

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**ĐỖ THỊ NHUNG**

**TẠO ĐÔNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN  
TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HÀ ĐÔNG THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**HÀ NỘI – 2020**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**ĐỖ THỊ NHUNG**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN  
TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HÀ ĐÔNG THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 8.34.01.01 (Quản trị kinh doanh)**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ VÂN ANH**

**HÀ NỘI – 2020**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

*Hà Nội, ngày...tháng...năm 2020*

**Người cam đoan**

**Đỗ Thị Nhung**

## LỜI CẢM ƠN

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới tập thể các Thầy Cô giáo thuộc Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông đã trang bị giúp cho em kiến thức trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới cô giáo **TS. Nguyễn Thị Vân Anh**, người đã tận tình, trực tiếp hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Nhân đây, cũng xin được gửi lời cảm ơn tới Ban giám đốc, các Tổ nghiệp vụ của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp số liệu và tạo điều kiện cho em hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

***Xin trân trọng cảm ơn!***

*Hà Nội, ngày.....tháng.....năm 2020*

**Người thực hiện**

**Đỗ Thị Nhung**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG .....</b>	<b>vii</b>
<b>DANH MỤC HÌNH VẼ .....</b>	<b>viii</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Một số vấn đề cơ bản về động lực làm việc và tạo động lực làm việc .....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Động lực làm việc .....	7
1.1.2. Tạo động lực làm việc.....	8
1.1.3. Mục đích và vai trò của việc tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức .....	8
<b>1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực làm việc .....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Học thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow.....	9
1.2.2. Học thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc Clelland .....	11
1.2.3. Học thuyết hai nhân tố của HERZBERG .....	11
1.2.4. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner.....	12
1.2.5. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom .....	12
1.2.6. <i>Vận dụng các học thuyết tạo động lực</i> .....	13
<b>1.3. Các nội dung hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức .....</b>	<b>14</b>
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động .....	14
1.3.2. Công cụ phi tài chính .....	14
1.3.3. Công cụ tài chính.....	17
<b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho người lao động .....</b>	<b>20</b>
1.4.1. Các nhân tố thuộc về người lao động .....	20

1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức .....	21
1.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức .....	22
<b>Kết luận chương 1 .....</b>	<b>24</b>
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HÀ ĐÔNG.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. Tổng quan về Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.....</b>	<b>25</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.....	25
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ quyền hạn, cơ cấu tổ chức của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông .....	26
2.1.3. Các đặc điểm chung về hoạt động của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.....	30
2.1.4. Tình hình lao động tại BHXH quận Hà Đông .....	34
<b>2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.....</b>	<b>37</b>
2.2.1. Xác định nhu cầu của cán bộ, nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.....	37
2.2.2. Tạo động lực cho người lao động bằng công cụ phi tài chính .....	38
2.2.3. Tạo động lực cho người lao động bằng công cụ tài chính.....	48
<b>2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại BHXH quận Hà Đông .....</b>	<b>60</b>
2.3.1. Nhân tố thuộc về NLĐ.....	60
2.3.2. Nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức .....	61
2.3.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài tổ chức.....	63
<b>2.4. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.....</b>	<b>65</b>
2.4.1. Những kết quả đã đạt được.....	65
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân .....	66
<b>Kết luận chương 2 .....</b>	<b>71</b>
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HÀ ĐÔNG.....</b>	<b>72</b>

<b>3.1. Định hướng phát triển của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông đến năm 2025 .....</b>	<b>72</b>
3.1.1. Phương hướng phát triển của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông .....	72
3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc tại Bảo hiểm Xã hội quận Hà Đông.....	73
<b>3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm Xã hội quận Hà Đông.....</b>	<b>75</b>
3.2.1. Giải pháp tạo động lực cho người lao động bằng công cụ phi tài chính .....	75
3.2.2. Giải pháp tạo động lực cho người lao động bằng công cụ tài chính.....	78
3.2.3. Các giải pháp khác .....	81
<b>3.3. Một số kiến nghị .....</b>	<b>82</b>
3.3.1. Kiến nghị với Bảo hiểm xã hội Việt Nam .....	82
3.3.2. Kiến nghị với nhà nước .....	83
<b>Kết luận chương 3 .....</b>	<b>84</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>85</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>87</b>
<b>PHỤ LỤC 01 .....</b>	<b>90</b>
<b>PHỤ LỤC 02 .....</b>	<b>94</b>

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CCVC	Công chức, viên chức
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
QĐ	Quyết định
UBND	Ủy ban nhân dân
VNĐ	Việt Nam đồng



## **DANH MỤC CÁC BẢNG**

Bảng 2. 1: Kết quả thực hiện kế hoạch thu BHXH, BHYT, BHTN giai đoạn 2016-2019.....	31
Bảng 2.2: Kết quả chi trợ cấp bảo hiểm xã hội tại BHXH quận Hà Đông giai đoạn 2016-2019.....	33
Bảng 2.3. Cơ cấu tuổi, giới tính và trình độ chuyên môn của BHXH quận Hà Đông qua các năm 2016-2019 .....	35
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát mức độ cần thiết nhu cầu của cán bộ nhân viên tại BHXH quận Hà Đông .....	37
Bảng 2.5 : Phụ cấp chức vụ, trách nhiệm tại BHXH quận Hà Đông.....	50
Bảng 2.6 : Khảo sát về ý kiến người lao động về tiền lương tại BHXH Quận Hà Đông .....	51
Bảng 2.7: Khảo sát mức độ hài lòng về tiền lương.....	53
Bảng 2.8: Mức chi khen thưởng tại BHXH quận Hà Đông.....	54
Bảng 2. 9: Ý kiến người lao động về tiền thưởng.....	56
Bảng 2. 10: Khảo sát mức độ hài lòng về tiền thưởng.....	57
Bảng 2. 11. Chế độ phúc lợi tại BHXH quận Hà Đông .....	58
Bảng 2. 12: Ý kiến người lao động về chế độ phúc lợi.....	59
Bảng 2. 13: Khảo sát mức độ hài lòng về chính sách phúc lợi .....	60
Bảng 2. 14: Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về sắp xếp, bố trí lao động .....	39
Bảng 2. 15: Kết quả đánh giá, xếp loại công việc của CBVC BHXH quận Hà Đông giai đoạn 2016-2019.....	41
Bảng 2. 16. Ý kiến người lao động về hệ thống đánh giá công việc .....	42
Bảng 2. 17: Khảo sát mức độ hài lòng đối với môi trường và điều kiện làm việc ...	44
Bảng 2. 18. Khảo sát ý kiến của người lao động về công tác đào tạo nhân lực.....	47

**DANH MỤC HÌNH VẼ**

Hình 1. 1: Tháp nhu cầu của Abraham Maslow .....	10
Hình 2. 1. Cơ cấu tổ chức bộ máy BHXH quận Hà Đông.....	28
Hình 2. 2: Biểu đồ biểu diễn thực hiện kế hoạch thu giai đoạn 2016 – 2019.....	32

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Con người luôn được coi là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự thành công của bất kỳ một tổ chức nào. Ngày nay, việc quan tâm đến nguồn lực con người không chỉ mang ý nghĩa xã hội mà còn được khẳng định là chiến lược đầu tư cho tương lai một cách chắc chắn và hiệu quả của các tổ chức. Để có thể đạt được các kế hoạch, chỉ tiêu cũng như mục tiêu chiến lược đã đề ra, mỗi tổ chức cần sử dụng và kết hợp nhiều nguồn lực khác nhau, trong đó có nguồn lực con người.

Việc sử dụng tốt nguồn nhân lực được thể hiện qua nhiều nội dung, nhưng một trong những nội dung quan trọng là hoạt động tạo động lực cho người lao động. Động lực lao động được hình thành từ các yếu tố thuộc về mỗi cá nhân và các yếu tố phát sinh trong quá trình lao động. Khi người lao động có động lực làm việc thì họ sẽ làm việc hăng say, chủ động, sáng tạo trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao. Có động lực lao động thì người lao động sẽ cống hiến hết mình vì công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, góp phần tích cực vào sự phát triển và bền vững của tổ chức.

Nhận thức được tầm quan trọng của các hoạt động tạo động lực cho người lao động đối với sự phát triển của tổ chức. Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông đã quan tâm tới việc tạo động lực làm việc cho người lao động, từng bước tạo dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, phát huy tinh thần chủ động sáng tạo của người lao động. Tuy nhiên công tác tạo động lực làm việc cho công chức viên chức và người lao động còn chưa đạt được kết quả như mong muốn. Người lao động chưa làm việc hết mình cho tổ chức, chất lượng, hiệu quả công việc chỉ ở mức khá và người lao động chưa thực sự cảm thấy hài lòng, thỏa mãn với công việc của mình. Xuất phát từ thực tế đó, tác giả chọn đề tài ***“Tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông thành phố Hà Nội”*** làm đề tài luận văn thạc sĩ với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ đóng góp một phần cho sự phát triển của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.

## 2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Vấn đề tạo động lực làm việc trong lao động đối với người lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực của tổ chức, giúp thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động, là nhân tố quyết định nên sự thành công của mỗi tổ chức trong việc thực hiện thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ đề ra. Vì vậy, đây là vấn đề thu hút được sự quan tâm của rất nhiều các nhà khoa học, các nhà nghiên cứu, các trường đại học... được công bố trên các sách báo, tạp chí. Trong số đó, có thể kể đến một số đề tài sau:

Đề tài “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho cán bộ, công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước” của tác giả Nguyễn Thị Phương Lan – Trường Học viện hành chính Quốc gia năm 2015. Đề tài đã phát hiện và nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa các công cụ tạo động lực mới là cách tốt nhất để thúc đẩy động lực làm việc của công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước. Đối tượng nghiên cứu ở đây là nhóm cán bộ, công chức của các cơ quan hành chính nên có phần khác với nhóm người lao động trong các doanh nghiệp nhà nước hoạt động ngoài dịch vụ công của các cơ quan hành chính sự nghiệp [8].

Đề tài “Chính sách tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức cấp xã” với phạm vi nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An của tác giả Lê Đình Lý – Trường Học viện hành chính Quốc gia năm 2010. Đề tài đã chỉ ra các hạn chế của các chính sách ảnh hưởng xấu đến động lực làm việc của cán bộ công chức cấp xã. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng các chính sách tạo động lực làm việc tác giả đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức cấp xã [9].

Đề tài “Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” của tác giả Vũ Thị Uyên – Trường đại học Kinh tế quốc dân năm 2008. Đề tài đã hệ thống hóa những lý luận căn bản về tạo động lực làm việc. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn Hà Nội, tác giả đã chỉ ra những mặt

được và chưa được của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện động lực làm việc [13].

Đề tài “Hoàn thiện công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH thương mại FPT” của tác giả Nguyễn Thị Duyên – Trường đại học Quốc gia Hà Nội năm 2014. Đề tài nghiên cứu thực tiễn công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại công ty TNHH thương mại FPT. Vận dụng những cơ sở lý luận về tạo động lực lao động tác giả đã đưa ra quan điểm nhu cầu đào tạo động lực giữa các đối tượng khác nhau là khác nhau, cần có chính sách tạo động lực riêng. Đồng thời đưa ra giải pháp cho việc nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực cần kết hợp cả hai biện pháp tài chính và phi tài chính [6].

Các công trình khoa học nêu trên có những đóng góp quan trọng về lý luận và thực tiễn về tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Tuy nhiên cho đến nay chưa có một công trình nghiên cứu chuyên sâu và toàn diện về tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông thành phố Hà Nội. Đây là đề tài hoàn toàn mới, không trùng lặp với các đề tài khoa học mà tôi được biết.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Mục tiêu chung nhất của việc thực hiện đề tài là đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường động lực làm việc cho công chức viên chức và người lao động tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông. Các mục tiêu cụ thể bao gồm:

- Hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về tạo động lực lao động trong tổ chức;
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông rút ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân;
- Đề xuất giải pháp, khuyến nghị nhằm tăng cường động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- a. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là tạo động lực làm việc cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông.

b. Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông;
- Về thời gian: Nghiên cứu trên cơ sở các dữ liệu trong khoảng thời gian từ 2016 – 2019 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

a. Phương pháp thu thập dữ liệu:

– Dữ liệu thứ cấp: Tình hình hoạt động và thực trạng tạo động lực cho người lao động của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông được tổng hợp từ tạp chí chuyên ngành, các báo cáo tổng kết định kỳ, các tài liệu lưu trữ, các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí ... Các dữ liệu thứ cấp mà tác giả thu thập được trong khoảng thời gian từ 2016 – 2019 tại BHXH quận Hà Đông (quy chế tiền lương, thưởng, chế độ phúc lợi, các văn bản liên quan đến chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông, số lượng lao động, trình độ chuyên môn ..., các báo cáo quá trình hoạt động, báo cáo tổng kết cuối năm, báo cáo thường niên của BHXH quận Hà Đông.

– Dữ liệu sơ cấp: Khảo sát bằng bảng hỏi được thực hiện đối với cán bộ, nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông về động lực làm việc. Thời gian tác giả thực hiện xin ý kiến và làm các cuộc khảo sát người lao động của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông trong giai đoạn từ 01/2020 – 03/2020.

Tác giả dựa trên các cơ sở lý thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động và nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước về sự thỏa mãn công việc cũng như tìm hiểu các yếu tố để thúc đẩy động lực làm việc cho người lao động từ đó tìm ra tạo động lực làm việc cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông phụ thuộc vào những yếu tố nào nhằm xây dựng bảng câu hỏi nghiên cứu của đề tài. Sau đó tác giả sẽ xem xét chi tiết cách thiết lập bảng câu hỏi, chọn mẫu, chọn công cụ thu thập thông tin và quá trình thu thập thông tin và xử lý số liệu thống kê. Cơ sở thiết lập bảng câu hỏi nghiên cứu tạo động lực làm việc cho người lao động tại BHXH quận

Hà Đông.

Dựa trên các cơ sở lý thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động và nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước về sự thỏa mãn công việc cũng như tìm hiểu các yếu tố để thúc đẩy tạo động lực làm việc cho người lao động.

Cơ sở đưa ra các giải pháp tạo động lực làm việc, nghiên cứu này kết hợp thuyết nhu cầu của Maslow, lý thuyết của Herzberg và sử dụng quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động của giáo trình Quản trị nguồn nhân lực của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tác giả dùng bảng câu hỏi để thu thập số liệu khảo sát về bước đầu tiên của Quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động tại đơn vị.

Bước 1 và bước 2: Xác định và phân loại nhu cầu của người lao động tại cơ quan trong thời gian qua, điều tra thông qua 7 yếu tố: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc bố trí, sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, bầu không khí làm việc.

Nội dung bảng câu hỏi gồm 25 câu hỏi trong đó có 23 câu hỏi sẽ được đo bằng thang đo Likert 5 mức độ. Các mức độ phổ biến từ 1 (không đồng ý hay hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (đồng ý hay hoàn toàn đồng ý) để tìm hiểu mức độ đánh giá của người trả lời, cụ thể các mức độ như sau:

- |                            |                 |                     |
|----------------------------|-----------------|---------------------|
| 1: Hoàn toàn không đồng ý. | 3: Bình thường. | 5: Hoàn toàn đồng ý |
| 2: Không đồng ý.           | 4: Đồng ý.      |                     |

**Thiết kế Bảng hỏi:** Xem bảng phụ lục 01

Tác giả đã thiết kế bảng hỏi và xin ý kiến của giáo viên hướng dẫn, giảng viên đang giảng dạy tại Trường Học viện công nghệ bưu chính viễn thông. Tiến hành điều tra thử 10 người lao động của đơn vị để tiếp nhận ý kiến và góp ý hoàn thiện bảng hỏi trước khi triển khai điều tra thực trên diện rộng.

**Cách chọn mẫu**

Đảm bảo được tổng thể chung. Quá trình tổ chức điều tra chọn mẫu gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định tổng thể chung. Phạm vi nghiên cứu của luận văn là

BHXXH quận Hà Đông nên tổng thể chung là toàn bộ người lao động tại đơn vị.

Bước 2: Xác định khung chọn mẫu hay danh sách chọn mẫu. Tại BHXXH quận Hà Đông năm 2020 có 47 CBNV, bao gồm toàn bộ cán bộ nhân viên và người lao động trong đơn vị, phiếu khảo sát (bảng hỏi) được phát trực tiếp cho cán bộ, nhân viên tại BHXXH quận Hà Đông.

Bước 3: Kích thước mẫu  $n = 47$

Bước 4: Kiểm tra quá trình chọn mẫu: Kiểm tra sự cộng tác của người trả lời, Kiểm tra tỷ lệ hoàn tất (xem đã thu thập đủ số đơn vị cần thiết trên mẫu chưa). Như trên đã trình bày, để thu thập dữ liệu sơ cấp phục vụ cho nghiên cứu, tác giả đã phát ra 47 bảng khảo sát ban đầu; thu về là 44 bảng trong đó có 2 bảng khảo sát không hợp lệ do thiếu thông tin và đánh giá không trung thực, do vậy kết quả là có 42 bảng khảo sát hợp lệ được sử dụng làm dữ liệu cho nghiên cứu.

b. Phương pháp phân tích, xử lý dữ liệu

- Dữ liệu thứ cấp được xử lý bằng tổng hợp, phân tích số liệu;
- Dữ liệu sơ cấp là các phiếu khảo sát bằng bảng hỏi sẽ được xử lý bằng thống kê mô tả, phân tích, so sánh tổng hợp đánh giá.

## **6. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức.

**Chương 2:** Thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ, nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.

**Chương 3:** Giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ, nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.



## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC**

### **1.1. Một số vấn đề cơ bản về động lực làm việc và tạo động lực làm việc**

#### ***1.1.1. Động lực làm việc***

Động lực làm việc là nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực trong mọi tổ chức, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động và là nhân tố quyết định sự thành công các mục tiêu của tổ chức. Thực tế có nhiều quan niệm khác nhau về động lực làm việc nhưng nhìn chung đều nói nên được bản chất của việc nâng cao động cơ làm việc của người lao động.

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012): “Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó” [5,tr.134].

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2018): “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao” [11,tr.87].

Có thể hiểu động lực làm việc như sau:

Động lực làm việc là mong muốn và sự tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân người lao động đạt được mục tiêu của mình và mục tiêu của tổ chức.

Động lực làm việc được thể hiện qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhận và thái độ của họ đối với tổ chức. Điều này có nghĩa là không có động cơ làm việc chung cho tất cả người lao động. Mỗi người lao động đảm nhận những công việc khác nhau và có những động lực khác nhau để làm việc. Động lực làm việc gắn liền với công việc, tổ chức và môi trường làm việc cụ thể.

Như vậy, có thể nói động lực làm việc là những nhân tố bên trong, thúc đẩy con người làm việc một cách hoàn toàn tự nguyện, hăng say, có khả năng thích nghi và tính sáng tạo cao nhất với tiềm năng của họ để tạo ra năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Đồng thời cũng là để thỏa mãn nhu cầu

của chính người lao động. Nó không chỉ chịu ảnh hưởng của bản thân người lao động mà còn chịu ảnh hưởng rất lớn từ hoạt động quản lý nhân sự trong tổ chức.

### ***1.1.2. Tạo động lực làm việc***

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn & Phạm Thúy Hương (2018) thì: “Tạo động lực làm việc được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc”. [11, tr.87]

Theo PGS.TS Nguyễn Thị Minh An (2015) thì: “Tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động với người lao động làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức” [1, tr.80].

Động lực làm việc cũng là tạo ra sức hấp dẫn trong công việc, hiệu quả của công việc cũng như về tiền lương, thưởng, phúc lợi ... Sức hút càng lớn thì lợi ích cho người lao động càng lớn, khi đó người lao động sẽ hăng say làm việc để đạt được lợi ích đó một cách nhiệt tình và tự nguyện. Đây chính là lý do để các nhà quản lý cần quan tâm tạo động lực làm việc cho người lao động.

Tạo động lực làm việc là tổng hợp các biện pháp kích thích về vật chất lẫn tinh thần và cách ứng xử của các nhà quản lý trong tổ chức, nhằm tạo ra sự khao khát, tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu trong công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức.

Vậy có thể rút ra một cách chung nhất về tạo động lực làm việc: Tạo động lực làm việc chính là nhân tố bên ngoài được thể hiện thông qua việc các nhà quản lý vận dụng một cách có hệ thống các chính sách, cách thức quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực làm việc, hài lòng với công việc và làm việc hiệu quả để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.

### ***1.1.3. Mục đích và vai trò của việc tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức***

#### ***a. Mục đích của tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức***

Khuyến khích, thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả và sáng tạo.

Giúp tổ chức giữ chân được người giỏi đang làm việc tại tổ chức.

*b. Vai trò của tạo động lực làm việc*

- *Đối với xã hội*

Tạo động lực làm việc giúp cho nhu cầu của người lao động được đáp ứng một cách tối đa nên giúp các thành viên trong xã hội có cuộc sống tốt hơn.

Tạo động lực làm việc giúp cá nhân người lao động đạt được mục tiêu phát triển của bản thân đồng thời giúp cho tổ chức phát triển. Khi tổ chức phát triển sẽ gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phát triển.

- *Đối với tổ chức*

Tạo động lực góp phần xây dựng văn hóa của tổ chức, nâng cao uy tín của tổ chức trong xã hội.

Khi tổ chức tạo động lực làm việc cho người lao động hiệu quả thì sẽ giúp tối ưu hóa khả năng làm việc của người lao động, giúp đạt được mục tiêu của tổ chức.

- *Đối với bản thân NLĐ*

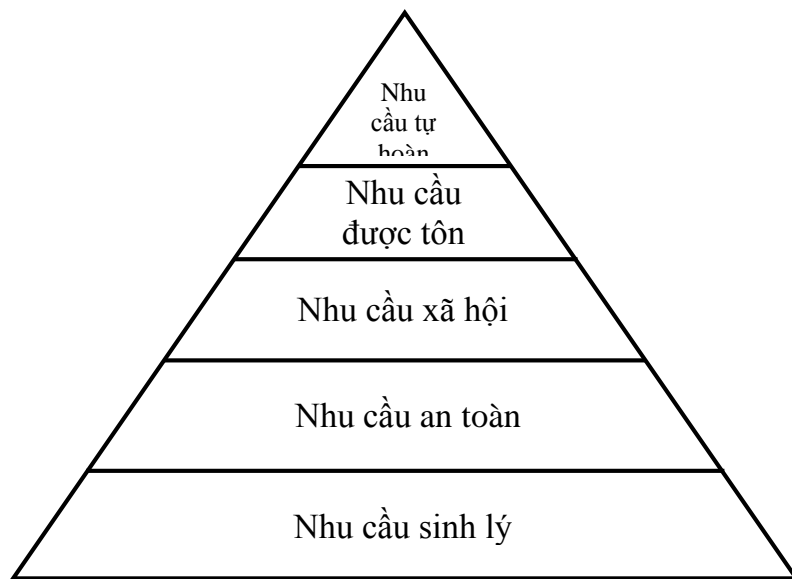
Tạo động lực giúp NLĐ luôn phấn đấu phát huy tính sáng tạo và hoàn thiện mình hơn.

