

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Đức Trung, Lê Hoàng Anh và Đinh Thị Phương Anh** - Dự báo tăng trưởng kinh tế và lạm phát Việt Nam: một so sánh giữa mô hình VAR, LASSO VÀ MLP. **Mã số 154.1Deco.11** 3  
*Forecasting Economic Growth and Inflation in Vietnam: A Comparison Between the Var Model, the Lasso Model, and the Multi-Layer Perceptron Model*
- 2. Hà Văn Sự và Lê Nguyễn Diệu Anh** - Các yếu tố tác động đến phát triển thương mại đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững ở Việt Nam. **Mã số 154.1Deco.12** 14  
*The Study on Factors Affecting Trade Development Meeting the Requirements for Sustainable Development in Vietnam*
- 3. Nguyễn Văn Huân và Nguyễn Thị Quỳnh Trang** - Nghiên cứu Mô hình Z-Score vào cảnh báo sớm rủi ro hoạt động kinh doanh tín dụng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số 154.1FiBa.11** 28  
*Studying Z-Score Model in Early Warnings of Credit Risk at Vietnam Commercial Banks*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 4. Nguyễn Thu Thủy và Nguyễn Văn Tiến** - Các nhân tố tác động đến chính sách cổ tức của các doanh nghiệp bất động sản niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số 154.2FiBa.22** 36  
*Some Factors Influencing Dividend Policy of the Real Estate Companies Listed on Vietnamese Stock Market*
- 5. Nguyễn Thị Minh Nhân và Phạm Thị Thanh Hà** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến trả công lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần đầu tư và phát triển Việt Nam. **Mã số 154.2HRMg.21** 49  
*Research on Factors Affecting Wage Labour in the Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam*
- 6. Nguyễn Thị Ngọc Huyền và Trần Thị Thanh Phương** - Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả công việc của nhân viên ngành tài chính tiêu dùng tại Thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số 154.2.HRMg.21** 65  
*The Impact of Empirical Human Resource Management on Job Performance of Employees in the Consumer Finance Sector in Ho Chi Minh City*

- 7. Ngô Mỹ Trân, Trần Thị Bạch Yến và Lâm Thị Ngọc Nhung** - Ảnh hưởng của quản trị chéo đến hiệu quả tài chính của các công ty niêm yết trên Thị trường chứng khoán Việt Nam.  
**Mã số 154.2FiBa.21** 80  
*Effect of Multiple Directorships on Financial Performance of Listed Companies: The Case of the Vietnamese Stock Market*
- 8. Kiều Quốc Hoàn** - Nghiên cứu định lượng tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. **Mã số 154.2HRMg.22** 94  
*The Impact of Digital Human Resource Management on Firm Performance: An Empirical Study on Vietnam*

### Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 9. Nguyễn Thị Minh Giang và Hoàng Thị Bích Ngọc** - Báo cáo tài chính khu vực công Việt Nam - những điểm tương đồng và khác biệt so với chuẩn mực kế toán công quốc tế.  
**Mã số 154.3BAcc.31** 107  
*Vietnamese Sector Public Financial Reporting – Some Similarities and Differences Between International Public Sector Accounting Standards*

# NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

**Nguyễn Thị Minh Nhân**

**Trường Đại học Thương mại**

**Email: minhnhan@tmu.edu.vn**

**Phạm Thị Thanh Hà**

**Trường Đại học Thương mại**

**Email: haptt@tmu.edu.vn**

*Ngày nhận:* 03/03/2021

*Ngày nhận lại:* 16/04/2021

*Ngày duyệt đăng:* 20/04/2021

*Nghiên cứu nhằm mục đích xây dựng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến trả công lao động (TCLĐ) và phân tích thực trạng sự ảnh hưởng của các yếu tố đó đến trả công lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV). Tác giả tiến hành khảo sát 700 người lao động tại các chi nhánh của BIDV trên cả nước bằng bảng hỏi được thiết kế sẵn. Số phiếu khảo sát thu về sử dụng được là 653 phiếu. Kết hợp với việc xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS và AMOS 21 cho ra kết quả như sau: Các yếu tố hiệu quả hoạt động, năng lực của đội ngũ TCLĐ, chiến lược nguồn nhân lực, pháp luật về TCLĐ và văn hóa tổ chức đều có ảnh hưởng đến trả công lao động nhưng theo các mức độ khác nhau. Trong đó, hiệu quả hoạt động là yếu tố tác động mạnh nhất đến TCLĐ tại BIDV. Từ việc phân tích thực trạng, nghiên cứu đã đưa ra một số khuyến nghị nhằm cải thiện các yếu tố tạo điều kiện hoàn thiện TCLĐ tại BIDV.*

***Từ khóa:** trả công lao động, Ngân hàng Thương mại, BIDV, các yếu tố ảnh hưởng*

***JEL Classifications:** M54, F66, J21, J31*

## **1. Đặt vấn đề**

Con người chính là nguồn lực có giá trị nhất của doanh nghiệp. Đặc biệt trong môi trường kinh doanh toàn cầu có tính cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì nhân lực chính là chìa khóa thành công và là nguồn lực giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh. Hiệu quả hoạt động tốt là mục tiêu cuối cùng của tất cả các doanh nghiệp (Lawler, 2003; CIPD, 2007; WorldatWork, 2007), nhưng để đạt được điều đó thì các doanh nghiệp phải có được những người lao động có chất lượng, gắn bó và cống hiến hết mình vì tổ chức (Spherion, 2005; Echols, 2006). TCLĐ được coi là công cụ hữu hiệu giúp thu hút, giữ chân, tạo động lực cho người lao động và giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra. Tuy nhiên, để thiết lập được hệ thống TCLĐ hiệu quả thì cần sự đầu tư nghiên cứu, phân tích, đánh giá các yếu tố bên ngoài

cũng như tình hình bên trong đồng thời phải xác định được những yếu tố ảnh hưởng TCLĐ để từ đó có những biện pháp khắc phục, điều chỉnh kịp thời.

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) là ngân hàng cổ phần vốn sở hữu nhà nước hạng đặc biệt với trọng tâm phục vụ cho hoạt động đầu tư phát triển, các dự án, các chương trình phát triển then chốt của đất nước. Hiện nay, BIDV là một trong số những ngân hàng lớn nhất của Việt Nam với tổng tài sản đạt trên 1,4 triệu tỷ đồng, hơn 26 nghìn cán bộ, nhân viên. Mạng lưới của BIDV trải rộng khắp các tỉnh, thành phố với 189 chi nhánh trên cả nước, 01 chi nhánh nước ngoài, 6 hiện diện tại nước ngoài và vùng lãnh thổ, 871 phòng giao dịch, với hơn 10,4 triệu khách hàng cá nhân (chiếm 11% dân số cả nước), hơn 200 nghìn khách hàng doanh nghiệp và quan hệ đại lý với trên

2300 định chế tài chính lớn trên toàn cầu (Báo cáo thường niên của BIDV, 2019). BIDV được các tổ chức tài chính đánh giá là thương hiệu ngân hàng đứng đầu Việt Nam, TOP 30 ASEAN, TOP 500 toàn cầu và TOP 2000 Công ty đại chúng và quyền lực nhất thế giới. Để có được những thành công đó thì nguồn nhân lực của BIDV chính là yếu tố quyết định. BIDV đã sử dụng rất nhiều công cụ thông qua việc TCLĐ nhằm tạo dựng và duy trì đội ngũ lao động. Tuy nhiên, trong bối cảnh hội nhập, chuyển đổi số với sự cạnh tranh gay gắt cả trong lĩnh vực tài chính ngân hàng và về nhân lực thì TCLĐ tại BIDV cũng cần phải có những thay đổi để nâng cao khả năng cạnh tranh. Trong quá trình thay đổi đó, việc nhận diện các yếu tố ảnh hưởng để tìm ra nguyên nhân và đề ra các giải pháp khắc phục là rất quan trọng (Khalid Said Al-Jarradi, 2011; Đỗ Thị Tươi, 2013; M. Armstrong, 2015; Lê Quân, 2016). Nghiên cứu với mục đích xây dựng và kiểm định mô hình yếu tố ảnh hưởng đến trả công lao động tại BIDV nhằm nắm bắt và xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến trả công lao động để từ đó đưa ra những khuyến nghị giúp BIDV kịp thời có những biện pháp cải thiện các yếu tố, tạo điều kiện hoàn thiện trả công lao động tại Ngân hàng.

## **2. Tổng quan nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến trả công lao động**

Chủ đề về TCLĐ bắt đầu xuất hiện từ giữa thế kỷ 17 bởi các nhà kinh tế học cổ điển người Anh. Trải qua hơn 3 thế kỷ nhưng chủ đề về TCLĐ vẫn luôn được quan tâm và là một vấn đề có tính thời sự. Với tiếp cận quản trị theo quá trình, các nhà nghiên cứu đã đưa ra quan điểm: TCLĐ là quá trình xác lập và duy trì hệ thống TCLĐ. Hay nói cách khác TCLĐ là quá trình trả các giá trị cho người lao động nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức và người lao động. Quá trình này gồm các hoạt động: xây dựng kế hoạch TCLĐ, triển khai TCLĐ và đánh giá TCLĐ (Bob, 2011; Armstrong, 2014; Hoàng Văn Hải & Vũ Thùy Dương, 2010; Nguyễn Thị Minh Nhân & Mai Thanh Lan, 2016; Phạm Công Đoàn, 2019).

