30 phiếu khảo sát qua email và còn lại 120 phiếu khảo sát trực tiếp tại Trung tâm. Số phiếu thu về 150 phiếu, số phiếu hợp lệ là 143 phiếu. Mẫu khảo sát của 143 phiếu cụ thể:

Bảng 1. Mẫu khảo sát

| Chỉ tiêu | Số lượng | Tỷ lệ |
|---------------------------|------------|------------|
| Giới tính | | |
| Nữ | 93 | 65,03 |
| Nam | 50 | 34,97 |
| Độ tuổi | | |
| Từ 22-30 | 26 | 18,18 |
| Từ 31-45 | 93 | 65,03 |
| Trên 45 | 24 | 16,78 |
| Cấp bậc | | |
| Quản lý | 15 | 10,49 |
| Nhân viên | 128 | 89,51 |
| Thời gian làm việc | | |
| Dưới 1 năm | 12 | 8,39 |
| Từ 1-3 năm | 50 | 34,97 |
| Trên 3 năm | 81 | 56,64 |
| Tổng | 143 | 100 |

(Nguồn: Tổng hợp khảo sát tác giả)

Với 143 phiếu khảo sát thì có thể thấy nữ giới chiếm tỷ lệ đa số với 93/143 người, chiếm 65,03%. Xét về độ tuổi thì có 65,03% mẫu khảo sát độ tuổi từ 31-45 tuổi; mẫu từ 22-30 tuổi chiếm 18,18% và trên 45 tuổi chiếm 16,78%. Xét về vị trí công việc thì quản lý chiếm 10,49% và còn lại là nhân viên. Về kinh nghiệm công tác thì các đối tượng khảo sát phần lớn nhân viên Trung tâm công tác trên 3 năm (chiếm 56,64%) và từ 1-3 năm chiếm 34,97%. Theo tác giả thời gian làm việc lâu thì khả năng am hiểu các dịch vụ, chính sách của Trung tâm càng sâu sắc hơn, do đó kết quả khảo sát cũng đảm bảo độ tin cậy hơn.

5.2. Phương pháp phân tích, xử lý dữ liệu

- Phương pháp hệ thống hoá, khái quát hoá tài liệu để xây dựng các khái niệm công cụ và khung lý thuyết cho vấn đề nghiên cứu.

- + Kết quả khảo sát sau khi thu thập được xử lý trên phần mềm Excel và đánh giá theo số điểm trung bình và tỷ lệ phần trăm.

- Phương pháp so sánh để so sánh sự biến động các số liệu về nhân sự, kết quả kinh doanh, tình hình biến động nhân sự, thu nhập lao động tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank qua các năm trong giai đoạn 2020-2022.

- Các phương pháp thống kê mô tả, phân tích, tổng hợp được dùng để phân tích thực trạng thù lao tài chính cho người lao động tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank.

6. Đóng góp mới của luận văn

- Luận văn đã hệ thống hóa và làm rõ thêm cơ sở lý luận về thù lao tài chính trong doanh nghiệp;

- Luận văn đã phân tích thực trạng thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam giai đoạn 2020 - 2022 và đã rút ra các mặt được, hạn chế. Trên cơ sở đó, cùng với định hướng phát triển của Trung tâm, luận văn đã đề xuất được các giải pháp hoàn thiện

thù lao tài chính để Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam tham khảo và có thể áp dụng hoàn thiện thù lao tài chính của Trung tâm thời gian tới.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung chính của Luận văn gồm 3 chương:

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

Chương 2. Thực trạng thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

Chương 3. Giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương 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

Con người là nguồn lực quý giá góp phần đem đến thành công cho doanh nghiệp. Bản thân doanh nghiệp và cả cá nhân người lao động trong doanh nghiệp đều có những nhu cầu riêng. Người lao động phục vụ cho doanh nghiệp thì đổi lại họ sẽ được nhận thù lao lao động tương xứng với những đóng góp của mình.

Có nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau về thù lao lao động, điển hình như sau:

- Theo Lê Thanh Hà (2011): “Thù lao lao động bao gồm mọi hình thức lợi ích về tài chính, phi tài chính và những dịch vụ đích thực mà người lao động được hưởng trong quá trình làm thuê”. [5, 102]

Theo Trần Kim Dung (2015): “Thù lao là khoản tiền công bù đắp cho sức lao động đã bỏ ra để thực hiện một công việc, căn cứ vào khối lượng, chất lượng công việc theo thời gian lao động hoặc theo thoả thuận giữa các bên” [2, 102]

Theo tác giả Nguyễn Hữu Thân (2018): “Chính sách thù lao là chỉ về mọi loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình. Theo tác giả, chính sách thù lao đối với người lao động là quá trình chăm lo đời sống vật chất của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thiện mục tiêu của doanh nghiệp”. [18, 103]

Theo Đỗ Thị Tươi (2020): “Thù lao lao động là tất cả những lợi ích mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ và doanh nghiệp”. Người lao động có thể nhận được các lợi ích khi họ tham gia

làm việc trong doanh nghiệp như tiền lương, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi, cơ hội thăng tiến,... [13, 103].

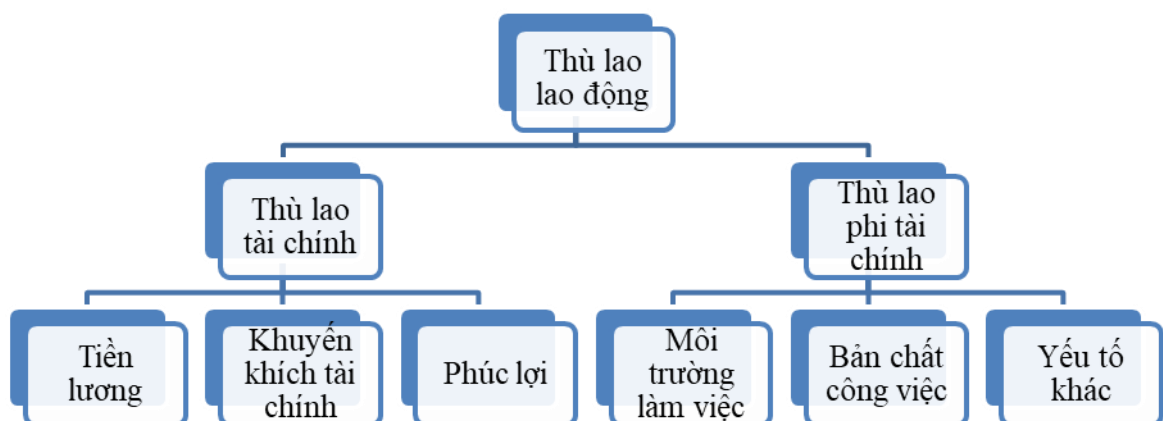
Trên cơ sở các khái niệm trên, tiếp cận thù lao lao động theo Đỗ Thị Tươi: “Thù lao lao động là tất cả các lợi ích tài chính và phi tài chính mà người lao động nhận được từ doanh nghiệp thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa người lao động và doanh nghiệp”. [13, 103]

Đối với doanh nghiệp, thù lao lao động là công cụ quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, thông qua hệ thống thù lao lao động khoa học, hợp lý doanh nghiệp có thể duy trì, củng cố và phát triển nguồn nhân lực của mình. Thông qua thù lao lao động doanh nghiệp có thể thúc đẩy người lao động yên tâm làm việc, đóng góp công sức để phát triển doanh nghiệp. Thù lao lao động là đòn bẩy quan trọng để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Thù lao lao động tác động/tạo động lực làm việc và thúc đẩy người lao động cống hiến cho doanh nghiệp.

1.1.2. Cơ cấu của thù lao lao động

Trong khuôn khổ luận văn này, tác giả tiếp cận thù lao lao động bao gồm hai phần: Thù lao tài chính và phi tài chính (Hình 1.1).

Hình 1.1: Cơ cấu thù lao lao động



(Nguồn: Đỗ Thị Tươi, 2020)

Có nhiều cách tiếp cận hệ thống thù lao lao động trong doanh nghiệp như: Thù lao tài chính và thù lao phi tài chính; Thù lao vật chất và thù lao phi vật chất; Thù lao trực tiếp và thù lao gián tiếp; Thù lao cố định và thù lao biến đổi; Thù lao cơ bản, khuyến khích tài chính và phúc lợi;...Luận văn luận vào cơ cấu thù lao lao động gồm thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. Trong đó, thù lao tài chính là các lợi ích tài chính người lao động nhận được bao gồm tiền lương, khuyến khích tài chính, phúc lợi tài chính; thù lao phi tài chính là các lợi ích người lao động nhận được không phải bằng tiền mà là các lợi ích phi tài chính như môi trường làm việc, đặc thù công việc, đào tạo, cơ hội thăng tiến, sự công nhận, văn hóa doanh nghiệp,...

1.1.3. Thù lao tài chính

Qua phân tích về cơ cấu thù lao lao động thì có thể thấy thù lao tài chính là một phần của thù lao lao động, một số khái niệm điển hình về thù lao tài chính:

Theo Lê Thanh Hà (2011): “Các khoản Thù lao tài chính bao gồm các khoản thù lao cơ bản, các khuyến khích tài chính, các phúc lợi tài chính”. [6, 102]

Theo Nguyễn Quốc Tuấn (2006): “Thù lao tài chính được gọi là thù lao vật chất (thù lao vật chất trực tiếp và thù lao vật chất gián tiếp). Thù lao vật chất trực tiếp bao gồm lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng và tiền thưởng. Thù lao vật chất gián tiếp bao gồm chính sách như: Bảo hiểm nhân thọ, y tế, các loại trợ cấp xã hội; các loại phúc lợi bao gồm các kế hoạch về hưu, an sinh xã hội, đền bù cho công nhân làm việc trong môi trường độc hại, làm việc thay ca, làm việc ngoài giờ, làm việc vào ngày nghỉ lễ,...; các trợ cấp giáo dục, trả lương trong trường hợp vắng mặt vì nghỉ hè, nghỉ lễ, ốm đau, thai sản...” [15, 103]

Theo Đỗ Thị Tươi (2020): “Thù lao tài chính là các khoản thù lao người lao động nhận được dưới dạng các lợi ích tài chính. Thù lao tài chính bao gồm các khoản như lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng, hoa hồng, phân chia năng suất, lợi nhuận, bảo hiểm, trợ cấp xã hội và các phúc lợi tài chính khác...”. [13, 103]

Với quan điểm này thù lao tài chính bao gồm tiền lương, các khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính. Khuyến khích tài chính là các khoản tiền trả cho sự nỗ lực tăng thêm của người lao động trong quá trình làm việc. Các khoản phúc lợi tài chính là các khoản hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Bao gồm các khoản phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật hiện hành và phúc lợi tự nguyện từ quỹ phúc lợi của doanh nghiệp.

Dựa theo các quan điểm trên, tiếp cận: “Thù lao tài chính là các lợi ích tài chính mà người lao động nhận được từ doanh nghiệp”. Phạm vi nghiên cứu của luận văn về thù lao tài chính trong doanh nghiệp được tác giả tiếp cận theo 3 thành phần chính gồm: Tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi tài chính.

1.2. Nội dung thù lao tài chính trong doanh nghiệp

1.2.1. Tiền lương

Tiền lương là một bộ phận quan trọng trong thù lao tài chính. Một số khái niệm liên quan đến tiền lương như sau:

“Tiền lương là số lượng tiền mà người sử dụng lao động trả cho nhân viên theo giá trị sức lao động đã hao phí trên cơ sở thỏa thuận” (Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu, 2010). Theo cách hiểu này, tiền lương có thể được trả dựa trên hao phí sức lao động của người lao động. [2, 102]

Theo Đỗ Thị Tươi, Đoàn Thị Yến (2020) “Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa chủ sử dụng lao động (hoặc đại diện của chủ sử dụng lao động) và người lao động, là số tiền mà chủ sử

dụng lao động trả cho người lao động khi người lao động thực hiện một công việc nhất định và đảm bảo đúng quy định của pháp luật”. [14, 103]

Theo Đoàn Thị Yến (2018), tiền lương trong doanh nghiệp là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động khi người lao động hoàn thành công việc trên cơ sở đã thỏa thuận giữa doanh nghiệp và người lao động và đảm bảo đúng quy định của pháp luật. [27, 104]

Trong khuôn khổ luận văn, tác giả tiếp cận tiền lương trong doanh nghiệp là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động khi người lao động thực hiện công việc được giao, đó là số tiền trả hàng tháng.

Để trả lương hiệu quả thì:

- Tiền lương cần có cách tính toán đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người đều hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình, hiểu được tiền lương mình nhận được là thỏa đáng, hợp lý, phù hợp với công sức đóng góp. Từ đó, người lao động mới yên tâm làm việc, tận tụy với công việc.

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, đáp ứng được nhu cầu tiêu dùng tối thiểu của người lao động, đồng thời không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần người lao động.

- Tiền lương trả cho người lao động phải căn cứ vào năng lực, sự cố gắng nỗ lực, căn cứ vào những đóng góp của người lao động đối với hoạt động phát triển của doanh nghiệp. Từ đó kích thích lao động làm việc hăng say, không ngừng nâng cao năng suất, chất lượng công việc.

- Hệ thống tiền lương phải tuân thủ theo yêu cầu của Pháp luật và phải được thực hiện công bằng giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành nghề sản xuất kinh doanh để hạn chế hiện tượng nhảy việc. Tìm hiểu và tuân thủ đúng các quy định của pháp luật về các vấn đề lao động trước khi xây dựng cơ chế trả lương là việc làm bắt buộc. Doanh nghiệp cần lưu ý đến các vấn đề như

mức lương tối thiểu Nhà nước quy định, lương thử việc, lương thời vụ, lương trong kỳ thai sản, ốm đau, nghỉ việc...

Việc xây dựng cơ chế trả lương đúng đắn, mức lương cạnh tranh có tác dụng rất quan trọng trong tạo động lực lao động, vì tất cả mọi người đi làm để phục vụ cho đời sống vật chất và tinh thần của mình. Có thể nói tiền lương là động lực chủ yếu kích thích người lao động hăng say với công việc. Tiền lương tạo ra sự thoải mái trong công việc đối với người lao động, tiền lương phản ánh một phần vị thế của doanh nghiệp. Nếu tiền lương không phù hợp, thấp (không phản ánh đúng năng lực và kết quả làm việc, mức độ cống hiến của từng người lao động) có thể gây ra sự bất mãn, trì trệ sản xuất, ảnh hưởng đến thương hiệu doanh nghiệp, cũng như không tạo được thu hút nhân tài và giữ chân người lao động .

Cách thức trả lương

Về cách thức trả lương, theo Đỗ Thị Tươi (2015), trên quan điểm của thù lao lao động, có thể trả lương theo kết quả thực hiện công việc, theo đặc tính cá nhân người lao động, theo vị trí/chức danh công việc và trả lương hỗn hợp. Cụ thể như sau:

- *Phương pháp trả lương theo vị trí công việc*: Là chính sách trả lương cho người lao động được xây dựng dựa trên vị trí, chức danh công việc trong hệ thống, bộ máy tổ chức của doanh nghiệp (Đỗ Thị Tươi, 2015). Mục tiêu của chính sách trả lương này là hướng đến sự công bằng dựa trên đánh giá giá trị công việc hay còn gọi là định giá công việc để trả lương.

- *Phương pháp trả lương theo người lao động*: Hay còn gọi là trả lương theo đặc tính cá nhân người lao động tức là tiền lương dựa vào kiến thức, kỹ năng, năng lực của cá nhân cũng như tính linh hoạt nhạy bén của cá nhân người lao động trong việc thực hiện các nhiệm vụ khác nhau. Phương pháp trả lương theo đặc tính cá nhân người lao động tức là trả lương dựa kiến thức, kỹ năng của

người lao động, hoặc trả lương theo tài năng, năng lực mà họ có. Đặc tính của cá nhân là điểm khởi đầu cho việc trả lương.

- *Phương pháp trả lương theo kết quả thực hiện công việc*: Đây là một chính sách tiền lương hướng đến mục tiêu kết quả thực hiện công việc hay mức độ đóng góp của người lao động. Kết quả thực hiện công việc có thể được xác định dựa trên năng suất lao động của từng cá nhân người lao động, hoặc của một tập thể người lao động (nhóm, tổ, đội,...) hay của toàn doanh nghiệp. Do vậy, chính sách tiền lương này còn có tên gọi khác là chính sách tiền lương thành tích.

- *Trả lương hỗn hợp*: Đây là chính sách tiền lương có sự kết hợp của các chính sách tiền lương với nhau để đạt được nhiều mục tiêu khác nhau trong quản trị tiền lương tại doanh nghiệp. Chính sách tiền lương hỗn hợp vừa đảm bảo các yếu tố của tính cạnh tranh với bên ngoài đồng thời đảm bảo được các yếu tố tạo động lực lao động trong nội bộ doanh nghiệp. Có thể kết hợp các kỹ thuật tính lương 2P hoặc 3P.

+ Kết hợp 2P gồm: Kết hợp giữa trả lương theo công việc với trả lương theo kết quả thực hiện công việc, trả lương theo đặc tính cá nhân người lao động với trả lương theo kết quả thực hiện công việc, hoặc kết hợp giữa trả lương theo công việc với trả lương theo đặc tính cá nhân người lao động.

+ Kết hợp 3P gồm: là trả lương căn cứ vào vị trí công việc người lao động đảm nhận, đặc tính cá nhân người lao động (theo năng lực) và kết quả thực hiện công việc.

Tùy vào quan điểm của lãnh đạo, đặc thù công việc cũng như lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp mà mỗi doanh nghiệp sẽ lựa chọn các cách thức trả lương khác nhau phù hợp với từng nhóm đối tượng khác nhau, nhằm đảm bảo tốt nhất mục tiêu trả lương của doanh nghiệp.

1.2.2. Khuyến khích tài chính

Bên cạnh tiền lương thì khuyến khích tài chính là công cụ hữu hiệu để thúc đẩy sự nhiệt tình, tích cực làm việc, tinh thần trách nhiệm của người lao động và nâng cao động lực làm việc của người lao động.

Một số khái niệm về khuyến khích tài chính như sau:

Theo Nguyễn Văn Điềm (2010): “Khuyến khích tài chính là khoản trả cho phần năng lực vượt trội nhằm bù đắp công bằng và khuyến khích nỗ lực cho người lao động”. Các doanh nghiệp có kết quả sản xuất kinh doanh tốt thường có các khuyến khích tài chính. Mục đích của các khuyến khích tài chính là tác động tới hành vi lao động, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động của họ. [4, 102]

Theo Đỗ Thị Tươi (2020), “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”. [13, 2020]

Ngày nay, khuyến khích tài chính càng trở nên quan trọng vì mục tiêu tăng năng suất và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Thiết kế và sử dụng một chương trình khuyến khích tài chính hiệu quả là một vấn đề chiến lược quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

Đề tài tiếp cận khái niệm khuyến khích tài chính theo Đỗ Thị Tươi (2020). Trong đó, các khuyến khích tài chính trong phạm vi luận văn này đề cập đến chủ yếu là các hình thức thưởng mà doanh nghiệp xây dựng. Các tiêu chuẩn ở đây chính là các tiêu chuẩn thưởng. Khi người lao động đạt được các tiêu chuẩn thưởng thì họ sẽ được xét thưởng và nhận được một mức thưởng xứng đáng. Doanh nghiệp có thể áp dụng các hình thức thưởng sau:

+ Thưởng từ lợi nhuận, thường được chi trả vào cuối quý cuối năm, tiền thưởng được lấy từ lợi nhuận của doanh nghiệp. Thưởng từ lợi nhuận thường được xác định dựa trên mức độ cống hiến của người lao động trong việc tạo ra lợi nhuận của doanh nghiệp trong quý, trong năm đó.

+ Thưởng sáng kiến, phát minh, được chi trả cho những người lao động có sáng kiến, phát minh làm lợi cho doanh nghiệp. Tiền thưởng được lấy từ % giá trị làm lợi từ sáng kiến, phát minh.

+ Thưởng năng suất, áp dụng đối với những người lao động có năng suất lao động vượt trội, vượt qua định mức doanh nghiệp giao. Tiền thưởng thường được tính trên tỷ lệ % lợi ích cho nâng cao năng suất lao động (cách tính tùy doanh nghiệp thiết kế).

Ngoài ra, hiện có nhiều doanh nghiệp có các chương trình khuyến khích tài chính như: chế độ thưởng, khuyến khích tài chính, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách khuyến khích tài chính khoa học. Các chính sách khuyến khích tài chính cần đề cập đến mục tiêu, tiêu chí, cách thức, biện pháp và quy trình tổ chức chi trả các khuyến khích tài chính.

Khuyến khích tài chính hiện nay được xem như một phần quan trọng trong việc thúc đẩy mọi người, mọi thành phần trong xã hội thi đua lao động sản xuất, sáng tạo,... Nhiều lãnh đạo doanh nghiệp đã coi trọng đến các khuyến khích tài chính bởi đây là một trong những biện pháp quản lý, điều hành doanh nghiệp có hiệu quả, thực sự có tác dụng động viên người lao động hoàn thành những nhiệm vụ được giao. Nhìn chung, các khoản khuyến khích tài chính sẽ có giá trị tạo động lực cho nhân viên nếu chính sách khuyến khích tài chính của doanh nghiệp đáp ứng các yếu tố sau:

- Khuyến khích tài chính nên được liên kết trực tiếp với hiệu quả công việc của nhân viên. Nhân viên chỉ thực sự có động lực khi họ thành tích xuất sắc trong công việc. Trong trường hợp đó, khuyến khích tài chính là nguồn

động lực to lớn của nhân viên. Vì vậy, để tránh hiện tượng các khoản thưởng, khuyến khích tài chính dàn trải dẫn đến bất bình đẳng thì chỉ những người làm việc cho doanh nghiệp mới được khen thưởng.

- Các khoản khuyến khích tài chính cho nhân viên phải gắn với các tiêu chí xét duyệt cụ thể, được phân loại, phân loại rõ ràng, phân biệt rõ ràng để so sánh với nhân viên cùng vị trí, nhưng đạt được mức khuyến khích khác nhau và tạo động lực cho nhân viên cạnh tranh với nhau trong công việc.

- Giá trị khuyến khích tài chính có thể phụ thuộc vào giá trị của các yếu tố thị trường hàng hóa. Ngoài ra, các mức khuyến khích tài chính có giá trị thúc đẩy mong muốn sử dụng chúng. Nếu số tiền thưởng quá thấp, nhân viên sẽ tỏ ra không muốn chi tiêu vào bất cứ việc gì, điều này sẽ khiến nhân viên thiếu động lực và kích thích tâm lý, và kết quả là họ sẽ không hoàn thành nhiệm vụ. (Nguồn: Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu, 2010).

1.2.3. Phúc lợi tài chính

Theo Trần Kim Dung (2015), “Phúc lợi là những khoản thù lao lao động do doanh nghiệp chi trả mà người lao động có thể nhận được một cách gián tiếp”. Phúc lợi bao gồm những chi trả của doanh nghiệp cho các chương trình bảo hiểm (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp) và các khoản chi cho các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn và các lợi ích của người lao động như lương hưu, tiền cho những ngày lễ, nghỉ mát, nhà ở, phương tiện đi lại, vị thế, cơ hội thăng tiến, thời giờ làm việc linh hoạt... Phúc lợi, một phần nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc và một phần nhằm duy trì lôi kéo người có tài về làm việc cho doanh nghiệp. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp có xu hướng tăng các phúc lợi lên để thu hút và giữ chân nhân tài cho doanh nghiệp. [3, 102]

Trong khuôn khổ luận văn Đỗ Thị Tươi (2020), phúc lợi có thể tiếp cận gồm 2 loại là phúc lợi tài chính và phúc lợi phi tài chính. Trong đó, phúc lợi tài chính là những phúc lợi do doanh nghiệp hỗ trợ cho người lao động dưới dạng lợi ích tài chính. Cụ thể, 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, chế độ tử tuất; ốm đau, thai sản; trợ cấp thất nghiệp; chế độ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp; bảo hiểm y tế...” (Đỗ Thị Tươi, 2020).