Gắn bó người lao động với nhau hơn trong công việc, có trách nhiệm trong công việc được đảm nhận.

## **1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực làm việc**

### ***1.2.1. Học thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow***

Abraham Maslow là một học giả về quản lý và tâm lý học của Hoa Kỳ, Maslow có nhận định rất nổi tiếng qua mô hình Tháp nhu cầu. Maslow tin rằng ở mỗi người có những nhu cầu khác nhau mà họ mong muốn được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu thành năm bậc thang theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao như sau:



**Hình 1. 1: Tháp nhu cầu của Abraham Maslow**

(Nguồn: Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội[7,tr.158])

Nhu cầu sinh lý: Là những nhu cầu thiết yếu và tối thiểu để đảm bảo cho con người tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo, chỗ ở và các nhu cầu khác của cơ thể.

Nhu cầu về an toàn: Là những nhu cầu được đảm bảo an toàn, không đe dọa đến công việc, tài sản, sức khỏe, tính mạng và gia đình.

Nhu cầu xã hội: Là những nhu cầu về tình yêu, sự chấp nhận, bạn bè, mong muốn gia nhập một tổ chức hay một đoàn thể nào đó, hay nói cách khác là nhu cầu kết bạn, giao lưu.

Nhu cầu được tôn trọng: là nhu cầu có địa vị, được người khác tôn trọng và công nhận, cũng như cần tôn trọng bản thân.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Là nhu cầu trưởng thành và phát triển, được biến năng lực sáng tạo của họ thành hiện thực, hay nhu cầu đạt được những thành tựu mới và có ý nghĩa.

Nhìn vào hình 1.1 cho ta thấy khi một trong số các nhu cầu trên được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của cá nhân sẽ đi theo bậc từ thứ bậc thấp lên thứ bậc cao. Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động, người

quản lý cần hiểu rõ người lao động đang ở đâu trong hệ thống phân cấp này và hướng tới việc thỏa mãn các nhu cầu ở hệ thống phân cấp đó.

Để tạo được động lực cho người lao động thì tổ chức phải quan tâm tới các nhu cầu của họ, phải nắm được nhu cầu trước mắt của họ là gì để từ đó có các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu người lao động, đồng thời đảm bảo đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

### ***1.2.2. Học thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc Clelland***

Thuyết nhu cầu của David Mc Clelland tập trung vào 3 nhu cầu: thành tích, quyền lực và liên minh.

*Nhu cầu thành tích:* một người có nhu cầu về thành tích thường muốn hoàn thành các mục tiêu đầy thách thức bằng nỗ lực của chính họ, tận hưởng thành công ở mức độ cạnh tranh và cần nhận được phản hồi rõ ràng về kết quả làm việc của họ.

*Nhu cầu quyền lực:* những người có nhu cầu quyền lực muốn tác động, ảnh hưởng và kiểm soát các nguồn lực và kiểm soát con người nếu có lợi cho họ.

*Nhu cầu liên minh:* muốn có mối quan hệ gần gũi và thân thiện với mọi người xung quanh. Nhu cầu liên minh khiến mọi người cố gắng vì tình bạn, hợp tác thay vì cạnh tranh và muốn xây dựng mối quan hệ dựa trên sự hiểu biết lẫn nhau.

Thuyết nhu cầu của McClelland được ứng dụng trong thỏa mãn nhu cầu của người lao động nhằm tạo ra động lực làm việc. Nhu cầu thành tích với mật độ phân bố càng lớn thì mức độ mang lại hiệu quả công việc của người lao động càng cao, thúc đẩy họ làm việc tốt hơn nhu cầu quyền lực và nhu cầu liên minh.

### ***1.2.3. Học thuyết hai nhân tố của HERZBERG***

Frederick Herzberg là lý thuyết gia quản trị người Hoa Kỳ. Theo F. Herzberg, liên quan đến tạo động lực làm việc cho người lao động có hai nhóm yếu tố đó là: yếu tố “thúc đẩy” và “duy trì”. Vì vậy học thuyết của Frederick Herzberg còn được gọi là học thuyết hai nhóm yếu tố hay song tố.

Các yếu tố thúc đẩy hay là các yếu tố động viên như: Bản thân công việc, tính trách nhiệm, thành tựu, sự công nhận, sự phát triển, sự tiến bộ. Đây là những yếu tố gắn với cảm xúc tích cực, liên quan đến tính chất công việc, có tác dụng tạo

ra sự hài lòng và thỏa mãn công việc. Tuy nhiên, nếu thiếu những yếu tố này, người lao động vẫn có thể làm việc, nhưng họ sẽ tỏ ra không hài lòng và thiếu hứng thú làm việc. Những điều này khiến tinh thần bất ổn.

Các yếu tố duy trì là những yếu tố cơ bản trong tổ chức như: Chính sách của tổ chức, sự giám sát công việc tại nơi làm việc, tiền lương, quan hệ với đồng nghiệp và quan hệ với cấp trên. Tập hợp các yếu tố trong nhóm này chỉ có tác dụng duy trì trạng thái hoạt động làm việc bình thường. Tất cả người lao động đều mong muốn nhận được một mức lương tương xứng với sức lực của họ, được tổ chức quản lý hợp lý và điều kiện làm việc thoải mái. Khi những yếu tố này được thỏa mãn, đôi khi họ coi đó là điều hiển nhiên. Nhưng không có nó, họ trở nên bất mãn và mất năng suất làm việc.

Theo Frederick Herzberg, thay vì cố gắng cải thiện yếu tố duy trì, nhà quản lý nên tăng yếu tố thúc đẩy nếu muốn có phản ứng tích cực từ người lao động.

#### ***1.2.4. Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner***

B. F. Skinner là học thuyết định hướng việc làm thay đổi hành vi của người lao động thông qua các tác động tăng cường. B. F. Skinner cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có hướng lặp đi lặp lại là một điều tốt, các thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu sẽ có tác dụng thay đổi hành vi người lao động nhiều nhất. B. F. Skinner cũng quan niệm rằng các hình phạt có tác dụng ít hiệu quả hơn so với thưởng. Vì vậy, để tạo động lực cho nhân viên, người quản lý cần quan tâm đến những thành tích tốt và khen thưởng họ vì những thành tích đó. Sự nhấn mạnh vào phần thưởng hiệu quả hơn nhấn mạnh vào hình phạt.

#### ***1.2.5. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom***

Kỳ vọng là mong muốn nhận được thứ gì đó sau khi hoàn thành một nhiệm vụ hoặc công việc. Nếu chúng ta biết được mong muốn của người lao động sẽ kích thích họ làm việc chăm chỉ hơn, từ đó tạo ra kết quả cao hơn. Nếu kích thích đúng, nó sẽ tạo ra lợi ích cho cả người lao động và tổ chức.

Sự nỗ lực của người lao động căn cứ vào phần thưởng sau khi hoàn thành công việc mà họ mang lại. Nếu phần thưởng mang lại sự tích cực như lương cao, cơ

hội thăng tiến, họ sẽ cố gắng, chăm chỉ làm việc. Nhưng nếu phần thưởng mang tính tiêu cực như mệt mỏi, chán nản, áp lực cao thì họ cũng có thể cố gắng, nhưng đó không phải là động lực mà là áp lực, nếu gây áp lực họ có thể sẽ rời bỏ tổ chức.

Học thuyết Victor H. Vroom chú trọng đến chế độ đãi ngộ và tiền thưởng cho người lao động. Đây là vấn đề hết sức nhạy cảm và ảnh hưởng lớn đến người lao động. Người lao động muốn thỏa mãn tối đa sự mong đợi thì nhà quản lý phải quan tâm đến chế độ đãi ngộ, tiền thưởng để chi phí bỏ ra không vượt quá hiệu quả công việc của nhân viên nhưng vẫn đảm bảo để thu hút họ.

Học thuyết của Victor H. Vroom có thể được áp dụng trong quản lý người lao động tại tổ chức. Theo đó, các nhà quản lý nên xây dựng các chính sách quản lý nguồn nhân lực để chúng thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa hiệu suất, kết quả và phần thưởng. Đồng thời tạo ra sức hấp dẫn của kết quả - phần thưởng cho người lao động. Khi làm được những điều này, động lực làm việc của người lao động sẽ được tạo ra.

#### ***1.2.6. Vận dụng các học thuyết tạo động lực***

Mỗi học thuyết trên đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Tùy thuộc thời điểm nghiên cứu và môi trường phát triển xã hội mà các học thuyết có các mức độ đúng đắn và ứng dụng trong thực tế khác nhau. Vì vậy, các nhà quản trị cần linh hoạt trong việc vận dụng những học thuyết và vận dụng thật hợp lý với hoàn cảnh của tổ chức mình để có hiệu quả tốt nhất, mang lại kết quả như mong đợi.

- Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu của A. Maslow để phân tích nhu cầu của người lao động và sự thỏa mãn có ảnh hưởng như thế nào đến người lao động. Qua học thuyết này tác giả muốn phân tích biện pháp kích thích về vật chất và kích thích về tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động.

- Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom cũng được sử dụng trong luận văn để phân tích công tác tiền lương, trả thưởng, đào tạo, phát triển nhân viên.

- Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner được sử dụng để nhấn mạnh việc khen thưởng sẽ giúp người lao động có động lực làm việc tốt hơn.

- Học thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc Clelland được sử dụng để phân tích nhu cầu của người lao động, đồng thời nhấn mạnh người lao động có nhiều nhu cầu nếu được thỏa mãn nhu cầu thì hiệu quả làm việc của người lao động sẽ cao.

- Học thuyết hai nhân tố của HERZBERG được sử dụng trong luận văn để phân tích yếu tố động viên gắn với cảm xúc tích cực, liên quan đến tính chất công việc, có tác dụng tạo ra sự hài lòng và thỏa mãn công việc.

### **1.3. Các nội dung hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức**

#### ***1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động***

Mỗi một người lao động lại có những nhu cầu về mức độ lao động khác nhau, tùy thuộc vào hoàn cảnh mà ảnh hưởng tới tinh thần, động lực và chất lượng cuộc sống. Tuy nhiên, có thể tóm lược các nhu cầu căn bản của người lao động theo các nhóm nhu cầu dựa trên các học thuyết.

Nhu cầu kiếm tiền: thỏa mãn cho cuộc sống chi tiêu cơ bản của người lao động, bao gồm tiền lương, tiền thưởng, các chính sách phúc lợi mà tổ chức có thể đem lại cho người lao động.

Nhu cầu thể hiện bản thân: Giá trị bản thân được thể hiện ở mức độ quan trọng mỗi cá nhân đặt lên chính mình và trong công việc. Nhu cầu thông qua việc lãnh đạo nhìn nhận về năng lực chuyên môn và thỏa mãn được mong muốn của người lao động

Nhu cầu văn hóa, môi trường làm việc tốt: Mỗi người lao động đều mong muốn được làm việc trong môi trường thông qua âm hưởng chung có những tác động tích cực đến hiệu quả công việc. Văn hoá tổ chức là tinh thần tổ chức, tạo dựng điều kiện làm việc an toàn, xây dựng môi trường làm việc gắn kết và trao quyền cho người lao động.

#### ***1.3.2. Công cụ phi tài chính***

##### **1.3.2.1. Tạo động lực lao động thông qua sắp xếp, bố trí lao động**

Bố trí lao động phù hợp với công việc cho người lao động thì các nhà quản lý cần biết phân công công việc sao cho phù hợp, giao việc đúng người, đúng với năng lực sẽ đem lại kết quả cao.



Các nhà quản lý phải xác định đúng trình độ của người lao động, các tiêu chuẩn để thực hiện công việc, đưa ra mức độ phù hợp của công việc dành cho người lao động để từ đó sắp xếp và bố trí người lao động đúng với từng công việc cụ thể.

Trong quá trình làm việc, người lao động được sắp xếp công việc phù hợp với năng lực thì sẽ khai thác được tiềm năng của người lao động, giúp người lao động hứng thú, yêu thích với công việc thì hiệu quả năng suất làm việc được nâng cao và ngược lại nếu bố trí công việc không phù hợp sẽ tạo cho người lao động tâm lý chán nản không muốn làm việc.

#### 1.3.2.2. Tạo động lực lao động thông qua đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động thường xuyên và công bằng là việc làm cần thiết để biết được kết quả hoàn thành công việc của người lao động. Vì vậy, kết quả đánh giá có tác động trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, và tác động rất lớn đến thái độ và hành vi trong công việc của mỗi người lao động. Ngoài vấn đề lương thưởng cao, người lao động còn cần sự công bằng, khách quan trong việc đánh giá hiệu quả công việc.

Việc đánh giá kết quả lao động cho người lao động cũng là đòn bẩy tạo động lực trong lao động, là công cụ quan trọng kích thích người lao động hăng hái làm việc. Đây là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong tiền lương, tiền thưởng và các hoạt động nhân sự khác. Hơn nữa, nếu đánh giá đúng sẽ giúp người lao động thấy được những điểm mạnh, điểm yếu của mình trong quá trình thực hiện công việc, từ đó có giải pháp khắc phục để đạt hiệu quả cao hơn trong công việc.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải thiện hiệu suất của người lao động và giúp các nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng lao động cũng như khen thưởng và kỷ luật. Trong một tổ chức, đánh giá kết quả hoạt động của người lao động rất quan trọng vì nó phục vụ nhiều mục tiêu quản lý và có tác động trực tiếp đến cả người lao động và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao

động. Cơ sở để công nhận thành tích và khả năng thăng tiến của người lao động phải dựa vào kết quả thực hiện công việc. Bởi sự thăng tiến chính là cách để khẳng định giá trị của bản thân trong tổ chức và trước đồng nghiệp đặc biệt là những người có hoài bão và năng lực thực sự vì sau một thời gian khá dài làm việc ở một vị trí nào đó thì họ muốn có một vị trí mới hơn để họ có thể phát huy hết năng lực của mình đồng thời tránh sự nhàm chán trong công việc.

#### 1.3.2.3. Tạo động lực lao động thông qua điều kiện, môi trường làm việc

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm nhiều yếu tố như: thiết bị phục vụ cho lao động, máy móc, văn hoá của tổ chức, không khí trong tập thể, thời gian nghỉ ngơi, thời gian làm việc, chính sách về nhân sự, bảo hộ lao động, yêu cầu của công việc.

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi là tạo ra các điều kiện làm việc tốt để phục vụ cho lao động. Người lao động luôn bị chi phối bởi môi trường sống, môi trường làm việc. Họ sẽ không thể làm việc tốt nếu các điều kiện và môi trường làm việc không tốt, điều đó sẽ gây ra tâm lý chán nản, công việc ngưng trệ, ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động. Người lao động sẽ không có hứng thú để làm việc, ngược lại nếu điều kiện và môi trường làm việc tốt thì nó là điều kiện thuận lợi để người lao động hăng say làm việc và làm việc đạt hiệu quả cao.

Vì vậy, các nhà quản lý phải quan tâm tới điều kiện, môi trường, tâm lý làm việc cho người lao động, đây là nhân tố đưa đến sự kích thích khả năng sáng tạo, hứng thú làm việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất.

Tạo điều kiện môi trường làm việc tốt và thuận lợi, giúp người lao động có nhiều khả năng và hơn thế còn tăng năng suất lao động, thời gian lãng phí giảm bớt và không cần thiết, tạo ra sự thoải mái trong công việc đưa đến kết quả là người lao động sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, tạo kết quả tốt trong lao động.

#### 1.3.2.4. Tạo động lực lao động thông qua đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp các hoạt động học tập nhằm giúp người lao động có thể thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình hiệu quả hơn.

Mỗi một tổ chức đều coi trọng công tác đào tạo và phát triển nhân lực vì nó cung cấp một khối lượng kiến thức, kỹ năng, định hướng nghề nghiệp cho người lao động. Từ đó giúp tổ chức sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực hiện có, đáp ứng được những thay đổi sự phát triển của khoa học công nghệ cũng như yêu cầu của công việc. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng nâng cao khả năng thích ứng với công việc của người lao động. Bên cạnh đó, một mục tiêu khác cũng khá quan trọng là nó góp phần đáp ứng nhu cầu học hỏi, tìm hiểu kiến thức, kỹ năng mà người lao động mong muốn. Tổ chức có thể nâng cao chất lượng của người lao động bằng cách cho người lao động tham gia các khóa đào tạo mới, đào tạo nghiệp vụ để nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc nhanh chóng, chuyên nghiệp hơn và giúp họ thực hiện nhiệm vụ tốt hơn và nâng cao hiệu quả làm việc của tổ chức.

Để công tác đào tạo, học tập giúp ích cho việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức và nhu cầu đào tạo của người lao động thì tổ chức cần xác định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển. Nhu cầu cần thiết phải thay đổi không chỉ đối với từng vị trí ở các cấp quản lý, cơ cấu tổ chức mà còn ở mỗi người, vì kiến thức, tiềm năng của mỗi người là không giống nhau. Đồng thời xác định rõ mục tiêu đào tạo cụ thể cũng như lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp.

### ***1.3.3. Công cụ tài chính***

#### ***1.3.3.1. Tạo động lực thông qua tiền lương***

Tiền lương hay tiền công trả cho người lao động được coi là một trong số các hình thức tạo động lực vật chất cơ bản đối với người lao động. Khi người lao động muốn nhận được tiền lương cao thì người lao động cần nâng cao giá trị bản thân, nâng cao trình độ, chuyên môn để đóng góp vào thực hiện mục tiêu của tổ chức. Tiền lương được coi là một công cụ hữu hiệu giúp giữ chân người lao động và khuyến khích họ làm việc hiệu quả nhất có thể.

Tiền lương là một phần không thể thiếu trong việc duy trì cuộc sống, đảm bảo những nhu cầu thiết yếu của con người, giúp họ tái sản xuất sức lao động. Ngoài ra tiền lương còn thể hiện giá trị, địa vị của người lao động và là mục tiêu lao động hàng đầu của đa số người lao động.

Vì vậy, mỗi tổ chức cần xây dựng cho mình một hệ thống trả lương hợp lý và khoa học. Để tiền lương được sử dụng như một đòn bẩy kinh tế thúc đẩy người lao động làm việc có hiệu quả và thực sự phát huy được vai trò của nó thì khi xây dựng chế độ trả lương tổ chức cần phải chú ý đến các nguyên tắc sau:

- Đảm bảo tiền lương phải dựa trên cơ sở kết quả thực hiện công việc của người lao động và công bằng giữa người lao động. Công bằng sẽ khuyến khích người lao động hăng hái làm việc và đảm bảo mức lương được trả tương xứng với kết quả làm việc của người lao động;
- Tiền lương phải đáp ứng nhu cầu tái sản xuất lao động và nhu cầu nâng cao đời sống cả về vật chất lẫn tinh thần cho người lao động;
- Tiền lương phải đảm bảo hợp lý giữa các ngành nghề trong nền kinh tế và công bằng so với thị trường lao động;
- Tiền lương xây dựng phải đảm bảo rõ ràng dễ hiểu, để người lao động hiểu về quy chế lương, biết cách tính lương của mình.

#### 1.3.3.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

Tiền thưởng chính là khoản tiền bổ sung cho tiền lương nhằm ghi nhận những thành tích đặc biệt hoặc thành tích xuất sắc của người lao động. Tiền thưởng được sử dụng như công cụ nâng cao hiệu suất, chất lượng công việc của người lao động.

Nhà quản lý sử dụng công cụ tạo động lực thông qua tiền thưởng phải căn cứ dựa trên các tiêu chuẩn cụ thể đảm bảo sự công bằng và hợp lý.

Tiền thưởng không chỉ là phương tiện bổ sung thu nhập cho người lao động mà còn là phương tiện đánh giá kết quả làm việc, tinh thần trách nhiệm của người lao động đối với công việc. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích người lao động quan tâm đến kết quả làm việc, đảm bảo yêu cầu về chất lượng, thời gian hoàn thành công việc.

Các nguyên tắc tạo động lực thông qua tiền thưởng:

- Tiền thưởng cần dựa trên thành tích mà mỗi cá nhân đạt được;
- Tiền thưởng phải có ý nghĩa về mặt tài chính và tinh thần;

- Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ tiêu chuẩn thưởng nhất định của tổ chức;
- Thời gian không nên quá dài giữa điểm diễn ra hành vi được thưởng;
- Mỗi tổ chức căn cứ vào điều kiện, đặc điểm của tổ chức mình mà lựa chọn hình thức trả thưởng phù hợp để làm cho tiền thưởng trở thành đòn bẩy kinh tế thúc đẩy việc tạo động lực làm việc cho người lao động, thúc đẩy sự phát triển của tổ chức.

#### 1.3.3.3. Tạo động lực thông qua phụ cấp

Phụ cấp là việc tạo động lực thông qua khoản tiền hoặc các chương trình ưu đãi mà tổ chức hỗ trợ cho người lao động do việc họ đảm nhận thêm trách nhiệm. Phụ cấp nhằm bổ sung cho tiền lương, thưởng, nhằm bù đắp thêm cho người lao động và tạo ra sự công bằng giữa những người lao động, góp phần hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Một số phụ cấp như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động.

#### 1.3.3.4. Tạo động lực thông qua phúc lợi

Một trong những hình thức tạo động lực quan trọng thông qua tài chính chính là thông qua các phúc lợi. Đây là phần thù lao gián tiếp được trả cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống, có thể chia làm hai loại:

- Phúc lợi cố định là khoản phúc lợi mà các tổ chức, hình thành theo yêu cầu chung của pháp luật như các loại bảo hiểm là bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp;
- Phúc lợi tự nguyện là khoản phúc lợi mà các doanh nghiệp hay tổ chức đưa ra dựa trên khả năng kinh tế của doanh nghiệp hay tổ chức cũng như sự quan tâm của lãnh đạo ở đó, ví dụ như: phúc lợi về bảo hiểm tự nguyện ở mức cao hay thấp, phúc lợi về cha mẹ, con cái, ốm đau, hiếu hỉ.