Các công trình nghiên cứu trong nước và ngoài nước đã khẳng định sự ảnh hưởng của các yếu tố đến TCLĐ trong doanh nghiệp như pháp luật về

TCLĐ, hiệu quả hoạt động, chiến lược nguồn nhân lực, đội ngũ đảm trách TCLĐ, văn hóa tổ chức. Cụ thể:

*Yếu tố pháp luật về TCLĐ:* Các tác giả ngoài nước như George T. Milkovich & John W. Boudreau (2002), M. Armstrong (2015) và các tác giả trong nước như Nguyễn Quang Trung (2006), Nguyễn Văn Diễm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), Trần Kim Dung (2015), M. Armstrong (2015), Lê Quân (2016) đều khẳng định các quy định của pháp luật về TCLĐ như mức lương tối thiểu, xây dựng và điều chỉnh thang bảng lương, khen thưởng, các quy định về bảo hiểm xã hội,... đều có ảnh hưởng đến các quyết định trong việc xây dựng chính sách TCLĐ trong doanh nghiệp. Các nghiên cứu thực tiễn của Đào Thanh Hương (2003), Trần Thế Hùng (2008), Vũ Hồng Phong (2011) cũng đã chứng minh các quy định pháp luật của Chính phủ có ảnh hưởng đáng kể đến trả công lao động.

*Yếu tố hiệu quả hoạt động:* Hiệu quả hoạt động ảnh hưởng đến TCLĐ trong doanh nghiệp được nhấn mạnh trong các nghiên cứu của các tác giả ngoài nước và trong nước (George T. Milkovich & John W. Boudreau, 2002; M. Nguyễn Quang Trung, 2006; Nguyễn Văn Diễm & Nguyễn Ngọc Quân, 2007; Trần Kim Dung, 2015; M. Armstrong, 2015; Lê Quân, 2016). Mỗi quan hệ giữa hiệu quả hoạt động với TCLĐ đã được các nhà nghiên cứu kiểm định. Tuy nhiên, kết quả thu được lại không hoàn toàn giống nhau. Một số nghiên cứu cho thấy có mối tương quan thuận và mạnh mẽ giữa hiệu quả hoạt động và TCLĐ (Murphy, 1985; Bussin & Huysamen, 2004; Ghosh, 2006; Kato & Long, 2006; Pan và các cộng sự, 2009; Jorn M. Andreas, Marc Steffen Rapp, Michael Wolff, 2010; Khalid Said Al-Jarradi, 2011; Conyon & He, 2011; Ozkan, 2011; Mark Bussin, 2015). Có những nghiên cứu tìm thấy mối tương quan cùng chiều giữa hiệu quả hoạt động và TCLĐ nhưng ở mức thấp (Jensen & Murphy, 1990; Yermack, 1995; Conyon, 1997; Gregg và các cộng sự, 2005; Girma và các cộng sự, 2007; Catherine T. Jeppson và các cộng sự, 2009). Các nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân, Bùi và các cộng sự (2018) chỉ ra rằng hiệu quả hoạt động thể hiện thông

qua lợi nhuận trên mỗi cổ phần (EPS) và giá trị thị trường của công ty (chỉ số Tobin's Q) có quan hệ thuận chiều đến trả công lao động.

*Yếu tố chiến lược nguồn nhân lực:* M. Armstrong (2015) đã đưa ra nhận định “Chiến lược nguồn nhân lực với sự kết nối các hoạt động với TCLĐ sẽ giúp TCLĐ hiệu quả và đạt được mục tiêu đề ra” [1]. Trần Kim Dung (2015) cũng chỉ ra mối quan hệ giữa chiến lược nguồn nhân lực và TCLĐ, theo đó hệ thống TCLĐ phải được thiết kế dựa trên chiến lược nguồn nhân lực [3]. Nghiên cứu thực tiễn của Khalid Said Al-Jarradi (2011) tại khu vực Chính phủ trong Vương quốc Hồi giáo Oman cũng chứng minh chiến lược nguồn nhân lực có tác động thuận chiều đến hiệu quả hệ thống TCLĐ [9].

*Yếu tố năng lực của đội ngũ đảm trách TCLĐ:* Đây được coi là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của hệ thống TCLĐ. Vai trò và sự ảnh hưởng của đội ngũ TCLĐ đến TCLĐ được các nhà nghiên cứu ngoài nước, trong nước khẳng định trong cả các nghiên cứu lí thuyết và nghiên cứu thực tiễn (George T. Milkovich & John W. Boudreau, 2002; Đào Thanh Hương, 2003; M. Nguyễn Quang Trung, 2006; Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2007; Trần Thế Hùng, 2008; Vũ Hồng Phong, 2011; Trần Kim Dung, 2015; M. Armstrong, 2015; Lê Quân, 2016).

*Yếu tố văn hóa tổ chức:* Trong nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ, các tác giả George T. Milkovich & John W. Boudreau (2002), Trần Kim Dung (2015), M. Armstrong (2015), Lê Quân (2016) đều nhắc đến văn hóa tổ chức như là một yếu tố xúc tác tạo điều kiện cho việc thực hiện TCLĐ. Một số nghiên cứu thực tiễn ngoài nước như mô hình nghiên cứu của Hofstede và các cộng sự (1990), Wilderom và các cộng sự (2012), Haluk Tanriverdi, Can Cakmak, Erkut Altindag (2016) cũng chứng minh văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến trả công lao động. Mô hình nghiên cứu điển hình trong nước của Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014) cũng kết luận: “Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến mức độ sử dụng tiền thưởng, nguyên tắc phân bổ tiền thưởng, cách thức trả thưởng và căn cứ xác định tiền thưởng” [12].

Đặc biệt mô hình nghiên cứu của Đỗ Thị Tươi (2013) về các yếu tố ảnh hưởng đến phương pháp TCLĐ theo cơ chế thị trường đã chứng minh đội ngũ đảm trách TCLĐ, các quy định pháp luật về TCLĐ ảnh hưởng mạnh mẽ đến TCLĐ thông qua hàm hồi quy:  $\log_e (P(Y=1)/P(Y=0)) = -27,041 + 3,318$  đội ngũ cán bộ LĐ-TL +  $3,084$  các quy định pháp luật về tiền lương +  $1,474$  chủ doanh nghiệp +  $3,649$  công bằng trong tiền lương trả cho người lao động [13].

Thông qua bức tranh tổng quan về yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ, các nghiên cứu đều có sự thống nhất về các sự tác động của pháp luật về TCLĐ, chiến lược nguồn nhân lực, hiệu quả hoạt động, năng lực của đội ngũ TCLĐ, văn hóa tổ chức đến TCLĐ. Các nghiên cứu này được thực hiện cả trong và ngoài nước. Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu chủ yếu là nghiên cứu định tính hoặc nghiên cứu sự tác động của một vài yếu tố đến một vài khía cạnh của TCLĐ trong các lĩnh vực và điều kiện môi trường hoàn cảnh khác nhau. Tại Việt Nam chưa có công trình nghiên cứu nào sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng các yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ tại BIDV.

### **3. Cơ sở lý luận và giả thuyết nghiên cứu**

#### **3.1. Khái niệm và thang đo nghiên cứu**

Các khái niệm và thang đo nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ được tác giả tổng hợp, kế thừa và phát triển từ các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước. Qua nghiên cứu và phỏng vấn chuyên gia, nhà quản trị của một số doanh nghiệp, tác giả đề xuất, điều chỉnh mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ trong doanh nghiệp cho phù hợp bối cảnh nghiên cứu. Các khái niệm cốt lõi của nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ trong doanh nghiệp được lựa chọn và đề xuất bao gồm: TCLĐ trong doanh nghiệp; Pháp luật về TCLĐ; Hiệu quả hoạt động; Chiến lược nguồn nhân lực, Năng lực của đội ngũ TCLĐ, Văn hóa tổ chức. Các thang đo sử dụng được xây dựng dựa trên việc kế thừa và phát triển các nghiên cứu trước đây. Tất cả các thang đo lường dạng Likert 5 điểm: trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý.

**3.1.1. Khái niệm và thang đo trả công lao động trong doanh nghiệp**

TCLĐ trong doanh nghiệp là quá trình bao gồm xây dựng kế hoạch, triển khai và đánh giá TCLĐ nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp và mang lại sự hài lòng cho người lao động. Thang đo

TCLĐ trong doanh nghiệp (tclđ) được tác giả xây dựng dựa trên các công trình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ và nội dung của quá trình TCLĐ. Thang đo TCLĐ trong doanh nghiệp gồm 12 biến quan sát thể hiện trong bảng 1.

**3.1.2. Khái niệm và thang đo pháp luật về TCLĐ**

Pháp luật về trả công lao động là những quy định của Nhà nước về TCLĐ được thể chế hóa dưới các dạng luật, nghị định, thông tư, quyết định, chỉ thị... nhằm quản lý TCLĐ trong doanh nghiệp. Thang đo

pháp luật về TCLĐ (pl) được NCS kế thừa và phát triển trên cơ sở các công trình nghiên cứu của các học giả về TCLĐ và ảnh hưởng từ pháp luật về TCLĐ. Thang đo này gồm 5 biến quan sát và được tổng hợp trong bảng 2.