- Phúc lợi tự nguyện: “Là khoản phúc lợi mà doanh nghiệp tự đưa ra, phù hợp với khả năng tài chính và mục tiêu của doanh nghiệp. Phúc lợi tài chính thường khuyến khích người lao động yên tâm làm việc và tăng sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp nhiều hơn” (Đỗ Thị Tươi, 2020). Các loại phúc lợi tự nguyện có thể bao gồm các loại sau:

Các phúc lợi bảo hiểm

+ Bảo hiểm sức khoẻ: Doanh nghiệp đóng bảo hiểm tự nguyện cho người lao động vì mục đích ngăn chặn bệnh tật như các chương trình thể dục thể thao nhằm tránh căng thẳng khi mà hiệu ứng stress ngày càng tăng trong môi trường làm việc áp lực hoặc chăm sóc ốm đau, bệnh tật.

+ Bảo hiểm nhân thọ: Doanh nghiệp hỗ trợ đóng bảo hiểm nhân thọ cho người lao động, có thể hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ.

+ Bảo hiểm mất khả năng lao động: Trong một số doanh nghiệp còn cung cấp loại bảo hiểm mất khả năng lao động cho những người lao động bị mất khả năng lao động không liên quan đến công việc họ đảm nhận.

Các phúc lợi bảo đảm

+ Bảo đảm thu nhập: Những khoản tiền trả cho người lao động bị mất việc làm do lý do từ phía doanh nghiệp như thu hẹp sản xuất, giảm biên chế, giảm cầu sản xuất và dịch vụ...

+ Bảo đảm hưu trí: Khoản tiền trả cho người lao động khi người lao động làm cho doanh nghiệp đến một mức tuổi nào đó phải nghỉ hưu với số năm làm tại doanh nghiệp theo doanh nghiệp quy định.

+ Nhóm các phúc lợi dịch vụ cho người lao động: Các dịch vụ tài chính, các dịch vụ xã hội, các dịch vụ nghề nghiệp, các dịch vụ về giải trí, các dịch vụ về nhà ở và phương tiện đi lại, căng tin phục vụ bữa trưa miễn phí, các câu lạc bộ giải trí thể thao...

+ Các khoản tiền cho người lao động vào các dịp lễ, tết, tiền cho con cán bộ có thành tích học tập xuất sắc, các khoản hỗ trợ cho nghỉ mát, tiền hiếu, hỷ,...

Phúc lợi tài chính có vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp, xã hội và đặc biệt là đối với người lao động:

+ Đối với người lao động, phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc bảo đảm cuộc sống cho người lao động như: Sức khỏe, nhà ở, phương tiện đi lại, các dịch vụ giải trí và đào tạo... Đó là những nhân tố cấu thành nên cuộc sống vật chất và tinh thần cho bản thân người lao động và gia đình của họ.

+ Đối với doanh nghiệp, phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường. Việc chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động dưới dạng phúc lợi góp phần tăng lòng trung thành của người lao động với doanh nghiệp, góp phần tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp. Thông qua các chế độ phúc lợi tốt, doanh nghiệp cũng sẽ thu hút và giữ chân được đội ngũ nhân viên giỏi, tận tâm với công việc.

+ Đối với xã hội, phúc lợi góp phần làm giảm bớt gánh nặng xã hội trong việc chăm lo cho người lao động thông qua BHYT, BHXH, BHTN... Một bộ phận lao động xã hội được đảm bảo về cuộc sống kéo theo sự phát triển của các dịch vụ xã hội toàn diện.

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

1.3.1. Nhân tố bên trong

1.3.1.1. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Các doanh nghiệp kinh doanh thành công thường có khuynh hướng trả mức lương cao hơn mức lương trung bình của thị trường lao động bên ngoài; bên cạnh tiền lương, các doanh nghiệp có kết quả hoạt động sản xuất tốt thường có các chương trình khuyến khích tài chính và phúc lợi tốt hơn. Ngược lại, những doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh không tốt thì thường tác động không tích cực đến thù lao lao động của người lao động đến tiền lương, thường có thể bị thấp, đặc biệt giảm các khoản phúc lợi tài chính.

Do đó, các doanh nghiệp luôn nỗ lực nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh nhằm đảm bảo các khoản thù lao tài chính cho người lao động, từ đó có điều kiện để kích thích người lao động nỗ lực hơn, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, đây là mối quan hệ hai chiều.

1.3.1.2. Quan điểm của người lãnh đạo

Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp 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. Từ đó, họ chú trọng hơn, có những đầu tư thỏa đáng hơn cho hệ thống thù lao tài chính trong doanh nghiệp. Ngược lại, nếu quan điểm lãnh đạo về thù lao tài chính là chỉ đang giúp người lao động có thu nhập, đảm bảo tối thiểu cuộc sống và không coi trọng đầu tư cho nguồn nhân

lực thì thường áp dụng mức lương có thể chấp nhận được, không quan tâm nhiều về các khoản khuyến khích tài chính hay phúc lợi. Nhìn chung, những doanh nghiệp thành công trên thị trường đều coi trọng tầm quan trọng của nguồn nhân lực và thực hiện các chính sách thù lao hấp dẫn.

1.3.1.3. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực

Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực, đặc biệt là đội ngũ xây dựng hệ thống thù lao tài chính trong doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến hệ thống thù lao tài chính. Từ quan điểm của lãnh đạo, đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực phải là nhà tư vấn, tham mưu cho lãnh đạo để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp trong hệ thống thù lao tài chính. Để từ đó xây dựng một hệ thống thù lao lao động nói chung và hệ thống thù lao tài chính nói riêng đảm bảo được mục tiêu của doanh nghiệp. Đồng thời họ là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện các chế độ thù lao tài chính.

Do đó, nếu số lượng đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực đảm bảo về năng lực, kinh nghiệm thường sẽ thực hiện tốt công tác xây dựng, tổ chức, triển khai thù lao tài chính. 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, triển khai và thực hiện 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. Như vậy, số lượng và chất lượng của đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực nói chung và đội ngũ cán bộ phụ trách thù lao lao động tài chính trong doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến thù lao tài chính của doanh nghiệp.

1.3.1.4. Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp

Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp khác nhau cũng ảnh hưởng đến thù lao tài chính. Có rất nhiều lĩnh vực hoạt động kinh doanh đang có lợi thế, đạt lợi nhuận cao như ngân hàng tài chính, chứng khoán... họ thực hiện trả thù lao tài chính thuận lợi hơn. Ngược lại, những lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, doanh nghiệp có hiệu quả sản xuất không cao, họ thường phải duy trì một hệ thống thù lao tài chính thấp để phù hợp với khả năng chi trả của họ. Do đặc thù của từng lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh có năng suất lao động cao thì tiền lương cao, các khoản khuyến khích tài chính và phúc lợi cũng cao, ngược lại, có lĩnh vực sản xuất kinh doanh có năng suất lao động thấp nên tiền lương, các khoản tiền thưởng cũng thấp.

1.3.2. Nhân tố bên ngoài

1.3.2.1. Tình hình kinh tế, xã hội

Tình hình kinh tế, xã hội và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến chính sách thù lao tài chính của doanh nghiệp. Khi nền kinh tế phát triển, xã hội ổn định, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thuận lợi, lợi nhuận ổn định, doanh nghiệp thường có đủ nguồn kinh phí trong việc thực hiện các chính sách nhân sự, các chính sách thù lao tài chính dành cho người lao động cũng được cải thiện hơn.

Ngược lại, khi có biến động về kinh tế xã hội, suy thoái kinh tế sẽ gây khó khăn cho doanh nghiệp thì doanh nghiệp phải biết điều chỉnh các chính sách, các hoạt động để có thể thích nghi và phát triển. Theo đó, doanh nghiệp đứng trước lựa chọn cắt giảm nhân sự, cắt giảm chi phí, chính sách thù lao tài chính dành cho người lao động cũng bị ảnh hưởng, doanh nghiệp thường không đảm bảo công việc ổn định cho người lao động, phúc lợi giảm, điều này làm ảnh hưởng đến tâm lý, thái độ, hiệu suất công việc, giảm động lực làm việc cho người lao động. Điều này dẫn đến các chính sách thù lao tài

chính không phát huy hiệu quả của nó. Thường trong điều kiện kinh tế xã hội khác nhau thì các doanh nghiệp phải linh động điều chỉnh các chính sách thù lao tài chính sao cho phù hợp với tình hình biến động xã hội và giá cả thị trường mà vẫn đảm bảo duy trì hoạt động doanh nghiệp.

1.3.2.2. Quy định pháp luật và chính sách nhà nước

Mỗi một doanh nghiệp được hình thành, hoạt động và được điều tiết trong môi trường pháp luật. Vì vậy, hệ thống thù lao tài chính của doanh nghiệp cũng phải được tuân thủ các quy định của pháp luật và các chính sách Nhà nước đề ra. Cụ thể như các điều khoản trong Bộ Luật lao động, các văn bản Luật và dưới Luật quy định về mức lương tối thiểu vùng, thang bảng lương, mức phụ cấp cho người lao động, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương làm việc ban đêm, thời hạn trả lương, tạm ứng lương, các phúc lợi bắt buộc,... Khi xây dựng thù lao tài chính không được vi phạm các quy định của pháp luật.

Chính vì vậy, nếu các quy định của luật về thù lao tài chính phù hợp với thực tiễn sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc xây dựng và thực hiện thù lao tài chính. 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.

1.3.2.3. Yếu tố thị trường lao động

Tình hình cung, cầu lao động, thất nghiệp trên thị trường là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chính sách thù lao tài chính mà doanh nghiệp lựa chọn để thu hút và giữ chân người lao động có trình độ. Doanh nghiệp cần nghiên cứu tình hình cung cầu lao động của thị trường lao động. Những ngành nghề có nhân lực khan hiếm hoặc đòi hỏi nhân lực trình độ cao như ngân hàng, dầu khí thì các doanh nghiệp có xu hướng thông qua các khoản thù lao tài chính để thu hút nhân tài từ các doanh nghiệp cạnh tranh khác và giành nhân tài trên

thị trường. Ngược lại, những ngành có cung nhân lực cao thì các khoản thù lao tài chính thường thấp hơn. Do đó, những biến động do cung - cầu trên thị trường lao động sẽ tác động tới thù lao tài chính của doanh nghiệp.

1.3.2.4. Nhân tố thuộc về 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. Bất cứ ngành nào thì cũng cần nhân lực chất lượng cao, nhân lực phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Chính vì vậy cạnh tranh về nhân lực với các đối thủ cạnh tranh là tất yếu. 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 chân và thu hút nhân lực cho 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 các đối thủ. Vì vậy, hệ thống thù lao của đối thủ cạnh tranh là yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng hệ thống thù lao của doanh nghiệp.

1.3.2.5. Khu vực địa lý

Sự khác biệt của mỗi khu vực địa lý về mức sống, chi phí sinh hoạt, chi phí học tập dẫn đến sự khác nhau về mức lương lựa chọn chi trả cho mỗi vùng địa lý khác nhau với cùng một công việc. Trong khu vực địa lý mà mọi chi phí đều cao như các vùng đô thị hay các thành phố lớn thì chi phí nhân công sẽ cao hơn ở các vùng khác. Vì vậy, khi doanh nghiệp tham gia đầu tư vào vùng nào thì cũng phải khảo sát chi phí nhân công của vùng đó để xây dựng chính sách thù lao tài chính phù hợp. Thông thường sự phân bố doanh nghiệp tại các thành phố, đô thị sẽ rộng hơn vùng nông thôn, theo đó mức thù lao tài chính các doanh nghiệp khu vực thành thị, các thành phố lớn sẽ cao

hơn khu vực nông thôn; đây cũng là lý do dẫn đến tình trạng di cư nhân lực từ nông thôn đến thành phố của đại đa số người dân.

1.4. Tiêu chí đánh giá thù lao tài chính trong doanh nghiệp

Muốn đánh giá hệ thống thù lao tài chính của doanh nghiệp có đạt hiệu quả hay không có thể dựa vào các tiêu chí cơ bản như sau (Đỗ Thị Tươi, 2020):

Thứ nhất, cơ cấu các khoản trong hệ thống thù lao: Được tính bằng tỷ lệ % các khoản thù lao trong tổng thù lao tài chính. Tùy từng doanh nghiệp mà cần đưa ra mục tiêu về cơ cấu thù lao tài chính và mức độ xây dựng hệ thống thù lao tài chính để đánh giá thù lao tài chính của doanh nghiệp.

Thứ hai, mức độ công bằng, hiệu quả trong phân phối thù lao tài chính: Công bằng trong phân phối thù lao tài chính đòi hỏi mức thù lao trả cho người lao động không nên thấp hơn so với mặt bằng giá công lao động chung của loại lao động đó ở trên thị trường. Hiệu quả thể hiện chế độ thù lao tài chính phải đáp ứng được nhu cầu cơ bản của người lao động để giữ chân nhân viên giỏi. Chế độ thù lao tài chính phải thỏa đáng, phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động; người lao động có nhiều cơ hội để phát triển và để cho họ thấy được tương lai tốt đẹp khi làm việc lâu dài tại doanh nghiệp.

Thứ ba, mức độ rõ ràng về công thức tính trả thù lao tài chính: Khi xây dựng chế độ thù lao tài chính trong doanh nghiệp, cần đảm bảo tính minh bạch, dễ tính, dễ hiểu. Nếu tiêu chí này được đảm bảo thì người lao động có thể tự tính toán được thu nhập của mình, người lao động 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.

Thứ tư, đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật: Các quy định của 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; 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 người lao động,... Do vậy, việc đánh giá 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 doanh nghiệp.

Thứ năm, đảm bảo tính khuyến khích, tạo động lực lao động cho người lao động: Tiêu chí này thể hiện người lao động có năng suất, chất lượng lao động cao thì phải được hưởng mức thù lao tài chính cao hơn người lao động có năng suất, chất lượng lao động thấp hơn. Người lao động làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, làm như nhau hưởng như nhau và mức thù lao phải hợp lý, thỏa đáng. Mức độ tạo sự thu hút được sự chú ý của người lao động và thúc đẩy họ phấn đấu cố gắng làm việc, kích thích ý chí làm việc của người lao động của thù lao tài chính là cơ sở để đánh giá thù lao tài chính của doanh nghiệp.

1.5. Kinh nghiệm thù lao tài chính tại một số đơn vị và bài học rút ra cho Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

1.5.1. Kinh nghiệm thù lao tài chính tại một số đơn vị trong ngành

1.5.1.1. Kinh nghiệm của Trung tâm Tài trợ thương mại -Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) là Ngân hàng Thương mại nhà nước đầu tiên được Chính phủ lựa chọn thực hiện thí điểm cổ phần hoá và là một trong những ngân hàng thương mại lớn tại Việt Nam. Với lợi thế thương hiệu đó đã tạo điều kiện phát triển cho hệ thống Vietcombank. Theo đó, Vietcombank chính thức thành lập trung tâm Tài trợ thương mại và chính thức đi vào hoạt động từ 15/7/2014. Bộ máy tổ chức của

Trung tâm gồm: ban giám đốc (một giám đốc, 4 phó giám đốc), 5 phòng chức năng đặt tại hội sở chính: phòng Chính sách và sản phẩm; phòng Quản lý giao dịch L/C, phòng Phát hành và thông báo L/C, phòng Xử lý chứng từ L/C, phòng Nhờ thu và bao thanh toán bộ phận tài trợ thương mại tại TP HCM.

Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietcombank có các chức năng chính: là đầu mối tham mưu cho Ban lãnh đạo trong việc quản lý hoạt động thanh toán quốc tế - tài trợ thương mại; xây dựng chính sách, phát triển sản phẩm thanh toán quốc tế - tài trợ thương mại và các nghiệp vụ liên quan khác cho toàn hệ thống Vietcombank; xử lý tập trung các giao dịch; phục vụ khách hàng Vietcombank, bao gồm khách hàng doanh nghiệp và các định chế tài chính. Việc thành lập trung tâm Tài trợ thương mại trên cơ sở hợp nhất 2 phòng Tài trợ thương mại và Tổng hợp thanh toán cho thấy sự quyết tâm của Vietcombank hướng trọng tâm phát triển tới từng nhóm đối tượng khách hàng và nâng cao uy tín thương hiệu. Theo định hướng chung của Vietcombank, Trung tâm Tài trợ thương mại Vietcombank luôn đặt con người làm nền tảng. Trong quản trị nguồn nhân lực, Vietcombank luôn xác định phát triển nguồn nhân lực cũng là một mục tiêu quan trọng mà ngân hàng hướng đến bên cạnh việc chú trọng phát triển hoạt động kinh doanh. Theo đó, Vietcombank chủ động xây dựng hệ thống thù lao tài chính cho Trung tâm tài trợ Thương mại Vietcombank cạnh tranh với các trung tâm tài trợ thương mại khác của các ngân hàng khác, cụ thể:

- Về tiền lương: Hàng năm, Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietcombank đều có trích tổng quỹ tiền lương trong năm theo quy định Hội sở Vietcombank dựa trên kết quả kinh doanh năm trước. Nhìn chung, nhờ lợi thế thương hiệu nên hoạt động kinh doanh của Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietcombank hàng năm đều đạt lợi nhuận cao, nhờ vậy Ngân hàng đảm bảo quỹ tiền lương cho người lao động tại Trung tâm.

Trong cách tính tiền lương, Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietcombank sử dụng phương pháp hỗn hợp. Cụ thể, tiền lương được chia thành lương thời gian áp dụng cho cán bộ quản lý, lãnh đạo và khối văn phòng. 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 ngân hàng 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, ngân hàng 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.

- Về khuyến khích tài chính: Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietcombank đang áp dụng nhiều loại khuyến khích tài chính khác nhau theo quy định hội sở Vietcombank nhưng có sự linh hoạt về các mức thưởng phù hợp hoạt động Trung tâm 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 và hiệu quả làm việc.

- Về phúc lợi tài chính: Ngoài tiền lương, Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietcombank đang áp dụng đầy đủ các loại phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước. Đối với phúc lợi tự nguyện, hiện ngân hàng đang thực hiện chế độ đi du lịch, nghỉ mát một năm một lần với toàn bộ công nhân viên, hỗ trợ xăng xe hàng tháng cho người lao động, khám và chăm sóc sức khỏe định kỳ thường xuyên; hỗ trợ mua các gói bảo hiểm sức khỏe tại các bệnh viện uy tín... để người lao động được đảm bảo các quyền lợi cơ bản khi làm việc tại Ngân hàng.

Tóm lại, Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietcombank luôn chú trọng thực hiện cơ chế lương thưởng, chính sách phúc lợi cạnh tranh, công bằng, minh bạch đảm bảo đáp ứng được nhu cầu của người lao động cả về vật chất và tinh thần. Nhiều năm liền, Vietcombank luôn được xếp vào top 10 những ngân hàng có chế độ lương, thưởng cao hàng năm, theo đó, mức thu nhập

nhân viên Vietcombank bình quân trong 3 năm 2020-2022 đạt mức 36,2 triệu đồng/người/tháng; riêng thu nhập bình quân nhân viên tại Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietcombank vào khoảng 30 triệu đồng/người/tháng. Nhờ thu nhập tốt, nhân viên Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietcombank luôn nỗ lực trong công việc và giúp Vietcombank giữ vững vị trí hàng đầu của nhóm Big 4 ngân hàng thương mại lớn nhất Việt Nam.

1.5.1.2. Kinh nghiệm của Trung tâm tài trợ thương mại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam

Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) cũng là một trong những ngân hàng nhà nước lớn nhất Việt Nam và có thời gian hoạt động lâu dài có mạng lưới lớn. Do đó, uy tín thương hiệu của Agribank là không thể phủ nhận. Hoạt động kinh doanh của Agribank luôn gặt hái nhiều thành công dù trong bối cảnh kinh tế đầy khó khăn, đặc biệt do ảnh hưởng dịch covid 19 trong thời gian qua.

Với mục tiêu đưa hoạt động thanh toán trở thành lĩnh vực trọng yếu trong chiến lược kinh doanh, đầu năm 2022, Trung tâm tài trợ thương mại Agribank đã được thành lập và đi vào hoạt động với nhiệm vụ chính là xây dựng các chính sách, sản phẩm thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại đối với phân khúc khách hàng doanh nghiệp, Trung tâm thực hiện tác nghiệp tập trung các giao dịch thư tín dụng, bảo lãnh, nhờ thu đối với các chi nhánh trong hệ thống Agribank.

Mặc dù mới thành lập những Trung tâm tài trợ thương mại Agribank luôn đạt được những thành tích đáng kể, trong hoạt động thanh toán, Agribank luôn đảm bảo các tiêu chuẩn chất lượng toàn diện như tốc độ xử lý giao dịch, tuân thủ quy trình, mức độ xử lý giao dịch an toàn và thông suốt. Với tỷ lệ xử lý điện thanh toán quốc tế chuẩn đạt mức cao cho thấy chất lượng

dịch vụ thanh toán quốc tế của Agribank vượt trội, hệ thống công nghệ, đồng thời ghi nhận những nỗ lực không ngừng của Agribank nhằm cung cấp dịch vụ thanh toán tốt nhất cho khách hàng. Để đạt được những thành tích đó thì bên cạnh chiến lược kinh doanh đúng đắn thì việc đầu tư cho nguồn nhân lực đã giúp cho Trung tâm tài trợ thương mại Agribank sở hữu được nguồn nhân lực chất lượng, năng lực nghiệp vụ xuất sắc. Năng lực đội ngũ cán bộ nhân viên Agribank đáp ứng nhu cầu giao dịch tài chính của khách hàng trên thế giới. Theo đó, trong công tác nhân sự, Trung tâm tài trợ thương mại Agribank đặc biệt chú trọng đến chính sách thù lao tài chính cho nhân viên, cụ thể:

- Về tiền lương: Luôn tuân thủ quy định từ phía Agribank Hội sở, quy chế trả lương của Trung tâm tài trợ thương mại Agribank luôn được chỉnh sửa, bổ sung và hoàn thiện hàng năm. Trung tâm tiến hành lấy ý kiến dân chủ về việc nghiên cứu chỉnh sửa, bổ sung, hoàn thiện Quy chế trả lương và Trung tâm tiến hành ban hành Quy chế trả lương để áp dụng cho từng năm. Trung tâm đã xây dựng hệ số lương chức danh cho từng vị trí quản lý và chức danh chuyên môn nghiệp vụ. Hệ số lương chức danh dựa trên đánh giá công việc thông qua việc chấm điểm cho từng vị trí chức danh, điều này thúc đẩy nỗ lực của từng cá nhân. Trung tâm cũng có mẫu chấm điểm và quy định quy trình chấm điểm xác định mức độ đóng góp của cán bộ công nhân viên hàng tháng để làm căn cứ trả lương theo kết quả thực hiện công việc. Đây cũng là yếu tố để xác định tiền lương hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh hàng tháng của Trung tâm.

- Về khuyến khích tài chính: Trung tâm thực hiện khá tốt các khoản khuyến khích tài chính nhằm kích thích cao đối với người lao động. Trung tâm áp dụng nhiều hình thức tiền thưởng: tiền thưởng cho sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao, lao động giỏi, thưởng nóng, thưởng thành tích, thưởng sáng kiến và các khoản thưởng nhân dịp ngày lễ, Tết. 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.

- Về phúc lợi tài chính: Trung tâm còn thực hiện tốt đối với các khoản phúc lợi 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 Trung tâm đảm bảo một cách đầy đủ và kịp thời. Ngoài ra còn các khoản phúc lợi gián tiếp như chăm sóc sức khỏe, hưu trí cho người lao động.

Quán triệt theo quan điểm từ Hội sở Agribank, lãnh đạo Trung tâm Tài trợ thương mại Agribank luôn coi trọng nguồn nhân lực là tài sản của Trung tâm và chăm lo đời sống cho người lao động. Kết quả trong giai đoạn 2020-2022, mức thu nhập bình quân tại Trung tâm ước tính đạt khoảng 27,9 triệu đồng/người/tháng. Có thể thấy, nguồn thu nhập chủ yếu không chỉ đến từ lương mà đến từ thưởng doanh số, và các khoản tiền thưởng khác cũng như các chế độ phúc lợi. Chính sự quan tâm rất thiết thực từ phía Ban lãnh đạo trung tâm tới đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên như vậy đã làm cho họ thêm cố gắng trong quá trình thực hiện công việc.