Nguyên tắc chi trả phúc lợi:

- Đảm bảo nguyên tắc cả hai bên là người lao động và tổ chức cùng có lợi;
- Đảm bảo khách quan và công bằng giữa những người lao động với nhau, các loại phúc lợi với nhau;

- Đảm bảo sự hưởng ứng của người lao động;
- Qua các chương trình phúc lợi có thể thấy đây cũng là một công cụ tạo động lực làm việc hiệu quả tác động đến người lao động trong tổ chức. Các tổ chức thực hiện tốt các chương trình phúc lợi là thể hiện sự quan tâm tới người lao động, góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động, khuyến khích họ yên tâm làm việc và làm việc có hiệu quả.

#### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho người lao động**

##### ***1.4.1. Các nhân tố thuộc về người lao động***

- Nhu cầu của người lao động: Mỗi người lao động tùy vào quan điểm, tùy vào từng thời điểm có mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để tồn tại và phát triển. Có thể chia nhu cầu của người lao động thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, hai loại nhu cầu này luôn luôn có xu hướng tìm cách thỏa mãn tốt nhất. Người quản lý cần phải xác định được nhu cầu của từng nhóm người lao động để có biện pháp phù hợp thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động.

- Đặc điểm cá nhân của người lao động: Mỗi cá nhân người lao động đều có đặc điểm về mục tiêu giới tính, độ tuổi, sở thích, nguyện vọng, hay điều kiện sống của mỗi cá nhân người lao động cũng tác động không nhỏ đến mong muốn lao động. Khi nắm rõ đặc điểm cá nhân của người lao động nhằm bố trí hợp lý trong công việc sẽ có tác dụng rất lớn đến việc tạo động lực cho người lao động.

- Trình độ, năng lực làm việc của người lao động: Năng lực của người lao động gồm những kinh nghiệm kiến thức, mà người lao động đã tích được trong suốt quá trình lao động, học tập. Mỗi người lao động có những khả năng và năng lực khác nhau nên động lực làm việc cũng khác nhau. Mặt khác không phải người lao động nào cũng nhận biết được khả năng cũng như năng lực của bản thân. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải đánh giá đúng năng lực của người lao động vì nó là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt người lao động trong tổ chức. Người lao động sẽ thấy tự tin, thoải mái khi họ được giao công việc phù hợp với khả năng và năng lực của

mình vì người lao động sẽ biết được họ sẽ hoàn thành công việc ở mức độ tốt nhất và ngược lại.

- Vị trí và khả năng phát triển nghề nghiệp: Người lao động sẽ được đảm nhiệm một công việc theo khả năng. Nếu công việc, hợp lý và phù hợp với chuyên môn cũng như nghiệp vụ của người lao động và công việc mang lại sự hấp dẫn với người lao động thì họ sẽ có hứng thú làm việc cũng như yêu thích công việc mình làm. Khi người lao động được nâng cao trình độ chuyên môn, được nhiều người coi trọng, được xã hội đề cao chắc chắn sẽ ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động.

#### ***1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức***

- Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức: Mỗi tổ chức có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Muốn vậy, trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực thì yếu tố con người cần phải được phát huy cao độ. Điều này thể hiện ở các chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động, chính sách quản trị nhân lực cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu, chiến lược trên.

- Quan điểm của người lãnh đạo về tạo động lực lao động: Quan điểm của người lãnh đạo có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách tạo động lực lao động của tổ chức. Các chính sách tạo động lực lao động cần dựa trên quan điểm đúng đắn về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

- Các chính sách quản trị nhân lực: Mỗi tổ chức có những chính sách để thực hiện công tác quản trị nguồn nhân lực khác nhau, ví dụ như: Chính sách tiền lương, chế độ đãi ngộ thưởng, giữ chân nhân tài, chính sách đào tạo, các chính sách ban hành và áp dụng sẽ tác động trực tiếp đến lợi ích và quyền lợi, trách nhiệm cá nhân NLĐ. Với chính sách phù hợp sẽ phát huy được hết tiềm năng cũng như sở trường của người lao động và với chế độ đãi ngộ tương xứng, đủ lớn để phù hợp với công sức người lao động sẽ tạo ra động lực làm việc.

- Văn hóa tổ chức : Đó là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được mọi người trong cùng tổ chức cùng nhau đồng thuận chia sẻ hàng ngày, từ đó tạo nên các chuẩn mực hành vi của tổ chức. Văn hóa tổ chức được xây dựng trong một quá trình lâu dài bởi cả một tập thể khi người lao động làm việc trong tổ chức, họ sẽ hòa hợp với môi trường văn hóa của tổ chức đó. Do đó nếu văn hóa của tổ chức trong sáng, lành mạnh, với bản sắc riêng, phong thái riêng sẽ làm người lao động đoàn kết, trung thành đây là động lực lớn để người lao động muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

- Điều kiện làm việc: Trong tổ chức khi điều kiện làm việc của người lao động được quan tâm và đầu tư như các trang thiết bị, bảo hộ người lao động làm việc cảm thấy sự an toàn cho họ về sức khỏe tính mạng, môi trường ổn định thì tâm lý chuyên tâm vào công việc được nâng cao. Đây chính là cơ sở để tạo ra chất lượng, năng suất lao động cao.

#### ***1.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức***

- Các quy định của pháp luật, Chính phủ: Chính phủ và Các quy định của Luật pháp như luật pháp về lao động chính là cơ sở pháp luật để đảm bảo các quyền lợi cũng như nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, khi người lao động có bị ở thế yếu hơn trong quan hệ lao động. Khi pháp luật về lao động đc hoàn thiện hơn, công minh và hiệu lực hơn sẽ giúp người lao động sẽ yên tâm hơn khi lao động vì NLĐ sẽ không phải bị bắt ép vô lý của chủ lao động đồng thời họ không thể đòi hỏi với mức độ thái quá đối với người sử dụng lao động.

- Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội: Các yếu tố kinh tế như lạm phát, thất nghiệp, mức sống ở địa phương, các yếu tố ổn định chính trị - xã hội đều tác động đến động lực làm việc của người lao động. Như chúng ta thấy trong thời gian qua khi nền kinh tế suy thoái, việc đình công của người lao động diễn ra rất ít bởi lẽ lúc này cơ hội tìm kiếm việc làm thấp, người lao động phải cố gắng làm việc tại đơn vị để giữ được việc làm, còn tổ chức để người lao động tin tưởng, an tâm gắn bó hơn thì phải đưa ra chính sách bảo đảm thu nhập cho người lao động cũng như bảo đảm sự ổn định của công việc.



- Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động: Do đặc thù của mỗi ngành và lĩnh vực khác nhau sẽ tác động khác nhau đến động lực của người lao động. Nếu lĩnh vực hoạt động như hành chính công, xu hướng là sự ổn định, lâu dài, chính là một trong những động lực để người lao động có mục tiêu làm việc ổn định hướng tới. Người lao động có xu hướng thích làm việc năng động, thu nhập cao chuyển dịch thường tới đến lĩnh vực như kinh tế, ngân hàng, tài chính. Vì vậy ngành làm việc, với các đặc thù công việc cũng là động lực để người lao động làm việc và gắn bó.

## **Kết luận chương 1**

Chương 1 đã hệ thống hóa về động lực làm việc, tạo động lực làm việc trong tổ chức giúp cho tác giả hiểu sâu hơn về tạo động lực làm việc cho người lao động như: Các khái niệm; mục đích và vai trò của tạo động lực làm việc; một số học thuyết tạo động lực làm việc; các yếu tố, công cụ tạo động lực cho người lao động tại tổ chức.

Trên cơ sở lý thuyết đó vận dụng nghiên cứu thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HÀ ĐÔNG**

### **2.1. Tổng quan về Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông**

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông***

- Tên đơn vị: Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông.
- Trụ sở: Số 164 Lê Lợi, phường Hà Cầu, quận Hà Đông, TP Hà Nội.
- Số điện thoại đơn vị: 024.33770333.
- Địa chỉ email. bxxh\_hadong@hanoi.gov.vn.

Cùng với sự ra đời của Bảo hiểm xã hội Việt Nam, Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông được thành lập với tên gọi là Bảo hiểm xã hội thị xã Hà Đông theo Quyết định số 13b-QĐ/TC-CB ngày 15/06/1995 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Thực hiện Nghị quyết số 15/2008/QH12 ngày 29/5/2008 của Quốc hội về việc điều chỉnh địa giới hành chính thành phố Hà Nội và một số tỉnh có liên quan; Quyết định số 3902/QĐ-BHXXH ngày 24/7/2008 của Tổng giám đốc Bảo hiểm xã hội Việt Nam về việc tổ chức lại BHXH thành phố Hà Nội trong đó có BHXH thành phố Hà Đông. Quyết định số 706/QĐ-BHXXH ngày 19/6/2009 của Tổng Giám đốc Bảo hiểm xã hội Việt Nam về việc đổi tên Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Đông thành Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông trực thuộc Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội và chính thức đi vào hoạt động theo phân cấp của Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội.

Cùng với sự phát triển của ngành Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông qua gần 25 năm tổ chức và hoạt động đã không ngừng phát triển. Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông đã triển khai, tổ chức thực hiện có hiệu quả chính sách Bảo hiểm xã hội góp phần ổn định chính trị, thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội, đảm bảo quốc phòng, an ninh trên địa bàn trong những năm qua BHXH quận Hà Đông không ngừng lớn mạnh và phát triển cả về bộ máy và đội ngũ cán bộ. Để thực hiện các chức năng và nhiệm vụ được giao, BHXH quận đã đẩy mạnh công tác tuyên

truyền, phổ biến và triển khai sâu, rộng các chính sách về BHXH, BHYT, BHTN đến các cơ quan, đơn vị, người lao động và các đối tượng thụ hưởng chế độ BHXH trên địa bàn. Đồng thời công chức viên chức và người lao động tại BHXH quận Hà Đông luôn thực hiện tốt các công tác chuyên môn nghiệp vụ, đảm bảo thu đúng, thu đủ và chi trả các chế độ BHXH, BHYT, BHTN kịp thời, an toàn tới tay đối tượng hưởng trợ cấp BHXH, góp phần đảm bảo an sinh xã hội và ổn định chính trị trên địa bàn. Thực hiện quản lý 9.369 đơn vị tham gia BHXH với 76.000 lao động tham gia Bảo hiểm xã hội và hơn 290 nghìn người tham gia Bảo hiểm y tế. Thu Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp trên 1.881 tỷ đồng; thực hiện công tác chi trả chế độ cho trên 38.000 lượt người hưởng chính sách BHXH với số tiền trên 2.050 tỷ đồng. Trong những năm qua BHXH quận Hà Đông luôn hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

### ***2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ quyền hạn, cơ cấu tổ chức của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông***

#### **2.1.2.1 Chức năng**

Giúp Giám đốc Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội tổ chức thực hiện các chế độ, chính sách BHXH, BHYT; BHTN, Quản lý thu, chi BHXH, BHTN, BHYT trên địa bàn quận theo quy định.

Chịu sự quản lý trực tiếp, toàn diện của Giám đốc Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội, chịu sự quản lý hành chính nhà nước trên địa bàn của Ủy ban nhân dân quận Hà Đông.

#### **2.1.2.2 Nhiệm vụ**

BHXH quận Hà Đông xây dựng các kế hoạch dài hạn, ngắn hạn và chương trình công tác hàng năm và tổ chức thực hiện các kế hoạch, chương trình sau khi được Giám đốc BHXH thành phố phê duyệt.

Thực hiện công tác truyền thông, tuyên truyền, phổ biến các chế độ, chính sách, pháp luật về BHXH, BHTN, BHYT.

Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ của BHXH Việt Nam và BHXH thành phố Hà Nội giao, cụ thể: Cấp sổ bảo hiểm xã hội, thẻ bảo hiểm y tế; Khai thác, đăng ký,

quản lý các đối tượng tham gia và hưởng chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp. Thu bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế đối cá nhân và tổ chức tham gia. Từ chối việc đóng các chế độ khi không đúng quy định. Kiểm tra việc ký hợp đồng lao động, đóng nộp BHXH, BHYT, BHTN đối với các đơn vị và tổ chức sử dụng lao động; Giải quyết các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế; Ký hợp đồng với các tổ chức làm đại lý thu bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo quy định; Chi trả các chế độ BHXH, BHYT, BHTN; từ chối chi trả các chế độ không đúng quy định; tổ chức tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết theo cơ chế “một cửa” tại BHXH quận Hà Đông.

Kiểm tra, giải quyết các khiếu nại, kiến nghị về việc thực hiện các chế độ BHXH đối với các cơ sở khám, chữa bệnh bảo hiểm y tế và các tổ chức, cá nhân tham gia theo quy định.

Thực hiện theo chỉ đạo, hướng dẫn về chương trình, kế hoạch cải cách hành chính của Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội. Tổ chức triển khai hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO theo tiêu chuẩn quốc gia vào các hoạt động của BHXH quận.

Tổ chức thực hiện giao dịch điện tử trong việc giao nhận, trả hồ sơ và các thủ tục hành chính. Quản lý, lưu trữ hồ sơ nghiệp vụ, tài liệu hành chính và hồ sơ hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế.

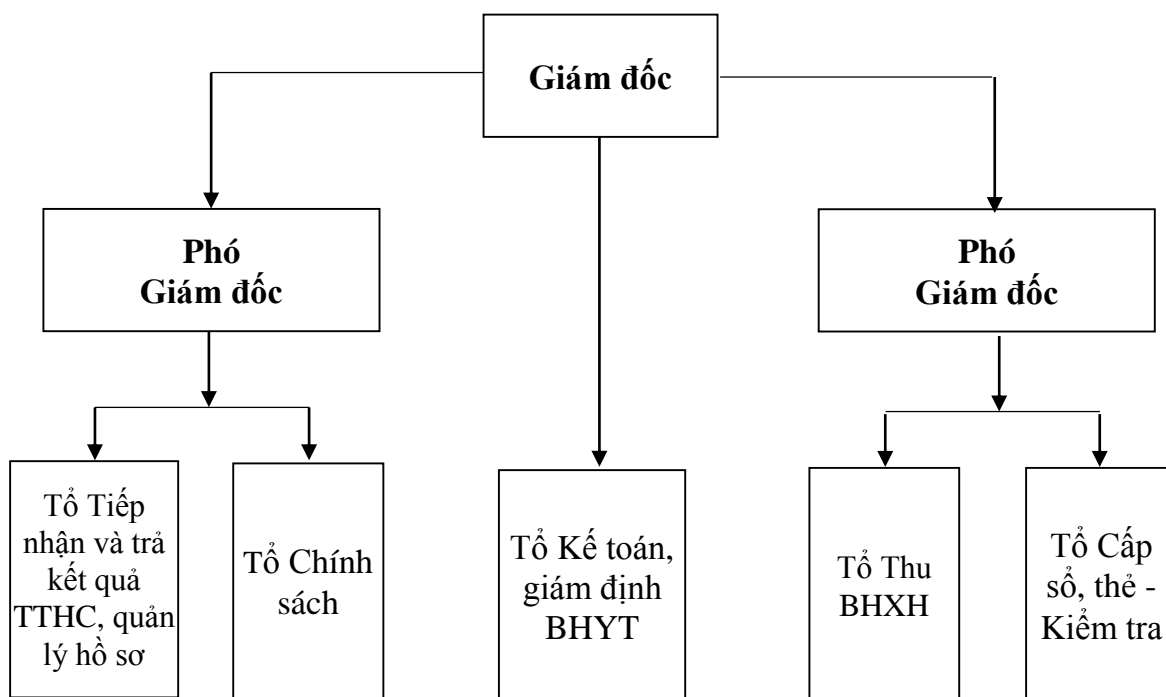
Tham gia nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác và bảo mật dữ liệu công nghệ thông tin; thực hiện chế độ thông tin, thống kê, báo cáo, thi đua – khen thưởng theo phân cấp của BHXH thành phố.

Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc BHXH thành phố giao. Để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, BHXH quận đã phối hợp với các cơ quan khác trên địa bàn quận, đó là: Chi cục thuế, Phòng lao động - thương binh - xã hội, Kho bạc Nhà nước, cơ quan Công an, Bưu điện Trung tâm 2, UBND quận và UBND các phường nhằm quản lý thu hiệu quả và tổ chức chi trả lương hưu và trợ cấp BHXH kịp thời, an toàn, đầy đủ.

### 2.1.2.3 Cơ cấu tổ chức

BHXXH quận Hà Đông là cơ quan trực thuộc BHXXH thành phố Hà Nội đặt tại quận Hà Đông. Tổ chức Đảng là Chi bộ trực thuộc Quận uỷ Hà Đông; Công đoàn BHXXH quận trực thuộc Liên đoàn lao động quận Hà Đông; Chi đoàn thanh niên trực thuộc Quận đoàn Hà Đông.

Cơ cấu tổ chức của BHXXH quận Hà Đông được thể hiện qua sơ đồ sau:



**Hình 2. 1. Cơ cấu tổ chức bộ máy BHXXH quận Hà Đông**

(Nguồn: BHXXH quận Hà Đông)

Chức năng, nhiệm vụ của Ban Giám đốc và các tổ nghiệp vụ:

- Ban Giám đốc có 03 thành viên gồm: 01 Giám đốc và 02 Phó giám đốc:
  - *Giám đốc*: Giám đốc BHXXH quận Hà Đông do Giám đốc BHXXH thành phố Hà Nội bổ nhiệm hoặc điều động, có trách nhiệm quản lý và điều hành toàn bộ các hoạt động của BHXXH quận; và chịu trách nhiệm trước Giám đốc BHXXH thành phố Hà Nội và trước pháp luật khi tổ chức thực hiện nhiệm vụ. Thực hiện các quy định của pháp luật, của ngành BHXXH và quy định quản lý hành chính nhà nước trên địa bàn.

○ *Phó Giám đốc:* Các Phó Giám đốc được Giám đốc BHXH thành phố bổ nhiệm và được Giám đốc BHXH quận phân công giúp việc cho Giám đốc quản lý chỉ đạo một số lĩnh vực công tác, nghiệp vụ được phân công. Trong phạm vi, nhiệm vụ và quyền hạn được giao, Phó Giám đốc chủ động giải quyết các công việc được phân công phụ trách và chịu trách nhiệm trước Giám đốc BHXH quận và trước pháp luật. Đối với vấn đề liên quan đến nhiều lĩnh vực công tác thì các Phó Giám đốc phụ trách giải quyết công việc đó báo cáo Giám đốc xem xét, quyết định.

– BHXH quận Hà Đông có 5 tổ nghiệp vụ, với chức năng trợ giúp Giám đốc BHXH quận để thực hiện các nhiệm vụ được giao trong các lĩnh vực chuyên môn, theo quy định:

○ Tổ Tiếp nhận và trả kết quả thủ tục hành chính, quản lý hồ sơ: Có chức năng tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính về BHXH, BHYT cho người lao động và đơn vị sử dụng lao động; thực hiện cơ chế một cửa liên thông trong giải quyết chế độ BHXH, BHTN, BHYT, quản lý và thực hiện công tác lưu trữ hồ sơ, tài liệu thuộc hệ thống BHXH quận theo quy định;

○ Tổ chế độ chính sách: Tổ chức thực hiện và giải quyết các chế độ Bảo hiểm xã hội; quản lý đối tượng hưởng các chế độ Bảo hiểm xã hội theo quy định của pháp luật;

○ Tổ Kế toán, Giám định BHYT:

▪ Kế toán: Thực hiện công tác quản lý tài chính, tổ chức hạch toán kế toán của Bảo hiểm xã hội theo quy định;

▪ Giám định BHYT: Quản lý và tổ chức thực hiện chế độ, chính sách Bảo hiểm y tế cho mọi người có thẻ Bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật.

○ Tổ thu BHXH, BHTN, BHYT: Có chức năng đăng ký quản lý khai thác, các đối tượng tham gia và hưởng BHXH, BHYT, BHTN. Với nhiệm vụ thực hiện Thu các khoản tiền từ BHXH, BHTN, BHYT của tất cả các tổ chức và cá nhân tham gia trên địa bàn; không đóng các chế độ BHXH, BHYT, BHTN không theo đúng quy định. Có sự kiểm tra từ việc ký hợp đồng, tới việc đóng và trả BHXH, BHTN, BHYT đến cơ quan, đơn vị, tổ chức sử dụng NLĐ.

○ Tổ cấp sổ BHXH, thẻ BHYT – Kiểm tra:

▪ Cấp sổ BHXH, thẻ BHYT: Có chức năng hướng dẫn và tổ chức thực hiện việc cấp và quản lý sổ BHXH, thẻ BHYT. Tổ chức xét duyệt, ghi nhận và cập nhật hồ sơ sổ BHXH, thẻ BHYT cho người lao động theo phân cấp;

▪ Kiểm tra: Tổ chức thực hiện công tác kiểm tra, tiếp công dân, giải quyết khiếu nại tố cáo của các tổ chức, cá nhân trong việc thực hiện các chế độ, chính sách BHXH, BHTN, BHYT.

### ***2.1.3. Các đặc điểm chung về hoạt động của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông***

#### **2.1.3.1. Đặc điểm về công việc**

Ngành BHXH là đơn vị sự nghiệp hoạt động theo Luật bảo hiểm xã hội nên hoạt động nghiệp vụ của Ngành vừa có yếu tố quản lý nhà nước, vừa mang tính sự nghiệp công lập, thực hiện chế độ chính sách BHXH, BHYT, gắn với công tác quản lý tài chính, thu – chi, quản lý và sử dụng quỹ BHXH, BHYT, BHTN. Thực tiễn đặt ra cho ngành Bảo hiểm xã hội nói chung và Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông nói riêng có những nhiệm vụ rất lớn, đó là phát triển đối tượng tham gia Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp theo mục tiêu, lộ trình đã được xác định rõ tại các Nghị quyết của Ban Chấp hành Trung ương về cải cách chính sách Bảo hiểm xã hội; các Nghị quyết của Chính phủ về giao chỉ tiêu phát triển đối tượng tham gia Bảo hiểm xã hội đặt mục tiêu tổng quát “Từng bước mở rộng vững chắc diện bao phủ Bảo hiểm xã hội, hướng tới mục tiêu Bảo hiểm xã hội toàn dân và Chiến lược phát triển ngành Bảo hiểm xã hội Việt Nam đến năm 2021 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. Cùng với đó là phải quản lý, sử dụng quỹ Bảo hiểm xã hội, quỹ Bảo hiểm y tế đúng quy định và có hiệu quả, nhằm đảm bảo cân đối quỹ Bảo hiểm xã hội, cân đối trong dài hạn, quỹ Bảo hiểm y tế cân đối hàng năm. Đồng thời, nhiệm vụ quan trọng, xuyên suốt của ngành BHXH là phục vụ tốt mọi đơn vị, tổ chức, người sử dụng lao động, người tham gia và thụ hưởng quyền lợi về các chế độ Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp.