**Bảng 1:** Thang đo trả công lao động trong doanh nghiệp

Mã hoá	Thang đo	Nghiên cứu
tclđ1	Xác định mục tiêu của TCLĐ	Nguyễn Quang Trung (2006), Khalid Said Al-Jarradi (2011), M. Armstrong (2015), Mai Thanh Lan & Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), Đinh Thị Hương (2019), Nguyễn Thị Minh Nhân (2020)
tclđ2	Xây dựng quy chế TCLĐ	
tclđ3	Ban hành các văn bản hướng dẫn TCLĐ	
tclđ4	Xây dựng các chương trình TCLĐ	
tclđ5	Hoạch định ngân quỹ TCLĐ	
tclđ6	Tổ chức bộ máy TCLĐ	
tclđ7	Tổ chức truyền thông nội bộ về TCLĐ	
tclđ8	Đào tạo nhân lực triển khai TCLĐ	
tclđ9	Thực hiện các chương trình TCLĐ	
tclđ10	Xác định tiêu chuẩn đánh giá TCLĐ	
tclđ11	Đo lường các kết quả chủ yếu của TCLĐ	
tclđ12	Thực hiện việc điều chỉnh TCLĐ	

**3.2.3. Khái niệm và thang đo hiệu quả hoạt động**

Hiệu quả hoạt động là mối tương quan so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí bỏ ra để đạt được kết quả đó. Thang đo hiệu quả hoạt động (hq) được tổng hợp và phát triển trên cơ sở các nghiên cứu của các học giả và mô hình nghiên cứu của Bussin &

**Bảng 2:** Thang đo pháp luật về TCLĐ

Mã hoá	Thang đo	Nghiên cứu
p11	Pháp luật về TCLĐ đưa ra các quy định để xác định mức lương tối thiểu	George T. Milkovich & John W. Boudreau (2002), Đào Thanh Hương (2003), Nguyễn Quang Trung (2006), Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), Trần Thế Hùng (2008), Vũ Hồng Phong (2011), Đỗ Thị Tươi (2013), Trần Kim Dung (2015), M. Armstrong (2015), Lê Quân (2016), Nguyễn Hữu Dũng (2018), Bộ luật Lao động (2019), các nghị định, thông tư, quyết định, chỉ thị dưới luật... thông tư, quyết định, chỉ thị dưới luật... và mô hình nghiên cứu của Mark Bussin (2015)
p12	Pháp luật về TCLĐ đưa ra các quy định để xây dựng và điều chỉnh thang bảng lương	
p13	Pháp luật về TCLĐ đưa ra các quy định để xây dựng và điều chỉnh, bổ sung quy chế TCLĐ	
p14	Pháp luật về TCLĐ đưa ra các quy định về phương thức TCLĐ	
p15	Pháp luật về TCLĐ đưa ra các quy định để xây dựng quỹ chi trả	

Huysamen (2004), Mark Bussin (2015) khi nghiên cứu về hiệu quả hoạt động và sự ảnh hưởng của các yếu tố đến TCLĐ. Thang đo này gồm 5 biến quan sát được thể hiện trong bảng 3.

**3.2.5. Năng lực của đội ngũ trả công lao động**  
 Năng lực là tập hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ để thực hiện một công việc nào đó trong bối cảnh cụ thể. Đội ngũ TCLĐ là người vừa đảm trách việc xây

**Bảng 3:** Thang đo hiệu quả hoạt động

Mã hoá	Thang đo	Nghiên cứu
hq1	Khả năng sinh lời trên tổng tài sản (ROA) ảnh hưởng đến TCLĐ	Jorn M. Andreas, Marc Steffen Rapp, Michael Wolff (2010), Vũ Hồng Phong (2011), Khalid Said Al-Jarradi (2011), Ngô Mỹ Trân và các cộng sự (2018), Đinh Thị Thu Hiền, Hoàng Thị Phương, Đinh Thị Thu Hà (2020) và mô hình nghiên cứu của Bussin & Huysamen (2004), Mark Bussin (2015)  Sumit K. Majumdar (1997), Phạm Công Đoàn (2012)
hq2	Khả năng sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) ảnh hưởng đến TCLĐ	
hq3	Lợi nhuận trên mỗi cổ phần (EPS) ảnh hưởng đến TCLĐ	
hq4	Năng suất lao động ảnh hưởng đến TCLĐ	
hq5	Khả năng sinh lời của người lao động ảnh hưởng đến TCLĐ	

**3.2.4. Khái niệm và thang đo chiến lược nguồn nhân lực**

Chiến lược nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến TCLĐ. Để có thể thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp thì TCLĐ cần phải có sự kết nối chặt chẽ với chiến lược nguồn nhân lực như hoạch định, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị hiệu suất... Thang đo chiến lược nguồn nhân lực (cl) được kế thừa và phát triển trên cơ sở các nghiên cứu về sự ảnh hưởng của chiến lược nguồn nhân lực đến TCLĐ của các nhà nghiên cứu và được tổng hợp đề xuất gồm 5 biến quan sát thể hiện trong bảng 4.

dụng kế hoạch, vừa là người thực hiện, duy trì và kiểm tra, điều chỉnh hệ thống TCLĐ. Việc tính toán, xây dựng, triển khai TCLĐ sao cho hiệu quả đòi hỏi cán bộ làm công tác TCLĐ phải có kiến thức, kỹ năng, thái độ phù hợp và luôn phải học hỏi để nâng cao năng lực cũng như bắt kịp với xu hướng mới trong TCLĐ. Sự phối kết hợp trong các hoạt động của đội ngũ TCLĐ sẽ giúp TCLĐ được thông suốt và hiệu quả. Ngoài ra, đội ngũ TCLĐ cũng cần phải có tầm nhìn, chiến lược nhằm định hướng hoạt động TCLĐ và tránh được những rủi ro trong tương lai. Thang đo năng lực của đội ngũ TCLĐ (nl) được

**Bảng 4:** Thang đo chiến lược nguồn nhân lực

Mã hoá	Thang đo	Nghiên cứu
cl1	Có sự kết nối chặt chẽ giữa TCLĐ và hoạch định nguồn nhân lực	Trần Kim Dung (2015), M. Armstrong (2015), Lê Quân (2016) và mô hình nghiên cứu của Khalid Said Al-Jarradi (2011)
cl2	Có sự kết nối chặt chẽ giữa TCLĐ và hệ thống tuyển dụng nhân lực	
cl3	Có sự kết nối chặt chẽ giữa TCLĐ và hệ thống giữ chân nhân lực	
cl4	Có sự kết nối chặt chẽ giữa TCLĐ và hệ thống đào tạo và phát triển nhân lực	
cl5	Có sự kết nối chặt chẽ giữa TCLĐ và quản trị hiệu suất	

tổng hợp và phát triển trên cơ sở các nghiên cứu về sự ảnh hưởng đội ngũ TCLĐ đến TCLĐ của các học giả và gồm 5 biến quan sát thể hiện trong bảng 5.

**3.2. Mô hình nghiên cứu và giải thuyết nghiên cứu**

**3.2.1. Mô hình nghiên cứu**

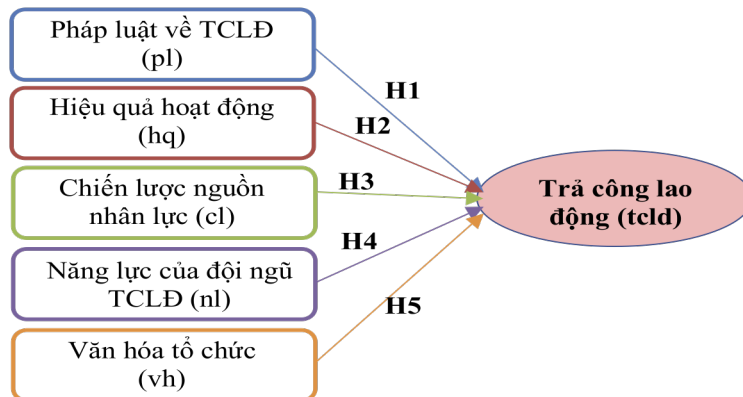
**Bảng 5:** Thang đo năng lực của đội ngũ TCLĐ

Mã hoá	Thang đo	Nghiên cứu
nl1	Đội ngũ TCLĐ có kiến thức, kỹ năng và thái độ tốt về TCLĐ	Trần Thế Hùng (2008), Đỗ Thị Tươi (2013), Trần Kim Dung (2015), M. Armstrong (2015), Lê Quân (2016)
nl2	Đội ngũ TCLĐ phối hợp tốt trong thực hiện TCLĐ	
nl3	Đội ngũ TCLĐ có tầm nhìn về TCLĐ	
nl4	Đội ngũ TCLĐ có chiến lược về TCLĐ	
nl5	Đội ngũ TCLĐ thường xuyên được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực thực hiện TCLĐ	

**3.2.6. Khái niệm và thang đo văn hóa tổ chức**

Văn hóa tổ chức là tập hợp những giá trị chung mà các thành viên trong tổ chức học được trong quá trình thực hiện công việc. Thang đo văn hóa tổ chức (vh) được kế thừa từ các nghiên cứu về sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến hiệu quả của doanh nghiệp nói chung và đến trả công lao động nói riêng. Các biến quan sát trong thang đo được kế thừa từ mô hình nghiên cứu văn hóa tổ chức của Hofstede và các cộng sự (1990) và nghiên cứu của Wilderom và các cộng sự (2012), Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014) và gồm 6 biến quan sát được thể hiện trong bảng 6.