1.5.2. Bài học rút ra cho Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

Từ những kinh nghiệm trong thực hiện chính sách thù lao tài chính tại một số đơn vị trong ngành gồm Trung tâm tài chính thương mại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam và Ngân hàng Agribank, tác giả rút ra bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam như sau:

Thứ nhất, để làm tốt được công tác thù lao tài chính cho người lao động cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo Trung tâm. 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 Trung tâm và yên tâm công tác.

Thứ hai, về chính sách tiền lương: Không ngừng chỉnh sửa, bổ sung, hoàn thiện quy chế trả lương áp dụng hàng năm theo quy định của Hội sở Vietinbank. Đây là căn cứ pháp lý quan trọng trong việc trả lương tại Trung tâm giữa Ban lãnh đạo Trung tâm với cán bộ công nhân viên trong Trung tâm. Và là cơ sở cho việc kiểm tra, giám sát các khoản chi cho người lao động. Trung tâm cần xây dựng thang bảng lương, thực hiện quy chế lương phù hợp.

Riêng trong cách thức tính lương thì Trung tâm cần kết hợp tính lương thời gian để đảm bảo nhân viên chăm chỉ và chuyên cần nhưng phải kết hợp đánh giá năng lực, vị trí công việc và hiệu quả thực hiện của người lao động nhằm 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 Trung tâm, đồng thời đảm bảo cạnh tranh trong ngành.

Thứ tư, về chính sách khuyến khích tài chính: Trung tâm cần chú trọng thực hiện đa dạng các hình thức thưởng như thưởng cá nhân, tập thể theo năm, thưởng theo thành tích, thưởng nhân viên có sáng kiến cải tiến kỹ thuật... Việc tính tiền thưởng theo hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc và đánh giá kết quả nội bộ để xét thưởng cuối năm Là cần thiết. Đồng thời, nên xây dựng quy chế thưởng riêng, các chế độ khen thưởng cần linh hoạt, đột xuất, động viên, giải quyết kịp thời các phát sinh 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.

Thứ năm, về phúc lợi, Trung tâm 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. Bên cạnh đó, đối với phúc lợi tự nguyện cần nghiêm

túc thực hiện và cân nhắc bổ sung thêm một số loại khác đa dạng hơn theo mục tiêu từng năm, từng giai đoạn để có thể kích thích người lao động gắn bó và cống hiến hết mình cho Trung tâm.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM TÀI TRỢ THƯƠNG MẠI - NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

2.1. Khái quát Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

2.1.1. Quá trình xây dựng và phát triển

Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (viết tắt là Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank) có trụ sở chính tại số 34, Cửa Nam, quận Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội. Trung tâm thực hiện chức năng hỗ trợ hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại, quản lý và tổ chức vận hành tập trung các hoạt động tài trợ thương mại trong toàn hệ thống Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. Quá trình xây dựng và phát triển của Trung tâm trải qua những giai đoạn sau:

Năm 1991: Khởi đầu bằng việc mở ra bộ phận thanh toán quốc tế tại chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh năm 1991 và một số chi nhánh như Hà Nội, Nam Định, Hà Tây... Phòng Thanh toán quốc tế Vietinbank được chính thức thành lập tại Trụ sở chính năm 1994, cung cấp dịch vụ thư tín dụng, nhờ thu, chuyển tiền ngoại tệ cho khách hàng, đón đầu phục vụ nhu cầu thanh toán quốc tế của các doanh nghiệp trong giai đoạn đất nước chuyển mình mở cửa hội nhập năm 1994.

Tháng 4 năm 2008, nhận thức được xu thế phát triển của hoạt động ngân hàng hiện đại, Ban lãnh đạo Vietinbank đã có quyết định mang tính bước ngoặt cho hoạt động thanh toán quốc tế & tài trợ thương mại của Ngân hàng: Thành lập Sở giao dịch III trên cơ sở sáp nhập các phòng Thanh toán Xuất nhập khẩu (trước đó là Phòng Thanh toán quốc tế), Chuyển tiền ngoại tệ, Swift&Test Key

và nâng cấp thành một trung tâm xử lý tập trung nghiệp vụ thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại của cả hệ thống (đến tháng 8/2009 thì đổi tên thành Sở giao dịch).

Năm 2015, Sở giao dịch được đổi tên thành Trung tâm Tài trợ thương mại và tiếp đó trở thành một trong 13 đơn vị thành viên của Khối Vận hành khi Khối được thành lập vào tháng 10/2016 với mục đích tăng cường tập trung hóa hoạt động vận hành, nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường kiểm soát rủi ro hoạt động. Hoạt động thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại của VietinBank tiếp tục có những bước tiến tích cực nhờ những nỗ lực tìm tòi, sáng tạo, cải tiến chất lượng hoạt động từ Trụ sở chính đến các chi nhánh để thu hút ngày đông đảo khách hàng sử dụng dịch vụ thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại, theo đúng định hướng của Ban lãnh đạo Vietinbank về đẩy mạnh hoạt động ngân hàng thanh toán, chuyển dịch cơ cấu thu nhập, tăng tỷ trọng thu phí dịch vụ.

Năm 2017 đánh dấu nhiều điểm nhấn quan trọng trong hoạt động thanh toán quốc tế & tài trợ thương mại của VietinBank. Lần đầu tiên sau gần 30 năm hoạt động thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại, VietinBank đã vinh dự giành được Giải thưởng Ngân hàng Tài trợ thương mại tốt nhất Việt Nam năm 2017 của Tạp chí Tài chính ngân hàng hàng đầu khu vực - The Asian Banker.

Trải qua hơn 30 năm hoạt động, Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank đã đóng góp đáng kể vào thành công của Vietinbank. Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietinbank đã được đánh giá ghi nhận bởi giải thưởng lớn của các tạp chí quốc tế uy tín chuyên đánh giá, xếp hạng ngân hàng như Asian Banker, Asset Triple A, Global Finance và của các ngân hàng đại lý hàng đầu thế giới công nhận chất lượng vận hành xuất sắc trong thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại của VietinBank.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

Chức năng

Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank có các chức năng sau đây:

- *Xử lý tác nghiệp nghiệp vụ thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại*

Xây dựng và ban hành các quy trình xử lý tác nghiệp nghiệp vụ thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại trong hệ thống Vietinbank; Xử lý tác nghiệp tất cả các giao dịch thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại của Vietinbank. Phạm vi áp dụng của các nghiệp vụ: Khách hàng cá nhân, các tổ chức kinh tế và các Định chế tài chính trong và ngoài nước; Xử lý các giao dịch sử dụng hạn mức Tài trợ thương mại của các định chế tài chính cấp cho Vietinbank.

- *Nghiên cứu, phát triển, hỗ trợ bán các sản phẩm thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại*

Đầu mối phối hợp với các khối khách hàng phát triển các sản phẩm thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại cơ bản dành cho các đối tượng khách hàng; Đầu mối phát triển sản phẩm thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại cho Định chế tài chính và hợp tác Ngân hàng quốc tế...

- *Các chức năng khác*

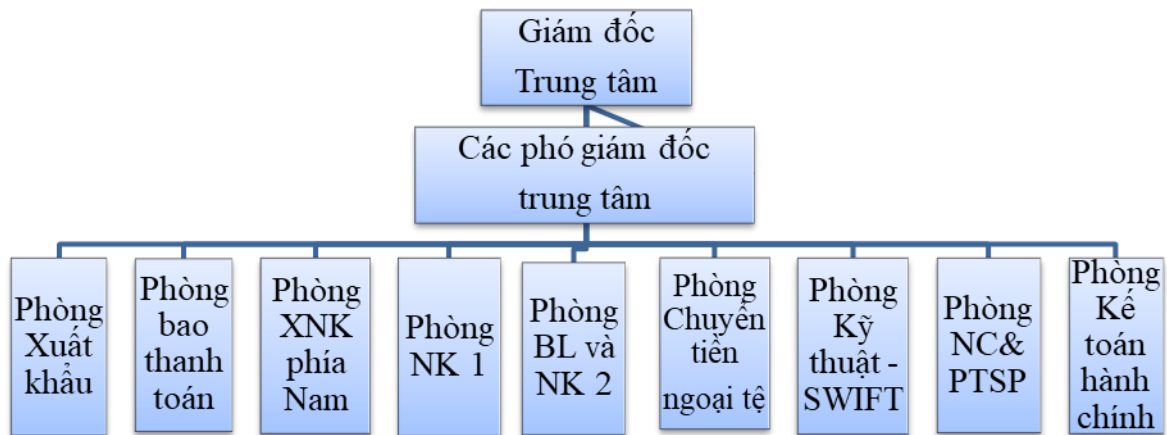
Thực hiện công tác phòng chống rửa tiền, tuân thủ và quản lý rủi ro hoạt động trong thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại; Quan hệ với các Định chế tài chính và các đối tác khác của Vietinbank trong việc trao đổi kinh nghiệm, hợp tác trong hoạt động thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại.

Nhiệm vụ

- Xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển hoạt động thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại toàn hệ thống trình Hội đồng quản trị Vietinbank phê duyệt, tổ chức thực hiện khi được chuẩn y.

- Phát triển sản phẩm, hỗ trợ bán sản phẩm thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại
- Kiểm soát, quản lý rủi ro hoạt động thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại
- Các công việc khác: Theo dõi, tổng hợp báo cáo định kỳ và đánh giá kết quả hoạt động thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại của toàn hệ thống và thực hiện các công việc khác theo yêu cầu của Ban lãnh đạo Vietinbank.

2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức



Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank

(Nguồn: Phòng Kế toán hành chính)

Chức năng, nhiệm vụ các phòng ban

- *Lãnh đạo Trung tâm*

+ Thành phần Ban Giám đốc gồm: 01 Giám đốc và 06 Phó Giám đốc.

Ban giám đốc phụ trách điều hành hoạt động của Trung tâm Tài trợ thương mại, chịu trách nhiệm trước Ban lãnh đạo Vietinbank và trước pháp luật về toàn bộ hoạt động của Trung tâm

+ Các Phó Giám đốc giúp Giám đốc theo dõi, chỉ đạo một số mặt công tác theo sự phân công của Giám đốc và chịu trách nhiệm trước Giám đốc, trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công.

- *Các tổ chức trực thuộc*

+ *Phòng Nhập khẩu 1*: Xử lý tác nghiệp các giao dịch thư tín dụng, nhờ thu nhập khẩu cho các chi nhánh từ Phú Yên trở ra phía Bắc; Thực hiện hỗ trợ bán hàng đối với nghiệp vụ thư tín dụng và nhờ thu nhập khẩu.

+ *Phòng Bảo lãnh và Nhập khẩu 2*: Xử lý tác nghiệp toàn bộ bảo lãnh nước ngoài, các bảo lãnh trong nước, tác nghiệp các giao dịch LC, nhờ thu nhập khẩu cho các chi nhánh từ Khánh Hòa trở vào phía Nam.

+ *Phòng Xuất khẩu*: Xử lý tác nghiệp các giao dịch thông báo thư tín dụng/sửa đổi thư tín dụng toàn hệ thống.

+ *Phòng Bao thanh toán*: Xử lý tác nghiệp nghiệp vụ bao thanh toán và tài trợ khoản phải thu khác; cung cấp dịch vụ tư vấn nghiệp vụ bao thanh toán và tài trợ khoản phải thu...

+ *Phòng Chuyển tiền ngoại tệ*: Xử lý tác nghiệp toàn bộ điện chuyển tiền ngoại tệ mậu dịch, phi mậu dịch đi và mậu dịch đến từ các ngân hàng nước ngoài, ngân hàng trong nước khác hệ thống.

+ *Phòng Xuất nhập khẩu phía Nam*: Xử lý tác nghiệp tập trung nghiệp vụ thư tín dụng xuất khẩu, nhờ thu xuất khẩu, nghiệp vụ chiết khấu chứng từ.

+ *Phòng Nghiên cứu phát triển sản phẩm*: Đầu mối nghiên cứu phát triển sản phẩm thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại hợp tác ngân hàng quốc tế (bank-to-bank).

+ *Phòng Kế toán hành chính*: Triển khai tổ chức các hoạt động kế toán, kế toán tài chính, kế toán nội bộ, kế toán hậu kiểm và tác nghiệp kế toán các giao dịch thanh toán quốc tế và Tài trợ thương mại.

+ *Phòng Kỹ thuật – Swift*: Tham mưu cho BGD về đầu tư trang thiết bị và nâng cấp hệ thống kỹ thuật; quản trị/vận hành hệ thống SWIFT và hệ thống kỹ thuật tại Trung tâm Tài trợ thương mại.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Hoạt động thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại của Trung tâm Tài trợ thương mại - VietinBank luôn theo đúng định hướng của Ban lãnh đạo Vietinbank về đẩy mạnh hoạt động ngân hàng thanh toán, chuyển dịch cơ cấu thu nhập, tăng tỷ trọng thu phí dịch vụ, góp phần đem lại hiệu quả kinh doanh cho Trung tâm và hệ thống Vietinbank.

Có thể nói, trong giai đoạn 2020-2022 là giai đoạn kinh tế thế giới nói chung và kinh tế Việt Nam nói riêng bị suy giảm bởi ảnh hưởng của đại dịch covid-19. Hoạt động thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại trên thực tế phụ thuộc nhiều vào các hoạt động giao thương quốc tế, xuyên biên giới. Tuy nhiên, để hạn chế dịch bệnh lây lan, hầu hết các quốc gia, kể cả Việt Nam đều thực hiện các lệnh giãn cách xã hội, nhiều doanh nghiệp ngưng hoạt động hoặc thu hẹp hoạt động, lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu bị ảnh hưởng, điều này cũng ảnh hưởng đến các hoạt động tài trợ thương mại của Vietinbank. Nhìn chung, với nỗ lực của toàn Trung tâm trong việc đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ, phát triển các dịch vụ mới trong bối cảnh kinh tế khó khăn thì thời gian qua hoạt động của Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietinbank về cơ bản cũng đạt được mức tăng trưởng, tuy vậy mức tăng trưởng cũng khá thấp chưa đạt kế hoạch đề ra (Bảng 2.1)

**Bảng 2.1. Kết quả hoạt động của Trung tâm Tài trợ thương mại-
Vietinbank giai đoạn 2020-2022**

(ĐVT: Triệu USD)

| Chỉ tiêu | Năm 2020 | Năm 2021 | Năm 2022 | SS 2021/2020 | | SS 2022/2021 | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|------|-----------------|------|
| | | | | Giá trị | % | Giá trị | % |
| 1. Thu phí dịch vụ thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại | 958.451 | 987.242 | 1.011.012 | 28.791 | 3,00 | 23.770 | 2,41 |
| 2. Doanh số thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại | 85.412 | 89.564 | 93.452 | 4.152 | 4,86 | 3.888 | 4,34 |
| 3. Tổng thu phí dịch vụ | 2.884.294 | 2.902.799 | 2.951.860 | 18.505 | 0,64 | 49.061 | 1,69 |
| 4. Tổng doanh số dịch vụ | 318.940 | 331.596 | 343.700 | 12.656 | 3,97 | 12.104 | 3,65 |
| <i>Thu phí dịch vụ thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại/Tổng thu phí (1/3)</i> | 33,23 | 34,01 | 34,25 | 0,78 | | 0,24 | |
| <i>Doanh số thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại/Tổng doanh số (2/4)</i> | 26,78 | 27,01 | 27,19 | 0,23 | | 0,18 | |

(Nguồn: Báo cáo kết quả KD Trung tâm TTTM-Vietinbank 2020-2022)

Bảng 2.1 ta thấy:

- Theo bảng 2.1 tổng thu phí dịch vụ thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại và tổng doanh số thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại của Trung tâm năm 2020-2022 đều tăng trưởng chậm qua các năm, cụ thể:

Về thực hiện chỉ tiêu thu phí dịch vụ: Mặc dù thu phí dịch vụ thanh toán quốc tế và Tài trợ thương mại của toàn hệ thống luôn tăng trưởng nhưng chưa đạt được kế hoạch được giao (chỉ đạt khoảng 80% kế hoạch giao); cụ thể thu phí thanh toán quốc tế & Tài trợ thương mại tăng trong năm 2021 là 3% và năm 2022 tăng 2,41%; mức đóng góp vào tổng thu phí dịch vụ toàn ngân hàng đạt trên 33%. Một trong những nguyên nhân thu phí giảm là bên cạnh ảnh hưởng của đại dịch thì Trung tâm còn miễn giảm phí thanh toán quốc tế & Tài trợ thương mại nhiều để thu hút khách hàng đang hoạt động tại các TCTD.

Về thực hiện chỉ tiêu doanh số: Dù doanh số thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại của toàn hệ thống tăng trưởng rất tốt qua các năm, nhưng chưa đạt được kỳ vọng của BLĐ Vietinbank. Định hướng của Ban lãnh đạo Vietinbank, việc giao kế hoạch năm sau tăng 15-20% năm trước, tuy nhiên doanh số thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại của Trung tâm năm 2021 chỉ tăng 4,86% so với năm 2020 và năm 2021 tăng 4,31%. Nguyên nhân được cho là trong giai đoạn này một phần bị ảnh hưởng của Đại dịch covid-19 làm các hoạt động thông thương, thanh toán quốc tế cũng giảm đi nhiều dẫn đến tốc độ tăng doanh số thanh toán quốc tế Tài trợ thương mại từ phân khúc KH FDI của Vietinbank thấp. Từ đó, ảnh hưởng kết quả chung. Mức độ đóng góp doanh số của hoạt động thanh toán quốc tế & Tài trợ thương mại vào khoảng 27% tổng doanh số của ngân hàng.

Nhìn chung, kết quả hoạt động của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank thời gian qua có sự phát triển chậm mặc dù trung tâm luôn tìm

mọi biện pháp phối hợp với các chi nhánh tăng cường bán sản phẩm dịch vụ, tăng chất lượng phục vụ để đảm bảo thu hút thêm khách hàng và tăng thị phần. Kết quả tổng thu phí dịch vụ thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại đến năm 2022 đạt 1.011.012 triệu USD, doanh số đạt 93.452 triệu USD. Mặc dù vậy kết quả hoạt động của Trung tâm vẫn chưa đạt được chỉ tiêu do Ban lãnh đạo Vietinbank giao.

2.1.5. Khái quát về nguồn nhân lực

Với nhiệm vụ chính của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank là phụ trách mảng thanh toán quốc và tài trợ thương mại với quy mô hoạt động của trung tâm không quá lớn. Hiện nay, tính đến năm 2022 quy mô nhân sự của Trung tâm là 202 người. Với mục tiêu nâng cao năng suất lao động của nhân viên, Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank chú trọng chất lượng nhân sự hơn là số lượng nhân sự. Tình hình nhân sự Trung tâm thời gian vừa qua như sau:

Bảng 2.2. Tình hình lao động của Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietinbank giai đoạn năm 2020-2022

(Đơn vị tính: Người/%)

| Cơ cấu | | Năm 2020 | | Năm 2021 | | Năm 2022 | | So sánh | |
|-------------------------|--------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------|------------|
| | | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | 2021 /2020 | 2022 /2021 |
| | | | | | | | | % | % |
| Tổng số lao động | | 226 | 120 | 215 | 120 | 202 | 120 | -4,87 | -6,05 |
| Theo giới tính | <i>Nam</i> | 36 | 15,93 | 41 | 19,07 | 41 | 20,30 | 13,89 | 0,00 |
| | <i>Nữ</i> | 190 | 84,07 | 174 | 80,93 | 161 | 79,70 | -8,42 | -7,47 |
| Theo trình độ | <i>Tiến sĩ</i> | 1 | 0,44 | 2 | 0,93 | 2 | 0,99 | 100 | 0,00 |
| | <i>Thạc sĩ</i> | 71 | 31,42 | 94 | 43,72 | 95 | 47,03 | 32,39 | 1,06 |
| | <i>Đại học</i> | 154 | 68,14 | 119 | 55,35 | 105 | 51,98 | -22,73 | -11,76 |
| Theo lao động | <i>Lãnh đạo, Quản lý</i> | 22 | 9,73 | 23 | 10,70 | 23 | 11,39 | 4,55 | 0,00 |
| | <i>NV nghiệp vụ</i> | 204 | 90,27 | 192 | 89,30 | 179 | 88,61 | -5,88 | -6,77 |
| | <i>Dưới 40 tuổi</i> | 147 | 65,04 | 139 | 64,65 | 130 | 64,36 | -5,44 | -6,47 |
| Theo độ tuổi | <i>Từ 40t - dưới 50t</i> | 68 | 30,09 | 65 | 30,23 | 60 | 29,70 | -4,41 | -7,69 |
| | | | | | | | | | |
| | <i>Từ 50t - đến 60t</i> | 11 | 4,87 | 11 | 5,12 | 12 | 5,94 | 0,00 | 9,09 |

(Nguồn: Phòng kế toán hành chính Trung tâm TTTM Vietinbank 2020-2022)

Tổng số lượng lao động qua 3 năm của Trung tâm có sự thay đổi nhẹ theo xu hướng giảm. Cụ thể nhân sự năm 2021 giảm 4,87% và năm 2022

giảm 6,05%, mức biến động nhân sự Trung tâm hàng năm dưới 10%, cụ thể qua biểu đồ sau:

Cơ cấu và đặc điểm nguồn nhân lực của Trung tâm cụ thể như sau:

➤ **Về giới tính:**

Bảng 2.2 cho thấy, đặc điểm nguồn nhân lực của Trung tâm dù ở thời điểm nào thì số lao động nữ cũng cao hơn lao động nam. Cụ thể lao động nam chiếm khoảng 20%, còn lại 80% là lao động nữ. Với đặc thù công việc của Trung tâm là những công việc giao dịch tại chỗ, ít đi lại, đòi hỏi sự cẩn thận, tỉ mỉ nên phù hợp với lao động nữ.

➤ **Về trình độ:**

Việc định hướng cơ cấu lao động của Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietinbank thể hiện rất rõ nét với việc hướng đến một cơ cấu lao động có trình độ cao về nghiệp vụ thanh toán quốc tế, xuất nhập khẩu và trình độ ngoại ngữ để có thể giao tiếp được với các ngân hàng nước ngoài cũng như các khách hàng liên quan đến nghiệp vụ xuất nhập khẩu, bảo lãnh, bao thanh toán... Nhìn chung, đội ngũ nhân sự của Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietinbank rất chất lượng vì hầu hết là trình độ đại học trở lên. Cụ thể như sau:

- Đối với trình độ Đại học: Tỷ trọng lao động có trình độ đại học tương đối cao, tăng đều qua các năm và chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lao động của Trung tâm - luôn ở mức trên 50%. Đây là lực lượng lao động đông đảo và rất quan trọng đối với hoạt động của Trung tâm... Lực lượng cán bộ này luôn luôn được Trung tâm khuyến khích và tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ. Trung tâm luôn chú trọng và có kế hoạch đào tạo một cách bài bản, quy hoạch cán bộ, xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo một cách khoa học phù hợp với yêu cầu công việc trong mỗi giai đoạn phát triển.

- Đối với trình độ sau đại học: Số lượng luôn tăng lên qua các năm. Điều này phù hợp với yêu cầu đòi hỏi ngày càng cao của tính chất công việc, về môi trường cạnh tranh, về xu hướng hội nhập... Hiện nay cán bộ, viên chức có trình độ sau đại học đang nắm giữ hầu hết các chức vụ lãnh đạo chủ chốt trong bộ máy quản lý của Trung tâm. Hầu hết cán bộ được cấp chứng chỉ CDCS, CTFP và GTC - các chứng chỉ quốc tế uy tín hàng đầu dành cho chuyên gia Tài trợ thương mại.

➤ Về vị trí việc làm

Trong cơ cấu lao động của Trung tâm tài trợ thương mại – Vietinbank thì có khoảng 10% là cán bộ quản lý, tính đến năm 2022 là có 18 cán bộ quản lý, bao gồm 1 giám đốc, 6 phó giám đốc và 16 cấp trưởng, phó phòng các phòng ban. Tỷ lệ lao động nghiệp vụ thuộc các phòng ban chiếm khoảng 88%. Nhìn chung cơ cấu này khá phù hợp, ban lãnh đạo với cơ cấu hợp lý giúp nâng cao năng lực quản trị điều hành, việc phân bổ cho các phòng ban từ 1-2 cán bộ quản lý giúp theo dõi, kiểm soát và quản lý tốt hoạt động các phòng ban.