Để giải quyết khối lượng công việc đó, bên cạnh việc nâng cao năng lực quản lý và tăng cường đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ, phẩm chất chính trị cho đội ngũ cán bộ, nhân viên thì Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông còn phải quan tâm đến việc tạo động lực làm việc cho cán bộ, nhân viên để họ có thể phát huy tính năng động, sáng tạo, tận tụy với công việc được giao nhằm đạt được mục tiêu của cá nhân cũng như của tổ chức.

#### 2.1.3.2. Kết quả hoạt động của BHXH quận Hà Đông từ năm 2016-2019

Trong những năm qua được sự chỉ đạo của Ủy ban nhân dân quận Hà Đông và BHXH thành phố Hà Nội, với những nỗ lực trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của công chức, viên chức và người lao động BHXH quận Hà Đông đã đạt được nhiều thành tích trên tất cả các mặt. Đây là một kết quả đáng khích lệ, tạo động lực thúc đẩy BHXH quận Hà Đông ngày càng củng cố và phát triển hơn trong giai đoạn phát triển và hội nhập kinh tế quốc tế. Cụ thể kết quả đạt được của BHXH quận Hà Đông được thể hiện qua công tác thu, chi BHXH, BHYT, BHTN.

– Về công tác thu BHXH, BHYT, BHTN: Kết quả thu BHXH, BHYT, BHTN được thể hiện tại bảng như sau:

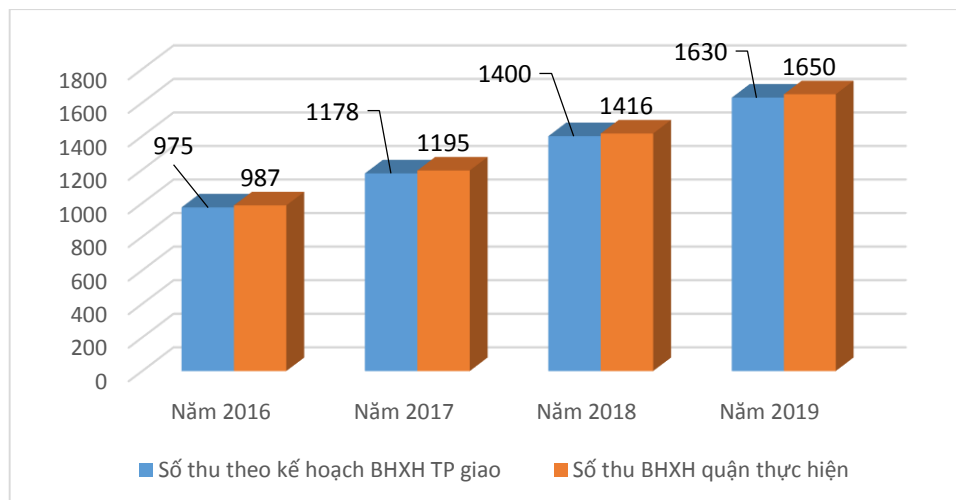
**Bảng 2. 1: Kết quả thực hiện kế hoạch thu BHXH, BHYT, BHTN giai đoạn 2016-2019**

(ĐVT: Tỷ đồng, %)

Chỉ tiêu	Số thu theo kế hoạch BHXH thành phố giao (tỷ)	Số thu BHXH quận thực hiện (tỷ)	Tỷ lệ đạt được so với kế hoạch giao (%)
Năm 2016	975	987	102,5
Năm 2017	1.178,6	1.195,5	104,2
Năm 2018	1.400,3	1.416,6	101,2
Năm 2019	1.630,5	1.650,8	101,12

(Nguồn: BHXH quận Hà Đông)

Đơn vị tính : tỷ đồng



**Hình 2. 2: Biểu đồ biểu diễn thực hiện kế hoạch thu giai đoạn 2016 – 2019**

Qua số liệu tại bảng 2.1 và hình 2.2 ta thấy:

– Trong giai đoạn 2016-2019 do làm tốt toàn diện công tác thu trên tất cả các chỉ tiêu: phát triển đối tượng, quản lý thu tận dụng hết các nguồn thu nên nhiều năm liên tục BHXH quận Hà Đông luôn hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu, kế hoạch do BHXH thành phố Hà Nội giao. Cụ thể: Số thu năm sau luôn cao hơn năm trước và số thu quận thực hiện luôn cao hơn số thu theo kế hoạch thành phố giao. Có được kết quả đó ngay từ đầu các năm tài chính, ban Giám đốc BHXH quận Hà Đông đã ban hành kế hoạch thực hiện các chỉ tiêu, nhiệm vụ được BHXH thành phố Hà Nội, UBND quận giao; Giao chỉ tiêu cụ thể cho từng cán bộ, viên chức về thu, thu nợ và phát triển đối tượng; Rà soát đối tượng hưởng, phát triển đối tượng lĩnh lương hưu qua thẻ ATM; Kiểm soát chi phí khám chữa bệnh BHYT; Thường xuyên quán triệt đến toàn thể cán bộ, viên chức nội quy, quy định của ngành, quy chế làm việc của cơ quan và các chỉ đạo của Giám đốc BHXH Thành phố. Từ những thành tích về công tác thu BHXH cho thấy CCVC và NLĐ tại BHXH quận Hà Đông đã nỗ lực nghiên cứu, học tập, áp dụng công nghệ thông tin vào xử lý công việc một cách hiệu quả.

– Công tác thanh tra, kiểm tra luôn được thực hiện để phát hiện và kịp thời chấn chỉnh những sai sót trong thực hiện chính sách BHXH, BHTN, BHYT đối với các đơn vị sử dụng lao động, các cơ sở khám chữa bệnh, các đại lý thu.

– Tuy nhiên tỷ lệ hoàn thành kế hoạch thu từ năm 2016 -2019 có xu hướng giảm so với tỷ lệ của các năm trước. Do còn nhiều doanh nghiệp chưa tham gia hoặc tham gia BHXH chưa đầy đủ cho người lao động, nhiều đơn vị nợ đóng BHXH gây ảnh hưởng đến quyền lợi của người lao động, nguyên nhân chính là các lý do sau:

Do khối lượng hồ sơ nghiệp vụ nhiều nên công tác đơn đốc thu nợ trực tiếp tại đơn vị còn hạn chế, công tác tuyên truyền chưa có chiều sâu.

Việc chấp hành pháp luật về lao động, BHXH, BHYT của nhiều đơn vị chưa nghiêm túc; nhiều đơn vị trốn đóng BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động.

Số lao động tham gia BHXH, BHTN, BHYT giảm, tỷ lệ nợ chưa giảm chủ yếu do ảnh hưởng của đại dịch và tình hình suy thoái kinh tế, nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong hoạt động sản xuất, kinh doanh, lao động không có việc làm nên phải tạm ngừng và ngừng hoạt động hoặc cắt giảm lao động. Đặc biệt là các đơn vị thuộc khối kinh doanh dịch vụ, vận tải, bán lẻ, xây lắp, các trường ngoài công lập đều bị ảnh hưởng trực tiếp. Bên cạnh đó còn một số đơn vị nợ lớn, kéo dài chuyển địa bàn đóng BHXH, BHYT về quận Hà Đông dẫn đến tăng tỷ lệ nợ Bảo hiểm xã hội.

– Về công tác chi, giải quyết các chế độ BHXH, BHYT, BHTN

Kết quả chi BHXH, BHYT, BHTN cho các đối tượng hưởng trợ cấp BHXH và số tiền chi trả trợ cấp được thể hiện tại bảng như sau:

**Bảng 2.2: Kết quả chi trợ cấp bảo hiểm xã hội tại BHXH quận Hà Đông giai đoạn 2016-2019**

*Đơn vị tính: (người, triệu đồng)*

STT	Năm	Số người		Số tiền (triệu đồng)	
		Ngân sách nhà nước	Quỹ	Ngân sách nhà nước	Quỹ
1	2016	7.824	26.889	286.828	889.217
2	2017	8.411	35.317	292.145	1.004.587
3	2018	8.374	35.191	318.667	1.334.752
4	2019	8.288	38.803	338.064	1.543.999

*(Nguồn: BHXH quận Hà Đông)*

Qua bảng số liệu 2.2 ta thấy số đối tượng quản lý và số tiền chi trả các chế độ BHXH cho các đối tượng hưởng từ nguồn ngân sách và nước và nguồn quỹ

BHXXH qua các năm tăng theo hàng năm, nhưng công tác quản lý đối tượng, công tác chi luôn được đảm bảo an toàn, đúng kỳ, đúng chế độ hưởng. BHXXH quận Hà Đông đã sử dụng nguồn kinh phí đúng nguyên tắc, đúng chế độ quy định, không có tiêu cực xảy ra. Công tác chi trả các chế độ BHXXH, BHYT được thực hiện tốt, đúng quy định, tổ chức chi trả lương hưu và trợ cấp hàng tháng cho các đối tượng hưởng chế độ BHXXH đảm bảo chi đúng, chi đủ, an toàn, thuận tiện.

Tóm lại kết quả hoạt động giai đoạn 2016-2019: Trong tất cả các mặt thu, chi, giải quyết các chế độ BHXXH, BHYT, BHTN, BHXXH quận Hà Đông đã hoàn thành và hoàn thành vượt chỉ tiêu, kế hoạch đề ra. Bước đầu đã đáp ứng được các yêu cầu tăng trưởng quỹ và đảm bảo chi trả các chế độ BHXXH đầy đủ, đúng kỳ, đúng hạn tới tay người thụ hưởng. Có được thành tích như trên là do tập thể công chức viên chức và người lao động tại BHXXH quận Hà Đông đã luôn cố gắng hết mình để hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Khối lượng công việc ngày càng lớn, do người tham gia và thụ hưởng chính sách BHXXH, BHYT, BHTN ngày tăng nhưng số lượng công chức viên chức và người lao động lại chỉ trong giới hạn cho phép của BHXXH thành phố Hà Nội. Để đạt được các kết quả trên, công việc của công chức viên chức và người lao động tại BHXXH quận Hà Đông luôn trong tình trạng quá tải, cường độ làm việc căng thẳng và áp lực công việc lớn nên đây là một bài toán đặt ra cho ban Giám đốc cũng như các cấp quản lý phải làm thế nào để tạo động lực làm việc cho người lao động, cũng như bố trí lao động hợp lý để toàn thành tốt các chỉ tiêu, nhiệm vụ được giao trong nguồn nhân lực hiện có của đơn vị.

#### ***2.1.4. Tình hình lao động tại BHXXH quận Hà Đông***

Lao động là một yếu tố quyết định quá trình hoạt động của đơn vị. Chính vì vậy, cơ cấu và đặc điểm của đội ngũ lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả việc thực hiện các chỉ tiêu, nhiệm vụ. Theo số liệu thống kê của đơn vị, số lượng và chất lượng lao động của đơn vị thể hiện qua các bảng sau:

Bảng 2.3. Cơ cấu tuổi, giới tính và trình độ chuyên môn của BHXH quận Hà Đông qua các năm 2016-2019

(Đơn vị: người; %)

Chỉ tiêu	2016		2017		2018		2019	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số Nguồn nhân lực</b>	<b>46</b>		<b>46</b>		<b>47</b>		<b>47</b>	
<b>Giới tính</b>								
Nam	10	21,7	9	19,5	10	21,3	10	21,3
Nữ	36	78,3	37	80,5	37	78,7	37	78,7
<b>Độ tuổi</b>								
<= 30	6	13	4	8,6	3	6,4	3	6,38
31-40	23	50	23	50	24	51	23	48,93
41-50	13	28,2	16	34,7	17	36,2	18	38,2
Từ 51 trở đi	4	8,8	3	6,7	3	6,4	3	6,49
<b>Trình độ</b>								
Trên ĐH	5	10,86	5	10,86	5	10,6	5	10,6
Đại học	37	80,43	37	80,43	37	78,7	37	78,7
Cao đẳng - Trung cấp	1	2,17	1	2,17	1	2,1	1	2,1
Khác	3	6,54	3	6,54	4	8,6	4	8,6

(Nguồn: BHXH quận Hà Đông)

Qua bảng 2.3 trên có thể thấy:

Về lực lượng lao động

Số lượng lao động của BHXH quận Hà Đông từ năm 2016-2019 không có quá nhiều biến động, tăng 1 người so với năm 2016. Tổng nguồn nhân lực tính đến năm 2019 là 47 người, với nguồn nhân lực như hiện nay người lao động tại BHXH quận Hà Đông đã phải làm việc quá tải, hàng ngày phải làm thêm giờ thì mới đáp ứng được khối lượng công việc, các chỉ tiêu, nhiệm vụ được giao của đơn vị.

Về cơ cấu lao động

Lao động có trình độ đại học chiếm đa số, khoảng hơn 90% tổng số người

lao động trong đơn vị; trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ 6-8% chủ yếu nắm giữ các vị trí chủ chốt như: Giám đốc, Phó Giám đốc; Trung cấp chiếm tỷ lệ rất thấp khoảng 2,3%; Tỷ trọng sơ cấp chiếm tỷ lệ rất thấp dao động khoảng 7% ở các vị trí bảo vệ, tạp vụ.

- Về cơ cấu theo giới tính: Lao động nữ chiếm tỷ lệ dao động từ 78% - 80% trong khi đó lao động nam chiếm 20% - 22% trong tổng số lao động, kết quả này cho thấy có sự chênh lệch đáng kể về giới tính trong đội ngũ công chức viên chức và người lao động tại BHXH quận Hà Đông. Lao động nữ qua nhiều năm chiếm tỷ lệ cao hơn lao động nam trong tổng số lao động của cơ quan, phù hợp với đặc điểm công việc của ngành BHXH, vì thực hiện chính sách liên quan đến người lao động, đòi hỏi sự tỉ mỉ, cẩn thận, nhẹ nhàng, nhiệt tình, chu đáo.

- Về cơ cấu theo độ tuổi: Lao động có tuổi đời dưới 30 tuổi chiếm từ 6-9%, độ tuổi trong khoảng từ 31 – 40 tuổi chiếm 48-51%, lao động có tuổi đời từ 41- 50 tuổi chiếm 28-36%, lao động có tuổi đời trên 51 tuổi chiếm tỷ lệ 3-5%, ở tuổi này, người lao động dày dặn, nhiều kinh nghiệm nhưng sức khỏe suy giảm và thiếu năng động. Độ tuổi trung bình của người lao động trong đơn vị là 35 tuổi. Như vậy, đơn vị có nguồn nhân lực trẻ chiếm tỷ trọng rất cao, đây là đội ngũ lao động trẻ, khỏe, năng động, nhiệt tình với công việc. Tuy nhiên, kinh nghiệm và kỹ năng trong quá trình xử lý nghiệp vụ còn hạn chế. Ở các độ tuổi khác nhau người lao động có các nhu cầu khác nhau, chính vì thế đơn vị cần chú trọng tới yếu tố nhóm tuổi để xây dựng các chính sách tạo động lực phù hợp đặc biệt là với đội ngũ nguồn nhân lực trẻ chiếm tỷ trọng rất cao của đơn vị.

Như vậy có thể thấy rằng nguồn nhân lực của đơn vị có trình độ chuyên môn cao, cơ cấu nguồn nhân lực trẻ là điều kiện nền tảng để đơn vị phát huy sức mạnh về nguồn nhân lực trong việc thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ, kinh tế chính trị của đơn vị. Tuy nhiên, lực lượng lao động trẻ cũng bộc lộ sự thiếu kinh nghiệm, dễ thay đổi, do vậy cũng cần nhận thấy những đặc thù về lao động để xây dựng các biện pháp tạo động lực một cách hiệu quả.

## 2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông

### 2.2.1. Xác định nhu cầu của cán bộ, nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông

Nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động, tạo ra động lực làm việc cho người lao động, từ đó nâng cao hiệu quả mỗi giờ lao động, tăng chất lượng công việc của cơ quan. Trong quá trình làm việc và nghiên cứu tại BHXH Quận Hà Đông tác giả đã phát phiếu khảo sát về nhu cầu của cán bộ nhân viên tại BHXH quận Hà Đông.

**Bảng 2.4: Kết quả khảo sát mức độ cần thiết nhu cầu của cán bộ nhân viên tại BHXH quận Hà Đông**

(Đơn vị tính: %)

ST T	Chỉ tiêu	Rất quan trọng		Quan trọng		Bình thường		Không quan trọng	
		Số phiếu	tỷ lệ %	Số phiếu	tỷ lệ %	Số phiếu	tỷ lệ %	Số phiếu	tỷ lệ %
1	Thu nhập cao	25	59,5	12	28,5	5	12	0	0
2	Cơ hội thăng tiến	36	85,7	6	14,3	0	0	0	0
3	Công việc phù hợp với khả năng, chuyên môn	23	55	19	45	0	0	0	0
4	Văn hóa, môi trường làm việc	26	62	16	38	0	0	0	0
5	Cơ hội đào tạo, học tập nâng cao trình độ	24	58,2	13	27,1	5	12	0	0

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 02/2020)

Theo kết quả bảng 2.4 cho thấy tại BHXH quận Hà Đông nhu cầu thu nhập cao được đánh giá rất quan trọng chiếm 59,5%, điều này cũng dễ hiểu vì đối với những người làm công ăn lương họ mong muốn có thu nhập cao để có thể đảm bảo được đời sống của người lao động và gia đình họ, còn lại là quan trọng với tỷ lệ 28,5 %, còn 12% cảm thấy bình thường vì một số cán bộ cho rằng môi trường văn

hóa tại nơi làm việc quan trọng hơn.

Về cơ hội thăng tiến thì chiếm tỷ lệ đánh giá rất quan trọng chiếm đa số tới 85,7%. Hầu hết người lao động tại BHXH quận đều là những người có tri thức cao, có chí tiến thủ vì vậy nhu cầu phấn đấu của họ được đề cao cho thấy người lao động khá coi trọng sự phát triển trong công việc, muốn được thỏa mãn nhu cầu thăng tiến của bản thân

Về công việc phù hợp với kinh nghiệm, chuyên môn thì tỷ lệ rất quan trọng chiếm khiêm tốn là 55%, quan trọng là 45% là còn lại là thấy bình thường, đa số người lao động cho rằng với trình độ và kinh nghiệm của họ thì làm việc tại vị trí nào họ cũng đảm đương và có tinh thần trách nhiệm với công việc.

Về văn hóa môi trường làm việc thì đánh giá quan trọng chiếm tỷ lệ 62%, người lao động cho rằng một môi trường tốt, nơi làm việc thân thiện, văn hóa cơ quan tốt thì tạo động lực cho cán bộ nhân viên rất lớn.

Nhu cầu về cơ hội đào tạo, học tập nâng cao trình độ thì đa số người lao động được hỏi cho rằng rất quan trọng chiếm 58,2%, quan trọng 27,1% chứng tỏ người lao động rất có ý thức trong việc nâng cao kỹ năng chuyên môn, kinh nghiệm kiến thức.

Như vậy có thể đánh giá được những nhu cầu mà công chức viên chức và người lao động tại BHXH quận Hà Đông đề làm cơ sở cho việc tạo động lực cho người lao động nhằm tăng năng suất và hiệu quả công việc.

### ***2.2.2. Tạo động lực cho người lao động bằng công cụ phi tài chính***

#### ***2.2.2.1. Hoạt động sắp xếp, bố trí lao động phù hợp***

Về sắp xếp, bố trí lao động BHXH quận Hà Đông đã thực hiện việc bố trí, sắp xếp công việc, và thực hiện việc luân chuyển cán bộ giữa các bộ phận, vị trí làm việc theo quy định. Tuy nhiên việc phân tích công việc với mỗi chức danh, công việc mới chỉ nêu được một số các nhiệm vụ chính của người lao động mà chưa nêu được tương ứng với các nhiệm vụ đó, người lao động có các nhiệm vụ cụ thể nào. Từ đó dẫn tới việc bố trí lao động của đơn vị ở một số vị trí chưa được phù hợp với chuyên môn của người lao động, cũng như năng lực sở trường của từng người.



**Bảng 2.5 : Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về sắp xếp, bố trí lao động***(Đơn vị tính: %)*

STT	Tiêu chí	Rất hài lòng	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng	rất không hài lòng
1	Anh/chị có hài lòng về việc sắp xếp, bố trí sử dụng lao động tại đơn vị	19%	52,4%	28,6%	-	-

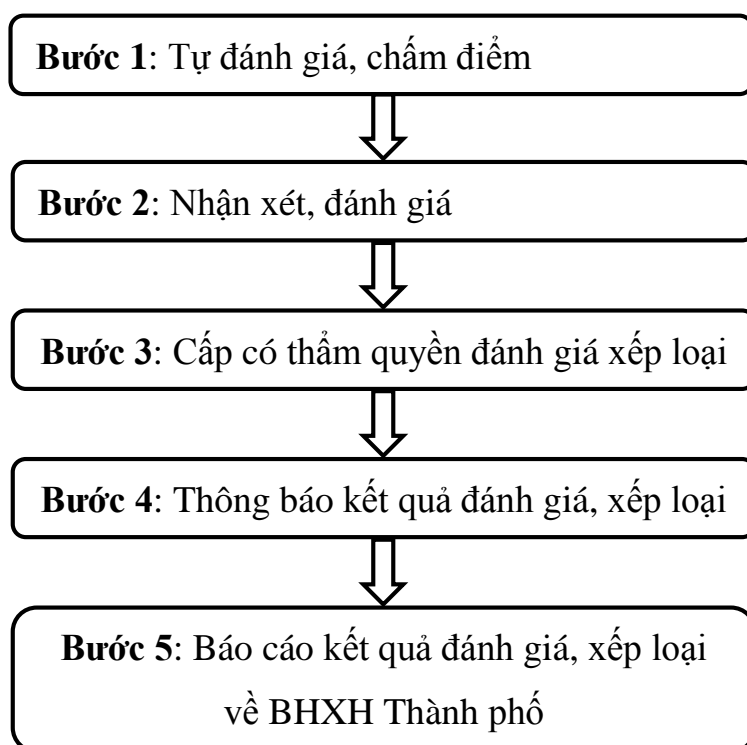
*(Nguồn: Khảo sát của tác giả tháng 02/2020)*

Qua kết quả bảng 2.5 cho thấy người lao động tương đối hài lòng về việc bố trí sử dụng lao động tại đơn vị, mức độ rất hài lòng chiếm 19%, hài lòng chiếm 52,4% còn lại mức bình thường chiếm 28,6%. Từ kết quả trên cho thấy người lao động chưa thực hài lòng với việc bố trí do còn một số vị trí được bố trí chưa phù hợp với chuyên môn mà người lao động đã được đào tạo. Bố trí lao động còn chưa quan tâm tới sở trường và nguyện vọng của người lao động. Chính vì thế đơn vị nên lưu ý hơn tới vấn đề bố trí lao động phù hợp trong tổ chức, ngoài bố trí đúng người đúng việc còn cần quan tâm đến các yếu tố sở thích, năng lực và sở trường của người lao động.