Từ kết quả của các nghiên cứu trên, cho phép tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu lý thuyết về yếu tố ảnh hưởng đến trả công lao động trong doanh nghiệp như sau:



**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng trả công lao động trong doanh nghiệp

**Bảng 6:** Thang đo văn hóa tổ chức

Mã hoá	Thang đo	Nghiên cứu
vh1	Văn hóa hướng kết quả ảnh hưởng đến đến trả công lao động	Hofstede và các cộng sự (1990); Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014)
vh2	Doanh nghiệp chỉ quan tâm đến công việc người lao động làm	
vh3	Người lao động rất cởi mở và thân thiện	
vh4	Người lao động có cơ hội tự ra quyết định trong công việc của mình	Wilderom và các cộng sự (2012)
vh5	Các bộ phận hợp tác với nhau trong công việc	
vh6	Đo lường hiệu suất được thực hiện nghiêm túc	



Như vậy mô hình nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến trả công lao động trong doanh nghiệp có tổng 38 thang đo trong đó có 05 biến độc lập là pl, hq, cl, nl, vh và 01 biến phụ thuộc là tcld.

### 3.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu lý thuyết được cụ thể hoá qua 05 giả thuyết nghiên cứu như sau:

*Giả thuyết 1 (H1): Pháp luật về TCLĐ có tác động thuận chiều đến TCLĐ trong doanh nghiệp.*

*Giả thuyết 2 (H2): Hiệu quả hoạt động có tác động thuận chiều đến TCLĐ trong doanh nghiệp.*

*Giả thuyết 3 (H3): Chiến lược nguồn nhân lực có tác động thuận chiều TCLĐ trong doanh nghiệp.*

*Giả thuyết 4 (H4): Năng lực của đội ngũ TCLĐ có tác động thuận chiều đến TCLĐ trong doanh nghiệp.*

*Giả thuyết 5 (H5): Văn hóa tổ chức có tác động thuận chiều đến TCLĐ trong doanh nghiệp.*

## 4. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả sử dụng kết hợp cả hai phương pháp: phương pháp nghiên cứu định tính, phương pháp nghiên cứu định lượng, cụ thể:

### 4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được sử dụng với mục đích đảm bảo tính khoa học và sự phù hợp của các khái niệm, yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ và thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu, qua đó xây dựng mô hình nghiên cứu và kiểm tra ban đầu tính phù hợp của mô hình trong khung cảnh mới. Các phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng là:

*Phương pháp nghiên cứu tại bàn:* Phương pháp được sử dụng thông qua việc thu thập các dữ liệu từ các công trình khoa học trong nước và ngoài nước, để đạt được mục tiêu hệ thống hóa bức tranh tổng thể về các yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ. Sau khi đọc, dịch, tóm tắt các nội dung quan trọng của từng công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ, tác giả đặt ra câu hỏi, giả thuyết nghiên cứu, đề xuất mô hình nghiên cứu, đồng thời xác định nguồn và nội dung các thang đo trong mô hình đề xuất. Dựa trên các khái niệm, các biến và thang đo, tác giả thiết lập bảng câu hỏi dự kiến.

*Phương pháp phỏng vấn:* Phương pháp được thực hiện thông qua phỏng vấn chuyên gia là các giảng viên đến từ Trường Đại học Thương mại, Trường Kinh tế Quốc dân, Học viện Ngân hàng, đại diện ngân hàng, đội ngũ chuyên gia của BIDV có mức độ am hiểu sâu về TCLĐ và các chuyên gia độc lập về lĩnh vực lao động, tiền lương... nhằm đánh giá, kiểm tra mức độ phù hợp về mặt thuật ngữ, thiết kế các câu hỏi, thang đo để đảm bảo tính rõ ràng, nhất quán, làm cơ sở cho việc hiệu chỉnh bảng hỏi trong phiếu điều tra.

### 4.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

*Phương pháp thu thập dữ liệu:* Phương pháp khảo sát được sử dụng trong nghiên cứu định lượng để thu thập dữ liệu nhằm lượng hóa mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ. Phương pháp khảo sát được tiến hành với thang đo chuẩn (đã được điều chỉnh sau khi nghiên cứu sơ bộ) gửi tới người lao động tại 50 chi nhánh trên toàn quốc của BIDV (700 phiếu khảo sát phát ra và thu về được 653 phiếu hợp lệ đạt tỷ lệ 93,29% tổng số phiếu phát ra).

*Phương pháp xử lý dữ liệu:* Số phiếu hợp lệ được mã hóa và nhập vào file Excel, sau đó xử lý bằng công cụ phân tích SPSS 21, AMOS 21 nhằm: Kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha; Phân tích nhân tố khám phá EFA; Phân tích nhân tố khẳng định CFA và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM kiểm tra độ thích hợp của mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ tại BIDV.

*Phương pháp phỏng vấn và thảo luận:* Sau khi có kết quả nghiên cứu, tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn và thảo luận với các chuyên gia về lĩnh vực TCLĐ tại các trường đại học, các tổ chức về lao động – tiền lương và cán bộ chuyên trách về TCLĐ tại BIDV để đề xuất các khuyến nghị đối với việc cải thiện các yếu tố ảnh hưởng đến TCLĐ tại BIDV.

## 5. Kết quả nghiên cứu

### 5.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Tổng số phiếu hợp lệ thu về là 653 phiếu trong đó có 171 phiếu điều tra nhà quản trị, 482 phiếu điều tra cán bộ, nhân viên tại 50 chi nhánh của BIDV. Kết quả thống kê mô tả cụ thể như sau:

*Về giới tính:* Tỷ lệ nam, nữ của mẫu điều tra khá cân bằng: Nam chiếm 53,3%, Nữ chiếm 46,7%. Tỷ lệ này thống nhất với Báo cáo thường niên của BIDV giai đoạn 2015 - 2019 về lao động.

*Về tuổi:* Độ tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất trong mẫu điều tra đó là từ 31 đến 40 tuổi chiếm 48,1%, tiếp theo là nhóm độ tuổi từ 25 đến 30 với 22,6%, và nhóm độ tuổi từ 41 đến 60 chiếm 20,4%, còn lại 6,2% là nhóm độ tuổi dưới 25 và 2,5% dành cho nhóm độ tuổi từ 51 đến 60, độ tuổi trên 61 không có trong mẫu khảo sát. Kết quả từ điều tra khảo sát cũng thống nhất với những số liệu về độ tuổi lao động được BIDV thống kê trong các báo cáo về lao động.

*Về trình độ:* Lao động trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất với 82,1%, tiếp đến là lao động có trình độ sau đại học chiếm 14,5% và nhóm lao động có trình độ trung cấp, cao đẳng chỉ chiếm 3,4%. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với thống kê về trình độ lao động được BIDV trình bày trong Báo cáo thường niên. Đối tượng khảo sát trong mẫu có trình độ cao điều này đảm bảo chất lượng của các phiếu khảo sát.

*Về số năm kinh nghiệm:* Thâm niên công tác của NLD tại BIDV chủ yếu thuộc nhóm từ 11 đến 15 năm với 42,2%, tiếp theo là nhóm từ 5 đến 10 năm chiếm 23,7%, thâm niên từ 15 đến 20 năm chiếm 12,6%, thâm niên trên 20 năm chiếm 11,2% và thấp nhất là nhóm có thâm niên dưới 5 năm với 10,3%. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình khảo sát vì khi được tiếp cận những đối tượng đã có thời gian gắn bó với BIDV ít nhất từ 5 năm trở lên là những lao động có sự am hiểu nhất định cũng như nắm được những thay đổi về TCLĐ theo thời gian.

*Về mức thu nhập bình quân:* Mức thu nhập bình quân của mẫu khảo sát chiếm tỷ trọng cao nhất là nhóm từ 15 đến 20 triệu với 30,1%, tiếp theo là nhóm với mức thu nhập từ 10 đến 15 triệu chiếm 21,9%, nhóm. Nhóm trên 25 triệu chiếm 25,5% với 166 phiếu, đây là nhóm chủ yếu là các nhà quản trị của BIDV. Mức thu nhập bình quân của BIDV được coi là phù hợp với mức bình quân chung trên thị trường tài chính nhưng nếu so sánh với các ngân hàng thương mại ngang cấp như Vietcombank,

Techcombank, Viettinbank thì mức thu nhập này lại thấp hơn (Theo báo cáo tài chính hàng năm của các ngân hàng) và đây chính là điểm hạn chế của BIDV khi cạnh tranh về nhân lực.