➤ Về độ tuổi:

Cơ cấu lao động của Trung tâm theo độ tuổi dưới 40 chiếm tỷ trọng lớn nhất. Tỷ trọng này hàng năm chiếm khoảng 64%. Đây là lực lượng lao động có sức khỏe, trẻ được đào tạo bài bản, phù hợp với yêu cầu hội nhập, quốc tế hóa ngày càng sâu rộng. Tỷ trọng lao động trong giai đoạn này phù hợp với mục tiêu hiện tại của Trung tâm. Số lao động trong độ tuổi từ 40 đến 50 có xu hướng giảm dần và chiếm khoảng 30% tổng lao động, trên 50 tuổi chiếm tỷ trọng nhỏ khoảng 4% tổng lao động, do người lao động đến tuổi nghỉ chế độ, điều này là một bất lợi cho đơn vị.

Nhìn chung, đội ngũ nhân sự của Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietinbank phần lớn là nữ với độ tuổi trẻ và có trình độ cao. Biến động nhân

sự có xu hướng giảm dần từ 226 lao động năm 2020 giảm còn 215 lao động năm 2021 và tiếp tục giảm còn 202 lao động năm 2022. Điều này phù hợp với điều kiện kinh tế khó khăn, Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank có chủ trương cắt giảm nhân sự đồng thời đảm bảo nâng cao năng suất lao động. Kết hợp với bảng 2.1 ta thấy, dù lao động Trung tâm có xu hướng giảm theo thời gian nhưng kết quả kinh doanh của Trung tâm vẫn đạt mức tăng trưởng tốt trong giai đoạn 2020-2022, điều này cho thấy Trung tâm hoạt động khá hiệu quả. Do đó, trong thời gian tới, Trung tâm cần tiếp tục bố trí giao việc phù hợp với độ tuổi, trình độ... của người lao động, cần hoạch định một chiến lược nhân lực khoa học phù hợp với chiến lược hoạt động dài hạn để tổ chức.

2.2. Thực trạng thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

Tại Trung tâm Tài trợ Thương mại - Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam chế độ thù lao tài chính cho nhân viên được xác định theo hiệu quả công việc, trình độ chuyên môn và chất lượng hoạt động dịch vụ của từng nhân viên và đảm bảo thu nhập của nhân viên cạnh tranh so với các lĩnh vực khác cùng ngành. Trung tâm phấn đấu thực hiện đầy đủ các chính sách, quy định của pháp luật lao động hiện hành như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, đồng thời có nhiều chế độ phúc lợi hợp lý, cụ thể:

2.2.1. Thực trạng tiền lương

Tiền lương trả cho người lao động tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam hiện nay được tách 2 phần gồm tiền lương cứng và tiền lương mềm:

$$\mathbf{TLi = TLc + TLM}$$

Trong đó:

a) **TLC**: tiền lương cứng của người lao động. Tiền lương cứng được nhận hàng tháng được xác định theo từng vị trí chức danh công việc hoặc nhóm chức danh. Cách tính lương cứng hàng tháng của người lao động như sau:

$$TLC = Lvt \times Ntt/Ncđ \times K_{ppLC}$$

- + Lvt: Tiền lương theo vị trí/chức danh công việc (Bảng 2.3)
- + Ntt: Ngày công làm việc thực tế của người lao động
- + Ncđ: Ngày công làm việc theo chế độ do Trung tâm quy định, hiện nay ngày công làm việc chế độ của Trung tâm là 22 ngày.
- + K_{ppLC}: Hệ thống phân phối lương vị trí của trung tâm.

Bảng 2.3. Bảng lương theo vị trí và bậc lương tại Trung tâm Tài trợ thương mại- Vietinbank năm 2022

(Đơn vị tính: Nghìn đồng)

| Vị trí/chức danh công việc | Bậc lương | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Lao động khác | 5.828 | 6.119 | 6.425 | 6.746 | 7.083 | 7.437 | 7.809 |
| Nhân viên kế toán, hành chính | 6.411 | 6.732 | 7.069 | 7.422 | 7.793 | 8.183 | 8.592 |
| Chuyên viên chính | 7.052 | 7.405 | 7.775 | 8.164 | 8.572 | 9.001 | 9.451 |
| Chuyên viên cao cấp | 7.757 | 8.145 | 8.552 | 8.980 | 9.429 | 9.900 | 10.395 |
| Phó phòng ban hỗ trợ | 8.533 | 8.960 | 9.408 | 9.878 | 10.372 | 10.891 | 11.346 |
| Phó phòng nghiệp vụ chính | 9.386 | 9.855 | 10.348 | 10.565 | 11.008 | 11.628 | 12.277 |
| Trưởng phòng ban hỗ trợ | 10.025 | 10.548 | 11.218 | 11.376 | 11.862 | 12.475 | 13.062 |
| Phó giám đốc | 10.746 | 11.302 | 12.016 | 12.189 | 12.714 | 13.386 | 13.994 |
| Trưởng phòng nghiệp vụ chính | 11.458 | 12.026 | 12.983 | 13.295 | 13.802 | 14.482 | 15.026 |
| Phó giám đốc | 12.375 | 12.985 | 13.873 | 14.186 | 14.916 | 15.626 | 16.318 |
| Giám đốc | 13.743 | 14.430 | 15.152 | 15.910 | 16.706 | 17.541 | 18.418 |

(Nguồn: Phòng Kế toán hành chính, Trung tâm TTTM- Vietinbank)

Thang bảng lương theo vị trí (Bảng 2.3) quy định các mức tiền lương ứng với mỗi bậc công việc trong hệ thống Vietinbank. Mỗi ngạch/nhóm công

việc tương ứng với 01 dải lương bao gồm 7 mức tiền lương từ thấp đến cao. Các mức tiền lương quy định trong hệ thống thang bảng lương là các mức tiền lương tương ứng khi người lao động hoàn thành 100% các chỉ tiêu KPIs được giao trong kỳ đánh giá.

Hệ thống thang bảng lương theo vị trí là cơ sở để Vietinbank thực hiện việc tính toán chi trả tiền lương đến từng người lao động theo phạm vi trách nhiệm và kết quả/ hiệu quả thực hiện công việc của người lao động.

Hệ thống thang bảng lương theo vị trí được Vietinbank xem xét xác định hàng năm trên cơ sở dự kiến ngân sách lương và đảm bảo khả năng cạnh tranh trên thị trường lao động.

- Nguyên tắc xếp mức lương theo vị trí theo 2 tiêu chí sau:

Người lao động đảm nhận vị trí công việc nào được xếp ở nhóm vị trí công việc/công việc đó; Người lao động có năng lực và kết quả thực hiện công việc cao hơn được xếp mức lương cao hơn (trong dải lương tương ứng với nhóm/ngạch công việc).

- Các tiêu chí xếp lương theo vị trí

+ *Thứ nhất, tiêu chí đánh giá năng lực cá nhân:* Việc đánh giá xếp lương vị trí tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank theo tiêu chí năng lực cá nhân bao gồm 4 tiêu chí nhỏ (Phụ lục 3), cụ thể:

- **Khả năng giải quyết công việc:** Khả năng của người lao động trong việc thực hiện công việc được giao tương ứng với phạm vi trách nhiệm của cá nhân đến khả năng thực hiện công việc của lao động khác cùng nhóm công việc hoặc lao động ở bậc công việc cao hơn hoặc cùng nhóm chức danh công việc.
- **Hiệu quả công việc:** Được tính theo mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động trong hai năm liền kề.

- Thái độ làm việc: Ý thức trách nhiệm, sự tận tụy và khả năng phối kết hợp trong công việc.

- Kinh nghiệm: Thời gian làm việc tại vị trí công việc đang đảm nhiệm hoặc các vị trí công việc tương đương.

+ *Thứ hai, tiêu chí khối lượng, tính chất công việc được giao:*

Căn cứ mức tiền lương cứng được xếp theo các tiêu chí đánh giá năng lực cá nhân, lãnh đạo đơn vị có trách nhiệm lượng hóa các mục tiêu, kế hoạch chính của đơn vị để giao kế hoạch cụ thể cho người lao động, đảm bảo tương quan hợp lý về mức tiền lương cứng được xếp với khối lượng, tính chất công việc được giao của người lao động.

- *Quy định xét nâng lương theo vị trí*

Việc xét nâng lương tại Trung tâm Tài trợ thương mại- Vietinbank được dựa theo kết quả thực hiện công việc: Căn cứ kết quả phân loại mức độ thực hiện công việc trong năm của người lao động, đơn vị thực hiện tăng bậc lương đối với người lao động được đánh giá hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ theo tỷ lệ quy định của Vietinbank.

Đối tượng được xem xét nâng lương: Người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hoặc người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên trong 3 năm liên (dựa theo tiêu chí xếp lương cứng về hiệu quả công việc).

Mức nâng lương: 01 mức lương so với mức lương hiện đang được hưởng và không cao hơn so với mức lương tối đa quy định áp dụng cho nhóm công việc được xếp của người lao động.

Kỳ tăng lương: Điều chỉnh tăng lương theo kết quả thực hiện công việc được xem xét thực hiện 01 năm 01 lần và thực hiện trong quý I của năm tiếp theo. Mức lương mới của người lao động được áp dụng và có hiệu lực tính từ ngày 01 tháng 01 của năm.

- *Quy định về điều chỉnh giảm mức lương theo vị trí*

Điều chỉnh giảm 01 mức lương so với mức lương người lao động được xếp khi tỷ lệ thực hiện các chỉ tiêu KPIs của thẻ điểm cân bằng trong thời gian 12 tháng đạt tỷ lệ dưới 50%. Trường hợp sau khi điều chỉnh giảm, mức lương cứng của người lao động thấp hơn so với mức lương thấp nhất của nhóm công việc, người lao động được xếp bằng với mức lương thấp nhất.

Điều chuyển người lao động sang làm công việc khác có nhóm công việc và mức tiền lương thấp hơn, hoặc xem xét chấm dứt hợp đồng lao động theo các quy định hiện hành của Nhà nước và của Vietinbank khi người lao động có trên 12 tháng đến tối đa 24 tháng có tỷ lệ thực hiện các chỉ tiêu KPIs của thẻ điểm cân bằng đạt tỷ lệ dưới 50% (đối với người lao động giữ chức danh quản lý từ cấp phòng trở lên) hoặc khi người lao động có trên 06 tháng đến tối đa 12 tháng có tỷ lệ thực hiện các chỉ tiêu KPIs của thẻ điểm cân bằng đạt tỷ lệ dưới 50% (đối với người lao động không giữ chức danh quản lý).

+ **K_{ppLC}**: Hệ số phân phối lương vị trí của Trung tâm

$$K_{ppLC} = \frac{Q_{CH}}{Q_{CC}}$$

Trong đó:

Q_{CH} : Quỹ lương cứng được hưởng của Trung tâm

Q_{CC} : Quỹ lương cứng phải chi của Trung tâm

b) TL_m: Tiền lương mềm. Tuỳ theo thực tế hàng năm, K_{ppLC} có sự tăng trưởng, về cơ bản thì K_{ppLC} không ổn định.

+ *Cách thức chi trả lương mềm*

$$TL_m = Lvt \times Ntt/Ncđ \times K_{ppLM}$$

Trong đó:

- TL_m: Tiền lương mềm được hưởng của người lao động

- K_{ppLM}: Hệ số phân phối lương mềm của Trung tâm, hệ số này xác định dựa vào KPIs.

KppLM sẽ được đánh giá dựa vào KPIs, cụ thể như sau:

- + Khi người lao động đạt được 85% KPIs thì hệ số lương mềm sẽ = 0,8
- + Khi người lao động đạt được 100% KPIs thì hệ số lương mềm sẽ = 1,2
- + Khi người lao động đạt được vượt 30% KPIs thì hệ số lương mềm sẽ = 1,5
- + Khi người lao động đạt vượt 50% KPIs thì hệ số lương mềm sẽ = 1,8

Người lao động tại trung tâm thường có 50% người lao động đạt 100% KPIs, 25% người lao động đạt vượt quá 30% KPIs, 15% người lao động đạt vượt quá 50% KPIs và số còn lại đạt được 85% KPIs.

➤ ***Thời điểm chi trả lương hàng tháng cho người lao động***

Chậm nhất vào ngày 20 hàng tháng, Trung tâm thực hiện chi trả lương kỳ 1 là mức lương cứng vị trí công việc/nhóm vị trí công việc mà người lao động đảm nhận. Chậm nhất vào ngày 05 tháng tiếp theo, Trung tâm thực hiện chi trả tiền lương kỳ 2 đối với người lao động trên cơ sở tiền lương được thực tính theo tháng khi trừ đi các khoản đã tạm ứng.

Trường hợp ngày chi trả trùng với ngày nghỉ, tiền lương được chi trả vào ngày trước của ngày nghỉ đó.

➤ ***Tiền lương làm thêm giờ***

Tiền lương làm thêm giờ là tiền lương trả cho người lao động khi người lao động làm việc vượt quá thời gian làm việc theo quy định của Vietinbank để thực hiện những công việc ngoài chương trình, kế hoạch công tác theo chỉ đạo của lãnh đạo Trung tâm;

Tiền lương làm cơ sở tính tiền lương làm thêm giờ là lương theo vị trí và phụ cấp đất đò được nhận trong tháng phát sinh thời gian làm thêm giờ của người lao động.

Số giờ làm thêm của người lao động không quá 4 giờ làm việc bình thường trong 01 ngày; không quá 30 giờ trong 01 tháng và không quá 200 giờ trong 01 năm. Cách tính tiền lương làm thêm giờ

$$L_{LT} = L_{vt} \times g \times l$$

Trong đó:

- L_{LT} : Tiền lương làm thêm giờ
- L_{vt} : Mức lương theo vị trí/chức danh công việc
- g : Số giờ làm thêm
- l : Tỷ lệ % tiền lương làm thêm giờ

Trong đó: Tỷ lệ % tiền lương làm thêm giờ được quy định như sau:

| Tỷ lệ % tiền lương làm thêm giờ | Áp dụng cho |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 150% | Làm thêm giờ vào ngày thường |
| 200% | Làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần |
| 300% | Làm thêm giờ vào ngày nghỉ lễ tết trong đó không bao gồm lương của ngày nghỉ lễ tết hưởng nguyên lương. |

c. Chi trả phụ cấp

Phụ cấp đất đò được chi trả nhằm bù đắp sự chênh lệch về giá cả sinh hoạt tại các địa bàn làm việc khác nhau theo quy định của Viettinbank.

$$P_{DD} = T_{PC} \times M_{lmv}$$

Trong đó:

- P_{DD} : Mức phụ cấp đất đò
- T_{PC} : Tỷ lệ phụ cấp đất đò chung tại Trung tâm trên mức 0,35.
- M_{lmv} : Mức lương thấp nhất tại vùng

Phụ cấp đất đò tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank được tính trên cơ sở lương vùng.

- Phụ cấp độc hại: Phụ cấp độc hại được chi trả nhằm bù đắp những tổn hại sức khỏe liên quan đến môi trường làm việc của người lao động. Phụ cấp

độc hại được tính bằng số tiền cụ thể và chi trả hàng tháng cho người lao động. Mức phụ cấp 200.000đ/tháng áp dụng đối với lao động nghiệp vụ điện toán làm việc tại phòng có máy chủ.

- Phụ cấp Đảng, Đoàn thể: Áp dụng đối với người lao động kiêm nhiệm các chức danh Đảng, đoàn thể tại đơn vị. Phụ cấp Đảng, Đoàn thể tính theo các quy định hiện hành của Nhà nước, cơ quan Đảng, Đoàn thể và các quy định của Vietinbank. Mức tiền lương làm cơ sở tính toán phụ cấp Đảng, Đoàn thể là mức tiền lương đóng bảo hiểm được xếp của người lao động.

$$M_{DT} = T_{DT} \times L_{BH}$$

Trong đó:

- M_{DT} : Mức phụ cấp đoàn thể
- T_{DT} : Tỷ lệ phụ cấp kiêm nhiệm Đảng, Đoàn thể
- L_{BH} : Mức lương đóng bảo hiểm

Tìm hiểu về mức thu nhập bình quân của nhân lực Trung tâm Tài trợ thương mại -Vietinbank thời gian qua cho kết quả ở Bảng 2.5:

Bảng 2.4. Mức thu nhập bình quân năm của người lao động Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank giai đoạn năm 2020-2022

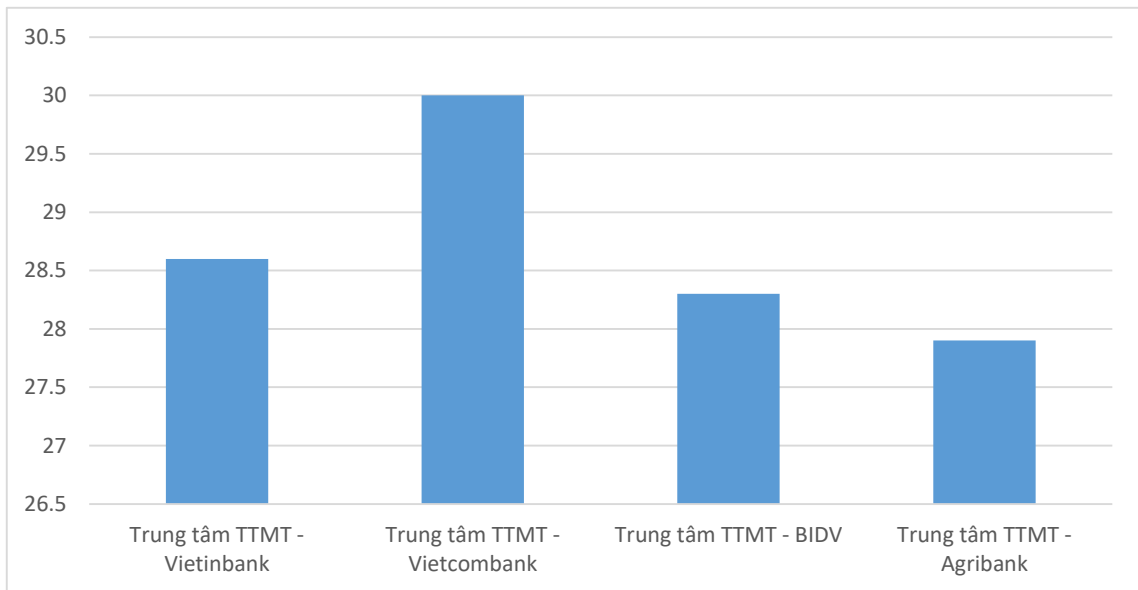
| STT | Năm | Mức thu nhập bình quân tháng (trđ/người/tháng) | Mức thu nhập bình quân năm (trđ/người/năm) |
|------------|------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1 | Năm 2020 | 19,5 | 234 |
| 2 | Năm 2021 | 19,2 | 230,4 |
| 3 | Năm 2022 | 22,8 | 273,6 |

(Nguồn: Phòng Kế toán hành chính, Trung tâm TTTM- Vietinbank)

Số liệu bảng 2.5 cho thấy, qua các năm mức thu nhập bình quân năm của người lao động Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank có xu hướng tăng dần. Theo đó, mức thu nhập bình quân tháng tăng từ 19,5 triệu đồng/người/tháng, tương ứng với thu nhập 234 triệu đồng/người/năm trong năm 2020 đã tăng lên 22,8 triệu đồng/người/tháng, tương ứng mức 273,6 triệu đồng/người/năm năm 2022. Mức chênh lệch thu nhập là 3,3 triệu đồng/người/tháng, tương ứng chênh lệch 39,6 triệu đồng/người/năm.

Nhìn chung, mức thu nhập của người lao động Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietinbank thời gian qua có sự cải thiện qua các năm. Tuy nhiên, đây là mức thu nhập còn khá thấp so với mặt bằng chung lĩnh vực ngân hàng. Để cụ thể hơn, ta so sánh thu nhập người lao động trung tâm với thu nhập bình quân của nhân viên của 4 ngân hàng nhà nước lớn nhất Việt Nam gồm: Agribank, BIDV, Vietcombank, Vietinbank trong năm 2022. Số liệu được tác giả tổng hợp từ báo cáo thường niên năm 2022 của các ngân hàng cụ thể biểu như sau:

(Đơn vị: Triệu đồng/tháng)



Biểu đồ 2.2. So sánh thu nhập bình quân của Trung tâm tài trợ thương mại – Vietinbank và các ngân hàng năm 2022

Thống kê cho thấy, Vietcombank dẫn đầu với mức thu nhập bình quân của nhân viên ngân hàng với mức bình quân 30 triệu đồng/tháng, tiếp đến là Vietinbank, theo thống kê từ báo cáo thường niên thì Trung tâm tài trợ thương mại Vietinbank có thu nhập bình quân là 28,6 triệu đồng/người/tháng. Ngoài ra, so với mức thu nhập của BIDV là 28,3 triệu đồng/người/tháng và Agribank 27,9 triệu đồng/người/tháng là thì thu nhập Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank không có khoảng cách xa.

Như vậy, qua nghiên cứu tiền lương tại Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietinbank cho thấy, tiền lương của Trung tâm quy định khá đầy đủ và rõ ràng về mức lương cứng, lương mềm, cách chi trả lương, các căn cứ tính lương cho người lao động. Mặc dù so với các lĩnh vực hoạt động khác, thì đây cũng là mức lương khá cao, nhưng mức lương trung bình so với mức chung của Ngân hàng Vietinbank và các ngân hàng nhà nước khác còn thấp. Do đó, để có thể đánh giá khách quan hơn về chính sách tiền lương của Trung tâm

Tài trợ thương mại-Vietinbank thời gian qua thì ta phân tích kết quả khảo sát của người lao động về chính sách tiền lương Bảng 2.6 cho thấy:

Bảng 2.5. Kết quả đánh giá của người lao động về chính sách lương tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank

| Tiêu chí | Ý kiến đánh giá (%) | | | | | Điểm TB |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Tiền lương của người lao động đảm bảo công bằng giữa các chức danh, vị trí công việc | 7,69 | 13,99 | 34,97 | 24,48 | 18,88 | 3,33 |
| Mức tiền lương người lao động nhận được tương xứng với kết quả thực hiện công việc | 6,99 | 13,29 | 34,27 | 26,57 | 18,88 | 3,37 |
| Tiền lương được trả đầy đủ, đúng thời hạn | 3,50 | 11,89 | 27,27 | 22,38 | 34,97 | 3,73 |
| Điều kiện và thời điểm xét nâng lương là hợp lý | 0,70 | 4,90 | 27,97 | 22,38 | 44,06 | 4,04 |
| Thu nhập đảm bảo cuộc sống của người lao động cùng gia đình | 6,99 | 13,99 | 35,66 | 23,08 | 20,28 | 3,36 |
| Người lao động hài lòng về chính sách lương của Trung tâm | 9,09 | 13,99 | 36,36 | 23,78 | 16,78 | 3,25 |

(Nguồn: Tổng hợp khảo sát tác giả)

Khi được hỏi: “Tiền lương của anh/chị nhận được đảm bảo công bằng giữa các chức danh, vị trí công việc”, thì cho kết quả là có 18,88% số người được hỏi hoàn toàn đồng ý; 24,28% người đồng ý, 34,97% số người trả lời trung lập và còn lại là không đồng ý chiếm 21,68%. Điểm đánh giá chung là 3,33 điểm.

Với câu hỏi “Mức tiền lương của anh/chị nhận được tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình” thì có 20,28% số người không đồng ý, 34,27% là ý kiến trung lập. Điểm đánh giá trung bình chỉ đạt 3,37 điểm. Một lý do khiến một số người lao động không đồng ý về tiền lương mà bản thân nhận được chưa thực sự tương xứng với mức độ hoàn thành công việc của họ, vì mức độ hoàn thành công việc tác động không nhiều đến tiền lương. Bên cạnh đó, người lao động cho rằng việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc đánh giá chưa thực sự chính xác. Vì vậy, tiền lương chưa thực sự tạo được động lực cho người lao động tại Trung tâm.