#### 2.2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua đánh giá thực hiện công việc

BHXXH quận Hà Đông đã thực hiện việc đánh giá thực hiện công việc để sử dụng vào việc tính lương bổ sung, và thưởng. Ban lãnh đạo đơn vị đã thấy được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nhưng chưa thực sự đầy đủ. Thực hiện đánh giá, xếp loại kết quả thực hiện công việc hằng tháng theo công văn hướng dẫn của BHXXH thành phố Hà Nội; Tháng cuối quý tổng hợp bình xét đánh giá quý để làm căn cứ xét thưởng quý, năm, xét hưởng thu nhập bổ sung và các mục đích, yêu cầu khác theo quy định của Ngành.

Quy trình đánh giá được thực hiện qua 5 bước:



*Các tiêu chí đánh giá tại BHHH quận Hà Đông như sau:*

- Ý thức chính trị, ý thức kỷ luật, tác phong làm việc (Tối đa 20 điểm)
- Kết quả làm việc (Tối đa 70 điểm)
- Điểm thưởng (Tối đa 10 điểm)

*Các mức đánh giá, xếp loại đối với cá nhân:*

Loại A: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: Hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao; có giải pháp mang lại hiệu quả công việc và chủ động đề xuất các phương án giải quyết công việc đạt hiệu quả; làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, phối hợp với đồng nghiệp tốt để xử lý giải quyết công việc nhanh chóng đảm bảo đúng quy định (Đạt từ 90 điểm đến 100 điểm);

Loại B: Hoàn thành tốt nhiệm vụ: Hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao; làm việc với tinh thần trách nhiệm cao (Đạt từ 70 điểm đến 90 điểm);

Loại C: Hoàn thành nhiệm vụ: Hoàn thành các yêu cầu công việc được giao ở mức trung bình, nhưng còn hạn chế (Đạt từ 50 điểm đến dưới 80 điểm);

Loại D: Không hoàn thành nhiệm vụ: Hoàn thành nhiệm vụ dưới mức trung bình; vi phạm quy trình chuyên môn nghiệp vụ, để xảy ra sai sót trong xử lý nghiệp vụ, trong tham mưu, chỉ đạo, quản lý điều hành...; không phối hợp với đồng nghiệp để xử lý công việc kém hiệu quả (Đạt dưới 50 điểm).

Kết quả thực hiện công việc là căn cứ quan trọng nhất để đánh giá chất lượng lao động cũng như chất lượng nhân lực. Kết quả thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên đơn vị được chia thành 4 mức độ với số liệu thống kê như sau:

**Bảng 2.6 : Kết quả đánh giá, xếp loại công việc của CBVC BHXH quận Hà Đông giai đoạn 2016-2019**

(Đơn vị tính: người, %)

Tiêu chuẩn	2016		2017		2018		2019	
	Số lượng	tỷ lệ (%)	Số lượng	tỷ lệ (%)	Số lượng	tỷ lệ (%)	Số lượng	tỷ lệ (%)
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	15	32,6	17	34,9	18	38,3	19	40,4
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	23	50	23	50	23	48,9	23	49
Hoàn thành nhiệm vụ	7	15,2	6	13,1	5	10,6	5	10,6
Không hoàn thành nhiệm vụ	1	2,12	0	0	1	2,2	0	0
<b>Tổng số lao động</b>	<b>46</b>		<b>46</b>		<b>47</b>		<b>47</b>	

(Nguồn: BHXH quận Hà Đông)

Qua bảng 2.6 cho thấy: kết quả đánh giá thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên Đơn vị được chia thành 4 mức. Trong đó, tỷ lệ “hoàn thành tốt nhiệm vụ” luôn chiếm tỷ lệ cao nhất và tăng đều qua các năm từ năm 2016 là 32,6%, năm 2019 chiếm 40,4%. Tỷ lệ “hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ” có xu hướng tăng đều qua các năm, tỷ lệ “hoàn thành nhiệm vụ” và tỷ lệ “không hoàn thành nhiệm vụ” chiếm tỷ lệ nhỏ. Điều này cho thấy: người lao động phấn đấu để hoàn thành công việc, cải thiện năng lực để nâng cao giá trị bản thân. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng là căn cứ để đơn vị thực hiện khen thưởng, kỉ luật, là cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự trong đơn vị.

Qua việc đánh giá thực hiện công việc, tác giả tiến hành khảo sát một số yếu tố chính đã ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2. 7. Ý kiến người lao động về hệ thống đánh giá công việc**

(Đơn vị tính: %)

TT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ					Điểm
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
1	Đánh giá công việc đã khuyến khích người lao động làm việc vì đánh giá có tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể.	7	21,4	40,5	19,1	12	<b>3.07</b>
2	Đánh giá thực hiện công việc là công bằng , khách quan	12	19	31	17	21	<b>3.16</b>
3	Hệ thống đánh giá giúp cho người lao động thấy rõ được ưu, nhược điểm của mình trong việc thực hiện công việc	19	23,8	26,2	16,7	14,3	<b>2.83</b>
4	Đánh giá đã khuyến khích được người lao động làm tốt vì họ có cơ hội được nhận thù lao cao hơn.	24	14,3	19	38,1	26,2	<b>3.71</b>
5	Khuyến khích người lao động phát triển nghề nghiệp sâu hơn	7	10	31	33	19	<b>3.47</b>
6	Thời gian đánh giá là hợp lý, kịp thời khuyến khích người lao động	0	0	26,2	38,1	35,7	<b>4.09</b>
<b>Điểm trung bình</b>		<b>3.39</b>					

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 02/2020 )

Bảng 2.7 kết quả khảo sát tại điều tra cho thấy, hệ thống đánh giá thực hiện công việc là một trong những tiêu chí đánh giá có thang điểm trung bình thấp nhất số điểm đạt 3.39 là do hệ thống đánh giá thực hiện công việc của đơn vị còn nhiều hạn chế. Cụ thể, tiêu chí “hệ thống đánh giá có tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể”, “Hệ

thống đánh giá giúp cho người lao động thấy rõ được ưu, nhược điểm của mình trong việc thực hiện công việc” có tỷ lệ “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” chiếm được 30% tỷ lệ này tương đối thấp, tỷ lệ không đồng ý chiếm 21,4%, hoàn toàn không đồng ý chiếm 7%. Với tiêu chí “Đánh giá thực hiện công việc là công bằng, khách quan” có tỷ lệ “hoàn toàn không đồng ý” và “không đồng ý” chiếm hơn 30%, đây là tỷ lệ không hề nhỏ. Tiêu chí khuyến khích người lao động phát triển nghề nghiệp sâu hơn mức độ bình thường và đồng ý tương đương nhau chiếm khoảng hơn 30%, NLĐ đánh giá mức độ không đồng ý chiếm 10%, mức độ hoàn toàn không đồng ý chiếm 7%. Do đó đánh giá công việc chưa thực sự khuyến khích người lao động làm tốt để nhận được thù lao cao, vẫn còn khoảng 15% lao động chưa đồng ý và hoàn toàn không đồng ý.

Từ kết quả trên ta thấy công tác đánh giá thực hiện công việc mới chỉ được thực hiện độc lập, khách quan do ban lãnh đạo đánh giá trực tiếp, chưa có sự trao đổi, tham gia của người lao động. Đơn vị cần xem xét và có biện pháp để khắc phục tình trạng này. Việc đánh giá hàng quý chủ yếu để phục vụ mục đích tính lương, do vậy hầu như người lao động đều được đánh giá hoàn thành công việc để được hưởng đủ lương. Hằng tháng BHXH quận sau khi đánh giá xếp loại CCVC và NLĐ, sẽ chuyển cho hội đồng thi đua khen thưởng của BHXH thành phố Hà Nội để làm căn cứ tính lương bổ sung và thưởng quý, năm.

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc rất đơn giản, còn mang nặng tính hình thức, không phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động. Kết quả còn phụ thuộc vào nhiều quan điểm của ban lãnh đạo. Chính vì thế ảnh hưởng đến cảm nhận của người lao động về tính chính xác và công bằng của hệ thống đánh giá. Sau mỗi kỳ đánh giá, cá nhân không hề biết kết quả đánh giá xếp loại CCVC và NLĐ của mình như thế nào, chỉ khi họ nhận được tiền thưởng mới biết mình đã được ban lãnh đạo đánh giá mình được loại nào. Chính vì lẽ đó tạo cho người lao động cảm thấy hoài nghi về sự công bằng trong kết quả đánh giá, ngoài ra các nguyện vọng khác của người lao động không được bày tỏ với ban lãnh đạo. Vì vậy đơn vị cần hoàn thiện hệ thống đánh giá công việc để phục vụ cho công tác tạo động lực làm việc cho người lao động.

### 2.2.2.3. Tạo động lực lao động thông qua điều kiện, môi trường làm việc

BHXXH quận Hà Đông đã có nhiều cố gắng trong việc tổ chức phục vụ nơi làm việc nhằm tạo ra môi trường nơi làm việc cũng được thiết kế một cách khoa học, sạch đẹp, có đầy đủ tiện nghi phục vụ cho người lao động. Ngoài ra, đơn vị cũng rất quan tâm đến bầu không khí tâm lý trong lao động. Đơn vị luôn cố gắng tạo ra một bầu không khí thân thiện, gần gũi cởi mở không những giữa các nhân viên với nhau mà còn giữa nhân viên và lãnh đạo BHXXH quận Hà Đông. Nó không những khiến cho người lao động cảm thấy vui vẻ, thoải mái mà còn giúp cho việc hợp tác, làm việc nhóm giữa các cá nhân trong tổ chức đạt hiệu quả. Đây chính là yếu tố rất tích cực tác động lớn đến động lực lao động của cán bộ công nhân viên trong BHXXH quận Hà Đông.

Nhìn chung, trong quá trình làm việc đơn vị luôn cố gắng cải thiện điều kiện lao động cho nguồn nhân lực. Mặc dù, còn nhiều mặt hạn chế nhưng đơn vị đã cố gắng nỗ lực rất nhiều nhằm giúp cho người lao động an tâm công tác, tạo tâm lý thoải mái, an toàn khi làm việc.

Tại BHXXH quận Hà Đông, một trong những truyền thống tốt đẹp nhất đó chính là tinh thần tập thể vững mạnh. Một nét văn hóa nổi bật nữa trong đơn vị đó chính là phong cách làm việc của ban lãnh đạo. Ban lãnh đạo của BHXXH quận Hà Đông là những người có tính quyết đoán thể hiện qua các phẩm chất dám nghĩ dám làm, chịu trách nhiệm và đưa ra được những quyết định kịp thời trong những tình huống khó khăn.

**Bảng 2. 8: Khảo sát mức độ hài lòng đối với môi trường và điều kiện làm việc**

(Đơn vị tính: %)

Tiêu chí	Mức độ hài lòng của người lao động				
	Rất hài lòng	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng	Rất không hài lòng
Anh (chị) có hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc	28,5	43	21,4	7,1	0

(Nguồn: Khảo sát của tác giả tháng 02/2020)

Qua bảng khảo sát 2.8 trên cho thấy, mức độ hài lòng của NLD về môi trường và điều kiện làm việc tại BHXH Hà Đông là hầu như người lao động cảm thấy hài lòng với 43% ý kiến cho rằng đồng ý và 28,5% rất hài lòng. Tuy nhiên vẫn còn 7,1% lao động chưa hài lòng với môi trường và điều kiện là việc do các thiết bị máy tính, máy in được trang bị đã cũ, cầu hình cũng như tốc độ xử lý chậm dẫn đến quá trình xử lý công việc kém hiệu quả. Ngoài ra việc phát động các phong trào văn hóa, văn nghệ thể thao chưa được cao, chưa tạo được sự gắn gũi, đoàn kết giữa người lao động trong cơ quan.

#### 2.2.2.4. Tạo động lực lao động thông qua đào tạo, phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân lực là một trong những hoạt động luôn được ban lãnh đạo của BHXH quận Hà Đông quan tâm và có một kế hoạch dài hạn, trong đó xác định cách thức nguồn nhân lực được khai thác thông qua việc sử dụng các phương thức đào tạo phát triển nghề nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu cá nhân và của BHXH quận Hà Đông.

Một số phương thức đào tạo tại BHXH quận Hà Đông như sau:

- Tự đào tạo. BHXH quận Hà Đông khuyến khích tất cả CCVC và NLD tại cơ quan tự đào tạo nâng cao trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ để phục vụ cho công việc và quản lý. Thực tế cho thấy hình thức đào tạo này chi phí thấp mà hiệu quả của nó lại cao, chính vì vậy mà đơn vị đã sử dụng hình thức đào tạo này để tập huấn cho nhân viên mới. Khi được tiếp nhận nhân viên mới, số nhân viên mới này sẽ được ban giám đốc bố trí, sắp xếp vào các tổ, nhóm đang hoạt động có hiệu quả, để họ làm việc cùng các nhân viên giỏi, những nhân viên giỏi sẽ chỉ dẫn cho họ cách thức làm việc, cho họ đi cùng để học hỏi, tiếp thu kinh nghiệm làm việc. Những nhân viên mới này sẽ nắm ngay được các yêu cầu của công việc thực tế mà mình cần phải làm.

Đào tạo bên ngoài: Cử cán bộ tham dự các lớp đào tạo chuyên viên, chuyên viên chính, lớp đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ do BHXH thành phố Hà Nội tổ chức hoặc phối hợp với đơn vị ngoài ngành tổ chức theo hình thức dài hạn hoặc ngắn hạn để cập nhật thông tin, trao đổi chuyên môn, nghiệp vụ tùy theo yêu cầu

của công việc và quy hoạch nhân sự cán bộ.

Hiện tại công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ BHXH quận Hà Đông vẫn phải phụ thuộc vào BHXH thành phố Hà Nội. BHXH thành phố Hà Nội căn cứ từ kế hoạch thu BHXH, chi BHXH và giải quyết các chế độ chính sách BHXH, BHYT, BHTN được BHXH Việt Nam giao hàng năm và phân tích tình hình thực tế để xác định đối tượng, nội dung cần đào tạo nhằm đảm bảo số lượng, chất lượng để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Khi BHXH quận Hà Đông nhận được thông báo từ BHXH thành phố Hà Nội về các khóa đào tạo sẽ thông báo đến toàn thể CCVC và người lao động trong cơ quan, sau đó xét tiêu chuẩn và nội dung đào tạo để cử CCVC và người lao động đăng ký tham gia khóa đào tạo.

Tuy nhiên Công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị còn khiến người lao động chưa thật sự hài lòng do: Việc xác định nhu cầu còn mang tính chất chung chung, chưa có tiêu chí rõ ràng, không cụ thể nên chưa xác định được số lao động cần đào tạo tại đơn vị, chưa xác định được kiến thức, kỹ năng gì mà người lao động đang thiếu hụt so với yêu cầu công việc để đào tạo. Chưa có nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu của người lao động và của đơn vị làm giảm hiệu quả đào tạo và gây lãng phí chi phí đào tạo.

Chương trình đào tạo còn phụ thuộc vào cấp trên, do cấp trên quyết định nên đơn vị còn thụ động về chương trình đào tạo.



**Bảng 2.9. Khảo sát ý kiến của người lao động về công tác đào tạo nhân lực***(Đơn vị tính: %)*

TT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ					Điểm
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
1	Chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu công việc của người học	7,1	12	35,7	28,6	16,6	<b>3.35</b>
2	Chương trình đào tạo là cụ thể, cần thiết với công việc hiện tại.	4,7	12	23,8	38,1	21,4	<b>3.59</b>
3	Chương trình đào tạo đã giúp cho anh(chị) có điều kiện phát triển nghề nghiệp chuyên môn hơn	5	7	28,5	38,1	21,4	<b>3.64</b>
4	Công tác đào tạo đã giúp cho anh(chị) hiểu rõ vị trí, vai trò, trách nhiệm của mình trong tổ chức hơn.	0	7	26	43	24	<b>3.83</b>
5	Qua chương trình đào tạo đã giúp Anh(chị) chủ động sáng tạo trong công việc của mình.	2,4	9,5	28,6	33,3	26,2	<b>3.71</b>
6	Chương trình đào tạo phù hợp với trình độ nhận thức của anh(chị).	0	4,7	31	35,7	28,6	<b>3.88</b>
7	Thời gian đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học	9,5	14,3	31	28,6	16,6	<b>3.28</b>
<b>Điểm trung bình</b>		<b>3.61</b>					

*(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 02/2020 )*

Bảng 2.9 kết quả khảo sát cho thấy công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực là một trong những tiêu chí đánh giá có thang điểm cao hơn điểm trung bình đạt 3.61 điểm.

Thứ nhất, một số nội dung trong công tác đào tạo phát triển nhân lực đã thu được kết quả đáng khích lệ, được người lao động đánh giá tương đối cao, góp phần khuyến khích nâng cao động lực làm việc của người lao động như: “Chương trình

đào tạo đã giúp cho tôi có điều kiện phát triển nghề nghiệp chuyên môn hơn” có tỷ lệ “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” chiếm hơn 40%; “Chương trình đào tạo phù hợp với trình độ nhận thức của tôi.” có tỷ lệ “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” chiếm hơn 60% . Đây là những nội dung đạt được trong chương trình đào tạo phát triển nhân lực của đơn vị được mọi người đánh giá cao với hầu hết tỷ lệ không đồng ý chiếm dưới 20%, đây là kết quả tương đối tốt.

Thứ hai, bên cạnh những thành tích đạt được còn có nhiều nội dung của công tác đào tạo phát triển nhân lực cần được cải thiện như các nội dung: “Chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu công việc của người học”; “Thời gian đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học” có tỷ lệ “hoàn toàn không đồng ý” và “đồng ý” chiếm hơn 20%, đây là một tỷ lệ không hề nhỏ. Điều này đòi hỏi đơn vị cần thiết phải xem xét lại nội dung, chương trình hành động và chiến lược đào tạo phát triển nhân lực sao cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của đơn vị trên 7 tiêu chí đã đánh giá. Có như vậy, chương trình đào tạo phát triển nhân lực mới có hiệu quả.

Nội dung đào tạo còn có sự bất cập, chưa chú trọng nhiều đến công tác đào tạo liên quan đến nghiệp vụ mà chủ yếu chú trọng đến công tác đào tạo về chính trị và bồi dưỡng đạo đức cho người lao động. Việc học chưa thực sự đáp ứng được công việc trong tình hình mới do lý thuyết thì nhiều mà thực hành thì ít. Đồng thời, việc xác định nhu cầu đào tạo còn chưa thực sự phù hợp dẫn tới cung cấp những chương trình không cần thiết. Xác định đối tượng đào tạo chưa đúng với mong muốn học tập của người lao động.

### ***2.2.3. Tạo động lực cho người lao động bằng công cụ tài chính***

#### ***2.2.3.1. Tạo động lực làm việc thông qua tiền lương***

Tại BHXH quận Hà Đông thì mức tiền lương căn cứ vào Nghị định số 49/2013/NĐ-CP ngày 14/05/2013 của Chính phủ quy định về hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương và quyết định số 787/QĐ-BHXH về ban hành quy chế chi tiêu nội bộ và trích lập các quỹ đối với đơn vị thuộc BHXHVN. Cụ thể như sau:

Tiền lương hàng tháng được tính theo công thức:

$$Lcb = Ltt*(HSL + \text{Phụ cấp (nếu có)})*1.8$$

Trong đó:

*Lcb: Lương cơ bản*

*Ltt: Lương tối thiểu*

*HSL: Hệ số lương*

*PC: Hệ số phụ cấp*

Cơ cấu tiền lương của công chức viên chức và người lao động: căn cứ theo hệ số ngạch bậc của công chức viên chức quyết định tuyển dụng, tăng lương. Phần chênh lệch 0,8 không dùng để tính đóng BHXH, BHYT, BHTN và không phụ thuộc vào kết quả đánh giá xếp loại CCVC và NLĐ.

Ngoài khoản tiền lương được hưởng theo quy định, CCVC và NLĐ được hưởng thu nhập tăng thêm từ nguồn kinh phí tiết kiệm khi kết thúc năm tài chính. Chi bổ sung thu nhập cho công chức, viên chức và người lao động trong năm bình quân không quá 0.7 lần tiền lương ngạch, bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp theo quy định ( trừ phụ cấp làm đêm, làm thêm giờ) theo nguyên tắc gắn với hiệu quả, kết quả công việc của từng người.

Cách tính lương tăng thêm:

Lương tăng thêm =	(Hệ số lương + phụ cấp nếu có)	X	Số ngày thực tế đi làm của tháng	X	0,2	X	1.490.000 đ	X	Hệ số xếp loại của tháng
	Số ngày trong tháng								

Trong đó:

*Lương tối thiểu áp dụng: 1.490.000đ*

*Hệ số tăng thêm của ngành quy định: 0,2*

*Hệ số xếp loại theo hạng A, B, C, D.*

Phương thức thanh toán:

Hàng quý, căn cứ vào kết quả xếp loại trong quý để xác định số được tạm chi

bổ sung thu nhập của từng CCVC và người lao động đồng thời tổng hợp theo dõi và thanh toán bù trừ vào quý sau liền kề.

Đối với đội ngũ cán bộ công chức viên chức và NLĐ, lao động quản lý thuộc BHXH quận Hà Đông được hưởng lương theo cấp bậc, ngoài ra có thêm phụ cấp chức vụ, phụ cấp trách nhiệm dành cho cán bộ, lao động quản lý theo quy định của ngành.

**Bảng 2.10 : Phụ cấp chức vụ, trách nhiệm tại BHXH quận Hà Đông**

STT	Chức danh	Hệ số phụ cấp chức vụ
1	Giám đốc	0.4
2	Phó Giám đốc	0.25
3	Kế toán trưởng	0.2
4	Tổ trưởng tổ nghiệp vụ	0.2

(Nguồn: BHXH quận Hà Đông)

Căn cứ bảng số liệu 2.10 thì thực tế cán bộ, lao động quản lý tại BHXH quận Hà Đông có phụ cấp chưa cao, chênh lệch phụ cấp cũng không đáng kể, đối với chức danh kế toán trưởng là người giúp việc trực tiếp cho Giám đốc, có trách nhiệm cao về số liệu báo cáo thu chi, nhưng phụ cấp chỉ dừng lại là phụ cấp trách nhiệm (0.2), phần phụ cấp này không được tính vào lương đóng BHXH, cũng không được tính vào lương tăng thêm nên tạo cho người lao động không có động lực phấn đấu, không có động lực để giữ chân và phát huy nhân tài trong cơ quan.