### **5.2. Kiểm tra độ tin cậy của thang đo**

Các tiêu chí được sử dụng khi thực hiện đánh giá độ tin cậy của thang đo như sau: Loại các biến quan sát có hệ số tương quan biến - tổng nhỏ (nhỏ hơn 0.3); tiêu chuẩn chọn thang đo khi có độ tin cậy Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6; Hệ số Cronbach's Alpha càng lớn thì độ tin cậy nhất quán càng cao (Nunnally & Burnstein, 1994; Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009); Các mức giá trị của Cronbach's Alpha: lớn hơn 0.8 là thang đo tốt; từ 0.7 đến 0.8 là thang đo có thể sử dụng được; từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên cứu là mới trong bối cảnh nghiên cứu (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005). Tổng hợp độ tin cậy của các thang đo: pl, hq, cl, nl, vh, tclđ đều thỏa mãn hệ số Cronbach's Alpha, hệ số tương quan biến tổng (xem bảng 7). Cụ thể:

(i) *Độ tin cậy của thang đo pháp luật về TCLĐ:* các biến trong thang đo pl có hệ số Cronbach's Alpha = 0.817 > 0.6 điều này đảm bảo độ tin cậy cao. Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất đạt 0.545 đều cao hơn 0.3 cho thấy tất cả các biến quan sát đều được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá EFA.

(ii) *Độ tin cậy của thang đo hiệu quả hoạt động:* các biến trong thang đo hq có hệ số Cronbach's Alpha = 0.785 > 0.6 điều này đảm bảo độ tin cậy. Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất đạt 0.442 đều cao hơn 0.3 cho thấy tất cả các biến quan sát đều được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá EFA.

(iii) *Độ tin cậy của thang đo chiến lược nguồn nhân lực:* các biến trong thang đo cl có hệ số Cronbach's Alpha = 0.802 > 0.6 điều này đảm bảo độ tin cậy cao. Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất đạt 0.346 đều cao hơn 0.3 cho thấy tất cả các biến quan sát đều được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá EFA.

(iv) *Độ tin cậy của thang đo năng lực của đội ngũ TCLĐ:* các biến trong thang đo nl có hệ số Cronbach's Alpha = 0.778 > 0.6 điều này đảm bảo

độ tin cậy. Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất đạt 0.552 đều cao hơn 0.3 cho thấy tất cả các biến quan sát đều được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá EFA.

(v) *Độ tin cậy của thang đo văn hóa tổ chức*: các biến trong thang đo *vh* có hệ số Cronbach's Alpha = 0,792 > 0.6 (sau khi loại bỏ biến quan sát *vh6*) điều này đảm bảo độ tin cậy cao. Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất đạt 0.501 đều cao hơn 0.3 cho thấy tất cả các biến quan sát đều được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá EFA.

(vi) *Độ tin cậy của thang đo trả công lao động*: các biến trong thang đo *tclđ* có hệ số Cronbach's Alpha = 0.805 > 0.6 điều này đảm bảo độ tin cậy cao khi loại bỏ *tclđ3*, *tclđ6*, *tclđ10*, *tclđ11* vì có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3. Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất đạt 0.444 đều cao hơn 0.3 cho thấy tất cả các biến quan sát còn lại đều được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá EFA.

Sau khi kiểm định độ tin cậy của các thang đo thì các biến không đảm bảo độ tin cậy bị loại là: *vh6*, *tclđ3*, *tclđ6*, *tclđ10*, *tclđ11*.

**5.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA**

Khi phân tích EFA lần 1 cho các nhóm nhân tố, kết quả cho thấy  $KMO = 0.850 > 0.5$ , Sig của kiểm định Bartlett's = 0.000 < 0.05 đều thỏa mãn yêu cầu đặt ra.

Khi phân tích EFA lần 2 cho các nhóm nhân tố, kết quả cho thấy  $KMO = 0.848 > 0.5$ , Sig của kiểm định Bartlett's = 0.000 < 0.05 đều thỏa mãn yêu cầu đặt ra. Tuy nhiên biến quan sát *vh1*, *cl3*, *pl2*, *tclđ4*, *tclđ7*, *tclđ8* không thỏa mãn về hệ số tải nhân tố >0.5. Do đó các biến quan sát này lần lượt loại ra khỏi mô hình. Và kết quả chạy EFA như sau:

**Bảng 8:** Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's Test

		.848
KMO Bartlett's Test of Sphericity	Ước lượng chi bình phương	4223.821
	Bậc tự do	231
	Mức ý nghĩa	.000

Nguồn: Kết quả phân tích từ SPSS 21

Dữ liệu phù hợp phân tích nhân tố EFA, mức ý nghĩa sig <0.05 nên có thể nhận định rằng các biến quan sát có tương quan với nhau. Các nhân tố đề xuất giải thích được 55.721% > 50% các biến với điểm dừng phương pháp được sử dụng với Eigenvalues đạt 2.3680 > 1 thỏa mãn yêu cầu.

Qua kiểm tra độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố, còn lại 6 nhân tố: Nhân tố *hq* (*hq1*, *hq5*, *hq4*, *hq2*, *hq3*); Nhân tố *nl* (*nl4*, *nl2*, *nl1*, *nl5*); Nhân tố *tclđ* (*tclđ1*, *tclđ2*, *tclđ12*, *tclđ5*, *tclđ9*); Nhân tố *cl* (*cl1*, *cl2*, *cl5*); Nhân tố *pl* (*pl5*, *pl3*, *pl1*); Nhân tố *vh* (*vh3*, *vh2*) (xem Bảng 9).

**5.4. Phân tích nhân tố khẳng định CFA**

Kết quả CFA (mô hình tới hạn) của mô hình thang đo được trình bày trong hình 2. Mô hình này

**Bảng 7:** Tổng hợp kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

Yếu tố	Khái niệm	Số biến quan sát còn lại	Độ tin cậy		Đánh giá
			Cronbach's Alpha	Tương quan biến tổng – thấp nhất	
<b>pl</b>	Pháp luật về TCLĐ	5	0,817	0.545	Đạt yêu cầu
<b>hq</b>	Hiệu quả hoạt động	5	0,785	0.442	
<b>cl</b>	Chiến lược nguồn nhân lực	5	0,802	0.346	
<b>nl</b>	Năng lực của đội ngũ TCLĐ	5	0,778	0.552	
<b>vh</b>	Văn hóa tổ chức	5	0,792	0.501	
<b>tclđ</b>	Trả công lao động	8	0,805	0.444	

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS 21

**Bảng 9:** Ma trận xoay

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
hq1	.747					
hq5	.737					
hq4	.720					
hq2	.652					
hq3	.621					
nl4		.745				
nl2		.670				
nl1		.655				
nl5		.653				
tclđ1			.754			
tclđ2			.652			
tclđ12			.605			
tclđ5			.513			
tclđ9			.506			
cl1				.891		
cl2				.767		
cl5				.687		
pl5					.663	
pl3					.611	
pl1					.512	
vh3						.770
vh2						.625

*Nguồn: Kết quả phân tích từ SPSS 21*  
 có 180 bậc tự do. Hình trên cho thấy giá trị của các chỉ số Chi-bình phương = 451.219 với giá trị  $p=0.000$ . Các chỉ tiêu khác: Chi-bình phương/df = 2.507, GFI= 0.930, TLI= 0.914, CFI= 0.933 đều cao hơn 0,9 (Bentler & Bonett, 1980), RMSEA = 0,052 < 0,08 (Steiger, 1990), điều này có thể suy ra mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường.

Tính đơn hướng: Phân tích CFA cho kết quả Chi-bình phương = 451.219 với giá trị  $p=0.000$ . Các chỉ tiêu khác: Chi-bình phương/df = 2.507, GFI= 0.930, TLI= 0.914, CFI= 0.933 đều cao hơn 0,9 (Bentler & Bonett, 1980), RMSEA = 0,052 < 0,08 (Steiger, 1990) điều này có thể suy ra mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường. Điều này cho chúng ta điều kiện cần và đủ để cho tập hợp biến quan sát

đạt được tính đơn hướng (theo Steenkamp & Van Trip, 1991).

Giá trị hội tụ: Các trọng số (đã chuẩn hóa) đều > 0.5 chứng tỏ thang đo các khái niệm đều đạt được giá trị hội tụ.

Giá trị phân biệt: Hệ số tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình đều dương và < 1 và khác biệt so với 1; giá trị P-value đều rất bé và < 0,05 cho nên hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt so với 1 ở độ tin cậy 95%. Do đó các khái niệm nghiên cứu trong mô hình này đều đã đạt được giá trị phân biệt. (hình 2)