Các yếu tố được đánh giá cao bao gồm yếu tố: “Tiền lương được trả đầy đủ, đúng thời hạn” với 3,73 điểm và yếu tố “Điều kiện xét nâng lương là hợp lý” với 4,04 điểm. Như vậy có thể thấy, Trung tâm luôn đảm bảo chi trả lương đầy đủ, đúng thời hạn cho người lao động.

Khi được hỏi “ Thu nhập có đảm bảo cuộc sống của anh (chị) cùng gia đình không?” có 20,98% số người cho rằng thu nhập của họ không đảm bảo chi tiêu cho gia đình và 35,66% là ý kiến trung lập, có 43,36% ý kiến là đồng ý; điểm đánh giá trung bình đạt 3,36 điểm. Số điểm đánh giá cho tiêu chí “Người lao động hài lòng về chính sách lương của Trung tâm” là 3,25 điểm. Một số cán bộ chưa thực sự hài lòng với tiền lương của Trung tâm. Lý do được cho là, do Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank được đặt trụ sở tại trung tâm quận Hoàn Kiếm, Hà Nội, mức giá sinh hoạt tại Quận quá cao, do vậy ảnh hưởng đến mức chi tiêu hàng tháng của người lao động tăng hiện Trung tâm đã có phụ cấp đắt đỏ cho người lao động (bảng 2.4). Từ Bảng 2.4 có thể thấy tỷ lệ phụ cấp đắt đỏ chỉ áp dụng cho một số bộ phận nhân viên như kế toán, hành chính, chuyên viên cao cấp, cấp trưởng phó phòng và phụ cấp cao ở vùng 1, các vùng 2,3,4 còn thấp và đa phần nhân viên nghiệp vụ chưa được hưởng tỷ lệ này. Hơn nữa so với mức thu nhập bình quân của Vietinbank thì thu nhập của người lao động tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank còn chênh lệch khá nhiều.

Nhìn chung qua phân tích và kết quả khảo sát cho thấy chính sách tiền lương của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank còn hạn chế, mặc dù cách tính trả lương khá rõ ràng nhưng mức lương chi trả còn thấp, chưa thực sự gắn với kết quả thực hiện công việc. Vì vậy, tiền lương chưa thực sự tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm.

2.2.2. Thực trạng khuyến khích tài chính

Các khuyến khích tài chính tại Trung tâm vừa ghi nhận sự đóng góp vượt trội của cá nhân cũng như tập thể người lao động, khi các cá nhân/bộ phận hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch tạo ra hoặc do các bộ phận, cá nhân 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 cho Trung tâm.

Mức trích quỹ do HĐQT quyết định trong từng thời kỳ, phù hợp với quy định tại các Điều lệ, Quy chế tài chính của Vietinbank, nghị quyết của Đại hội cổ đông. Ngoài ra, nguồn này còn bắt nguồn từ nguồn khen thưởng của các cơ quan Chính phủ, cơ quan cấp Nhà nước, cấp Ngành ngân hàng cho Vietinbank. Các hình thức khuyến khích tài chính hiện đang áp dụng tại Trung tâm gồm:

2.2.2.1. Thưởng năm theo kết quả kinh doanh

Sáu tháng một lần và cuối năm, căn cứ vào chỉ tiêu kế hoạch được giao và kết quả thực hiện cả năm, người lao động vào hệ thống tự chấm điểm của cá nhân để đánh giá xếp loại. Sau đó lãnh đạo phòng tiến hành họp phòng và lấy ý kiến của các cán bộ trong phòng đánh giá chung, cho điểm và xếp loại thi đua cho từng cán bộ, cách tính xếp loại theo Bảng 2.7.

Bảng 2.6. Bảng đánh giá, xếp loại cán bộ nhân viên của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank

| STT | Điểm đạt | Xếp loại |
|-----|----------------------|----------|
| 1 | Trên 100 điểm | Loại A++ |
| 2 | Từ 90 - 100 điểm | Loại A+ |
| 3 | Từ 80 - dưới 90 điểm | Loại A |
| 4 | Từ 65- dưới 80 điểm | Loại B |
| 4 | Từ 50- dưới 65 điểm | Loại C |
| 5 | Dưới 50 điểm | Loại D |

(Nguồn: Phòng Kế toán hành chính, Trung tâm TTTMi- Vietinbank)

Phòng Kế toán hành chính tổng hợp kết quả xếp loại 6 tháng và cả năm của từng cán bộ trình Hội đồng Thi đua - Khen thưởng, ban chấp hành Công Đoàn của Trung tâm xem xét điều kiện thưởng 6 tháng đầu năm, 6 tháng cuối năm và cả năm (nếu đơn vị có nguồn) đồng thời xét thưởng danh hiệu Lao động tiên tiến, chiến sỹ thi đua cấp cơ sở, chiến sỹ thi đua ngành Ngân hàng... theo quy định hiện hành. Mức chia thưởng phụ thuộc vào tình hình hoạt động của mỗi năm và quyết định của Ban lãnh đạo Trung tâm. Cách thức thưởng được phân bổ như sau:

Quỹ tiền thưởng kết quả kinh doanh được chi:

(1) Nhóm người lao động được chi thưởng theo thứ tự ưu tiên là lãnh đạo Trung tâm, giám đốc, các trưởng bộ phận kinh doanh hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, giám đốc, trưởng các bộ phận, các nhân viên chủ chốt, một số cá nhân xuất sắc bị ảnh hưởng trong một tập thể không hoàn thành KPI bộ phận.

(2) Những nhóm cá nhân đã có cơ chế khuyến khích đặc biệt như lương năng suất độc lập cao, có lương hiệu suất cao sẽ ít được ưu tiên thưởng hơn các nhóm khác.

Tỷ lệ cho từng nhóm đối tượng, mức chi, thời điểm chi cho từng cá nhân sẽ do Giám đốc Trung tâm quyết định. Nguồn chi tiền thưởng kinh

doanh là quỹ tiền thưởng kinh doanh của Trung tâm. Những cá nhân bị kỷ luật từ khiển trách trở lên hoặc bị sa thải, nghỉ việc, chấm dứt hợp đồng lao động trong năm không được chi thưởng từ quỹ thưởng của cả năm đó. Ngoài ra, mức tính thưởng kinh doanh trong một số trường hợp đặc biệt như sau:

- Người lao động ký hợp đồng lao động chính thức trong năm tức là thời gian làm việc chính thức chưa đủ 12 tháng thì thời gian được tính thưởng từ ngày ký hợp đồng lao động chính thức.

- Người lao động nghỉ thai sản, ốm đau, tai nạn trên 15 ngày thì trong thời gian nghỉ không được xem xét để tính thưởng. Thời gian được tính thưởng là khoảng thời gian có làm việc thực tế trong năm và chỉ tính tròn tháng không tính số ngày lẻ. Người đang thử việc không được tính thưởng. Thời gian tính thưởng chỉ tính kể từ ngày ký hợp đồng lao động chính thức. Người lao động bị sa thải hoặc nghỉ việc hoặc chấm dứt hợp đồng lao động trong năm thì không được tính thưởng.

- Đối với người lao động chuyển chuyên nội bộ (chuyên chuyển, điều động giữa các phòng ban bộ phận trong Trung tâm) theo quyết định của Giám đốc thì được bảo lưu thời gian tính thưởng. Thời gian làm việc tại bộ phận nào thì được tính thưởng dựa trên thành tích làm việc tại bộ phận đó. Các trường hợp chuyển chuyên trong nội bộ giữa các đơn vị thành viên trong hệ thống Vietinbank theo các hình thức khác nhau thì giải quyết như trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động. Các trường hợp đặc biệt khác, Phòng Kế toán hành chính trình Giám đốc xem xét và có quyết định cụ thể.

2.2.2.2. *Thưởng thi đua*

Hàng năm Trung tâm thường phát động các phong trào thi đua theo nguyên tắc phù hợp với kế hoạch, nhiệm vụ kinh doanh của Trung tâm và gắn với mục tiêu, chiến lược hoạt động chung của Vietinbank. Các chương trình thi đua theo tháng, quý nhằm thúc đẩy sự phấn đấu của các cá nhân, phòng ban trong việc đạt chỉ tiêu kế hoạch và đảm bảo tính minh bạch, nhất quán trong xác định tiêu chí đánh giá, nội dung truyền thông, bình bầu, khen

thưởng cá nhân, tập thể đạt giải, có nhiều thành tích đóng góp nổi bật mang lại hiệu quả kinh doanh. Căn cứ vào chấm điểm và xét chọn, Trung tâm tặng các đơn vị, cá nhân đạt tiêu chuẩn Bằng khen và tiền thưởng với các mức thưởng như sau:

Bảng 2.7. Mức thưởng thi đua của Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank giai đoạn 2020-2022

(ĐVT: đồng)

| Phân loại | Năm 2020 | | Năm 2021 | | Năm 2022 | |
|-----------------------------------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
| | Mức thưởng | Số lượng | Mức thưởng | Số lượng | Mức thưởng | Số lượng |
| Đối với cá nhân | | | | | | |
| Cán bộ quản lý giỏi | 1.000.000 | 2 | 2.000.000 | 3 | 3.000.000 | 2 |
| Lao động giỏi | 500.000 | 5 | 600.000 | 5 | 1.000.000 | 3 |
| Lao động tiên tiến | 300.000 | 10 | 400.000 | 7 | 500.000 | 10 |
| Đối với tập thể, phòng ban | | | | | | |
| Được tặng bằng khen | 5.000.000 | 1 | 5.000.000 | 1 | 5.000.000 | 1 |

(Nguồn: Phòng Kế toán hành chính, Trung tâm TTTM - Vietinbank)

Hình thức thưởng hàng năm kèm giấy khen theo cá nhân và tập thể vẫn được Trung tâm duy trì đều đặn và kèm với mức thưởng 5.000.000 đồng cho mỗi tập thể, phòng ban, đạt đủ KPIs, có đóng góp xuất sắc cho Trung tâm dựa trên việc chấm điểm, xếp loại. Đây là cách để khuyến khích tập thể và từng cá nhân trong tập thể có động lực, tinh thần hăng say sáng tạo, cống hiến cho Trung tâm.

2.2.2.3. Thưởng đột xuất

Căn cứ vào đề xuất của các phòng, văn phòng đối với cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc, Hội đồng thi đua, khen thưởng và Ban Giám đốc quyết định đối tượng thưởng và mức chi.

Nguồn chi thưởng: chi thưởng thành tích đột xuất được trích từ quỹ lương khuyến khích hoặc quỹ khen thưởng phúc lợi của Trung tâm. Ngoài quỹ thưởng được phân bổ bởi Vietinbank. Quỹ này được chi cho các tập thể, cá nhân đạt thành tích xuất sắc trong năm hoặc được bình xét tại các danh hiệu vào các dịp sơ kết, tổng kết. Định mức và hình thức khen thưởng được quy định chi tiết trong quy chế thi đua khen thưởng của Trung tâm và do Giám đốc quyết định. Đối tượng và các thành tích được chia thưởng như sau:

- Thưởng cho các thành tích đột xuất: Thưởng cho các cá nhân, tập thể đạt thành tích vượt bậc trong quý, năm. Mức thưởng cá nhân như sau:

- + Đạt mức xuất sắc: 5.000.000 đồng
- + Đạt mức tốt: 3.000.000 đồng
- + Đạt mức khá: 1.000.000 đồng

- Thưởng cho các ý tưởng sáng tạo, sáng kiến, cải tiến kỹ thuật dịch vụ, đạt các giải thưởng cao do Vietinbank hoặc Trung tâm tổ chức, hoặc tham gia học tập, đào tạo đạt kết quả xuất sắc. Hình thức thưởng, thường thưởng bằng tiền mặt, bằng khen hoặc tuyên dương. Nhìn chung, các chế độ thưởng của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank được xây dựng dựa trên các quy định chung của Vietinbank và Quy chế thi đua khen thưởng của Trung tâm. Nhìn chung tuy các hình thức thưởng của Trung tâm hiện khá đa dạng, mức thưởng cơ bản phù hợp. Tuy nhiên, với các hình thức thưởng chưa đưa ra cách xác định cụ thể, chỉ đưa ra các nguyên tắc để xác định, do vậy đôi khi việc đánh giá còn chủ quan, cào bằng.

Để tìm hiểu thêm về khuyến khích tài chính của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank, tác giả đã khảo sát người lao động của Trung tâm, kết quả khảo sát được thể hiện ở Bảng 2.9.

Theo bảng 2.9, với chỉ tiêu “Hình thức thưởng đa dạng” được đánh giá tốt với số điểm 3,51 điểm. Chỉ tiêu “Các chế độ thưởng được xây dựng minh bạch, rõ ràng” được đánh giá điểm trung bình 3,4 điểm. Chỉ tiêu “Các hình

thức khen thưởng của Trung tâm tạo động lực cho người lao động nâng cao trình độ, năng suất làm việc” điểm trung bình là 3,41, trong đó 16,78% số người không đồng ý với tiêu chí này; 37,76% ý kiến trung lập và 45,45% số người lao động đồng ý. Nguyên nhân được cho là do Trung tâm đã đưa ra được hình thức thưởng khuyến khích người lao động nâng cao năng lực nghiệp vụ, tiết kiệm chi phí giúp nâng cao hiệu suất làm việc thông qua các hình thức thưởng sáng kiến kỹ thuật dịch vụ.

**Bảng 2.8. Kết quả đánh giá về khuyến khích tài chính
tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank**

(Đơn vị tính: Điểm)

| Tiêu chí | Ý kiến đánh giá (%) | | | | | Điểm TB |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Các chế độ thưởng được xây dựng minh bạch, rõ ràng | 6,99 | 11,89 | 36,36 | 23,78 | 20,98 | 3,40 |
| Hình thức thưởng đa dạng | 6,99 | 11,19 | 31,47 | 24,48 | 25,87 | 3,51 |
| Mức thưởng tương xứng đáng với kết quả làm việc của người lao động | 7,69 | 12,59 | 33,57 | 25,87 | 20,28 | 3,38 |
| Các hình thức khen thưởng của trung tâm tạo động lực cho người lao động nâng cao trình độ, năng suất làm việc | 6,29 | 10,49 | 37,76 | 26,57 | 18,88 | 3,41 |
| Các hình thức thưởng kích thích tinh thần cho người lao động hoàn thành tốt công việc | 8,39 | 11,89 | 31,47 | 28,67 | 19,58 | 3,39 |
| Người lao động hài lòng về chính sách thưởng của trung tâm | 6,99 | 12,59 | 35,66 | 25,87 | 18,88 | 3,37 |

(Nguồn: Tổng hợp khảo sát tác giả)

Chỉ tiêu “Các hình thức thưởng khuyến khích người lao động hoàn thành tốt công việc” có 48,25% số ý kiến đồng ý; 31,47% ý kiến trung lập và 20,28% ý kiến không đồng ý; điểm đánh giá trung bình chỉ đạt 3,39 điểm. Nguyên nhân là do các hình thức thưởng của Trung tâm chưa gắn liền với hệ số hoàn thành công việc của người lao động.

Chỉ tiêu “Hình thức thưởng xứng đáng với kết quả làm việc của người lao động”, có 20,28% ý kiến không đồng ý; 33,57% ý kiến trung lập và 46,15% ý kiến đồng ý; điểm đánh giá chung dưới trung bình 3,39 điểm. Ngoài ra với tiêu chí “Người lao động hài lòng về chính sách thưởng của Trung tâm” thì chỉ có 44,76% người lao động được khảo sát đồng ý, điểm đánh giá chung cũng ở mức dưới trung bình 3,37 điểm.

Tóm lại, qua phân tích có thể thấy, Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank thời gian qua việc sử dụng các hình thức thưởng khá đa dạng với nhiều mức thưởng khác nhau. Trung tâm đã chú trọng đến tiền thưởng cho người lao động, đặc biệt là thưởng sáng kiến, từ đó, kích thích tinh thần làm việc và nâng cao thu nhập. Các phòng, ban không ngừng thi đua thành tích với nhau để đạt được danh hiệu tập thể; các cá nhân cũng cùng nhau phấn đấu để giành được danh hiệu lao động giỏi và lao động tiên tiến.

Ngoài các hình thức thưởng trên, Trung tâm còn một số hình thức thưởng mang tính kích thích khá cao như thưởng cơ hội thăng tiến, thưởng cổ phiếu, cổ phần, bán cổ phiếu Vietinbank với giá ưu đãi (chương trình ESOP) cho người lao động của Trung tâm, đặc biệt là các vị trí quản lý, lãnh đạo của Trung tâm.

Khi người lao động được nắm giữ một lượng cổ phần nhất định trong đơn vị, họ sẽ thấy mình vừa là chủ của doanh nghiệp, vừa là người trực tiếp tham gia vào quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Họ vừa được hưởng các chế độ của người lao động, lại vừa được nhận một số quyền lợi do cổ phần mà

họ nắm giữ mang lại. Khi đó họ sẽ làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, bởi họ không chỉ là người làm thuê mà còn là một người chủ.

Kết quả khảo sát cũng cho thấy, vẫn có tiêu chí được đánh giá ở mức điểm khá thấp. Nhiều người lao động chưa thực sự hài lòng về chính sách tiền thưởng, mức thưởng của Trung tâm trong thời gian qua. Qua tìm hiểu, lý do cho người lao động chưa đánh giá cao chủ yếu vẫn là tiền thưởng căn cứ vào hệ số hoàn thành công việc. Tuy nhiên, hệ thống đánh giá thực hiện công việc còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng đến kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

2.2.3. Thực trạng phúc lợi tài chính

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả cho người lao động dưới dạng các khoản, các dịch vụ hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Việc chi trả các khoản phúc lợi giúp làm giảm gánh nặng tài chính, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động. Đồng thời làm tăng uy tín của tổ chức trước đối thủ cạnh tranh, khi người lao động thấy mình được quan tâm sẽ phấn chấn hơn giúp đơn vị tuyển mộ và giữ chân được người tài.

Tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank, bên cạnh tiền lương và các chương trình khuyến khích tài chính, Lãnh đạo Trung tâm luôn cố gắng đảm bảo các loại phúc lợi tài chính cho người lao động bao gồm phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện, cụ thể:

2.2.3.1. Phúc lợi bắt buộc

Đây là khoản phúc lợi mà Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank phải tuân thủ theo quy định của Pháp luật về các chế độ Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp... cho người lao động và Trung tâm có trách nhiệm và đã thực hiện trích nộp đầy đủ cho 100% lao động làm việc tại Trung tâm kể từ khi ký hợp đồng lao động chính thức.

Hàng tháng, sau khi đã ấn định mức lương, Phòng Kế toán hành chính của Trung tâm sẽ tính khoản bảo hiểm xã hội mà người lao động phải nộp. Do vậy, khi trả lương, trong bảng lương của người lao động sẽ thông báo số tiền đã nộp vào quỹ bảo hiểm. Việc thực hiện đúng, đủ các phúc lợi bắt buộc của Trung tâm cũng giúp người lao động yên tâm hơn, an tâm làm việc, gắn bó với Trung tâm lâu dài.

2.2.3.2. *Phúc lợi tự nguyện*

Hiện nay, quỹ phúc lợi tự nguyện chiếm tỷ lệ 70% trong tổng mức trích quỹ khen thưởng và quỹ phúc lợi của Trung tâm. Quỹ phúc lợi dùng để chi các khoản mang tính chất phúc lợi: Trợ cấp cán bộ, viên chức và người lao động về nghỉ chế độ, nghỉ mất sức; Thăm hỏi ốm đau, hiếu, hỉ; Chi khám sức khỏe định kỳ, nghỉ mát,... Sau đây là các phúc lợi tài chính tự nguyện đang áp dụng tại Trung tâm.

- Tiền hỗ trợ ăn trưa

Hàng tháng, căn cứ vào bảng chấm công của các bộ phận, phòng Kế toán hành chính sẽ tính tiền hỗ trợ ăn ca theo số ngày công thực tế làm việc (bao gồm cả ngày nghỉ lễ, Tết, ngày nghỉ phép, nghỉ chế độ có hưởng lương), số tiền hỗ trợ được tính cụ thể: 40.000 đồng/người/ngày áp dụng cho giao đoạn 2020 đến nay.

- Chế độ hiếu/hỷ/sinh nhật

Giai đoạn năm 2020-2022 và cả năm 2023, chế độ hiếu/ hỷ/ sinh nhật ổn định với mức cụ thể:

Hiếu: Áp dụng đối với tang lễ của CBNV đang làm việc trong hệ thống Vietinbank và thân nhân của họ. Mức hưởng CBNV là 10.000.000đ/người và mức hưởng/thân nhân CBNV là 5.000.000đ/người.

Hỷ: áp dụng đối với lễ kết hôn của CBNV, thân nhân CBNV là con ruột, con nuôi hợp pháp. Mức hưởng CBNV là 5.000.000đ/người và mức hưởng/thân nhân CBNV là 2.000.000đ/người.

Sinh nhật: Áp dụng đối với kỷ niệm ngày sinh của CBNV với mức thưởng 500.000đ/người.

- Hỗ trợ CBNV và thân nhân của CBNV điều trị ốm đau, tai nạn

CBNV và thân nhân của CBNV bị tai nạn/ốm đau/ốm đau do biến chứng thai sản phải nằm viện từ 7 ngày trở lên hoặc điều trị ngoại trú liên tục 07 ngày trở lên theo Y lệnh của bác sĩ.

CBNV và thân nhân bị mắc bệnh hiểm nghèo (Bệnh hiểm nghèo được xác định theo danh mục các bệnh hiểm nghèo hiện hành của Nhà nước). Mức hưởng điều trị ốm đau, tai nạn, ốm đau biến chứng thai sản 5.000.000đ/lần/năm và mức hưởng/thân nhân CBNV là 2.000.000đ/01 lần/năm mức này được áp dụng từ năm 2020 đến nay.

- Hỗ trợ gia đình CBNV bị ảnh hưởng bởi thiên tai, dịch họa

Đối tượng: Gia đình CBNV có hoàn cảnh khó khăn, bị thiệt hại nặng nề về kinh tế do gặp thiên tai dịch họa và các rủi ro bất khả kháng. Mức hưởng: Tối đa 5.000.000đ/lần

- Quà tặng nhân ngày quốc tế thiếu nhi và tết trung thu cho các cháu thiếu nhi con của CBNV

Đối tượng: các cháu thiếu nhi có độ tuổi ≤ 15 tuổi (tính theo năm) là con CBNV của Vietinbank (áp dụng chung cho cả Trung tâm) tính đến thời điểm tặng quà. Mức hưởng: 500.000đ/cháu/lần.

- Khen thưởng cho con của CBNV có thành tích học tập tốt

Đối tượng: là con CBNV của Vietinbank có thành tích tốt trong học tập và các hoạt động nghệ thuật, thể dục, thể thao. Cụ thể:

+ Các cháu học sinh tiểu học có thành tích tốt trong học tập được nhà trường khen thưởng bằng giấy khen;

+ Các cháu học sinh THCS, THPT đạt thành tích học sinh giỏi;

+ Các cháu học sinh THPT đỗ vào các trường Đại học công lập

+ Các cháu học sinh đạt thành tích: Thủ khoa, Á khoa các trường đại học công lập trong nước;

+ Các cháu học sinh đạt các giải thưởng trong các kỳ thi:

Kỳ thi học sinh giỏi cấp quận/huyện/thị xã/Thành phố trực thuộc Tỉnh, Thành phố trực thuộc Trung ương, Quốc gia, Quốc tế do Bộ giáo dục (Bộ giáo dục chỉ đạo các sở giáo dục các Tỉnh/Thành phố, Sở giáo dục các Tỉnh/Thành phố chỉ đạo các phòng giáo dục các địa phương) tổ chức có quy mô trên toàn quốc hoặc cử đoàn học sinh tham gia các cuộc thi.

Các cuộc thi nghệ thuật, thể dục, thể thao cấp Quốc gia, Quốc tế do các Bộ/Nhà nước tổ chức hoặc cử đoàn học sinh/vận động viên tham gia

+ Trường hợp các cháu đạt nhiều giải thưởng thì sẽ nhận một phần thưởng ở mức cao nhất.

Tiền thưởng cho các con được trả 01 lần/con/năm và có mức theo quy định của Trung tâm tại Bảng 2.10.