**Bảng 2.11 : Khảo sát về ý kiến người lao động về tiền lương tại BHXH Quận Hà Đông***(Đơn vị tính: %)*

STT	Tiêu chí	Mức độ					Điểm
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
1	Tiền lương có hợp lý và công bằng dựa trên kết quả công việc	0	16,6	35,7	28,6	19,1	<b>3.5</b>
2	Chính sách tiền lương của đơn vị giúp anh/chị gắn bó hơn với đơn vị	0	14,3	26,2	38,1	21,4	<b>3.66</b>
3	Anh/chị có biết rõ về quy định trả lương của đơn vị	0	0	0	28,6	71,4	<b>4.71</b>
4	Anh/chị sống hoàn toàn có thể dựa vào thu nhập tại đơn vị chi trả	0	5	59	23	12	<b>3.42</b>
<b>Điểm trung bình</b>		<b>3.82</b>					

*(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả tháng 02/2020)*

Bảng 2.11 cho ta thấy về cơ bản các chính sách tiền lương đã được người lao động nắm rõ và thu nhập về tiền lương chưa đảm bảo đời sống cho người lao động. Điểm trung bình đánh giá các tiêu chí là 3.82. Đây là mức điểm cao hơn mức trung bình 3, tuy nhiên chưa đạt mức độ hài lòng hoàn toàn.

Chính sách tiền lương của đơn vị giúp người lao động gắn bó hơn với đơn vị với tỷ lệ không đồng ý là 14,3 % nhưng đây là cơ quan Nhà nước nên mức tiền lương bị hạn chế theo ngạch bậc lương, còn tiền thưởng và phụ cấp thì theo mức hoàn thành nhiệm vụ nên nhiều người lao động thấy chưa hài lòng. Do vậy người lao động chưa thực sự sống hoàn toàn dựa vào thu nhập khi làm việc tại đơn vị, có 59% lao động thấy thu nhập là chưa đủ cho cuộc sống và 5% lao động không đủ sống dựa vào thu nhập hiện tại.

Tiền lương có hợp lý và công bằng dựa trên kết quả công việc có tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý chiếm 47,7%. Trong đó còn 35,7% lao động cảm thấy tiền lương mới dừng lại ở mức bình thường, 16,6% lao động không đồng ý là do hệ thống lương tại BHXH chưa được xây dựng khoa học, thường dựa vào thâm niên công tác mà ít dựa vào hiệu quả công việc và bản chất công việc do đó chưa thực sự tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn. Đồng thời việc đánh giá, xếp loại đối với tập thể đơn vị và công chức, viên chức vẫn bị phụ thuộc vào tỷ lệ, luân phiên cán bộ hưởng xếp loại “hoàn thành xuất sắc”, “hoàn thành tốt nhiệm vụ”, “hoàn thành nhiệm vụ”, “không hoàn thành nhiệm vụ” dẫn đến sự không công bằng trong đánh giá sự cống hiến của CCVC và người lao động. Khoảng cách của xếp loại tiền lương bổ sung không lớn nên chưa tạo cho CCVC và người lao động cạnh tranh trong việc bình bầu, xếp loại. CCVC và người lao động tại BHXH quận cho rằng mặc dù quy chế tiền lương của đơn vị được quy định rất rõ ràng về các tiêu chí xét tăng lương, nhưng quá trình đánh giá vẫn mang tính tình cảm, nể nang.

Mặt khác, việc tính lương theo bảng cấp, thâm niên công tác là không còn phù hợp trong khi giá cả do lạm phát luôn cao hơn việc tăng lương thì người lao động chưa hoàn toàn thỏa mãn nhu cầu về vật chất trong khi khối lượng công việc ngày càng gia tăng, trung bình hằng tháng tại BHXH quận Hà Đông tiếp nhận 34.923 hồ sơ giải quyết, chi lương hưu và trợ cấp BHXH cho 30.464 đối tượng, nếu giữ mức lương thấp như hiện tại thì sẽ không giữ chân được người lao động, đồng thời không khuyến khích được CCVC và NLĐ thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó BHXH quận còn phải chịu sức ép đòi nợ các đơn vị trốn đóng BHXH với số nợ lên tới 359.681 tỷ đồng trong khi không có thẩm quyền thanh tra, không có công cụ pháp lý để đòi nợ hiệu quả. Ngoài ra, với mức lương như hiện nay đã đáp ứng được một cách tương đối cuộc sống tối thiểu của người lao động, thể hiện ở 3,9% số người lao động được khảo sát cho rằng tiền lương không đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động.

**Bảng 2.12: Khảo sát mức độ hài lòng về tiền lương***(Đơn vị tính: %)*

<b>Tiêu chí</b>	<b>Mức độ hài lòng của người lao động</b>				
	<b>Rất hài lòng</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Rất không hài lòng</b>
Anh/chị có hài lòng về tiền lương	12	28,5	45,2	14,3	0

*(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 2/2020)*

Bảng 2.12 cho thấy mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương có 12% người lao động cảm thấy rất hài lòng, 28,5% cảm thấy hài lòng và có tới 45,2% lao động cảm thấy bình thường và 14,3% cảm thấy không hài lòng với mức thu nhập của mình. Điều này cho thấy chính sách tiền lương của đơn vị phần nào cũng đã áp dụng tốt nhưng mới dừng lại ở mức bình thường, chưa tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động. Người lao động chưa thực sự hài lòng với thu nhập của bản thân. Vì nguyên tắc xếp bậc lương và xét tăng lương chủ yếu dựa vào thâm niên và hiệu quả lao động tại thời điểm đánh giá mà chưa thực sự dựa trên đánh giá năng lực, kết quả hoàn thành công việc trong thực tế của cả quá trình. Những người có thâm niên công tác cao thì mức lương họ nhận được cao, trong khi lao động trẻ, số năm làm việc ít hơn nhưng số lượng công việc hoàn thành nhiều, có trình độ đáp ứng tốt yêu cầu công việc thì chưa được trả lương cao bằng những người có thâm niên, do vậy họ không thấy được những thành quả mà họ được đóng góp cho đơn vị.

Điều đó chứng tỏ việc tạo động lực bằng tiền lương đối với người lao động chưa có tác dụng lớn trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động. Ban lãnh đạo đơn vị đã nhận thức rõ được tầm quan trọng của công tác tiền lương có tác động trực tiếp đến tâm lý làm việc và hiệu quả làm việc của người lao động vì vậy để tạo động lực bằng tiền thưởng thì ban lãnh đạo đơn vị cần có những biện pháp khác

phục những hạn chế tồn tại trong vấn đề tiền lương để nó làm đòn bẩy kinh tế để tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc.

#### 2.2.3.2. Tạo động lực làm việc thông qua khen thưởng

Việc khen thưởng tại BHXH quận Hà Đông được thực hiện đánh giá vào cuối năm. Trên cơ sở về tiêu chuẩn, tỷ lệ cụ thể trong việc xét khen thưởng, các tổ nghiệp vụ tiến hành tổ chức bình bầu, lấy phiếu xét khen thưởng cho người lao động sau đó lập danh sách gửi về phòng tổ chức cán bộ của BHXH thành phố Hà Nội để ra quyết định khen thưởng. Trong đó cũng quy định những lao động 2 năm liên tiếp nhận danh hiệu chiến sĩ thi đua cơ sở sẽ nhận được bằng khen của BHXH Việt Nam và đủ điều kiện xét nâng lương sớm.

Tiền thưởng, ngoài việc thỏa mãn nhu cầu về vật chất còn có ý nghĩa to lớn về mặt tinh thần. Khi CCVC và NLD được thưởng có nghĩa là thành tích của họ được tuyên dương. Người lao động sẽ phấn khởi khi làm việc, đây là một hình thức tạo động lực tốt.

**Bảng 2.13: Mức chi khen thưởng tại BHXH quận Hà Đông**

<b>Loại khen thưởng</b>	<b>Mức chi</b>
Giấy khen, lao động tiên tiến	0.3 * (mức lương cơ sở)
Chiến sĩ thi đua cơ sở	1 * (lần mức lương cơ sở)
Bằng khen	0.5 * (mức lương cơ sở)

(Nguồn: BHXH quận Hà Đông)

Qua bảng số liệu 2.13 ta thấy hình thức khen thưởng tại BHXH quận Hà Đông thực hiện đầy đủ tuy nhiên mức khen thưởng chỉ mang tính chất động viên tinh thần là chính. Thời gian xét nâng lương sớm là 06 tháng, 9 tháng và 12 tháng phụ thuộc tỷ lệ nâng lương sớm được Luật công chức quy định (không quá 10% trên tổng số lao động của đơn vị). Việc xét điều kiện khen thưởng để được nâng lương sớm là động lực cho người lao động phấn đấu, tuy nhiên thời gian phấn đấu quá dài (ít nhất 2 năm liên tiếp), tỷ lệ lại hạn chế điều này không tạo động lực cho người lao động. Thường sáng kiến kinh nghiệm trong quá trình thực hiện công việc



và các mục thưởng khác không có. Do vậy việc khen thưởng tại BHXH quận Hà Đông chưa là động lực để người lao động phấn đấu.

*Về tiền thưởng:* Tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông áp dụng việc xếp loại hàng tháng để mức tiền thưởng theo các nội dung sau:

Đối tượng gồm: cá nhân trong đơn vị; cá nhân, đơn vị bên ngoài Ngành BHXH nhưng có thành tích hỗ trợ đóng góp cho hoạt động của Ngành và được cấp có thẩm quyền đưa ra quyết định khen thưởng với các danh hiệu.

Hình thức khen thưởng, các danh hiệu khen thưởng và mức chi tiền thưởng thực hiện theo Quy chế thi đua, khen thưởng của BHXH Việt Nam và của Nhà nước quy định.

Việc áp dụng hình thức khen thưởng dựa vào nguyên tắc đánh giá và xếp loại thực hiện chi tiền thưởng, chi bổ sung thu nhập đối với cá nhân thuộc Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội: Việc đánh giá, xếp loại đối với công chức, viên chức phản ánh kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

*Về mức đánh giá và xếp loại thực hiện chi tiền thưởng, chi bổ sung thu nhập cá nhân*

- Đối với công chức, viên chức được xếp theo 4 loại:

STT	Đánh giá xếp loại	Hệ số thu nhập
1	Loại A (Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ)	1.3
2	Loại B (Hoàn thành tốt nhiệm vụ)	1.0
3	Loại C (Hoàn thành nhiệm vụ)	0.7
4	Loại D (Không hoàn thành nhiệm vụ)	0

( Nguồn: BHXH quận Hà Đông)

Hàng quý, căn cứ nguồn quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi và kết quả đánh giá, xếp loại tập thể, cá nhân, Giám đốc BHXH thành phố Hà Nội xem xét quyết định chi tiền thưởng hàng quý đối với tập thể, cá nhân (theo quy định về Quy chế quản lý, sử dụng các quỹ đối với các đơn vị thuộc hệ thống BHXH thành phố). Trong 4 mức xếp loại thì loại D và các trường hợp không xếp loại không được tiền thưởng và thu nhập bổ sung.

Nội dung đánh giá thi đua, khen thưởng dựa trên đánh giá dựa trên đóng góp và việc thực hiện nhiệm vụ của người lao động để làm căn cứ bình xét danh hiệu thi đua hàng tháng.

Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về tiền thưởng tại BHXH quận Hà Đông:

**Bảng 2.14: Ý kiến người lao động về tiền thưởng**

(Đơn vị tính: %)

STT	Tiêu chí	Mức độ					Điểm
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
1	Anh/chị được thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	0	20,2	38,1	27,4	14,3	<b>3.33</b>
2	Công tác đánh giá khen thưởng công bằng, công khai	0	9,5	28,6	35,7	26,2	<b>3.78</b>
3	Chế độ tiền thưởng đa dạng, hợp lý	0	19	38,1	26,2	16,7	<b>3.40</b>
4	Chế độ tiền thưởng khuyến khích anh/chị làm việc	0	21,4	40,4	26,2	12	<b>3.28</b>
<b>Điểm trung bình</b>		<b>3.45</b>					

(Nguồn: Khảo sát của tác giả tháng 2/2020)

Bảng 2.14 cho thấy công tác đánh giá khen thưởng và tiền thưởng chưa thực sự làm người lao động hài lòng. Về công tác đánh giá công bằng, công khai còn 9,5% không đồng ý, chế độ tiền thưởng đa dạng, hợp lý còn 19% người lao động không đồng ý. Đặc biệt người lao động cho rằng tiền thưởng chưa thật sự khuyến khích được người lao động làm việc thì có tới 40,4% người lao động cảm thấy bình thường trong khi tỷ lệ người lao động không đồng ý chiếm 21,4%. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động chưa có tác dụng lớn trong việc tạo động lực lao động, vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết người lao động. Đơn vị cần có chính sách cải thiện tiền thưởng cho phù hợp.

**Bảng 2. 15: Khảo sát mức độ hài lòng về tiền thưởng***(Đơn vị tính: %)*

<b>Tiêu chí</b>	<b>Mức độ hài lòng của người lao động</b>				
	<b>Rất hài lòng</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Rất không hài lòng</b>
Anh/chị có hài lòng với mức tiền thưởng hiện nay	7	38	43	12	0

*(Nguồn: Khảo sát của tác giả tháng 2/2020)*

Bảng 2.15 kết quả khảo sát sự hài lòng về mức thưởng, thì có tới 43% cảm thấy chấp nhận được, 7% cảm thấy rất hài lòng và 38% cảm thấy hài lòng, tuy nhiên có 12% người lao động không hài lòng với mức. Người lao động cảm thấy chưa hài lòng với các chỉ tiêu thưởng, mức thưởng mà cơ quan đang sử dụng còn thấp so với tình hình kinh tế như hiện nay, chưa kích thích được được họ say mê làm việc để phấn đấu đạt được thưởng.

Từ các kết quả đánh giá về tiền thưởng cho thấy công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động chưa thực sự có tác dụng lớn trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông. Ban lãnh đạo đơn vị đã nhận thức rõ được tầm quan trọng của công tác khen thưởng có tác động trực tiếp đến tâm lý làm việc và hiệu quả làm việc của người lao động vì vậy để tạo động lực bằng tiền thưởng thì ban lãnh đạo đơn vị cần có những biện pháp khắc phục những hạn chế tồn tại trong vấn đề tiền lương, tiền thưởng để nó làm đòn bẩy kinh tế để tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc.

### 2.2.3.3 Tạo động lực làm việc thông qua chính sách phúc lợi

BHXH quận Hà Đông đã xây dựng hệ thống chính sách phúc lợi cho CCVC và NLĐ, nhằm đảm bảo quyền lợi của người lao động, đảm bảo đời sống tốt hơn cho người lao động giúp họ yên tâm công tác. BHXH quận Hà Đông thực hiện đóng BHXH, BHTN, BHYT cho người lao động theo đúng quy định của nhà nước và thực hiện thanh toán đầy đủ các chế độ ốm đau, thai sản đối với người lao động.

Quỹ phúc lợi của đơn vị được trích một phần từ nguồn kinh phí hoạt động nhằm chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ nhân viên trong đơn vị và thực hiện trách nhiệm Xã hội. Hiện tại, quỹ phúc lợi của đơn vị dùng để chi trả các khoản: Khám sức khỏe định kỳ 01 lần/ năm cho cán bộ nhân viên; thăm hỏi khi bản thân cán bộ nhân viên ốm đau, thai sản, hiếu, hỷ; chúc Tết cán bộ nhân viên; tổ chức nghỉ mát hàng năm cho cán bộ nhân viên, khen thưởng và tặng quà cho con em cán bộ nhân viên có thành tích học tập giỏi, xuất sắc. Công đoàn cơ quan hàng năm tổ chức cho người lao động đi thăm quan nghỉ mát, du lịch vào các dịp như: Đi du xuân đầu năm, nghỉ mát mùa hè...

Cụ thể một số hoạt động phúc lợi tại BHXH quận Hà Đông như sau:

**Bảng 2.16. Chế độ phúc lợi tại BHXH quận Hà Đông**

(Đơn vị tính: đồng)

TT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày 30/4 và 1/5 và 2/9	1.000.000
2	Giỗ tổ 10/3	600.000
3	Ngày 8/3 và 20/10	200.000
4	Tết dương lịch	2.000.000
5	Tết âm lịch	3.000.000
6	Thiếu nhi 1/6; Trung thu	200.000
7	Con người lao động có thành tích xuất sắc trong học tập	100.000 – 300.000
8	Người lao động ốm	500.000
9	Cha mẹ ốm đau	300.000
10	Tử thân phụ mẫu mất	500.000
11	Ngày thành lập ngành	600.000
12	Sinh nhật CCVC, NLĐ	500.000
13	Chi nghỉ mát	2.000.000

(Nguồn: BHXH quận Hà Đông)

Nhằm đánh giá về công tác phúc lợi của cơ quan đối với việc tạo động lực làm việc tác giả đã khảo sát, xin ý kiến người lao động và kết quả thu được như sau:

**Bảng 2.17: Ý kiến người lao động về chế độ phúc lợi***(Đơn vị tính: %)*

STT	Tiêu chí	Mức độ					Điểm
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
1	Anh (chị) hiểu rõ về chính sách phúc lợi	0	0	17	52	31	<b>4.14</b>
2	Các hình thức phúc lợi đa dạng	0	0	28,6	50	21,4	<b>3.92</b>
<b>Điểm trung bình</b>		<b>4.03</b>					

*(Nguồn: Khảo sát của tác giả tháng 02/2020)*

Bảng 2.17 cho thấy Điểm trung bình là 4.03 cho thấy mức độ hài lòng rất cao, về cơ bản tại đơn vị đã có các chế độ phúc lợi đối với người lao động tương đối đầy đủ, tuy nhiên chính sách phúc lợi vẫn còn một số hạn chế, có 31% lao động hiểu rất rõ về chế độ phúc lợi, 52% người lao động đã hiểu về chính sách phúc lợi. Bên cạnh đó còn có 17% đánh giá bình thường do một số lao động đã biết về các chế độ phúc lợi nhưng chưa hiểu rõ về các khoản phúc lợi mà mình được nhận từ đơn vị.

Việc xây dựng các chương trình phúc lợi tại đơn vị có 50% người lao động đồng ý với các chính sách phúc lợi, tuy nhiên còn 28,6% lao động thấy các hình thức phúc lợi chưa đa dạng mới chỉ xây dựng các hình thức phúc lợi cơ bản mà chưa có các hình thức phúc lợi khích lệ động viên tinh thần người lao động cũng như các chính sách động viên giúp đỡ người lao động gặp khó khăn.

**Bảng 2.18: Khảo sát mức độ hài lòng về chính sách phúc lợi***(Đơn vị tính: %)*

Tiêu chí	Mức độ hài lòng của người lao động				
	Rất hài lòng	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng	Rất không hài lòng
Anh/chị có hài lòng về chính sách phúc lợi	9,5	52,4	38,1	0	0

*(Nguồn: Khảo sát của tác giả tháng 02/2020)*

Bảng 2.18 khảo sát mức độ hài lòng với chế độ phúc lợi của đơn vị, thu được có tới 52,4% số người được hỏi hài lòng với chế độ phúc lợi mà đơn vị đang áp dụng hiện nay, 9,5% người lao động rất hài lòng với chính sách phúc lợi. Người lao động được đơn vị đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ, được cơ quan tổ chức khám sức khỏe hàng năm cho người lao động. Tuy nhiên còn 38,1% đánh giá chính sách phúc lợi chưa đa dạng, nhiều người cho rằng mức phúc lợi còn khá thấp và hiện tại mức đóng Bảo hiểm xã hội của người lao động và Bảo hiểm y tế là theo mức lương cơ bản theo quy định của nhà nước. Với mức đóng này thì khi đến tuổi nghỉ hưu, tiền hưu trí sẽ thấp hơn mức lương họ đang được hưởng hiện tại nhiều.

Như vậy có thể thấy chế độ phúc lợi của BHXH quận Hà Đông đã thực hiện khá tốt các loại hình phúc lợi bắt buộc theo đúng quy định đối với người lao động.. Tuy nhiên còn một số hạn chế như: Quy chế phúc lợi chưa được phổ biến sâu rộng đến toàn bộ CCVC và NLĐ, các chính sách phúc lợi chưa đa dạng, chính vì thế các chương trình phúc lợi chưa thực sự phù hợp với nhu cầu người lao động, mà phải điều chỉnh cho phù hợp với thực tế phát triển kinh tế xã hội.

### **2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại BHXH quận Hà Đông**

#### **2.3.1. Nhân tố thuộc về NLĐ**

Người lao động là một trong những nhân tố quan trọng nhất có ảnh hưởng lớn đến các tạo động lực làm việc tại BHXH quận Hà Đông. Dưới đây là thực trạng của một số nhân tố thuộc về cá nhân người lao động mà có ảnh hưởng tới hoạt động

tạo động lực làm việc.

- Nhu cầu cá nhân của người lao động: Người lao động tại BHXH quận Hà Đông luôn có trong mình những nhu cầu và tìm cách thỏa mãn nhu cầu đó thông qua việc tham gia vào công tác xã hội, vào quá trình làm việc, hoạt động đoàn thể... theo số liệu thu thập được từ phiếu khảo sát với các mức độ. Nhu cầu của người lao động làm tại BHXH quận Hà Đông là rất phong phú nhưng chiếm tỷ lệ cao vẫn là các nhu cầu về thu nhập cao, nhu cầu về môi trường văn hóa việc làm, công việc phù hợp với chuyên môn với tỷ lệ hơn 50%. Trong đó 100% người lao động mong muốn có môi trường làm việc thân thiện thoải mái; mong muốn có được khả năng thăng tiến và phát triển, 88% lao động muốn có thu nhập cao, đặc biệt mong muốn có một công việc phù hợp với kinh nghiệm, chuyên môn là 100%. Ngoài ra còn một số tiêu chí khác được công chức viên chức và người lao động nêu thêm gồm: “có nhiều công cụ hỗ trợ trong quá trình làm việc, “ tham gia các hoạt động xã hội”. Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng nên rất khó đo lường để xác định người lao động đang ở cấp bậc nào.

- Về năng lực cá nhân: Người lao động làm việc tại BHXH quận Hà Đông đều có năng lực, trình độ, chuyên môn theo yêu cầu của công việc mà họ đảm nhận, nhưng năng lực đó còn hạn chế để họ có thể độc lập trong việc thực hiện công việc của mình và điểm quan trọng nhất là quy trình phối hợp giữa các phòng tại đơn vị còn phải qua nhiều bước và thủ tục rườm rà khiến người lao động còn chưa được chủ động thực hiện công việc của mình.

- Lao động trẻ tại đơn vị chiếm tỷ lệ cao, có tính năng động, nhiệt tình với công việc. Tuy nhiên tay nghề, kinh nghiệm còn nhiều hạn chế. Ở các độ tuổi khác nhau người lao động có các nhu cầu khác nhau, chính vì thế đơn vị cần chú trọng tới yếu tố nhóm tuổi để xây dựng các chính sách tạo động lực lao động phù hợp đặc biệt là đội ngũ người lao động trẻ.