**5.5. Kết quả kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

**5.5.1. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu**

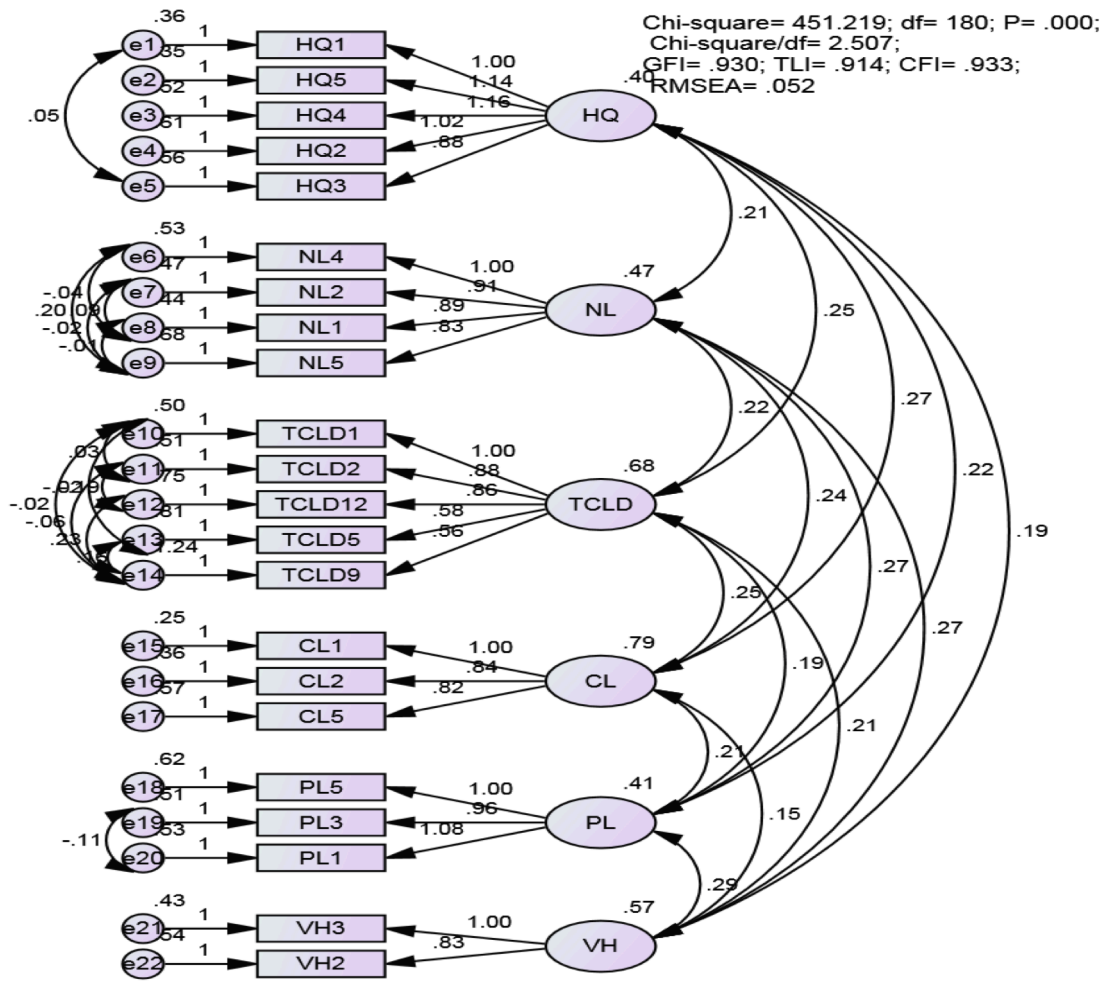
Sau khi chạy phần mềm AMOS, ta thu được mô hình SEM (hình 3).

Qua mô hình ta thấy mô hình có 180 bậc tự do, chỉ số Chi-bình phương = 451.219 với giá trị  $p=0.000$ . Các chỉ tiêu khác: Chi-bình phương/df = 2.507, GFI = 0.930, TLI= 0.914, CFI=0.933 tất cả cao hơn 0,9 (Bentler & Bonett, 1980), RMSEA = 0,052 < 0,08 (Steiger, 1990). Như vậy mô hình nghiên cứu này đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường.

**5.5.2. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

Kết quả phân tích SEM cho thấy có 5 nhân tố trong mô hình đều có tác động đến TCLĐ tại BIDV gồm: hiệu quả hoạt động, năng lực của đội ngũ TCLĐ, chiến lược nguồn nhân lực, pháp luật về TCLĐ, văn hóa tổ chức, cả 5 yếu tố hiệu quả hoạt động, năng lực đội ngũ TCLĐ, chiến lược nguồn nhân lực, pháp luật về TCLĐ, văn hóa tổ chức ở mức ý nghĩa 10% do giá trị P-value < 0.1. Các trọng số hồi quy của bảng trên đều mang dấu dương cho thấy các yếu tố hiệu quả hoạt động, năng lực của đội ngũ TCLĐ, chiến lược nguồn nhân lực, pháp luật về TCLĐ, văn hóa tổ chức ảnh hưởng cùng chiều với trả công lao động tại BIDV (xem bảng 10).

Như vậy có 5 giả thuyết đặt ra ban đầu đều được chấp nhận, các yếu tố hiệu quả hoạt động, năng lực đội ngũ TCLĐ, chiến lược nguồn nhân lực, pháp luật về TCLĐ, văn hóa tổ chức tác động thuận chiều đến TCLĐ tại BIDV (xem bảng 11).



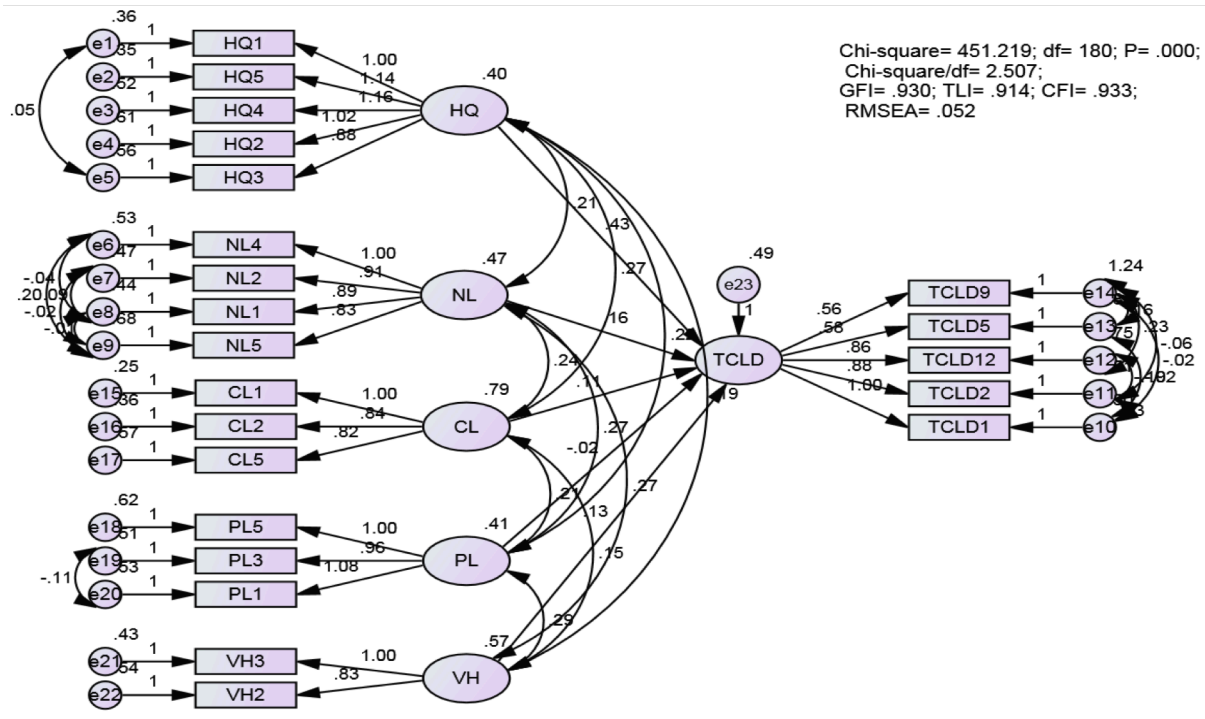
Nguồn: Kết quả phân tích AMOS 21

**Hình 2:** Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA (chuẩn hóa)

**Bảng 10:** Hệ số hồi quy chuẩn hóa

	Ước lượng Estimate	Sai lệch chuẩn S.E.	Giá trị tới hạn C.R.	Mức độ ý nghĩa P
TCLD <--- HQ	.416	.086	4.839	***
TCLD <--- NL	.397	.052	1.876	***
TCLD <--- CL	.295	.069	1.375	***
TCLD <--- PL	.168	.114	.610	***
TCLD <--- VH	.123	.076	1.615	.061

Nguồn: Kết quả phân tích từ AMOS 21



Nguồn: Kết quả phân tích AMOS 21

**Hình 3:** Mô hình SEM (đã hiệu chỉnh)

**Bảng 11:** Kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Kết quả
Giả thuyết 1 (H1): Pháp luật về TCLĐ tác động thuận chiều TCLĐ tại BIDV	Chấp nhận
Giả thuyết 2 (H2): Hiệu quả hoạt động tác động thuận chiều đến TCLĐ tại BIDV	Chấp nhận
Giả thuyết 3 (H3): Chiến lược nguồn nhân lực có tác động thuận chiều đến TCLĐ tại BIDV	Chấp nhận
Giả thuyết 4 (H4): Năng lực của đội ngũ TCLĐ có tác động thuận chiều đến TCLĐ tại BIDV	Chấp nhận
Giả thuyết 5 (H5): Văn hóa tổ chức có tác động thuận chiều đến TCLĐ tại BIDV	Chấp nhận