**Bảng 2.9. Mức khen thưởng cho con CBNV có thành tích tốt
tại Trung tâm Tài trợ thương mại giai đoạn 2020-2022**

(Đơn vị tính: Đồng)

| Giải thưởng | Quốc tế | Quốc gia | Tỉnh/TP trực thuộc TW | Quận/Huyện/T X/Thành phố trực thuộc tỉnh |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Giải nhất | 20.000.000đ | 10.000.000đ | 6.000.000đ | 3.000.000đ |
| Giải nhì | 15.000.000đ | 8.000.000đ | 4.000.000đ | 1.500.000đ |
| Giải ba | 10.000.000đ | 6.000.000đ | 3.000.000đ | 1.000.000đ |
| Con CBNV đạt thành tích Thủ khoa, Á khoa các trường Đại học công lập trong nước | | | | 5.000.000đ |
| Học sinh THPT/THCS đạt thành tích học sinh giỏi, học sinh cấp tiểu học nhận được giấy khen của nhà trường về thành tích học tập. Học sinh THPT đỗ và các trường đại học công lập | | | | 500.000đ |

(Nguồn: Phòng Kế toán hành chính, Trung tâm TTTM- Vietinbank)

- Quà tặng nhân ngày quốc tế Phụ nữ 8/3, ngày thành lập Hội liên hiệp Phụ nữ Việt Nam 20/10 của CBNV

Đối tượng: CBNV của đang làm việc tại Trung tâm tính đến thời điểm chốt danh sách tặng quà. Mức hưởng: 500.000đ/CBNV/lần

- Hỗ trợ chi phí đi lại và quà tặng các ngày lễ, tết cho CBNV

+ Hỗ trợ chi phí đi lại: Đối tượng là CBNV của đang làm việc tại Trung tâm tính đến thời điểm chốt danh sách. Mức hưởng tối đa không quá 5.000.000đ/CBNV/năm

+ Quà tặng CBNV nhân dịp các ngày lễ, tết, gồm các ngày tết dương lịch, tết nguyên đán, ngày Thống nhất đất nước 30/04 và ngày Quốc tế lao động 01/05, ngày lễ Quốc khánh 02/09, ngày giỗ tổ Hùng Vương. Đối tượng

áp dụng là CBNV của đang làm việc tại Trung tâm tính đến thời điểm chốt danh sách tặng quà. Mức hưởng: Tối thiểu 1.000.000đ/CBNV, mức hưởng cụ thể, tùy theo Lãnh đạo Trung tâm quyết định từng năm. Năm 2020, 2021, 2022, Trung tâm áp dụng theo mức tối thiểu trên.

- Quà tặng nhân dịp ngày thành lập Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

Đối tượng: CBNV của đang làm việc tại Trung tâm tính đến thời điểm chốt danh sách tặng quà. Mức hưởng: Trung tâm thực hiện theo quy định của Vietinbank trong từng thời kỳ.

- Trợ cấp sinh con đối với CBNV nữ

Đối tượng: CBNV là nữ (hỗ trợ cho CBNV nữ bị giảm thu nhập do nghỉ thai sản hưởng chế độ BHXH). Mức hưởng: 2 tháng lương cơ sở theo quy định của Nhà nước tại thời điểm CBNV nữ sinh con/con/lần

- Chế độ nghỉ dưỡng sức phục hồi sức khỏe sau ốm đau, thai sản

Đối tượng: CBNV của đang làm việc tại Trung tâm được hưởng chế độ nghỉ dưỡng sức phục hồi sức khỏe sau ốm đau, thai sản được quy định tại Luật BHXH 2014 và các văn bản pháp luật có liên quan.

Mức hưởng: Ngoài chế độ được hưởng theo quy định về nghỉ dưỡng sức phục hồi sức khỏe sau ốm đau, thai sản, CBNV được hưởng nguyên lương cho những ngày nghỉ dưỡng sức phục hồi sức khỏe.

- Khám sức khỏe

Đối tượng: CBNV của đang làm việc tại Trung tâm tính đến thời điểm chốt danh sách. Mức hưởng: Hàng năm phòng Kế toán hành chính phối hợp với Ban chấp hành công đoàn cơ sở trình Ban lãnh đạo Trung tâm phê duyệt mức chi phí khám sức khỏe định kỳ cho mỗi CBNV.

- Chế độ nghỉ mát

Đối tượng: CBNV của đang làm việc tại Trung tâm tính đến thời điểm chốt danh sách chi tiền nghỉ mát. Trung tâm tổ chức thăm quan nghỉ mát hàng năm các địa điểm nổi tiếng như Nha Trang, Phan Thiết, Vũng Tàu, Phú Quốc... Mức hưởng: Tùy từng giai đoạn, lãnh đạo Trung tâm quyết định, nhưng tối thiểu 1.500.000 đồng/CBNV/năm và tối đa 6.000.000 đồng/CBNV/năm. Giai đoạn 2020 – 2022, Trung tâm áp dụng mức 6.000.000 đồng/CBNV/năm.

- Chế độ đãi ngộ vượt trội

Bên cạnh các phúc lợi trên, Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank có các chế độ đãi ngộ vượt trội áp dụng đối với cán bộ có thành tích cao, các cán bộ giữ vị trí chủ chốt, các cán bộ tiềm năng như: Cho vay ưu đãi lãi suất, nghỉ mát cao cấp, hỗ trợ học phí cho con, bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ...

+ Nghỉ mát cao cấp

Đối tượng: CBNV ký HĐLĐ không xác định thời hạn 12 tháng trở lên.

Điều kiện: CBNV được đánh giá xếp loại mức A++ trong 02 năm liên tiếp trước thời điểm xét duyệt; Hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch được giao;

Mức hưởng: Ngoài chế độ nghỉ mát thông thường, CBNV được nghỉ mát cao cấp ở trong nước hoặc nước ngoài theo quy định của Vietinbank tùy từng thời điểm, phụ thuộc vào kết quả kinh doanh từng năm.

Do ảnh hưởng của dịch bệnh đến kết quả hoạt động kinh doanh nên giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2022 chưa có cá nhân nào được hưởng chế độ này.

+ Cho vay ưu đãi lãi suất

Đối tượng: CBNV ký HĐLĐ xác định thời hạn từ 24 tháng đến không xác định thời hạn, loại trừ các CBNV thuộc đối tượng không được cấp tín dụng theo quy định tại Luật các Tổ chức tín dụng.

Điều kiện: CBNV được đánh giá xếp loại mức A++ trong 02 năm liên tiếp gần nhất so với thời điểm xin vay vốn; CBNV phải ký "Cam kết gắn bó" với Vietinbank kể từ thời điểm vay vốn và phải đạt kết quả đánh giá xếp loại từ mức A+ trở lên trong các kỳ đánh giá; Sau khi vay vốn nếu CBNV không đáp ứng đủ các điều kiện này thì được áp dụng lãi suất cho vay thông thường.

Mức hưởng: CBNV được vay vốn lãi suất ưu đãi, thấp hơn mức cho vay thông thường từ 1-3%/năm tùy thuộc vào vị trí công việc và bậc công việc của CBNV.

+ *Chế độ bảo hiểm chăm sóc sức khỏe và bảo hiểm nhân thọ*

Đối tượng: CBNV có thời gian làm việc tại Trung tâm từ đủ 12 tháng trở lên (bao gồm cả thời gian thử việc).

Quyền lợi Bảo hiểm chăm sóc sức khỏe cho CBNV: Được cụ thể theo Hợp đồng bảo hiểm Vietinbank ký với Trung tâm bảo hiểm trong từng thời kỳ.

Ngoài ra, một số cán bộ được tham gia các hợp đồng bảo hiểm nhân thọ tùy theo chức vụ và năng lực làm việc.

Đánh giá chung về chế độ phúc lợi của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank có thể thấy trung tâm thực hiện đầy đủ phúc lợi bắt buộc, đồng thời thực hiện nhiều chế độ phúc lợi tự nguyện giúp nâng cao tinh thần và động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Trung tâm. Đặc biệt Trung tâm có sự quan tâm đến đội ngũ cán bộ quản lý chủ chốt nhằm nâng cao hiệu quả trong công tác điều hành, quản lý hoạt động Trung tâm.

- *Chi trả tiền các dịp lễ, tết*

Tiền chi trả thêm các dịp lễ, tết được chi trả cho người lao động trên cơ sở đánh giá kết quả thực hiện công việc theo các chỉ tiêu KPIs trong hệ thống thể điểm cân bằng của người lao động đến thời điểm chi trả và quỹ tiền lương được phân phối của Trung tâm nhân các dịp lễ, tết.

$$T_{BS} = L_{cbq} \times H$$

Trong đó:

- T_{BS} : Tiền chi trả các dịp lễ tết
- L_{cbq} : Tổng mức tiền lương cứng bình quân thực tế được nhận đến trước thời điểm bổ sung tiền của người lao động
- h : Hệ số phân phối của đơn vị

Với h được tính bằng quỹ lương bổ sung của Trung tâm theo thông báo của Vietinbank chia cho tổng tiền lương bổ sung của người lao động với hệ số phân phối của Trung tâm bằng 1.

Thời điểm chi trả tiền lương các dịp lễ, tết chi trả chậm nhất sau 15 ngày kể từ ngày ghi trên văn bản bổ sung tiền lương của Vietinbank.

Trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2022 Trung tâm đã chi trả phúc lợi như sau:

- Ngày lễ 2/9, 30/4, 1/5, Giỗ tổ Hùng Vương mức chi trả từ 1.000.000đ đến 3.000.000đ/người/ngày lễ.

- Riêng tết âm lịch: Trung tâm tài chính thưởng lợi nhuận, tiền thưởng = $K \times$ lợi nhuận trung bình tháng, năm.

Hệ số K phụ thuộc vào lợi nhuận hàng năm ví dụ năm 2020 lợi nhuận xấp xỉ 3, năm 2021 lợi nhuận xấp xỉ 3 và năm 2022 lợi nhuận xấp xỉ là 4.

- Chi trả tiền lương trong thời gian đi học

Người lao động được cử đi học, đào tạo trong giờ làm việc theo các văn bản, quyết định của các cấp có thẩm quyền theo quy định của Vietinbank, trong thời gian đi học, đào tạo kéo dài liên tục từ 01 tháng trở lên được ứng tiền lương hàng tháng bằng mức lương đóng bảo hiểm của người lao động. Tiền lương nhận được tính như sau:

$$L_{LH} = N_{cđ} \times n \times m \times H$$

Trong đó:

- N_{CD} : Ngày cố định
- L_{vt} : Mức lương theo vị trí
- n : Số ngày đi học, đào tạo
- m : Tỷ lệ hưởng lương theo kết quả học tập
- h : Hệ số phân phối của đơn vị

Hệ số phân phối của đơn vị: được tính bằng hệ số phân phối lương cứng hàng tháng của tháng gần nhất với thời điểm chi trả lương trong thời gian đi học, đào tạo của người lao động. Tỷ lệ hưởng lương theo kết quả học tập: Giỏi (100%), khá (80%), trung bình (50%).

Ví dụ theo cách tính trên áp dụng cho nhân viên kế toán, hành chính với bậc lương 7 tham gia đào tạo trong 20 ngày thì lượng nhận được trong 20 ngày tham gia đào tạo với hệ số phân phối của đơn vị là 1 được tính như sau:

Kết quả học tập loại giỏi: $(8.592/26) \times 20 \times 100\% \times 1 = 6.609$ triệu đồng.

Kết quả học tập loại khá: $(8.592/26) \times 20 \times 100\% \times 1 = 5.287$ triệu đồng

Kết quả học tập loại trung bình: $(8.592/26) \times 20 \times 100\% \times 1 = 3.304$ triệu đồng.

Cách tính lương này khuyến khích người lao động nỗ lực trong tham gia và đạt kết quả tốt trong quá trình đào tạo.

- Chi trả tiền lương đối với lao động trước khi nghỉ chế độ hưu trí

Trợ cấp hưu trí là khoản trợ cấp một lần bằng tiền do Vietinbank hỗ trợ cho CBNV đủ điều kiện nghỉ việc, hưởng chế độ hưu trí theo quy định của Pháp luật. Áp dụng cho CBNV ký HĐLĐ không xác định thời hạn đủ điều kiện nghỉ việc, hưởng chế độ hưu trí theo quy định của Pháp luật. Mức hưởng: 2 tháng lương tính theo tiền lương thực tế bình quân của 06 tháng trước khi nghỉ hưu.

Người lao động trước khi nghỉ chế độ hưu trí được trợ cấp bằng 02 tháng lương tính theo mức lương cứng và phụ cấp đất đai thực tế được nhận hàng tháng của 06 tháng liền kề trước thời điểm nghỉ hưu.

Ngoài ra, Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank tổ chức, hưởng ứng các hoạt động văn hóa, thể thao của Vietinbank như Hội thi Văn hóa Vietinbank; khám và chăm sóc sức khỏe định kỳ thường xuyên; hỗ trợ mua các gói bảo hiểm sức khỏe tại các bệnh viện uy tín của Việt Nam... Trong 10 năm trở lại đây, gần 1.000 lượt đoàn viên công đoàn và thân nhân của các đoàn viên Công đoàn Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank được thăm hỏi, trợ cấp với tổng số tiền gần 5 tỷ đồng. Qua đó, người lao động cảm thấy yên tâm công tác, gắn bó với công việc hơn. Một số chế độ phúc lợi tự nguyện của trung tâm được tổng kết như sau:

Để đánh giá khách quan về chính sách phúc lợi bắt buộc và tự nguyện của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank, ta đánh giá kết quả khảo sát người lao động tại Trung tâm ở bảng 2.11.

Cụ thể, Kết quả khảo sát về chế độ phúc lợi của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank hầu như được đánh giá khá tốt, theo đó “Phúc lợi bắt buộc thực hiện đầy đủ theo quy định” được đánh giá 4,03 điểm; các chế độ “Phúc lợi tự nguyện được xây dựng phong phú và đa dạng” được đánh giá 3,83 điểm.

Với tiêu chí “Các hình thức phúc lợi tài chính của trung tâm khuyến khích người lao động hoàn thành tốt công việc?” thì có 48,25% số ý kiến đồng ý; có 32,87% ý kiến trung lập; điểm đánh giá trung bình 3,47 điểm. Điều này cho thấy, một phần nào đó, trung tâm đã xây dựng được hình thức phúc lợi nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc hăng say hơn.

Bảng 2.10. Kết quả đánh giá về chính sách phúc lợi tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank

(Đơn vị tính: Điểm)

| Tiêu chí | Ý kiến đánh giá (%) | | | | | Điểm TB |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Phúc lợi bắt buộc thực hiện đầy đủ theo quy định | 0,00 | 0,00 | 36,36 | 24,48 | 39,16 | 4,03 |
| Phúc lợi tự nguyện được xây dựng phong phú và đa dạng | 2,10 | 8,39 | 23,78 | 35,66 | 30,07 | 3,83 |
| Các chế độ phúc lợi được xây dựng dựa trên nhu cầu của người lao động | 6,99 | 10,49 | 32,87 | 27,27 | 22,38 | 3,48 |
| Các hình thức phúc lợi tài chính của trung tâm khuyến khích người lao động hoàn thành tốt công việc | 6,29 | 12,59 | 32,87 | 24,48 | 23,78 | 3,47 |
| Các chế độ phúc lợi tài chính giúp người lao động gắn bó với trung tâm | 4,90 | 10,49 | 37,76 | 24,48 | 22,38 | 3,49 |
| Định mức chi đối với các hình thức phúc lợi hợp lý | 8,39 | 9,79 | 33,57 | 27,97 | 20,28 | 3,42 |
| Người lao động hài lòng về chính sách phúc lợi của trung tâm | 3,50 | 9,79 | 34,97 | 30,07 | 21,68 | 3,57 |

(Nguồn: Tổng hợp khảo sát tác giả)

Chỉ tiêu “Các chế độ phúc lợi tài chính khiến người lao động muốn gắn bó với trung tâm?” thì có 48,25% ý kiến đồng ý; 33,57% ý kiến trung lập, điểm đánh giá trung bình là 3,49 điểm. Chỉ tiêu “Người lao động hài lòng về chính sách phúc lợi của trung tâm” có 51,75% ý kiến đồng ý, điểm đánh giá trung bình 3,57 điểm. Như vậy, qua khảo sát có thể thấy trung tâm đã phát huy tốt vai trò của các chế độ phúc lợi giúp người lao động có thể an tâm làm

việc, cống hiến cho Trung tâm. Các chế độ thăm hỏi đầy đủ, sự quan tâm của Công đoàn cũng như của Ban lãnh đạo không những tới người lao động mà còn quan tâm tới thân nhân, gia đình người lao động khiến họ cảm thấy vị trí của mình, từ đó tạo động lực giúp người lao động gắn bó với Trung tâm lâu dài. Trong thời gian tới, Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank cần tiếp tục xem xét điều chỉnh các chế độ phúc lợi tự nguyện cho phù hợp với tình hình thực tế nhằm phát huy vai trò trong tạo động lực cho người lao động.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

2.3.1. Thực trạng các nhân tố bên trong

2.3.1.1. Tình hình sản xuất kinh doanh của Trung tâm

Những năm gần đây dù trong bối cảnh kinh tế khó khăn nhưng hoạt động kinh doanh của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank vẫn đạt được mức tăng trưởng về các khoản thu phí dịch vụ và doanh số thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại. Cụ thể, theo bảng 2.1 ta thấy thu phí dịch vụ thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại của trung tâm tăng từ 958.451 triệu USD năm 2020 lên 1.011.012 triệu USD năm 2022; Doanh số thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại tăng từ 85.412 triệu USD năm 2020 lên 93.452 triệu USD năm 2022; thu phí dịch vụ năm 2022 đạt 2.951.860 triệu USD và tổng doanh số dịch vụ năm 2022 đạt 343.700 triệu USD. Mặc dù kết quả kinh doanh của Trung tâm chưa đạt được kế hoạch đề ra nhưng quỹ lương của Trung tâm tăng lên hàng năm và luôn được đảm bảo do đơn vị cơ bản tự chủ trong vấn đề xây dựng quỹ lương và trả lương. Trung tâm luôn quan tâm và thực hiện trả lương đúng và đủ cho nhân viên, ngoài ra các khoản phụ cấp, phúc lợi luôn đảm bảo các chương trình khuyến khích tài chính/ thưởng tương xứng với kết quả và sự nỗ lực, đóng góp của nhân viên đối với đơn vị.

2.3.1.2. Quan điểm của lãnh đạo Trung tâm

Ban lãnh đạo Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank luôn muốn xây dựng thương hiệu Trung tâm lớn mạnh, coi trọng con người, đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững. Do đó, ngày càng chú trọng cải thiện chính sách thù lao nói chung và thù lao tài chính nhằm thu hút và giữ được người tài cũng như tạo được một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, vui vẻ trong tổ chức. Lãnh đạo Trung tâm luôn quan niệm chi trả lương đúng thời điểm, không trả lương chậm. Các khoản thù lao tài chính lấy từ nguồn hoạt động của đơn vị phải gắn với công sức người lao động đóng góp. Chi phí bỏ ra cho việc thực hiện thù lao tài chính phải được hạn chế ở mức thấp nhất mà ở đó công việc vẫn đạt được hiệu quả, người lao động có động lực để làm việc, cống hiến cho hoạt động của trung tâm cách tốt nhất. Chính quan điểm này đã có những tác động thuận lợi, giúp cho hệ thống thù lao tài chính của Trung tâm càng hoàn thiện hơn.

2.3.1.3. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực của Trung tâm

Hoạt động quản trị nhân lực của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank đã có nhiều sự thay đổi. Tại Trung tâm, bộ phận phụ trách quản lý nhân sự là Phòng Kế toán hành chính, trong đó có 1 nhóm chuyên trách về nhân sự, đội ngũ này của Trung tâm có nhiều năm kinh nghiệm gắn bó với trung tâm và ngày càng được nâng cao cả về trình độ và năng lực và trong việc xây dựng, duy trì cơ chế về thù lao tài chính của trung tâm. Một số cán bộ đào tạo không đúng lĩnh vực ngành nghề thì đã chủ động tham gia các lớp tập huấn, các lớp học ngắn ngày về lĩnh vực tiền lương, quản trị nhân lực để tiếp cận công việc được nhanh chóng nên phần lớn các cán bộ chuyên trách công tác quản trị nhân lực này đều quen công việc nên đã đảm nhiệm và hoàn thành tốt công việc được giao.

Ngoài việc thực hiện nghiêm túc các quy định, đội ngũ quản trị nhân lực Trung tâm 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 quản lý nhân lực của trung tâm được thể hiện bảng dưới đây:

Bảng 2.11. Năng lực cán bộ phụ trách công tác quản trị nguồn nhân lực tại Trung tâm Tài trợ thương mại năm 2022

| STT | Chức danh | Trình độ chuyên môn | Chuyên ngành đào tạo | Thâm niên |
|-----|---------------------------------|---------------------|----------------------|-----------|
| 1 | Trưởng phòng kế toán hành chính | Thạc sĩ | Quản trị kinh doanh | 15 năm |
| 2 | Phó phòng kế toán hành chính | Thạc sĩ | Kế toán | 10 năm |
| 3 | Chuyên viên nhân sự- tiền lương | Cử nhân | Quản trị kinh doanh | 6 năm |
| 4 | Chuyên viên nhân sự | Cử nhân | Quản trị nhân sự | 7 năm |
| 5 | Chuyên viên nhân sự | Cử nhân | Quản trị nhân sự | 5 năm |

(Nguồn: Phòng Kế toán hành chính, Trung tâm TTTM- Vietinbank)

Phòng Kế toán hành chính có 9 người, trong đó có 5 nhân viên phụ trách chuyên môn về công tác nhân sự tại Trung tâm. Trong đó có 2 nhân viên là đúng chuyên ngành về Quản trị nhân lực, 1 nhân viên là ngành quản trị kinh doanh; Bên cạnh đó, Trưởng phòng có trình độ thạc sĩ ngành Quản trị kinh doanh phụ trách chung và phụ trách công tác nhân sự. Nhìn chung các quản lý, nhân viên Phòng Kế toán hành chính đều có trình độ cử nhân trở lên và kinh nghiệm trên 5 năm công tác giúp duy trì và đảm bảo nguồn lực hoạt

động cho Trung tâm. Tuy vậy, qua bảng trên cũng có thể thấy năng lực quản trị của ban nhân sự trung tâm tài trợ thương mại – Vietinbank chưa hợp lý do chuyên ngành đào tạo chưa phù hợp với chức danh, cụ thể như trưởng phòng kế toán và hành chính cũng như chuyên viên nhân sự- tiền lương thì tốt nghiệp quản trị kinh doanh. Tuy vậy, để đảm bảo thực hiện công việc hiệu quả, Trung tâm Tài trợ thương mại – Vietinbank luôn tạo điều kiện cho các cấp quản lý học thêm các khóa học ngắn hạn phù hợp với công việc, cộng với quá trình công tác lâu dài giúp cho cán bộ phụ trách công tác quản trị nguồn nhân lực nâng cao hiệu quả công việc của mình.

2.3.1.4. Lĩnh vực hoạt động của Trung tâm

Với đặc thù hoạt động của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng, đây là lĩnh vực đòi hỏi nghiệp vụ chuyên môn cao và trình độ nhân sự chất lượng với mức độ công việc phức tạp và thường xuyên cập nhật mới. Điều này đòi hỏi trình độ đầu vào của nhân lực khá cao, do đó việc tuyển dụng nhân sự tại Trung tâm khá khắt khe để lựa chọn đúng đối tượng, hạn chế chi phí đào tạo. So với nhiều ngành nghề khác thì tài chính, ngân hàng có mức thu nhập cao hơn; việc các ngân hàng có chính sách thu nhập cho người lao động đột phá tạo nên sự cạnh tranh trong ngành gay gắt, do đó tạo áp lực cho Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank trong xây dựng chính sách thù lao tài chính cho người lao động.