### **2.3.2. Nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức**

- Mục tiêu phát triển của BHXH quận Hà Đông: Ngành Bảo hiểm hiện nay đang tiến tới việc hoàn thiện cơ sở dữ liệu quốc gia về bảo hiểm theo Quyết định số

714/QĐ-TTg ngày 22/5/2015 của Thủ tướng Chính phủ; hoàn thiện cơ sở hạ tầng, hệ thống cơ sở dữ liệu tập trung, các phần mềm nghiệp vụ của Ngành; triển khai hiệu quả hệ thống tương tác đa phương tiện với người dân và doanh nghiệp; mở rộng cung cấp các dịch vụ công trực tuyến mức độ 3, 4; đẩy mạnh việc giao dịch điện tử; quản lý, sử dụng văn bản điện tử trong hệ thống cơ quan BHXH và trên trực liên thông của Chính phủ. Thực hiện mục tiêu chung của chiến lược phát triển ngành BHXH, BHXH quận Hà Đông đặt ra các mục tiêu tiếp tục cố gắng, phát huy kết quả đạt được; chủ động phối hợp chặt chẽ với các cơ quan ban ngành đẩy mạnh công tác phát triển mở rộng đối tượng tham gia BHXH, BHYT, BHTN. Nâng cao số lượng, chất lượng hoạt động của các đại lý thu; tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra. Hạn chế tình trạng nợ đọng, trực lợi quỹ BHXH, BHYT, đổi mới phương thức hoạt động, đẩy mạnh cải cách hành chính, ứng dụng công nghệ thông tin vào quá trình xử lý nghiệp vụ, nâng cao năng lực đội ngũ CCVC và NLĐ, đảm bảo tích cực quyền lợi BHXH, BHYT cho người dân. Muốn vậy ban lãnh đạo cần phải coi trọng yếu tố lao động, tạo động lực lao động cho người lao động hướng tới các mục tiêu đã đặt ra cụ thể:

- + Coi hoạt động tạo động lực làm việc là nhiệm vụ trọng tâm;
- + Tạo động lực lao động cần phải được tiến hành thường xuyên, liên tục;
- + Ưu tiên tạo động lực làm việc thông qua hoạt động quy hoạch cán bộ, đào tạo, phát triển, luân chuyển, điều động;
- + Tăng cường hoạt động định hướng đối với lao động mới, nhân sự mới được bổ nhiệm. Giúp cho lao động mới hòa nhập nhanh chóng với môi trường làm việc và công việc cũng như định hướng phát triển cho người lao động;
- + Tăng cường sự gắn bó người lao động với cơ quan thông qua việc thực hiện tổng thể các chính sách đãi ngộ, cải thiện môi trường làm việc, tạo điều kiện cho NLĐ chứng minh năng lực bản thân, ghi nhận đóng góp của bản thân người lao động.
- Chính sách về nhân sự: Hoạt động quản trị nhân sự có liên quan trực tiếp đến hoạt động tạo động lực lao động của cơ quan bao gồm các vấn đề như trả



lương, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo phát triển, khen thưởng, kỷ luật còn phụ thuộc vào quy định của nhà nước nên chưa hoàn toàn đáp ứng nhu cầu số đông người lao động vì vậy chưa tạo được động lực lao động.

- Văn hóa tổ chức: BHXH quận Hà Đông chú trọng đến hình ảnh CCVC, NLD ngành BHXH lịch sự, văn minh, sẵn sàng phục vụ, chấp hành nghiêm túc kỷ cương, kỷ luật hành chính; tác phong chuyên nghiệp; tinh thần, thái độ làm việc tận tụy, nghiêm túc, trách nhiệm; chuẩn mực trong giao tiếp ứng xử; trang phục gọn gàng, sạch sẽ, lịch sự, phù hợp với tính chất công việc; tạo môi trường làm việc văn minh, hiện đại, chuyên nghiệp, trách nhiệm, minh bạch, hiệu quả, góp phần xây dựng ngành BHXH trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp, hiện đại, hướng tới sự hài lòng của người dân và doanh nghiệp. Tiêu chí này đòi hỏi tinh thần trách nhiệm của mỗi cá nhân cần phải được nâng cao, không thể chỉ dừng lại ở những nỗ lực tối thiểu để hoàn thành công việc của mình mà cần tạo tính liên kết và phối hợp cao trong mối quan hệ công tác

- Quan điểm của ban lãnh đạo về tạo động lực: Quan điểm của ban giám đốc về tạo động lực luôn cố gắng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực được đưa ra như chế độ lương thưởng, chế độ phúc lợi, liên hoan... Các hoạt động này cần được tổ chức thường xuyên hơn để thu hút lao động tại BHXH quận Hà Đông. Để đạt được các mục tiêu và kế hoạch và nhiệm vụ được giao thì cần có sự quan tâm của lãnh đạo đơn vị trong việc tạo động lực lao động.

- Điều kiện làm việc: BHXH quận Hà Đông đã tạo điều kiện làm việc cho CCVC và NLD để hoàn thành công việc được giao. Trụ sở làm việc của BHXH quận Hà Đông được bố trí thuận lợi cho công việc của các tổ nghiệp vụ. Văn phòng làm việc được dọn dẹp sạch sẽ, thoáng, bố trí các thiết bị đầy đủ như máy tính, máy in, máy ... tuy nhiên trang thiết bị máy tính, máy in còn cũ, cấu hình thấp chưa đáp ứng được quá trình xử lý công việc để mang lại hiệu quả cao.

### **2.3.3. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài tổ chức**

- *Pháp luật và chính sách của Nhà nước*

Trong điều kiện nước ta đang hoàn thiện hệ thống chính sách, pháp luật của Nhà nước về vấn đề lao động có nhiều thay đổi, ảnh hưởng lớn đến động lực lao động của NLĐ như: Chính sách về tiền lương tối thiểu, quy định trả lương, trả thưởng, làm thêm giờ, quy định về các chế độ phúc lợi... có xu hướng thay đổi có lợi và quan tâm tới người lao động, giúp họ có động lực làm việc cao hơn. Điều này giúp cho ngành BHXH có các quy định riêng, đặc thù của ngành BHXH, đây cũng là điều kiện quan trọng làm cho cán bộ ngành BHXH có động lực làm việc tốt hơn.

*- Điều kiện kinh tế - chính trị - Xã hội*

Nền kinh tế Việt Nam đang trong đà phát triển và hội nhập, kinh tế, chính trị xã hội, công nghệ thông tin và mọi mặt đời sống đều có nhiều thay đổi. Do vậy kinh tế, xã hội, công nghệ thông tin phát triển giúp cho việc học và tự nâng cao trình độ năng lực của các cá nhân được thuận lợi, dễ dàng hơn, có điều kiện thăng tiến, chứng tỏ năng lực bản thân. Bên cạnh đó do khủng hoảng của nền kinh tế toàn cầu, nền kinh tế của Việt Nam cũng bị ảnh hưởng, tình hình lạm phát tăng cao gây khó khăn cho đời sống CCVC và NLĐ. Giá cả sinh hoạt ngày càng tăng, cuộc sống người lao động ngày càng khó khăn khiến người lao động không yên tâm làm việc dẫn đến hiệu quả lao động giảm sút. Vì vậy đây là một đặc điểm ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại BHXH quận Hà Đông.

*- Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động*

Trong nền kinh tế thị trường đang biến động như hiện nay xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế tạo cơ hội thuận lợi cho Việt Nam tạo việc làm, phát triển thị trường lao động, giải quyết việc làm, góp phần tăng thu nhập cho người dân, thúc đẩy kinh tế phát triển. Hiện nay, đặc biệt là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam luôn sẵn sàng trả mức lương cao và các chính sách đãi ngộ hấp dẫn cho người lao động. Chính vì sự tác động chung đó ngành BHXH phải có những chính sách thu hút và giữ chân nhân tài hiệu quả để đảm bảo nhân lực phục vụ cho hoạt động của đơn vị và ngăn chặn hiện tượng người lao động chất lượng cao rời bỏ đơn vị.

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động hiện nay, các tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ giành được nhiều lợi thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này BHXH quận Hà Đông cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của đơn vị và của các tổ chức khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo và phù hợp hơn.

## **2.4. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông**

### **2.4.1. Những kết quả đã đạt được**

Công tác tạo động lực cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông được thực hiện khá tốt và khá hiệu quả, có tác động tích cực đến việc thực hiện công việc của người lao động. Cụ thể:

- BHXH quận Hà Đông đã áp dụng nhiều giải pháp tiết kiệm kinh phí chi quản lý bộ máy nhằm tăng thêm thu nhập cho CCVC và người lao động trong cơ quan như: Thực hành tiết kiệm điện, nước, khoán mức chi văn phòng phẩm, điện thoại cơ quan, giảm chi phí tổ chức hội nghị ... Số kinh phí tiết kiệm được đã được BHXH quận Hà Đông thực hiện chi trả thu nhập bổ sung cho CCVC và người lao động. Đây là việc làm thiết thực mà BHXH quận Hà Đông đã sử dụng để động viên CCVC và người lao động có thể để tăng thu nhập cho chính bản thân mình và có trách nhiệm hơn trong công việc;

- Tiền lương của người lao động được thực hiện chi trả hàng tháng đầy đủ và đúng hạn cho người lao động. Luôn đảm bảo cho người lao động được hưởng phần lương tăng thêm, phần lương tăng thêm đã được tính dựa vào kết quả xếp loại của công chức viên chức và người lao động. Đơn vị đã quan tâm đến vấn đề tăng lương sớm cho những lao động có thành tích tốt;

- Các khoản phụ cấp và trợ cấp rõ ràng, minh bạch theo quy định của nhà nước hoặc theo quy chế chi tiêu nội bộ giúp CCVC và NLD hoàn thành công việc một cách tốt hơn;

- Chính sách khen thưởng được thực hiện đầy đủ theo các quy định của Nhà nước, của ngành;
- Hệ thống phúc lợi của đơn vị đã được xây dựng và đã đáp ứng được nhu cầu của đa số người lao động trong đơn vị;
- Hệ thống đánh giá công việc đã được xây dựng và sử dụng vào việc đánh giá hàng tháng để làm căn cứ tính lương bổ sung vào hàng quý;
- Sự phân công bố trí nhân sự về trình độ, giới tính... hợp lý, cơ cấu nhân sự ở các tổ nghiệp vụ hợp lý và đã thực hiện việc luân chuyển cán bộ giữa các bộ phận, vị trí việc làm theo quy định;
- Môi trường và điều kiện làm việc: Chế độ làm việc và thời gian nghỉ ngơi đảm bảo theo quy định; Điều kiện làm việc đảm bảo an toàn, vệ sinh an toàn lao động. Trang bị đầy đủ các thiết bị máy móc cần thiết cho phục vụ công việc. Môi trường làm việc thân thiện, sạch sẽ;
- Công tác đào tạo tại BHXH quận Hà Đông rất được quan tâm chú trọng, người lao động được ban Giám đốc cử đi học theo từng chương trình đào tạo chuyên môn nghiệp vụ của BHXH thành phố Hà Nội, BHXH Việt Nam; tập chung công tác đào tạo tại chỗ, nội dung đào tạo cơ bản đáp ứng được nhu cầu thực tiễn.

#### **2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân**

##### **2.4.2.1. Hạn chế**

Bên cạnh những thành công đã đạt được, qua phân tích thực trạng động lực làm việc tại BHXH quận Hà Đông, từ bảng khảo sát về ý kiến của người lao động, từ các điểm trung bình được tính từ các câu trả lời của người lao động trong các hoạt động tạo động lực làm việc tại đơn vị cho thấy công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của BHXH quận Hà Đông vẫn còn không ít những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

- *Thứ 1: Về công tác đánh giá thực hiện công việc:* Tại BHXH quận Hà Đông việc đánh giá thực hiện công việc còn chưa được sát sao. Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động còn mang tính định tính, chung chung chưa xác định đúng mục tiêu quan trọng nhất của công tác đánh giá là cải tiến việc

thực hiện công việc của NLĐ và ra các quyết định quản lý. Việc đánh giá thực hiện công việc được áp dụng hiện nay chỉ là để tính lương bổ sung hàng quý. Vì vậy đã làm giảm động lực làm việc bởi người lao động sẽ có tầm nhìn ngắn hạn, phiến diện về công tác đánh giá và kết quả đánh giá cũng không được chính xác.

Bên cạnh đó, thực hiện phân tích công việc, chưa xây dựng được hệ thống chi tiết Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, điều này ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng công việc và chất lượng nhân lực của Đơn vị. Người lao động sẽ gặp nhiều khó khăn khi làm việc, nhất là nhân viên mới, họ không nắm rõ được mình cần phải làm những gì, nhiệm vụ, quyền hạn của mình đến đâu, mình cần phải có những tiêu chuẩn gì để đáp ứng công việc và yêu cầu khi thực hiện công việc là gì. Điều này đã khiến nhiều, nhân viên lúng túng khi làm việc, khó định hướng phấn đấu cho bản thân, hiệu quả công việc phần nào bị ảnh hưởng

- *Thứ 2: Công tác đào tạo nhân lực:* Việc tạo điều kiện cho người lao động học tập tại đơn vị còn bị động, chưa có kế hoạch, quy trình đào tạo rõ ràng, nội dung phương pháp đào tạo chưa sát nhu cầu của công việc và của bản thân NLĐ. Công tác đào tạo cho người lao động chưa theo chiều sâu, chưa gắn được nội dung đào tạo với yêu cầu công việc mà người lao động đảm nhiệm. Người lao động sau khi được đào tạo chưa có điều kiện vận dụng các kiến thức đã được học vào trong công việc, ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc và gây lãng phí.

- *Thứ 3: Về môi trường và điều kiện làm việc:* Hệ thống máy tính, máy in phục vụ CCVC và NLĐ còn chưa đồng bộ, chất lượng cấu hình thấp do nguồn lực tài chính còn thiếu, chưa đáp ứng được nhu cầu đổi mới, hiện đại hóa công cụ làm việc cho CCVC và NLĐ. Các thiết bị máy tính, máy in đã quá cũ, trong quá trình làm việc thường xuyên bị lỗi, xử lý dữ liệu trên máy chậm, không đảm bảo phục vụ công việc.

- Các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao của cơ quan chưa có mục tiêu, hình thức tổ chức mà mới chỉ hướng ứng theo các phong trào của ngành và của UBND quận phát động nên chưa tạo được sự giao lưu, đoàn kết, học hỏi

giữa người lao động.

- Thứ 4: Về tiền lương, tiền thưởng:

- Tiền lương:

- + Trả lương chưa căn cứ vào chất lượng thực hiện công việc. Kết quả thực hiện công việc chủ yếu được dùng để đánh giá thi đua, khen thưởng, mà chưa gắn với việc trả lương, do đó chưa tạo được động lực lao động mạnh mẽ cho người lao động. Cách trả lương như hiện tại chủ yếu dựa vào quy định đã có sẵn, không có sự sáng tạo, đổi mới.

- + Bên cạnh đó, cách chi trả lương và mức tiền lương của Đơn vị không có gì khác biệt, nổi trội so với các Đơn vị khác cùng ngành, thu nhập ngoài lương hầu như không có nên tiền lương chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy người lao động làm việc, chưa trở thành nhân tố góp phần nâng cao chất lượng nhân lực trong BHXH quận Hà Đông. Trong khi cường độ và khối lượng công việc của CCVC và NLD tại BHXH quận Hà Đông tương đối cao, liên tục và phải đảm bảo giải quyết đúng, đủ và kịp thời cho quyền lợi của người lao động.

- + Việc phân phối tiền lương, thưởng cho người lao động vẫn còn có những hạn chế, việc chấm điểm để tính hệ số năng suất còn chưa cụ thể, còn phụ thuộc nhiều vào sự đánh giá của người khác, chưa thấy rõ mức độ đóng góp, cống hiến của mỗi người cho BHXH quận Hà Đông. Điều đó ảnh hưởng rất lớn đến tính công bằng trong trả lương, động lực kích thích trong vấn đề trả thù lao bị giảm hiệu quả.

- + Việc chi trả lương tăng thêm, lương bổ sung cho người lao động còn chậm trễ, chưa đáp ứng kịp thời nhu cầu chi tiêu của người lao động, gây tâm lý chán nản cho NLD. Mức lương tăng thêm hưởng vẫn dựa vào hệ số lương thực hưởng, do đó lao động có thâm niên cao sẽ được mức lương tăng thêm cao. Điều này làm giảm động lực lao động với những lao động trẻ có trình độ.

- + Nguyên tắc xét tăng bậc lương và xếp bậc lương chủ yếu dựa trên thâm niên mà chưa thực sự dựa trên đánh giá năng lực, kết quả hoàn thành công việc trong quá trình làm việc thực tế. CCVC có thâm niên càng cao thì mức lương họ nhận càng cao, trong khi đó các CCVC và người lao động trẻ mới vào ngành có

trình độ cao, kỹ năng trong giải quyết công việc tốt đồng thời phải kiêm nhiệm nhiều công việc được giao hơn lại không được trả lương cao như vậy. Từ đó rất dễ dẫn đến sự không hài lòng và sự công bằng về chế độ tiền lương đối với sự cống hiến của họ trong công việc.

+ Vậy để tiền lương thực sự trở thành đòn bẩy kinh tế cho NLĐ các nhà quản lý nhân sự của ngành BHXH cần phải đưa ra các giải pháp hữu ích nhằm đảm bảo tính công bằng của tiền lương.

– Tiền thưởng:

+ Còn mang tính chất cào bằng, không hoàn toàn dựa trên sự ghi nhận, đóng góp của cá nhân một cách công bằng và khách quan. Thực tế mức tiền thưởng hiện nay được áp dụng tại ngành BHXH còn rất thấp so với sự cống hiến của người lao động tại ngành BHXH bỏ ra, khiến cho người lao động cảm thấy không hài lòng và không tạo ra được động lực lao động cho họ. Giá trị phần thưởng mang tính khích lệ tinh thần là chính, giá trị vật chất thấp nên không ảnh hưởng nhiều đến thu nhập của người lao động do đó “thưởng” chưa tạo được những kích thích, tác động mạnh mẽ đến người lao động.

• Thứ 5: Về chính sách khen thưởng, chế độ phúc lợi

– Về khen thưởng:

+ Quan điểm, nhận thức về công tác thi đua khen thưởng tại đơn vị còn chưa đầy đủ, đội ngũ được phân công làm công tác thi đua khen thưởng còn hạn chế, do phải kiêm nhiệm, do đó công tác khen thưởng chưa phát huy được vai trò, vị trí của khen thưởng.

+ Các tiêu chí đánh giá khen thưởng chưa rõ ràng; Định mức tiền thưởng còn thấp chưa phù hợp với điều kiện kinh tế, các hình thức khen thưởng chưa đa dạng. Khen thưởng chỉ được thực hiện vào các dịp cuối năm, không căn cứ vào kết quả thực hiện công việc để thực hiện khen thưởng.

+ Việc duy trì, phát triển các phong trào thi đua chưa được quan tâm và đầu tư thỏa đáng, nên chưa xây dựng được các phong trào thi đua giữa người lao động và các tổ nghiệp vụ.

– Chính sách phúc lợi: Các chế độ phúc lợi của ngành đã được áp dụng nhưng chưa được đa dạng các hình thức phúc lợi. Các chế độ phúc lợi phụ thuộc vào các quy định của Nhà nước nên mức hỗ trợ còn thấp, chủ yếu mang tính động viên, chưa đáp ứng nguyện vọng của CCVC và NLĐ.

#### 2.4.2.2. Nguyên nhân

- BHXH quận Hà Đông chưa xây dựng được bản mô tả công việc cũng như tiêu chuẩn đánh giá công việc cho từng công việc, chỉ nêu ra được những nhiệm vụ chung chung, không phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động. Dẫn đến kết quả đánh giá xếp loại lao động hàng tháng còn mang tính tình cảm, còn phụ thuộc vào nhiều quan điểm của ban lãnh đạo.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo tại BHXH quận Hà Đông còn chưa chính xác, chưa xác định được người lao động cần phải đào tạo kiến thức, kỹ năng gì. Điều đó dẫn đến tình trạng người cử đi học không phù hợp với khóa học gây lãng phí thời gian, tiền bạc, không thỏa mãn được nhu cầu nâng cao trình độ của người lao động.

- Bản thân nhiều lao động chưa thực sự ý thức được vấn đề nâng cao chất lượng nhân lực, nhiều khi họ học tập, đi đào tạo nâng cao không phải để nâng cao hiệu quả lao động mà chỉ để có được những cơ hội thăng tiến.

- Trang thiết bị phục vụ làm việc như máy tính, máy in đã được trang bị đầy đủ nhưng các thiết bị đã cũ, cấu hình cũng như tốc độ xử lý chậm do còn phụ thuộc vào tình hình tài chính của đơn vị cũng như phụ thuộc vào việc phân, cấp trang thiết bị của BHXH thành phố Hà Nội.

- Chưa phát huy được các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao do nguồn kinh phí hỗ trợ còn hạn hẹp, cũng như cơ quan chưa có mục tiêu, hình thức, biện pháp cụ thể và sự ủng hộ của tập thể người lao động trong cơ quan.

- Lương và các chế độ khen thưởng đối với lao động làm tại BHXH cũng tuân thủ theo quy định của Nhà nước về chính sách tiền lương, khen thưởng của cơ quan Nhà nước.

- Việc xây dựng các chính sách, chế độ liên quan đến vật chất và tinh thần của người lao động còn mang tính thụ động; chưa mạnh dạn đầu tư tài chính cho



các công tác liên quan đến tạo động lực làm việc. Cụ thể: Đơn vị hiện chỉ thực hiện các chế độ phúc lợi bắt buộc, các hoạt động về đời sống tinh thần còn đơn điệu, không tạo được kết nối cho người lao động.

- Trình độ của cán bộ quản lý và cán bộ làm công tác chuyên môn còn nhiều hạn chế, chưa chuyên nghiệp và khoa học nên nhiều khi việc tham mưu chưa hợp lý, chưa đem lại hiệu quả cao.