**6. Thảo luận kết quả nghiên cứu và một số khuyến nghị**

**6.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Thông qua kết quả nghiên cứu định lượng (bảng 10) cho thấy TCLĐ tại BIDV đang chịu ảnh hưởng của các yếu tố: hiệu quả hoạt động, năng lực của đội

ngũ TCLĐ, chiến lược nguồn nhân lực, pháp luật về TCLĐ, văn hóa tổ chức. Mặc dù vậy, mức độ ảnh hưởng và vai trò của các yếu tố này không hoàn toàn giống nhau. Trong đó hiệu quả hoạt động (0,41), năng lực của đội ngũ TCLĐ (0,397), chiến lược nguồn nhân lực (0,295), pháp luật về TCLĐ (0,168), văn hóa tổ chức (0,123) ảnh hưởng đến TCLĐ tại BIDV. Ta có phương trình hồi quy tuyến

tính biểu diễn mối quan hệ giữa các biến trong mô hình như sau:

$$tclđ = 0,41. hq + 0,397. nl + 0,295. cl + 0,168. pl + 0,123. vh$$

Như vậy, có thể kết luận tại BIDV yếu tố nội tại là hiệu quả hoạt động, năng lực của đội ngũ TCLĐ,

chiến lược nguồn nhân lực có tác động mạnh đến TCLĐ hơn yếu tố bên ngoài là pháp luật về TCLĐ. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Jorn M. Andreas, Marc Steffenrapp, Michael Wolff (2010), Ngô Mỹ Trân, Bùi Văn Trinh, Giang Minh Tiến (2018) nhận định hiệu quả hoạt động tác động thuận chiều đến TCLĐ; Trần Thế Hùng (2008), Đỗ Thị Tươi (2013) khẳng định năng lực của đội ngũ TCLĐ tác động dương đến TCLĐ; Khalid Said Al-Jarradi (2011) phát hiện chiến lược nguồn nhân lực tác động tích cực đến TCLĐ; Wilderom và các cộng sự (2012), Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014), Haluk Tanriverdi, Can Cakmak, Erkut Altindag (2016) khẳng định văn hóa tổ chức có tác động dương đến TCLĐ; Đỗ Thị Tươi (2013), Mark Bussin (2015) nhận định pháp luật về TCLĐ tác động thuận chiều đến TCLĐ trong doanh nghiệp.

### **6.2. Một số khuyến nghị**

Dựa vào kết quả nghiên cứu trên cùng với phương pháp phỏng vấn, thảo luận với các chuyên gia về lĩnh vực TCLĐ, tác giả đưa ra một số khuyến nghị giúp cải thiện các yếu tố ảnh hưởng nhằm hoàn thiện TCLĐ tại BIDV như sau:

#### *6.2.1. Nâng cao hiệu quả hoạt động tạo nền tảng tài chính vững chắc cho trả công lao động*

Hiệu quả hoạt động của BIDV tác động trực tiếp và mạnh nhất đến TCLĐ. Do đó, khi nâng cao hiệu quả hoạt động tức là làm tăng các chỉ số ROA, ROE, EPS, sức sinh lời của người lao động, năng suất lao động thì mọi hoạt động của TCLĐ cũng sẽ được cải thiện và nâng cao. Tại BIDV, việc hoạch định ngân quỹ TCLĐ được xác định dựa trên cơ sở kết quả hoạt động của toàn hệ thống (đối với chính sách TCLĐ chung) và của từng chi nhánh (đối với chính sách TCLĐ riêng mỗi chi nhánh). Nếu hiệu quả hoạt động của BIDV cao sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng và triển khai các chương trình TCLĐ của BIDV, từ đó nâng cao sức cạnh tranh của BIDV so với các đối thủ cả trên thị trường lao động lẫn thị trường tài chính. Theo Báo cáo tài chính hàng năm của các ngân hàng cùng cấp như Vietcombank, Techcombank, Viettinbank thì hiệu quả hoạt động của BIDV thấp hơn. Đây cũng là nguyên nhân làm

cho thu nhập bình quân của NLĐ tại BIDV thấp hơn các ngân hàng đó. Để gia tăng hiệu quả hoạt động thì bản thân BIDV cần có những quyết sách cụ thể trong chiến lược kinh doanh nhằm gia tăng doanh thu, lợi nhuận như: Thường xuyên đánh giá bối cảnh và tình hình hoạt động kinh doanh; Thực hiện tốt chiến lược kinh doanh đã đề ra; Tăng cường huy động vốn bằng nhiều phương pháp khác nhau; Giảm nợ xấu và quyết liệt trong việc giải quyết nợ xấu; Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và những thành tựu khoa học trong hoạt động kinh doanh; Tổ chức tốt đội ngũ chăm sóc khách hàng; Tăng cường đào tạo nghiệp vụ cho đội ngũ tiếp xúc khách hàng nhằm nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng;...

#### *6.2.2. Củng cố đội ngũ và nâng cao năng lực của cán bộ đảm trách trả công lao động tại BIDV*

Đội ngũ TCLĐ là người quyết định đến hiệu quả của TCLĐ tại BIDV. Do đó, đội ngũ đảm trách TCLĐ cần phải có cả trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm và xây dựng chiến lược đối với TCLĐ. Hiện nay, cán bộ đảm trách TCLĐ tại BIDV đang thiếu về số lượng và chất lượng chưa đồng đều, đa phần chưa có trình độ chuyên môn về quản trị nhân lực. Tại các chi nhánh, số lượng cán bộ đảm trách TCLĐ hiện rất ít. Thêm vào đó, do chính sách luân chuyển vị trí làm việc của BIDV nên có những cán bộ chưa từng tiếp cận với công việc trả công lao động dẫn tới bỡ ngỡ và lúng túng trong quá trình thực hiện. Do đó, BIDV cần có những giải pháp nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ TCLĐ như: Nâng cao nhận thức của đội ngũ đảm trách TCLĐ về các trách nhiệm và vai trò của mình trong công việc được giao cũng như đối với người lao động và toàn bộ hệ thống BIDV. Trong đó, cần đặc biệt chú ý đến việc thay đổi quan điểm về TCLĐ và cần phải coi TCLĐ là hoạt động đầu tư bền vững; Tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ đảm trách TCLĐ theo lộ trình và chương trình cụ thể. Cần có sự phân luồng đào tạo cho các đối tượng như: Đối với cán bộ mới tiếp cận với TCLĐ, Đối với các cán bộ đã có kinh nghiệm, Đối với nhà quản lý công tác TCLĐ; Nội dung đào tạo

bao quát cả về chuyên môn, quy trình, thái độ, cách thức thực hiện chuyên nghiệp. Phương pháp đào tạo theo hướng lấy tình huống thực tế để giải quyết, học hỏi, rút kinh nghiệm; Đội ngũ TCLĐ cũng cần thường xuyên hỗ trợ, phối hợp với nhau trong các công việc để đảm bảo sự thống nhất, thông suốt của quá trình TCLĐ; Thường xuyên đánh giá năng lực của các cán bộ đảm trách TCLĐ để nhận định chính xác thực trạng, những hạn chế, thiếu hụt để có những biện pháp khắc phục, bổ sung; Khuyến khích, tạo điều kiện (cả về tài chính và thời gian, công việc) để các đội ngũ TCLĐ chủ động tự học tập nghiên cứu nâng cao năng lực và mạnh dạn đề xuất những sáng kiến áp dụng vào thực tiễn. Ngoài ra, cũng nên tuyển dụng những cán bộ có trình độ chuyên môn về quản trị trị nhân lực nhằm củng cố thêm lực lượng đảm trách TCLĐ. Đội ngũ TCLĐ cũng cần xây dựng chiến lược TCLĐ để xác định được đường hướng của công tác TCLĐ, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện ở hiện tại và những kế hoạch tương lai.

#### *6.2.3. Tăng cường chiến lược nguồn nhân lực có sự kết nối chặt chẽ các hoạt động với trả công lao động*

Chiến lược nguồn nhân lực với sự kết nối chặt chẽ TCLĐ với hoạch định nguồn nhân lực, hệ thống tuyển dụng và quản trị hiệu suất được người lao động đánh giá có ảnh hưởng trực tiếp đến trả công lao động tại BIDV. Chiến lược nguồn nhân lực là kim chỉ nam cho việc xây dựng các chính sách, chương trình TCLĐ tại BIDV. Tuy nhiên thực tế chiến lược NNL tại BIDV vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế. Do đó, để tạo điều kiện hoàn thiện và nâng cao hiệu quả của TCLĐ thì BIDV cần xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho toàn hệ thống cũng như đối với từng bộ phận với việc tập trung kết nối chặt chẽ giữa hoạch định với TCLĐ trong việc xác định đối tượng mục tiêu được hoạch định vào các vị trí công việc khác nhau; kết nối chặt chẽ hệ thống tuyển dụng với trả công lao động để thu hút người lao động và nâng cao thương hiệu tuyển dụng của BIDV; kết nối chặt chẽ việc quản trị hiệu suất với

TCLĐ nhằm đánh giá chính xác kết quả của người lao động và các phòng ban, chi nhánh và từ đó có những phương hướng cải thiện, nâng cao hiệu suất của người lao động thông qua công tác TCLĐ.