2.3.2. Thực trạng các nhân tố bên ngoài

2.3.2.1. Tình hình Kinh tế - Xã hội

Tình hình Kinh tế - Xã hội ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách thù lao tài chính của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank. Trong giai đoạn 2020-2022 kinh tế xã hội có nhiều biến động, sự xuất hiện của đại dịch Covid19 đã làm gia tăng các lệnh giãn cách xã hội, kinh tế sụt giảm, mặc dù nỗ lực kiểm soát dịch bệnh nhưng GDP cả nước vẫn giảm mạnh. Cụ thể,

theo báo cáo về tình hình kinh tế - xã hội Việt Nam trong giai đoạn 2018-2021 của Tổng cục thống kê thì tổng GDP cả nước năm 2018 là 7,08%; năm 2019 là 7,02%; năm 2020 giảm còn 2,91% và năm 2021 là 2,58%; năm 2022 dịch bệnh dường như cơ bản được khắc phục, tốc độ tăng trưởng kinh tế được cải thiện hơn và đạt mức 8,02% so với năm trước. Đối với hoạt động chính của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank là thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại nhưng giao thương các nước bị hạn chế thì hoạt động của trung tâm cũng ảnh hưởng, đó cũng là lý do kết quả kinh doanh trung tâm không đạt kế hoạch được giao, từ đó làm ảnh hưởng đến quỹ tiền lương, chính sách phúc lợi của trung tâm trong thời gian qua.

2.3.2.2. Quy định pháp luật, chính sách nhà nước và quy định của Hội sở Vietinbank

Sự ảnh hưởng của các quy định pháp luật và chính sách của Nhà nước lên chính sách thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank thể hiện qua các hệ số lương cơ bản, quy định về tiền lương tối thiểu vùng, xây dựng thang bảng lương, phụ cấp lương hay thực hiện các chính sách phúc lợi cho người lao động. Có thể thấy thời gian qua Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank tuân thủ nghiêm và đảm bảo các chính sách tiền lương, thưởng, ngày nghỉ phép, phúc lợi bắt buộc cho người lao động tại Trung tâm. Tuy nhiên, những thay đổi gần đây trong việc nâng lương, quy định lương đóng BHXH cũng gây khó khăn cho chính sách tiền lương và tính lương đóng BHXH của Trung tâm. Một mặt các quy định thay đổi đòi hỏi phải cập nhật thường xuyên, mặt khác quy định tỷ lệ đóng BHXH của Việt Nam cao cũng gây áp lực cho các đơn vị trả lương, thu nhập cao.

Bên cạnh đó, việc xây dựng các bảng lương cứng, các quy chế nâng lương, hình thức thưởng và các phúc lợi tự nguyện của Trung tâm đều theo quy định của Hội sở chính. Tất cả nguồn quỹ lương, quỹ khen thưởng, quỹ

phúc lợi đều được trích và tính toán theo quy định hội sở Vietinbank. Chính vì vậy, trong xây dựng các quy chế về thù lao tài chính của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank còn thiếu chủ động và sáng tạo trong việc xây dựng chính sách thù lao đặc trưng cho đơn vị.

2.3.2.3. Những yếu tố của thị trường lao động

Những yếu tố của thị trường lao động đặc biệt nhân lực trong cùng lĩnh vực tài chính-ngân hàng có ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách thù lao của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank. 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 ngành ngân hàng đòi hỏi trình độ chuyên môn cao. 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.

Hiện nay, việc đào tạo nhân lực ngành tài chính-ngân hàng trở nên phổ biến hơn, hơn nữa nhân lực tốt nghiệp các ngành về quản trị kinh doanh, quản trị văn phòng, nhân sự, kế toán đều có thể làm việc tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank, nhất là bộ phận nhân sự; do đó nguồn cung lao động trong ngành là đảm bảo cho nhu cầu tuyển dụng nhân sự tại trung tâm.

2.3.2.4. Đối thủ cạnh tranh về nhân lực

Đối thủ cạnh tranh về nhân lực của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank là các ngân hàng thương mại, các Trung tâm tài chính, chi nhánh các ngân hàng thương mại, các đơn vị thành viên, công ty thành viên của ngân hàng thương mại, mà cụ thể hơn là Trung tâm tài Trợ thương mại của Vietcombank, Trung tâm tài Trợ thương mại của BIDV, Sacombank,... Ngoài ra, với quá trình hội nhập kinh tế sâu rộng thì nhiều ngân hàng nước ngoài tham gia hoạt động tại thị trường Việt Nam cũng làm cho sự cạnh tranh về nhân sự trong lĩnh vực ngân hàng gay gắt hơn. Do vậy, muốn thu hút và duy trì được mối quan hệ lao động lâu dài, bản thân Trung tâm Tài trợ thương

mai-Vietinbank 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

2.3.2.5. Khu vực địa lý

Trụ sở Trung tâm được đặt tại quận Hoàn Kiếm, Hà Nội. Là một quận trung tâm của Thành phố Hà Nội nên chi phí sinh hoạt của cán bộ nhân viên là người sở tại hoặc thuê trọ tại khu vực gần Trung tâm. Do đó, có thể thấy dù cho thu nhập của người lao động trung tâm những năm qua có sự cải thiện đáng kể nhưng vẫn chưa đáp ứng sự kỳ vọng và cuộc sống của cán bộ, nhân viên Trung tâm.

2.4. Đánh giá chung

2.4.1. Những kết quả đạt được

Hệ thống thù lao của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank phát huy vai trò tạo động lực cho người lao động. Trung tâm đã xây dựng hệ thống thù lao phần nào khuyến khích được người lao động cố gắng làm việc để có mức thu nhập cao hơn. Trung tâm đảm bảo đầy đủ quyền lợi cho người lao động trong công tác trả lương, thưởng và các chế độ khác, các mặt về vật chất lẫn tinh thần của công nhân, nhân viên được đảm bảo hơn trước, cụ thể:

Về chính sách tiền lương:

Trung tâm luôn cố gắng đảm bảo mức tiền lương cho người lao động tăng qua các năm, đảm bảo việc trả lương cho người lao động đúng thời hạn để họ đảm bảo các chi phí sinh hoạt hàng ngày. Thu nhập bình quân cho người lao động tăng dần. Theo phân tích thì thu nhập người lao động tăng từ 15,5 triệu đồng/người/tháng năm 2020 lên 22,8 triệu đồng/người/tháng năm 2022.

Hình thức trả lương khoa học, hợp lý được chia thành lương cứng, lương mềm. Trung tâm áp dụng cách tính lương tương đối rõ ràng, công khai,

minh bạch dựa theo tiêu chí đánh giá năng lực cá nhân và tiêu chí khối lượng, tính chất công việc được giao tạo công bằng cho người lao động. Trung tâm đồng thời cũng có quy chế nâng lương cũng như điều chỉnh lương rõ ràng cho từng cấp bậc giúp người lao động có sự phấn đấu hơn trong công việc, tạo sự ổn định nhân sự.

Về khuyến khích tài chính:

Các chương trình khuyến khích tài chính của Trung tâm khá đa dạng, việc triển khai thực hiện đã đáp ứng cơ bản mục tiêu mà Trung tâm đề ra như: động viên khuyến khích công nhân nâng cao trách nhiệm trong sử dụng nguyên vật liệu, giúp họ làm việc có trách nhiệm hơn, hiệu quả công việc cao hơn đồng thời giúp người lao động có thêm một thu nhập tạo động lực làm việc, nâng cao năng lực chuyên môn và hoàn thành tốt công việc. Hình thức về khen thưởng theo cá nhân, tập thể được quy định rất rõ ràng, chặt chẽ từ khâu xét thưởng đến việc thực hiện, đặc biệt kết hợp giữa việc thưởng tiền mặt và bằng khen, giấy khen và tuyên dương trước tập thể là một trong những cách khiến người lao động vừa có khuyến khích về vật chất và tinh thần.

Về phúc lợi tài chính:

Thực hiện tốt chế độ phúc lợi là một trong những cách để khẳng định vị thế của Trung tâm trên thị trường, đồng thời thu hút và giữ chân người lao động cho Trung tâm. Với sự hậu thuẫn tài chính từ phía Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam thì thời gian qua dù kinh tế Việt Nam hết sức khó khăn nhưng Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank cùng với quan điểm, chỉ đạo của Ban lãnh đạo trung tâm luôn thực hiện đầy đủ nghĩa vụ và trách nhiệm để bảo vệ quyền lợi người lao động. Các khoản phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật luôn được Trung tâm đảm bảo một cách kịp thời, theo đúng quy định. Thông qua việc đảm bảo bảo 15 chế độ phúc lợi chung cho tất cả người lao động trong hệ thống: Hiếu, hỷ, sinh nhật, thăm hỏi ốm đau, nghỉ

mát... cho người lao động, từ đó giúp người lao động gắn bó hơn với công việc. Theo kết quả khảo sát thì cho thấy hầu hết nhân viên đều đánh giá cao về chính sách phúc lợi tài chính của Trung tâm trong thời gian qua.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế

2.4.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được thì thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank còn một số hạn chế như sau:

Về tiền lương:

Công thức tính lương được dùng chung cho toàn thể người lao động của Trung tâm 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, việc áp dụng chung một công thức tính lương, và chung tiêu chí đánh giá sẽ bộc lộ các hạn chế.

Quỹ lương hiện tại của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank được phân phối từ hội sở Vietinbank hàng năm và quá trình phân phối lương cũng theo quy định Hội sở, trong khi Trung tâm là hoạt động độc lập, có con dấu riêng, điều này ảnh hưởng nhất định đến thù lao tài chính của Trung tâm.

Phân phối tiền lương cho người lao động mặc dù đã xác định theo KPI cá nhân, bộ phận nhưng vẫn chưa phản ánh hết được các yếu tố thuộc về trách nhiệm, thái độ làm việc... ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện công việc. Mặt khác, có thể thấy, trung tâm 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, 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.

Vẫn còn một bộ phận lao động cảm thấy mức tiền lương nhận được tương xứng với kết quả thực hiện công việc và chưa đánh giá cao mức lương hiện tại. So với thu nhập bình quân lao động của Vietinbank những năm qua thì thu nhập người lao động tại Trung tâm thấp hơn nhiều.

Về khuyến khích tài chính:

Việc thực hiện mục tiêu của các chương trình khuyến khích tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank còn vấn đề tồn tại mà cán bộ nhân sự cần chú trọng để đánh giá lại công tác khen thưởng như: chưa xây dựng được các hình thức khen thưởng gắn liền với hiệu quả công việc của người lao động; định mức chi khen thưởng thi đua đối với cá nhân, tập thể còn thấp như vậy sẽ chưa thực sự khuyến khích được người lao động hoàn thành công việc, thi đua để dành danh hiệu.

Kết quả khảo sát cho thấy, phần đông người được khảo sát chưa hài lòng về chính sách thưởng, đặc biệt là yếu tố “Mức thưởng tương xứng đáng với kết quả làm việc của người lao động” và “Các hình thức thưởng kích thích tinh thần cho người lao động hoàn thành tốt công việc” đang bị đánh giá thấp. Qua đây cho thấy chưa có sự cân đối trong cơ cấu thù lao giữa vật chất và tinh thần cho người lao động.

Về phúc lợi tài chính:

Về cơ bản thì phúc lợi tài chính của Trung tâm như đã đánh giá trên là rất tốt. Tuy nhiên, quỹ phúc lợi chi cho việc tổ chức nghỉ mát, nghỉ an dưỡng, đi du lịch hè, du xuân đầu năm cho cán bộ công nhân viên còn hạn chế, chưa thực sự tạo tinh thần thoải mái nghỉ ngơi, thư giãn sau thời gian làm việc căng thẳng, hơn nữa tần suất tổ chức thực hiện công tác này ít.

2.4.2.2. Nguyên nhân

- Thời gian qua tình hình kinh tế xã hội, thế giới và Việt Nam có nhiều khó khăn, mặc dù kết quả kinh doanh tăng dần trong 3 năm gần đây nhưng tình hình sản xuất của Trung tâm chưa đạt kế hoạch đề ra nên quỹ lương và đơn giá tiền lương được đặt ra thấp hơn kỳ vọng và kế hoạch của Trung tâm. Trước tình hình kinh doanh đó, Trung tâm bị hạn chế nhiều về nguồn quỹ phân bổ cho tiền lương, khuyến khích tài chính và phúc lợi.

- Văn hóa doanh nghiệp chưa được chú trọng và phát triển tại trung tâm. Việc tuyên truyền, vận động, tổ chức các chương trình, hoạt động chung còn hạn chế, ý thức tham gia các phong trào của 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 vì vậy chưa cải thiện được nhiều.

- Trong quá trình trả lương cho người lao động vẫn còn gặp những khó khăn từ vấn đề xây dựng cơ chế và hệ thống đánh giá công việc. Trung tâm chưa kịp thời cập nhật xây dựng được bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết để bổ sung cho những vị trí mới.

- Một số cán bộ quản trị nhân lực được đào tạo không đúng chuyên ngành, kỹ năng nghiệp vụ còn hạn chế.

- Tổ chức Công đoàn còn chưa thực sự phát huy được tối đa vai trò và những ảnh hưởng của công đoàn tới Ban lãnh đạo trung tâm và tới mọi người lao động.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM TÀI TRỢ THƯƠNG MẠI - NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

3.1. Phương hướng phát triển của Trung tâm thời gian tới

Trung tâm tài trợ Thương mại – Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam đề ra mục tiêu phát triển trong 5 năm tới, cụ thể:

Phát triển nguồn lực khách hàng và sản phẩm: Đẩy mạnh triển khai chiến lược bán lẻ, thúc đẩy đánh giá và hoàn thiện một số chính sách khách hàng riêng dành cho khách hàng doanh nghiệp lớn. Chú trọng nâng cao hiệu quả của hoạt động, bằng cách đẩy mạnh việc bán chéo các sản phẩm dịch vụ, tăng cường thu phí dịch vụ.

Phát triển mạng lưới: Tiếp tục thực hiện chiến lược mạng lưới tại các vùng ưu tiên theo chiến lược đã đề ra, nâng cấp một số phòng giao dịch, củng cố hoạt động các chi nhánh, phòng giao dịch cụ.

Phát triển nguồn nhân lực: Tập trung phát triển nguồn nhân lực nhằm chuẩn bị cho các bước phát triển lớn với trọng tâm là củng cố an toàn hệ thống, đồng thời tiếp tục phát triển có trọng điểm và đột phá một số lĩnh vực có tầm quan trọng trong chiến lược.

Nâng cao chất lượng hoạt động dịch vụ: Tập trung xây dựng, củng cố và nâng cao chất lượng hoạt động bằng việc cải thiện chất lượng dịch vụ các bộ phận giao dịch khách hàng đặc biệt là đối với kế toán giao dịch.

Hoàn thiện công nghệ hiện đại hoá ngân hàng: Tiếp tục hoàn thiện và triển khai các dự án hiện đại hoá ngân hàng, các chương trình hợp tác với đối tác trong phát triển kinh doanh. Đầu tư nâng cấp hệ thống hỗ trợ an ninh, bảo mật...

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

3.2.1. Hoàn thiện tiền lương

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động tại Trung tâm, do vậy để phát huy được hơn nữa vai trò của tiền lương, Trung tâm cần hoàn thiện chính sách tiền lương theo hướng:

- Tách đối tượng để thiết kế cách tính lương khác nhau, hoặc có cách đánh giá thực hiện công việc riêng cho từng nhóm đối tượng để có cơ sở trả lương sát hơn với kết quả thực hiện công việc từng người trong từng nhóm chức danh/vị trí công việc. Do đặc thù về công việc, vị trí công việc của từng chức danh mà áp dụng những cách tính lương khác nhau.

- Cần tách đối tượng để xác định KPIs và trả lương cho phù hợp. Trung tâm có thể chia lương làm 2 nhóm: Nhóm 1 là nhóm quản lý từ chức danh phó trưởng phòng trở lên và nhóm thứ 2 là nhóm nhân viên. Đối với nhóm 1 cần chú trọng hơn vào mức lương cứng do có những công việc mà KPIs không thể đánh giá chính xác được. Đối với nhóm 2 thì hệ số lương mềm của KPIs lại cần được chú trọng do đó là 1 yếu tố giúp người lao động có thêm động lực để hoàn thành chỉ tiêu công việc được giao.

- Cần phải có chính sách đổi mới để tăng thu nhập tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động, đặc biệt là tiền lương mềm. Với mỗi nhóm đối tượng cụ thể cần KPIs riêng biệt gắn với mục đích chính trong sử dụng nhóm đối tượng đó. Từ đó mới kích thích họ hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao.

- Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc cũng cần đặc biệt chú trọng vì đây là cơ sở để xác định tỷ lệ % lương được hưởng. Công tác đánh giá lại giá trị công việc và tăng độ giãn cách giữa các vị trí trong đó đặc biệt

là các vị trí quản lý. Quá trình này cần tiến hành phân tích công việc, đánh giá giá trị công việc, xem xét mức lương trên thực tế và các đối thủ cạnh tranh.

- Tiền lương và thu nhập của người lao động tại Trung tâm so với mặt bằng chung và của Ngành tương đối cao, tuy nhiên so Trung tâm nên xem xét việc giao chỉ tiêu kế hoạch phù hợp, gắn kết hơn nữa giữa tiền lương với kết quả thực hiện công việc. Để từ đó, có cơ sở để tăng lương và người lao động có động cơ phấn đấu và để họ tin tưởng rằng mục tiêu kế hoạch đề ra có khả năng thực hiện được. Áp dụng mức lương phù hợp cho từng đối tượng người lao động và có khoảng cách hợp lý để đảm bảo người lao động thấy được sự công bằng giữa lương thu nhập nhận được và công sức cống hiến cho tổ chức.

- Trung tâm cũng nên thường xuyên thăm dò ý kiến của người lao động về chính sách lương, đây cũng là một cách để Ban lãnh đạo nắm bắt được ưu, nhược điểm của cơ chế trả lương hiện tại và từ đó tìm ra những vấn đề cần khắc phục. Điều này giúp cho chính sách lương của Trung tâm tránh được những sai lầm mang tính áp đặt chủ quan và cũng giúp cho nhân viên cảm thấy được lắng nghe, được tôn trọng. Một khi thấy được giá trị bản thân được công nhận thì mức độ gắn bó với tổ chức cũng được nâng cao và động lực làm việc của họ cũng được đẩy lên cao và có tinh thần làm việc hơn.

Một hệ thống chi trả phù hợp cần được thiết kế phù hợp với những nhu cầu và hoàn cảnh cụ thể của tổ chức. Nó phải được giám sát và đánh giá với việc xem xét lại nếu cần thiết. Chi tiết của hệ thống lương cần được truyền đạt cho cả toàn thể nhân viên và tổ chức, có thể là thông qua cuốn sổ tay của ngân hàng, hoặc qua hệ thống máy tính nội bộ của ngân hàng (email/intranet). Những cuộc giao lưu trực tiếp giữa các nhà quản lý cũng rất quý giá đối với nhân viên trong việc hướng dẫn tường tận việc tăng lương. Một trong những nhân tố quan trọng để thiết lập một hệ thống lương phù hợp là có sự

tham gia và nhất trí của đội ngũ nhân viên và một số đại diện của họ trong việc thiết kế và thực thi hệ thống chi trả. Cần tạo cho nhân viên có cơ hội tham gia và đóng góp ý kiến vào hệ thống lương. Thông thường có thể là thông qua các nhóm cùng làm việc, ban lãnh đạo, hoặc hội đồng tư vấn. Một hệ thống lương tốt là một hệ thống bao hàm trách nhiệm của những người làm quản lý, nhân viên và đại diện của đội ngũ nhân viên trong đó.

3.2.2. Hoàn thiện khuyến khích tài chính

Tiền thưởng là yếu tố khuyến khích người lao động làm việc với năng suất cao, chất lượng tốt, có ý thức trách nhiệm cao đối với tập thể. Để có thể tạo được động lực cho người lao động nhiều hơn từ công tác trả thưởng, Trung tâm nên thực hiện các công việc cụ thể sau để tạo sự kích thích mạnh mẽ hơn đối với người lao động, khi đó giá trị của việc thưởng sẽ là rất lớn.

- Xây dựng chế độ tiền thưởng và tiêu chí thưởng cụ thể, rõ ràng để việc trả thưởng cho người lao động được diễn ra thuận lợi và tạo được sự quan tâm của họ từ đó người lao động sẽ chủ động tìm ra cách thức hành động để nhận được mức tiền thưởng đó. Bên cạnh đó, Trung tâm cần chú ý đến công tác đánh giá, cho điểm các chỉ tiêu, đây cũng là khâu vô cùng quan trọng để thực hiện việc chi thưởng được công bằng, chính xác.

- Thưởng phải kịp thời, minh bạch vì không phải có chính sách thưởng rồi là đã làm cho người lao động có động lực làm việc. Ngoài ra, mức thưởng phải đủ lớn để kích thích được người lao động, nếu mức thưởng thấp thì dẫn đến thái độ xem thường các chế độ thưởng, động lực làm việc của người lao động sẽ không được nâng lên và không quan tâm đến các chính sách kích thích khác của Trung tâm.

- Trung tâm nên mở rộng các hình thức khen thưởng đối với người lao động, không chỉ bằng bằng tiền mặt như hiện nay. Trung tâm có thể áp dụng các hình thức thưởng về mặt tinh thần như: Tăng lương trước thời hạn,

tuyên dương trước tập thể, trao tặng bằng khen, được nghỉ không tính phép..., hay tặng hiện vật bằng những món quà có ý nghĩa.

- Quyết định khen thưởng phải được tiến hành tiến hành công khai, nghiêm túc để thể hiện sự tôn vinh của tổ chức với người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động đồng thời cũng là hình thức khuyến khích đối với những cán bộ khác cố gắng phấn đấu noi theo và học tập.

- Trung tâm thường thực hiện chế độ thưởng với định kỳ thời gian dài, như vậy sẽ không kích thích người lao động của mình. Trung tâm nên có chế độ thưởng với thời gian hợp lý như theo từng quý trong năm hoặc tăng cường thưởng đột xuất khi nhân viên/người lao động của Trung tâm có các thành tích trong quá trình thực hiện công việc mà đem lại lợi ích/giá trị lớn cho Trung tâm.

- Thu hút các nhân viên tham gia góp ý trong việc xây dựng chính sách khen thưởng để có thể xây dựng được chính sách khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của họ, mặt khác cũng giúp họ hiểu rõ hơn về quy định khen thưởng để có kế hoạch phấn đấu.

3.2.3. Hoàn thiện phúc lợi tài chính

Bên cạnh tiền lương và khen thưởng thì chế độ phúc lợi, chế độ đãi ngộ cũng là yếu tố để thu hút và giữ gìn lao động giỏi, giúp người lao động yên tâm, hài lòng, phấn chấn, tự hào và thỏa mãn với công việc. Hơn nữa, một chính sách phúc lợi tốt còn là biện pháp nâng cao đời sống tinh thần người lao động từ đó kích thích tinh thần và thái độ làm việc của họ. Do đó, Trung tâm nên nghiên cứu bổ sung những chính sách mới để hoàn thiện thêm hệ thống phúc lợi đảm bảo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi: Với người lao động nó làm phục hồi tinh thần và sức khỏe, giảm bớt khó khăn về kinh tế. Đối với tổ chức

nó có tác dụng tạo ra hiệu quả làm việc, gắn bó lâu dài người lao động với Trung tâm.

Hiện tại, hệ thống phúc lợi, chế độ đãi ngộ của Trung tâm tương đối đầy đủ và chi tiết. Trung tâm nên nghiên cứu điều chỉnh để chính sách phúc lợi thực sự phát huy hết chức năng của nó. Ngoài ra, khoản chi hỗ trợ người lao động từ quỹ phúc lợi, như: Hỗ trợ tiền điện thoại, hỗ trợ tiền phương tiện đi lại mới chỉ quy định mức chia đôi các chức danh lãnh đạo và nhân viên, chưa quy định mức chi giữa các bộ phận trong Trung tâm. Bởi mỗi phòng mỗi bộ phận có những chức năng riêng và tính chất công việc phức tạp cũng khác nhau. Trung tâm nên có sự điều chỉnh cụ thể hơn để tạo sự công bằng trong khoản chi này.

Trung tâm có thể tham khảo thêm một số hình thức phúc lợi sau:

- Tổ chức thành lập đội bóng đá, tennis, cầu lông, bóng bàn, câu lạc bộ Yoga... để người lao động có cơ hội vận động, giao lưu giải tỏa căng thẳng sau thời gian làm việc. Từ đó người lao động sẽ thân thiết và hiểu nhau hơn.

- Tổ chức nghỉ mát cho người lao động: Trung tâm nên tổ chức cho Người lao động đi nghỉ mát trong và ngoài nước, thay vì việc chỉ chi tiền nghỉ mát cho các gia đình tự tổ chức. Mỗi đợt tổ chức nên chia ra làm 2-3 đoàn để đảm bảo không ảnh hưởng đến công việc chung của Trung tâm. Ngoài ra, khuyến khích người lao động cho cả gia đình tham gia với kinh phí tự túc để các gia đình trong Trung tâm có thêm cơ hội giao lưu, gắn kết với nhau đây sẽ là cách tạo động lực tốt nhất bởi không chỉ bản thân người lao động mà cả gia đình họ cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức đối với gia đình và người thân của mình.

3.2.4. Một số giải pháp khác

- Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh

Qua đánh giá thực trạng thù lao tài chính tại Trung tâm cho thấy kết quả hoạt động tác động lớn đến vấn đề trả thù lao cho người lao động. Vì vậy, Trung tâm cần tăng cường nâng cao hoạt động kinh doanh để việc trả thù lao tài chính có điều kiện để cải thiện và được thực hiện thuận lợi hơn.

- Trung tâm cần tập trung nguồn vốn cho các dự án khả thi và có khả năng thu hồi vốn nhanh; Xây dựng các phương án khai thác mỗi năm hợp lý để có thể hoàn thành tốt sản lượng đề ra.

Để thực hiện tốt được hoạt động sản xuất kinh doanh Trung tâm cần xem xét lại chiến lược và chính sách kinh doanh của mình, đưa ra những chiến lược và chính sách phù hợp với điều kiện thực tế, với nhu cầu và tình hình thị trường hiện tại cũng như khả năng tài chính.

Thực hiện theo nguyên tắc minh bạch, cụ thể trách nhiệm và quyền lợi người lao động trong Trung tâm. Trung tâm cần xây dựng hệ thống quản lý có mục tiêu gắn trách nhiệm từng cá nhân với công việc cụ thể qua bộ chỉ tiêu đánh giá chất lượng hiệu quả công việc KPIs từ đó xác định được hình thức, mức độ đãi ngộ minh bạch. Nguyên tắc minh bạch đòi hỏi cơ chế đãi ngộ phản ứng đúng sự đóng góp của cá nhân người lao động đối với hoạt động của Trung tâm. Người lao động có đóng góp nhiều hơn đối với sự thành công của Trung tâm cần nhận được mức thù lao cao hơn.

Các công việc / vị trí có trách nhiệm và độ phức tạp trong thực hiện các nhiệm vụ tương tự như nhau, đòi hỏi kỹ năng, trình độ và kinh nghiệm tương tự nhau cần nhận được các hình thức đãi ngộ tương tự. Các hình thức thưởng, khuyến khích tài chính cần gắn với thành tích cá nhân và được thực hiện một cách thống nhất và liên tục. Trình tự để thực hiện các chức năng này cũng cần được xem xét đảm bảo sự công bằng. Người lao động 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 đãi ngộ phải kịp thời để động viên khuyến khích người lao động đúng thời điểm.

- Nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ quản trị nhân lực. Để một doanh nghiệp phát triển vững mạnh phụ thuộc rất lớn vào vai trò của nhà lãnh đạo, quản lý. Đây là những người có tầm nhìn, sách lược để dẫn dắt đơn vị của mình, nhân viên của mình đi đúng mục tiêu để đạt hiệu quả kinh doanh tốt nhất. 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 hoạt động tốt được. Do đó, để thù lao tài chính thực sự phát huy được vai trò của mình trong việc ổn định và cân bằng giữa lợi ích của tổ chức và đảm bảo đời sống cho người lao động thì những người vạch ra kế hoạch, chính sách phải là người có trình độ cao, am hiểu rõ tình hình thực tế của doanh nghiệp và nắm rõ các quy định của Nhà nước, pháp luật về tiền lương, khuyến khích tài chính, phụ cấp, phúc lợi... dành cho người lao động. Có như vậy thì mới xây dựng được hệ thống thù lao tài chính hợp lý, đạt được mục tiêu của tổ chức, hài hòa lợi ích các bên và tuân thủ chặt chẽ quy định của Nhà nước. Ngoài ra, đội ngũ thực hiện công tác quản trị nhân lực cũng đóng vai trò quan trọng không kém trong việc tham mưu các chiến lược cho lãnh đạo về nhân lực và các chính sách đảm bảo quyền lợi cho người lao động trong tổ chức. Nếu bộ phận này vừa thiếu về số lượng, vừa yếu về chất lượng thì sẽ làm cho hiệu quả về xây dựng và thực hiện chính sách bị ảnh hưởng.

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 Trung tâm. Trung tâm cần triển khai như sau:

Trung tâm nên tổ chức đào tạo, đào tạo lại cho người lao động không

đúng chuyên ngành. Tăng cường bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ cho cả đội ngũ. Các hình thức có thể chọn là tăng cường các hội thảo chuyên môn và cử các cán bộ tham gia các khoá đào tạo về quản trị nhân lực; tăng cường giao lưu với các học hỏi trao đổi kiến thức nội bộ; kết nối với các chuyên gia đào tạo về chuyên môn để nâng cao năng lực nghiệp vụ của người lao động.

- 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 Trung tâm còn nhiều bất cập, việc phân công công việc vẫn gây ra những bất bình đẳng. Việc triển khai chính sách đãi ngộ nhân lực của Trung tâm chưa thực sự phù hợp với kế hoạch đã được xây dựng. Do vậy, việc hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng lao động trong tình hình hiện nay là việc làm cần thiết. Trung tâm cần thực hiện chính sách luân chuyển cán bộ linh hoạt hơn khi xét thấy họ có khả năng và trình độ phù hợp với vị trí khác hơn nhằm tạo điều kiện cho họ phát huy các điểm mạnh và khắc phục điểm yếu của mình. Giữa các phòng ban cần phân tách nhiệm vụ, công việc rõ ràng giúp cho việc bố trí lao động được dễ dàng. Cần thường xuyên đánh giá năng lực, phẩm chất của cán bộ công nhân viên tạo điều kiện cho những người có khả năng phát huy được hết năng lực của mình.

Mặt khác, khi bố trí công việc cần xem xét theo nguyện vọng, tâm tư của nhân viên, bởi vì những người mong muốn thực hiện công việc họ sẽ có tâm huyết và nhiệt tình, cũng như am hiểu về công việc, nhờ đó công việc sẽ được thực hiện tốt hơn khi giao cho người khác. 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.

3.3. Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

Quỹ lương hiện tại của Trung tâm Tài trợ thương mại-Vietinbank được phân phối từ hội sở Vietinbank hàng năm và quá trình phân phối lương cũng

theo quy định Hội sở, trong khi Trung tâm là hoạt động độc lập, có con dấu riêng, điều này ảnh hưởng nhất định đến thù lao tài chính của Trung tâm. Do đó, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam nên đề cho Trung tâm được xây dựng thang bảng lương riêng phù hợp với tính chất hoạt động, tình hình kinh doanh của Trung tâm. Từ đó, đưa ra các công thức tính lương dễ dàng và đúng với thực tế Trung tâm phát sinh.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quyết định của sự phát triển và vững mạnh của doanh nghiệp. Tổ chức có nhân lực dồi dào, kỹ năng, kinh nghiệm tốt và gắn bó lâu dài sẽ đưa vị thế đi nhanh hơn, xa hơn. Vì vậy, các đơn vị luôn muốn duy trì và phát triển tổ chức của mình dựa trên việc xây dựng và quản lý tốt nhân sự, đảm bảo đời sống để họ có thể cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Một trong những yếu tố chính để duy trì nguồn lực, thu hút và giữ chân nhân tài là phải có hệ thống thù lao tài chính tốt, cạnh tranh.

Với mục tiêu nghiên cứu lý luận về thù lao tài chính, thực trạng thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. Từ đó, nghiên cứu và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam, đề tài đã thực hiện cơ bản các mục tiêu đề ra, cụ thể:

Luận văn đã hệ thống hoá được cơ sở lý luận về thù lao tài chính trong doanh nghiệp. Trong đó, làm rõ được cái khái niệm luận văn tiếp cận nội dung của thù lao tài chính trong doanh nghiệp và các nhân tố ảnh hưởng.

Luận văn đã nghiên cứu kinh nghiệm về xây dựng thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại – Ngân hàng Vietinbank và rút ra được bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Tài trợ thương mại – Ngân hàng Vietinbank.

Đề tài đã phân tích thực trạng thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. Đánh giá những ưu điểm và hạn chế trong tiền lương, các khoản khuyến khích tài chính, phúc lợi tài chính đối với người lao động và nguyên nhân.

Từ những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế, luận văn đề xuất được các giải pháp hoàn thiện thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội (2019), Bộ Luật lao động nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam năm 2019.
2. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2010), *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Trần Thị Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
4. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
5. Lê Thanh Hà (2011), “Giáo trình Quản trị nhân lực, tập1”, NXB Lao động - Xã hội
6. Lê Thanh Hà (2011), “Giáo trình Quản trị nhân lực, tập 2”, NXB Lao động - Xã hội
7. Nguyễn Thị Hoài (2019), “*Đãi ngộ tài chính tại Trung tâm cổ phần may Sơn Hà*” của tác giả, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động - Xã hội.
8. Đỗ Hồng Phong (2015), “Thù lao nhân sự tại Trung tâm Trách nhiệm hữu hạn Thương mại Dược phẩm Trang Ly”. Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế
9. Hoàng Thị Minh Phương (2015), *Đãi ngộ người lao động tại Trung tâm cổ phần thiết bị việt*, luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Lao động - Xã hội
10. Vũ Phương Tú (2019), *Tạo động lực thông qua thù lao lao động tại khối văn phòng Trung tâm Cổ phần Dịch vụ Hàng Không sân bay Tân Sơn Nhất*, luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động - Xã hội
11. Đỗ Thị Tươi (2015), *Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong doanh nghiệp*, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội

12. Đỗ Thị Tươi (2016), “Nghiên cứu thù lao tài chính trong doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hà Nội và vận dụng vào giảng dạy học phần Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp”, *Tạp chí Khoa học dạy nghề*, Số 39 tháng 12 năm 2016
13. Đỗ Thị Tươi (2020), *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động.
14. Đỗ Thị Tươi, Đoàn Thị Yến (2020), *Giáo trình Nguyên lý tiền lương*, Nhà xuất bản Lao động.
15. Nguyễn Quốc Tuấn và cộng sự (2006), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê
16. Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương (2012), *Vai trò của lương và thu nhập như là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững*, Chuyên đề số 8
17. Bùi Việt Thắng (2013), *Thù lao lao động tại Trung tâm cổ phần tin học FI&FS*, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Bưu chính Viễn thông
18. Nguyễn Hữu Thân (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản thống kê.
19. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà Xuất bản thống kê Hà Nội.
20. Đặng Thị Trang (2016), *Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân lực của Tập đoàn Bảo Việt*, Luận văn Thạc sỹ trường Đại học Thương mại.
21. Trần Thu Trang (2019), *Thù lao tài chính tại Chi nhánh mở tuyển đồng Sin Quyên, Lào Cai - Vimico*, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động - Xã hội.
22. Trung tâm Tài trợ thương mại, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (2020), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2020*, Hà Nội.
23. Trung tâm Tài trợ thương mại, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (2021), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2021*, Hà Nội.

24. Trung tâm Tài trợ thương mại, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (2022), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2022*, Hà Nội.

25. Trung tâm Tài trợ thương mại, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (2022), *Quy định phân phối tiền lương 2022*, Hà Nội.

26. Lương Văn Úc (2010), *Tâm lý lao động*, TP.HCM, NXB Lao động - Xã hội.

27. Đoàn Thị Yến (2018), *Nghiên cứu đổi mới quản lý Nhà nước về tiền lương trong doanh nghiệp*, Đề tài cấp Bộ - Bộ LĐTBXH.

PHỤ LỤC 1

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Kính gửi: Quý anh/chị tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank

Tôi là học viên cao học tại Trường Đại học Lao động - Xã hội. Hiện nay, tôi đang tiến hành nghiên cứu đề tài “*Thù lao tài chính cho tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam*”. Rất mong quý anh/chị dành chút thời gian để trả lời bảng câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin trả lời đều được giữ bí mật tuyệt đối và chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của quý anh/chị!

I. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Anh/chị vui lòng khoanh tròn theo ô thể hiện mức độ đồng ý của mình đối với các phát biểu dưới đây về các chính sách thù lao tài chính tại Trung tâm Tài trợ thương mại - Vietinbank

- (1). Hoàn toàn không đồng ý
- (2). Không đồng ý
- (3). Trung lập/Bình thường
- (4). Đồng ý
- (5). Hoàn toàn đồng ý

| STT | Nội dung | Mức độ đồng ý | | | | |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Chính sách lương | | | | | | |
| 1 | Tiền lương của Anh/chị đảm bảo công bằng giữa các chức danh, vị trí công việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Mức tiền lương Anh/chị nhận được tương xứng với kết quả thực hiện công việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3 | Tiền lương của Anh/chị được trung tâm trả đầy đủ, đúng thời hạn | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Anh/chị cảm thấy điều kiện và thời điểm xét nâng lương là hợp lý | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Thu nhập đảm bảo cuộc sống của Anh/chị cùng gia đình | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Anh/chị hài lòng về chính sách lương của trung tâm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Chính sách khuyến khích tài chính | | | | | | |
| 7 | Các chế độ thưởng được xây dựng minh bạch, rõ ràng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Hình thức thưởng đa dạng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Mức thưởng tương xứng đáng với kết quả làm việc của Anh/chị | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Các hình thức khen thưởng của trung tâm tạo động lực cho Anh/chị nâng cao trình độ, năng suất làm việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Các hình thức thưởng kích thích tinh thần cho Anh/chị hoàn thành tốt công việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Anh/chị hài lòng về chính sách thưởng của trung tâm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Chính sách phúc lợi tài chính | | | | | | |
| 13 | Phúc lợi bắt buộc được trung tâm thực hiện đầy đủ theo quy định | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Phúc lợi tự nguyện của trung tâm được xây dựng phong phú và đa dạng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Anh/chị cảm thấy các chế độ phúc lợi được xây dựng dựa trên nhu cầu của người lao động | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Các hình thức phúc lợi tài chính của trung tâm khuyến khích Anh/chị hoàn thành tốt công việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 17 | Các chế độ phúc lợi tài chính giúp Anh/chị gắn bó với trung tâm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Định mức chi đối với các hình thức phúc lợi hợp lý | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Anh/chị hài lòng về chính sách phúc lợi của trung tâm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II. THÔNG TIN CÁ NHÂN:

Tôi xin cam kết giữ bí mật thông tin cá nhân của Quý anh/chị. Các thông tin này được mã hóa nhằm thống kê số liệu trong bảng phân tích:

1. Giới tính:

Nam

Nữ

2. Độ tuổi:

Dưới 30 tuổi

Từ 31-45 tuổi

Trên 45 tuổi

3. Cấp bậc hiện tại của anh/chị tại Trung tâm

Cấp bậc nhân viên

Cấp bậc quản lý

Khác

4. Thời gian công tác của anh/chị tại Trung tâm

Dưới 1 năm

Từ 1-3 năm

Trên 3 năm

Xin chân thành cảm ơn quý anh/chị đã hoàn thành bảng khảo sát, kính chúc anh/chị thành công và hoàn thành tốt công việc!

PHỤ LỤC 2
KẾT QUẢ KHẢO SÁT

2.1. Mẫu khảo sát

| Chỉ tiêu | Số lượng | Tỷ lệ |
|---------------------------|------------|------------|
| Giới tính | | |
| Nữ | 93 | 65,03 |
| Nam | 50 | 34,97 |
| Độ tuổi | | |
| Từ 22-30 | 26 | 18,18 |
| Từ 31-45 | 93 | 65,03 |
| Trên 45 | 24 | 16,78 |
| Cấp bậc | | |
| Quản lý | 15 | 10,49 |
| Nhân viên | 128 | 89,51 |
| Thời gian làm việc | | |
| Dưới 1 năm | 12 | 8,39 |
| Từ 1-3 năm | 50 | 34,97 |
| Trên 3 năm | 81 | 56,64 |
| Tổng | 143 | 100 |

2.2. Kết quả khảo sát

| STT | Nội dung | Mức độ đồng ý | | | | | Điểm TB |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|----|----|----|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Chính sách lương | | | | | | | |
| 1 | Tiền lương của Anh/chị đảm bảo công bằng giữa các chức danh, vị trí công việc | 11 | 20 | 50 | 35 | 27 | 3,33 |
| 2 | Mức tiền lương Anh/chị nhận được tương xứng với kết quả thực hiện công việc | 10 | 19 | 49 | 38 | 27 | 3,37 |
| 3 | Tiền lương của Anh/chị được trung tâm trả đầy đủ, đúng thời hạn | 5 | 17 | 39 | 32 | 50 | 3,73 |

| | | | | | | | |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|
| 4 | Anh/chị cảm thấy điều kiện và thời điểm xét nâng lương là hợp lý | 1 | 7 | 40 | 32 | 63 | 4,04 |
| 5 | Thu nhập đảm bảo cuộc sống của Anh/chị cùng gia đình | 10 | 20 | 51 | 33 | 29 | 3,36 |
| 6 | Anh/chị hài lòng về chính sách lương của trung tâm | 13 | 20 | 52 | 34 | 24 | 3,25 |
| Chính sách khuyến khích tài chính | | | | | | | |
| 7 | Các chế độ thưởng được xây dựng minh bạch, rõ ràng | 10 | 17 | 52 | 34 | 30 | 3,40 |
| 8 | Hình thức thưởng đa dạng | 10 | 16 | 45 | 35 | 37 | 3,51 |
| 9 | Mức thưởng tương xứng đáng với kết quả làm việc của Anh/chị | 11 | 18 | 48 | 37 | 29 | 3,38 |
| 10 | Các hình thức khen thưởng của trung tâm tạo động lực cho Anh/chị nâng cao trình độ, năng suất làm việc | 9 | 15 | 54 | 38 | 27 | 3,41 |
| 11 | Các hình thức thưởng kích thích tinh thần cho Anh/chị hoàn thành tốt công việc | 12 | 17 | 45 | 41 | 28 | 3,39 |
| 12 | Anh/chị hài lòng về chính sách thưởng của trung tâm | 10 | 18 | 51 | 37 | 27 | 3,37 |
| Chính sách phúc lợi tài chính | | | | | | | |
| 13 | Phúc lợi bắt buộc được trung tâm thực hiện đầy đủ theo quy định | 0 | 0 | 52 | 35 | 56 | 4,03 |
| 14 | Phúc lợi tự nguyện của trung tâm được xây dựng phong phú và đa dạng | 3 | 12 | 34 | 51 | 43 | 3,83 |
| 15 | Anh/chị cảm thấy các chế độ phúc lợi được xây dựng dựa trên nhu cầu của | 10 | 15 | 47 | 39 | 32 | 3,48 |

| | | | | | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|
| | người lao động | | | | | | |
| 16 | Các hình thức phúc lợi tài chính của trung tâm khuyến khích Anh/chị hoàn thành tốt công việc | 9 | 18 | 47 | 35 | 34 | 3,47 |
| 17 | Các chế độ phúc lợi tài chính giúp Anh/chị gắn bó với trung tâm | 7 | 15 | 54 | 35 | 32 | 3,49 |
| 18 | Định mức chi đối với các hình thức phúc lợi hợp lý | 12 | 14 | 48 | 40 | 29 | 3,42 |
| 19 | Anh/chị hài lòng về chính sách phúc lợi của trung tâm | 5 | 14 | 50 | 43 | 31 | 3,57 |

PHỤ LỤC 3: TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CÁ NHÂN

a. Khả năng giải quyết công việc

| Cấp độ | Mô tả chi tiết |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Có khả năng thực hiện công việc được giao trong phạm vi trách nhiệm của các nhân, thường xuyên hoàn thành số lượng và chất lượng công việc được giao với thời hạn quy định. Đôi khi còn bị sai sót khi xử lý công việc và/hoặc thời gian xử lý công việc bị kéo dài hơn so với quy định. |
| 2 | Có khả năng thực hiện công việc được giao trong phạm vi trách nhiệm của các nhân, hoàn thành công việc được giao đúng thời hạn quy định đảm bảo chất lượng công việc. |
| 3 | Có khả năng thực hiện công việc được giao trong phạm vi trách nhiệm của các nhân, hoàn thành công việc được giao đúng thời hạn quy định đảm bảo chất lượng công việc. Có khả năng xử lý các vấn đề mới phát sinh, các vấn đề phức tạp trong phạm vi trách nhiệm của cá nhân. |
| 4 | Có khả năng thực hiện công việc được giao trong phạm vi trách nhiệm của các nhân, hoàn thành công việc được giao đúng thời hạn quy định đảm bảo chất lượng công việc. Có khả năng xử lý tốt các vấn đề mới phát sinh, các vấn đề phức tạp mà các lao động khác cùng phạm vi trách nhiệm công việc không giải quyết được. Có khả năng thực hiện các công việc thuộc phạm vi trách nhiệm của lao động khác trong cùng bậc công việc hoặc của lao động ở bậc công việc cao hơn trong cùng nhóm chức danh. |
| 5 | Có khả năng thực hiện công việc được giao trong phạm vi trách nhiệm của các nhân, luôn hoàn thành vượt mức công việc được giao |

| | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | với thời hạn ngắn nhất, đảm bảo chất lượng công việc. Có khả năng xử lý các vấn đề mới phát sinh, các vấn đề phức tạp mà các lao động khác cùng phạm vi trách nhiệm công việc không giải quyết được. Có khả năng thực hiện tốt các công việc thuộc phạm vi trách nhiệm của các lao động khác có cùng bậc công việc hoặc của lao động ở bậc công việc cao hơn trong cùng nhóm chức danh. Có khả năng đảm nhiệm công việc ở vị trí cao hơn |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

b. Hiệu quả công việc

| Cấp độ | Mô tả chi tiết |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Hoàn thành dưới 80% khối lượng và chất lượng công việc được giao |
| 2 | Hoàn thành từ 80% đến dưới 90% khối lượng và chất lượng công việc được giao |
| 3 | Hoàn thành từ 90% đến dưới 95% khối lượng và chất lượng công việc được giao |
| 4 | Hoàn thành từ 95% đến dưới 100% khối lượng và chất lượng công việc được giao |
| 5 | Hoàn thành từ 100% khối lượng và chất lượng công việc được giao |

c. Thái độ làm việc

| Cấp độ | Mô tả chi tiết |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Nghiêm túc, trách nhiệm đối với công việc được giao |
| 2 | Nghiêm túc, trách nhiệm đối với công việc được giao và có ý thức phối hợp với đồng nghiệp để giải quyết công việc chung. |
| 3 | Tận tụy, trách nhiệm, chủ động đối với công việc được giao. Chủ |

| | |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | động phối hợp với đồng nghiệp để giải quyết công việc chung. |
| 4 | Tận tụy, trách nhiệm, chủ động đối với công việc được giao. Chủ động phối hợp với đồng nghiệp để giải quyết công việc chung. Có ý thức nhận và thực hiện các công việc phát sinh ngoài kế hoạch được giao. |
| 5 | Tận tụy, trách nhiệm, chủ động đối với công việc được giao và trong phối hợp với đồng nghiệp để giải quyết công việc chung. Chủ động đề xuất đảm nhận các công việc phát sinh ngoài kế hoạch được giao. |

d. Kinh nghiệm

| Mức độ Bậc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| $1 \leq \text{bậc} \leq 3$ | < 6 tháng | ≥ 6 tháng | ≥ 12 tháng | ≥ 18 tháng | ≥ 24 tháng |
| $4 \leq \text{bậc} \leq 6$ | < 12 tháng | ≥ 12 tháng | ≥ 24 tháng | ≥ 30 tháng | ≥ 36 tháng |
| $7 \leq \text{bậc} \leq 9$ | < 12 tháng | ≥ 12 tháng | ≥ 30 tháng | ≥ 42 tháng | ≥ 48 tháng |
| $10 \leq \text{bậc} \leq 15$ | < 12 tháng | ≥ 12 tháng | ≥ 30 tháng | ≥ 48 tháng | ≥ 60 tháng |