#### *6.2.4. Đổi mới hướng tiếp cận đối với các quy định về trả công lao động theo hướng tăng tính chủ động cho doanh nghiệp tạo thuận lợi cho việc hoàn thiện trả công lao động*

Chính sách pháp luật về trả công lao động là công cụ quản lý của nhà nước nhằm bảo vệ quyền lợi của người lao động và người sử dụng lao động. Pháp luật về trả công lao động có nhiều sự thay đổi tích cực qua các năm trên tất cả các mặt từ các quy định về tiền lương tối thiểu, thang bảng lương, quản lý tiền lương... nhằm mục đích tạo điều kiện thuận lợi và tăng tính tự quyết cho tổ chức nhưng vẫn đảm bảo quyền lợi của người lao động. BIDV là ngân hàng thương mại cổ phần do Nhà nước nắm quyền quản lý, chi phối. Do đó các quy định của pháp luật về TCLĐ có sự ảnh hưởng đáng kể đến mọi chính sách TCLĐ của BIDV. Pháp luật về TCLĐ là khung hướng dẫn cho tất cả các hoạt động từ việc xác định mức lương, thang bảng lương, quy chế TCLĐ tại BIDV. BIDV cũng chủ động xây dựng bảng lương theo vị trí công việc và các quy chế trả lương gắn với hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, thực tế việc các chính sách, pháp luật của nhà nước đối với TCLĐ vẫn còn mang nặng tính chi phối, can thiệp sâu vào các hoạt động TCLĐ tại BIDV nói riêng và các doanh nghiệp nói chung, đặc biệt là các doanh nghiệp nhà nước. Do đó, trong thời gian tới Nhà nước cần đổi mới hướng tiếp cận đối với các quy định về TCLĐ theo hướng nói lỏng việc quản lý, tăng tính chủ động cho doanh nghiệp và chỉ đưa ra các nguyên tắc quản lý, cụ thể: Nhà nước phải coi đổi mới chính sách tiền lương là yêu nhiệm vụ quan trọng trong xây dựng và ổn định đất nước; Nhà nước cần hoàn thiện chính sách tiền lương tối thiểu và sớm hoàn thiện và cho ra đời Luật tiền lương tối thiểu; Nhà nước nên đưa ra các nguyên tắc để quản lý thang bảng lương doanh nghiệp, không nên đi sâu vào nghiệp vụ, kỹ thuật xây dựng thang bảng của



doanh nghiệp. Vấn đề đó thuộc phạm trù tự quyết của doanh nghiệp và doanh nghiệp tự lựa chọn cách xây dựng nào phù hợp nhất đối với doanh nghiệp, kể cả doanh nghiệp; nhà nước Nhà nước cần hoàn thiện hệ thống văn bản pháp luật và tăng cường công tác thanh kiểm tra; Nhà nước cũng cần xây dựng các văn bản quy định và hướng dẫn hoạt động quản trị nhân lực nói chung và TCLĐ nói riêng cho các doanh nghiệp nhà nước nhằm tạo cơ sở cho việc TCLĐ đúng theo quy định đồng thời giảm bớt thời gian, công sức trong việc cập nhật, tìm hiểu, áp dụng các nội dung của quản lý nhà nước về TCLĐ; Nhà nước nên nghiên cứu, ban hành và sửa đổi những quy định về TCLĐ không còn hợp lý, thiếu tính đồng bộ nhằm tạo môi trường, hành lang pháp lý thuận lợi cho BIDV nói riêng và các doanh nghiệp nói chung trong việc thực hiện TCLĐ.

*6.2.5. Xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức nhằm tạo môi trường và chất xúc tác cho việc TCLĐ hiệu quả*

Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến TCLĐ tại BIDV từ việc xây dựng kế hoạch TCLĐ, triển khai TCLĐ đến đánh giá TCLĐ. BIDV với trên 90% lao động có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên là điều kiện thuận lợi để xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức giúp mang lại hiệu quả cho TCLĐ. Văn hóa hướng công việc và văn hóa hướng hệ thống mở đang có tác động mạnh đến TCLĐ tại BIDV. Do đó, để cải thiện yếu tố văn hóa tổ chức nhằm hoàn thiện TCLĐ thì BIDV cần coi trọng văn hóa hướng đến công việc và các chính sách TCLĐ cần được xây dựng dựa trên vị trí công việc, các kết quả thực hiện công việc của cá nhân, của phòng ban và của chi nhánh nhằm đảm bảo trả công lao động công bằng, tương xứng với công việc đảm nhận và kết quả công việc. Người lao động tại BIDV rất coi trọng các mối quan hệ đồng nghiệp. Do đó, Ngân hàng cần xây dựng và phát triển văn hóa hướng mở để giúp người lao động cởi mở, thân thiện và sẵn sàng chia sẻ, giúp đỡ nhau cả trong công việc lẫn cuộc sống. Điều này có ảnh hưởng tích cực rất lớn đến tinh thần, thái độ của mọi người lao động cũng như góp phần xây

dựng môi trường làm việc hiệu quả tại BIDV. Xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức cần sự chung sức, đồng lòng từ các cấp lãnh đạo đến nhân viên nhằm tạo được cơ sở, nền tảng tinh thần vững chắc giúp xây dựng và triển khai các công việc mang lại hiệu quả cao đồng thời tạo được sự gắn bó, gắn gũi, tinh cảm như một “đại gia đình” của tất cả các thành viên tại BIDV.

## **7. Kết luận**

Trả công lao động là công cụ quan trọng quyết định đến thu hút, duy trì, tạo động lực, giữ chân người lao động và giúp tổ chức đạt được các mục tiêu. Thông qua khảo sát 653 người lao động tại BIDV tác giả đã phân tích bức tranh tổng thể về sự ảnh hưởng của các yếu tố đến trả công lao động, nhận diện được những các yếu tố nội tại như hiệu quả hoạt động, năng lực của đội ngũ TCLĐ có tác động mạnh hơn yếu tố bên ngoài như pháp luật về TCLĐ. Nghiên cứu cũng đề xuất những khuyến nghị nhằm cải thiện các yếu tố, tạo điều kiện thuận lợi hoàn thiện trả công lao động tại BIDV. Đồng thời kết quả nghiên cứu cũng tạo tiền đề quan trọng định hướng cho những nghiên cứu tiếp theo nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến trả công lao động tại các doanh nghiệp, ngành, lĩnh vực khác nhằm giúp các doanh nghiệp đưa ra những giải pháp cải thiện các yếu tố từ đó nâng cao năng suất, hiệu quả của doanh nghiệp. ◆

## ***Tài liệu tham khảo:***

1. Michael Armstrong (2015), *Reward Management*, 10<sup>th</sup> Edition, Kogan Page, London
2. Mark Bussin (2015), *Factors driving changes to remuneration policies in South Africa*, South African Journal of Labour Relations, Vol.39, No.2, pp. 43 – 62.
3. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
4. Haluk Tanriverdi, Can Cakmak, Erkut Altindag (2016), *The relationship of organizational culture and wage policies in Turkish Family Firms*,

Business Management Dynamics, Vol.5, No.7, pp. 01-16.

5. Trần Thế Hùng (2008), *Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

6. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, NXB Thống kê, Hà Nội.

7. Nadeem Iqbal, Komal Javaid, Naveed Ahmad, Muhammad Ateeq (2013), *Impact of Rewards and Leadership on the Employee Engagement: A Case Study from Banking Sector of Pakistan*, Management and Administrative Sciences Review, Vol. 2, Issue 4, pp. 379 – 390.

8. Katsuyuki Kubo (2000), *The determinants of executive compensation and its effect on company performance in Japan and in the UK*, A dissertation submitted for the degree of Ph.D Faculty of Economics, London School of Economics and Political Science

9. Khalid Said Al-Jarradi (2011), *An investigation into the effectiveness of the reward system in the Government Sector in the Sultanate of Oman and the Potential for Introducing a Total Reward Strategy*, A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy in Human Resources Management in the Faculty of Humanities.

10. Nyanhete Tatenda & Bhebhe Moment (2014), *Factor Impacting on Reward Systems: A Comparative Study between Public and Private Universities in Zimbabwe*, Journal of Sustainable Development, Vol. 7, No. 5, pp. 150 – 161.

11. Frans Maloa & Mohamed Rajah (2012), *Determinants of employee compensation: an exploratory study (Các yếu tố quyết định TCLĐ: Nghiên cứu khám phá)*, South African Journal of Labour Relations, Vol.36, No.12, pp. 91 – 112.

12. Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014), *Tác động của văn hóa tổ chức lên hệ thống thù lao khuyến khích trong các doanh nghiệp Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

13. Đỗ Thị Tươi (2013), *Hoàn thiện phương pháp trả công lao động theo cơ chế thị trường trong các doanh nghiệp ở Hà Nội*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

14. Ngô Mỹ Trân, Bùi Văn Trịnh, Giang Minh Tiến (2018), *Các nhân tố ảnh hưởng đến thù lao tổng giám đốc của các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, Tập 54, Số 6D, tr. 196 – 205.

15. Wilderom, Berg, Wiersma (2012), *A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance*, The Leadership Quarterly, Vol. 23, Issue 5, pp. 835 – 848.

### Summary

The study aims to analyze the impact of factors on total reward at Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam (BIDV). The author conducted a survey of 700 employees at BIDV's branches nationwide using pre-designed questionnaires. Number of surveys collected to be used is 653. Combined with data processing using SPSS and AMOS 21 software, the results are as follows: Operational efficiency, capacity of the labor union team, human resource strategy, law on labor union and corporate culture have an influence on total reward at BIDV, but to different degrees. In which, operating efficiency is the most influencing factor on total reward at BIDV. From analyzing the current situation, the study has proposed a number of solutions to improve the factors to facilitate the completion of total reward at BIDV.