## **Kết luận chương 2**

Chương 2 giới thiệu khái quát về quá trình hình thành, cơ cấu tổ chức của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông, cũng như kết quả hoạt động của một số năm gần đây của BHXH quận Hà Đông. Tiếp đến luận văn đi vào phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông đang áp dụng từ đó chỉ ra những kết quả đạt được và những tồn tại cùng với nguyên nhân. Đây là cơ sở để tác giả đề xuất các giải pháp trong chương 3 của luận văn.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HÀ ĐÔNG**

### **3.1. Định hướng phát triển của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông đến năm 2025**

#### ***3.1.1. Phương hướng phát triển của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông***

Để thực hiện tốt vai trò phục vụ đối tượng tham gia các loại hình BHXH, BHYT ngày một mở rộng theo chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước, tiến tới BHXH cho mọi người lao động, BHYT toàn dân, BHXH quận Hà Đông định hướng các nhiệm vụ cụ thể của đơn vị như sau:

Bám sát chỉ đạo của BHXH Việt Nam, BHXH thành phố Hà Nội, của Thành ủy, Hội đồng nhân dân, UBND thành phố, UBND quận, chủ động phối hợp với các phòng, ban, ngành, UBND quận để thực hiện tốt các chế độ, chính sách BHXH, BHYT; thực hiện có hiệu quả chương trình hành động số 19-CTr/TU ngày 17/4/2013 của Thành ủy Hà Nội, thực hiện Nghị quyết số 21-NQ/TW của Bộ Chính trị “ Về tăng cường sự lãnh đạo của Đảng đối với công tác BHXH, BHYT gia đoạn 2012-2020”, Chương trình hành động số 22-CTr/TU ngày 24/8/2018 của Thành ủy Hà Nội về việc thực hiện Nghị quyết số 28-NQ/TW của Ban chấp hành Trung ương Đảng (khóa XII) về cải cách chính sách BHXH, Kế hoạch số 191/KH-UBND ngày 02/10/2018 của UBND Thành phố về việc thực hiện Chương trình hành động số 22-CTr/TU ngày 24/8/2018 của Thành ủy Hà Nội.

Thường xuyên phối hợp chặt chẽ với các Phòng, ban, ngành, các tổ chức đoàn thể liên quan của Quận thực hiện quyết liệt, đồng bộ, hiệu quả các biện pháp, giải pháp trong việc tổ chức thực hiện chính sách, pháp luật về BHXH, BHYT, BHTN hướng tới hoàn thành các chỉ tiêu, mục tiêu về BHXH, BHYT; đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động.

Tiếp tục đổi mới công tác tuyên truyền cả về nội dung và hình thức theo hướng chuyên nghiệp đúng trọng tâm, trọng điểm; tuyên truyền theo nhóm đối

tượng; tăng cường đối thoại trực tiếp với các doanh nghiệp và người lao động.

Đẩy mạnh cải cách hành chính, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong các hoạt động nghiệp vụ của ngành, giao dịch hồ sơ điện tử đạt 100%, thực hiện dịch vụ công trực tuyến mức độ 4, tiếp tục tiếp nhận hồ sơ, trả kết quả thủ tục hành chính qua dịch vụ bưu chính; chú trọng xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung, kịp thời đưa ra các phân tích, dự báo mang tính chuyên sâu góp phần phòng, chống lạm dụng, trục lợi quỹ BHXH, BHYT; công khai, minh bạch các thủ tục hành chính, quá trình xử lý công việc, đáp ứng yêu cầu của nền hành chính “phục vụ”, tạo điều kiện thuận lợi cho người tham gia BHXH, BHYT và đối tượng thụ hưởng.

Thường xuyên chú trọng nâng cao năng lực, nghiệp vụ, tinh thần trách nhiệm, thái độ, ý thức phục vụ, chấp hành kỷ luật, kỷ cương hành chính của đội ngũ công chức, viên chức, nhất là những người trực tiếp tiếp xúc, giải quyết công việc với tổ chức, doanh nghiệp, người dân.

### ***3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc tại Bảo hiểm Xã hội quận Hà Đông***

Thực hiện các chủ trương của ngành BHXH trong kế hoạch công tác hàng năm Ban lãnh đạo của BHXH quận Hà Đông luôn nhận định rằng một tổ chức không thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao nếu không có một đội ngũ cán bộ, viên chức, nhân viên đủ về số lượng, bảo đảm về chất lượng, có bản lĩnh chính trị vững vàng, có ý thức, trách nhiệm, có tinh thần phục vụ đối tượng, phục vụ nhân dân đủ sức thực hiện các nhiệm vụ, kế hoạch của cơ quan. Vì vậy, định hướng tạo động lực làm việc cho cán bộ, nhân viên và phát triển nguồn nhân lực luôn được ban Lãnh đạo BHXH quận Hà Đông quan tâm và đặc biệt coi trọng.

Các biện pháp tạo động lực làm việc tại BHXH quận Hà Đông đều hướng tới mục tiêu đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ, nhân viên, tạo sự tin tưởng cho người lao động, thu hút và giữ chân nhân tài, chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên, xây dựng văn hóa cơ quan, đánh giá và sắp xếp bố trí nhân lực hợp lý để giúp tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả góp phần hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao của cơ quan và

của ngành BHXH với mục tiêu lớn nhất là đảm bảo an sinh cho tất cả mọi người tham gia BHXH, BHYT.

BHXH quận Hà Đông đưa ra một số định hướng nhằm hoàn thiện bộ máy và phát triển nguồn nhân lực đảm bảo yêu cầu về chất lượng nhằm tạo động lực cho NLĐ.

Đào tạo nâng cao trình độ kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ: Thường xuyên coi công tác rà soát chất lượng đội ngũ cán bộ, nhân viên, bố trí hiệu quả số lao động hiện có. Tập trung đào tạo và tập huấn, bồi dưỡng năng lực của cán bộ trong công tác quản lý điều hành đơn vị, nâng cao năng lực nhận thức và thực tiễn nghiệp vụ của cán bộ, nhân viên. Đáp ứng ngày càng cao yêu cầu cải cách thủ tục hành chính nhà nước của ngành. Phân công lao động hợp lý và minh bạch, đảm bảo tập trung được nguồn lực, luôn đáp ứng được yêu cầu điều động, luân chuyển cán bộ trên cơ sở năng lực sở trường của mỗi cán bộ đảm bảo từ việc chọn người, từ chuyên môn được đào tạo để bố trí công việc nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu công tác tổ chức cán bộ. Đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao nhận thức về trách nhiệm học và tự học của cán bộ, công chức, viên chức để nâng cao trình độ bản thân, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ ngày càng cao.

Cập nhật, hoàn thiện các quy định về công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức; bố trí nguồn tài chính phục vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức căn cứ vào đối tượng, nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng hằng năm để thực hiện có hiệu quả.

Phân công công việc cho CCVC và NLĐ phải hợp lý. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc bám sát nội dung công việc được giao của NLĐ. Đánh giá đúng người đúng việc tạo niềm tin và động lực cho NLĐ.

Xây dựng chế độ đãi ngộ, phúc lợi nhằm động viên, khuyến khích người lao động về cả vật chất và tinh thần. Đặc biệt xây dựng một hệ thống lương minh bạch và hiệu quả.

Xây dựng văn hóa trong đơn vị, phát huy sự sáng tạo của CCVC và NLĐ trong đơn vị, công đoàn, đoàn thanh niên. Tổ chức các phong trào hoạt động tập thể, tăng thêm tính đoàn kết của NLĐ và tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp trong đơn vị .

Tăng cường công tác kiểm tra, giữ vững kỷ luật, kỷ cương hành chính, nâng cao đạo đức công vụ, chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp thực hiện quy tắc ứng xử, tác phong phục vụ của CCVC và NLĐ thực hành tiết kiệm, chống tham nhũng lãng phí.

### **3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên tại Bảo hiểm Xã hội quận Hà Đông**

#### **3.2.1. Giải pháp tạo động lực cho người lao động bằng công cụ phi tài chính**

##### **3.2.1.1 Thực hiện phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc**

Để có một hệ thống phân tích, đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, phản ánh chính xác kết quả làm việc của người lao động thì BHXH quận Hà Đông cần phải thực hiện các nội dung sau:

- Xây dựng một hệ thống phân tích công việc cụ thể, rõ ràng. Các nhiệm vụ, tiêu chuẩn đưa ra một cách hoàn thiện, cụ thể. Mức điểm đánh giá lột tả được kết quả thực hiện công việc của NLĐ thì BHXH quận Hà Đông cần hoàn thiện các văn bản phân tích công việc nhằm xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động.

- Xây dựng các tiêu chí cụ thể cho từng vị trí, chức danh, công việc cụ thể đảm bảo đầy đủ, chi tiết để người lao động hiểu rõ về công việc của họ và biết được các hoạt động của mình phải làm.

- Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ cần có các tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả công việc cho từng vị trí vì mỗi chức danh công việc có những yêu cầu riêng từ đó phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của NLĐ đặc biệt phải căn cứ vào kết quả phân tích công việc.

- Người đánh giá phải dựa vào các tiêu chí và đánh giá một cách khách quan, công bằng. Sau khi đánh giá thực hiện công việc, cơ quan cần áp dụng kết quả đánh giá vào việc trả lương, thưởng và công khai trước toàn cơ quan. Khi NLĐ đạt được kết quả tốt, ban lãnh đạo cần khen ngợi, khuyến khích công khai, khi họ chưa đạt kết quả tốt cần khéo léo để nhắc nhở. Như vậy NLĐ mới thấy được sự công bằng, được tôn trọng trong việc đánh giá chất lượng công việc và tạo được động lực làm

việc cho CCVC và NLD.

### 3.2.1.2 Sắp xếp, bố trí lao động phù hợp

Khi phân công lao động phải hợp lý, đảm bảo cho việc bố trí công việc được đúng người, đúng việc, làm việc đúng với chuyên môn được đào tạo thì NLD sẽ rất hứng thú với công việc, phát huy được sự sáng tạo, từ đó họ sẽ thực hiện tốt công việc và tạo ra giá trị lao động ngày càng cao, tăng thêm thu nhập cho chính bản thân họ và nhiều lợi ích cho đơn vị.

- Tăng cường đổi mới trong công việc như: thiết kế lại công việc, bố trí, sắp xếp hay điều chỉnh lại công việc và NLD đang thực hiện để cho công việc được phù hợp hơn và cũng tạo sự hấp dẫn, hứng thú và hiệu quả hơn trong công việc

- Tiếp tục duy trì hình thức luân chuyển công việc của NLD để họ có cơ hội được khẳng định mình, và phải chú ý đến việc luân chuyển đúng với chuyên môn, năng lực, sở thích và nguyện vọng của NLD. Đây cũng là phương pháp tốt giúp cho nhân viên không có tâm lý chán nản khi làm mãi một công việc. Khi được chuyển sang một công việc mới NLD sẽ đứng trước thử thách mới sẽ kích thích họ sáng tạo nhiều hơn và kết quả là cơ quan sẽ được sở hữu một nguồn cảm hứng sáng tạo vô giá. Việc luân chuyển này có tác dụng như một hình thức đào tạo chéo giúp NLD hiểu và học hỏi thêm được các quy trình nghiệp vụ của từng công việc, nhân viên có thể hỗ trợ lẫn nhau khi có người nghỉ.

### 3.2.1.3 Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

Đội ngũ người lao động có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng quản lý là nhân tố quyết định sự thành công của tổ chức. Để công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả hơn, đơn vị cần thực hiện một số giải pháp:

- Xác định đúng đối tượng cần được đào tạo, có quy định cụ thể về các yêu cầu đối với người được cử đi đào tạo. Cần xác định nhu cầu đào tạo của người lao động và tổ chức; xây dựng các tiêu chí lựa chọn đối tượng cử đi tham gia các khóa đào tạo cần phải xem xét đến khả năng học tập, áp dụng hiệu quả kết quả đào tạo vào trong quá trình thực hiện công việc. Việc xây dựng các tiêu chuẩn, điều kiện để

cử đi đào tạo phải cụ thể để đảm bảo cho người lao động có đủ khả năng tham gia khóa học và nâng cao tính cạnh tranh lành mạnh giữa mọi người trong cơ quan, đảm bảo tính công bằng trong cơ hội được học tập và nâng cao trình độ, chuyên môn nghiệp vụ.

- CCVC và NLD sau khi được đào tạo sẽ có kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc đạt năng suất hiệu quả cao nên cơ quan cần khai thác, sắp xếp công việc cho nguồn nhân lực sau đào tạo tối đa, hợp lý, tránh lãng phí về chi phí đào. Việc sử dụng có hiệu quả nhân lực sau đào tạo sẽ làm cho mức độ hài lòng của người lao động tăng lên điều đó giúp họ phát huy được khả năng, có điều kiện áp dụng kiến thức đã học vào thực tế trong công việc.

- Nâng cao tính tự chủ trong công việc cho NLD giúp tăng tính tự giác và chịu trách nhiệm trước kết quả làm việc của bản thân. Ban lãnh đạo, cán bộ quản lý cần đưa ra ý kiến phản hồi về kết quả làm việc của người lao động, chỉ ra các mặt tích cực và tiêu cực.

- Đối với NLD mới được tuyển dụng, Ban lãnh đạo cơ quan cần bố trí nguồn nhân lực đào tạo cho lao động kiến thức cụ thể về công việc được phân công... đặc biệt đào tạo bổ sung kỹ năng, nghiệp vụ để họ có thể chủ động trong công việc.

#### 3.2.1.4 Cải thiện, xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động

BHXXH quận Hà Đông đã dần xây dựng cơ sở vật chất và trang bị làm việc đầy đủ như máy tính, máy in, bàn ghế, phòng làm việc, điều hòa... là những công cụ làm việc cần thiết với CCVC và NLD. Tuy nhiên môi trường làm việc còn nhiều hạn chế như máy tính, máy in được trang bị đủ nhưng đã cũ, cấu hình cũng như tốc độ xử lý chậm chưa được thay đổi để đáp ứng nhu cầu sử dụng trong quá trình làm việc... Để đạt được hiệu quả hơn nữa trong việc xây dựng môi trường làm việc tác giả đề xuất một số giải pháp xây dựng, cải thiện môi trường làm việc như sau:

- Thường xuyên nâng cấp, bảo dưỡng, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất.

Đề xuất với BHXXH thành phố Hà Nội mua mới, thay thế các trang thiết bị làm việc đã hết hạn sử dụng, nâng cấp máy tính có cấu hình thấp để đáp ứng tốt nhu cầu sử dụng của NLD trong quá trình xử lý công việc. Các thiết bị sử dụng cần

được kiểm tra, bảo dưỡng định kỳ tránh cho việc hỏng hóc trong quá trình làm việc. Đầu tư, nâng cấp hệ thống mạng nội bộ trong cơ quan giúp cho việc truy cập vào các phần mềm nghiệp vụ được nhanh giúp cho năng suất làm việc được nhanh hơn. Đồng thời cung cấp kịp thời trang thiết bị cần thiết cho lao động mới được biên chế về cơ quan để NLĐ có thể nhanh chóng tiếp cận, học hỏi các nghiệp vụ của công việc được giao.

- Tạo bầu không khí làm việc thân thiện, môi trường làm việc hòa đồng.

Cơ quan cần phát động phong trào văn nghệ, thể dục thể thao trong cơ quan và hỗ trợ kinh phí hoạt động các đội văn nghệ, thể dục thể thao như: Đội văn nghệ, cầu lông, bóng bàn, nhảy erobic, tập Yoga.... Tổ chức giao lưu văn nghệ, thể dục thể thao với các BHXH quận, huyện khác, tạo điều kiện cho NLĐ tham gia các phong trào do quận, ngành phát động. Các phong trào cần có mục tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể, được sự ủng hộ của tập thể CCVC và NLĐ trong cơ quan ủng hộ. Từ các phong trào đó sẽ tạo cho người lao động sự gần gũi, đoàn kết, đồng thời sẽ là cơ hội cho mọi người học hỏi kiến thức, kinh nghiệm của nhau, nâng cao tinh thần đoàn kết tập thể, tăng cường sự đoàn kết, gắn bó trong tập thể người lao động từ đó tạo động lực cho CCVC và NLĐ hăng hái làm việc, hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

Mở rộng hơn các buổi giao lưu giữa ban lãnh đạo với tập thể CCVC và NLĐ trong cơ quan để cùng nhau trao đổi tất cả những kinh nghiệm, kỹ năng, những mong muốn của bản thân đối với công việc. Từ đó Ban lãnh đạo sẽ hiểu rõ hơn những tâm tư, nguyện vọng của người lao động, giúp thỏa mãn được phần nào những mong muốn của người lao động. Khuyến khích CCVC và NLĐ mạnh dạn, thẳng thắn chỉ ra các tồn tại trong cơ quan và đưa ra các sáng kiến nhằm khắc phục, cải thiện tình hình đó. Ban lãnh đạo cần tiếp thu những ý kiến, đề xuất hợp lý để có thể có những chính sách thay đổi phù hợp nhất đối với đơn vị.

### ***3.2.2. Giải pháp tạo động lực cho người lao động bằng công cụ tài chính***

#### ***3.2.2.1 Hoàn thiện chính sách tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc***

Xây dựng chính sách tiền lương công bằng, thích đáng để trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của CCVC và NLĐ. Tiền lương phải được



gắn chặt với số lượng và chất lượng công việc được giao của NLD, phản ánh được sự cống hiến của NLD đối với tổ chức. Lương trả cho NLD dựa trên kết quả thực hiện và đánh giá công việc của NLD, lương được trả không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực tế trong quá trình thực hiện công việc của CCVC và NLD. Như vậy, NLD sẽ nhận ra được mối liên hệ chặt chẽ giữa lương được nhận với kết quả thực hiện công việc của mình, từ đó kích thích NLD làm việc tốt hơn để có mức lương cao hơn. Đồng thời việc xét tăng lương phải tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động.

- Xây dựng, đánh giá mức độ phức tạp công việc trên cơ sở các bản mô tả công việc được xây dựng lại một cách khoa học, phản ánh đúng tính chất nội dung công việc của từng chức danh. Từ đó quy định, phân định rõ hệ số lương cho từng chức danh, mức độ phức tạp của công việc khác nhau nhằm kích thích tâm lý làm việc, cố gắng cống hiến và năng suất lao động đạt hiệu quả cao.

- Nâng cao nhận thức của NLD về chính sách tiền lương của ngành để toàn bộ CCVC và NLD hiểu rõ và đánh giá chính xác cách thức chi trả tiền lương, cách tính toán lương hàng tháng, lương bổ sung... Để từ đó người lao động có cái nhìn toàn diện hơn về mức lương mà họ được nhận cũng như có cái nhìn công bằng hơn khi so sánh với thu nhập của những bộ phận khác, người đồng nghiệp, để có những ý kiến đóng góp vào quy chế tiền lương, cách tính toán lương của cơ quan.

### 3.2.2.2. Hoàn thiện chính sách khen thưởng, chính sách phúc lợi

#### \* Hoàn thiện chính sách tiền thưởng, khen thưởng

Các hình thức khen thưởng vẫn mang tính hình thức và tinh thần là chính, tiền khen thưởng còn thấp và có tính cào bằng. Các nội dung khen thưởng chưa đa dạng và linh hoạt, vì vậy cần hoàn thiện công tác khen thưởng:

- Cơ quan nên xây dựng các tiêu chí khen thưởng rõ ràng và công khai:

Do tính chất công việc khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại cũng khác nhau. Vì vậy đối với từng tổ nghiệp vụ cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng của từng tổ nghiệp vụ và phổ biến rõ các tiêu chí khen thưởng để người lao động trong cơ quan nắm rõ và có hướng phấn đấu.

- Nâng cao mức thưởng cho người lao động: Mức thưởng phải phù hợp với điều kiện kinh tế nhằm đảm bảo phần thưởng phải có giá trị, có tác dụng kích thích người lao động phấn đấu làm việc để đạt được phần thưởng. Bên cạnh hình thức thưởng bằng tiền mặt như hiện nay Đơn vị có thể áp dụng hình thức thưởng như: Thưởng bằng hiện vật, quà tặng; thưởng bằng các khóa học nâng cao trình độ, chuyên môn nghiệp vụ; Thưởng bằng các chuyến du lịch; gặp mặt, vinh danh người lao động có thành tích tiêu biểu.

- Đa dạng hóa hơn nữa các hình thức khen thưởng: Bên cạnh các hình thức khen thưởng vào cuối năm như hiện nay Cơ quan có thể áp dụng các hình thức khen thưởng theo tháng, theo quý. Đặc biệt nên khen thưởng đột xuất cho những CCVC và NLĐ có những sáng kiến, cải tiến trong quá trình thực hiện công việc nhằm tạo động lực làm việc cho NLĐ.

- Quyết định khen thưởng cần đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc, tránh hiện tượng khen thưởng chậm trễ vì khen thưởng không kịp thời sẽ không phát huy được động lực làm việc và khen thưởng sẽ có ít tác dụng.

- Quyết định khen thưởng phải được trao và công khai trước toàn cơ quan để làm tấm gương sáng cho những người khác nói theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần và thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của NLĐ.

- Khi xây dựng chương trình khen thưởng cơ quan cần để người lao động tham gia đóng góp ý kiến để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu trong quá trình thực hiện công việc.

#### \* Hoàn thiện chính sách phúc lợi

- Bên cạnh các hình thức phúc lợi đang được áp dụng, cơ quan cần phải đa dạng hóa các hình thức phúc lợi đặc biệt như các dịch vụ giải trí cho CCVC và NLĐ do công việc hàng ngày phải xử lý rất căng thẳng, áp lực. Cần tổ chức nhiều hơn các buổi liên hoan, dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt để tạo tinh thần thoải mái, thân thiện, hòa đồng cho NLĐ. Tổ chức giao lưu văn nghệ, thể dục thể thao giữa

các bộ phận trong cơ quan và với các quận, huyện khác vào các ngày lễ, ngày thành lập ngành, ngày nghỉ... và có giải thưởng cho cá nhân, tập thể thắng cuộc thi và nêu danh, ghi nhận thành tích để NLĐ giải trí, giải tỏa căng thẳng và tạo được động lực làm việc.

- BHXH quận Hà Đông cần đưa ra các chính sách động viên giúp đỡ CCVC và NLĐ khi gặp các vấn đề khó khăn xảy ra trong cuộc sống, giúp CCVC và NLĐ nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại làm việc một cách nhanh nhất. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất, cơ quan cần tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động kịp thời nhằm tạo sự tin tưởng của NLĐ đối với cơ quan, giúp họ an tâm khi làm việc. Mức chi từ quỹ phúc lợi phải được công bố công khai cho toàn cơ quan được biết.

- Tổ chức các phong trào thi đua trong quá trình thực hiện công việc để tạo sự phấn đấu, nâng cao năng suất lao động. Các phong trào thi đua tạo điều kiện cho CCVC và NLĐ có thể học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ các đồng nghiệp khác tạo sự gần gũi giữa mọi người trong cơ quan. Nếu các phong trào thi đua hợp lý, đúng đắn thì sẽ góp phần lớn trong việc thỏa mãn nhu cầu tinh thần cho NLĐ như: Nhu cầu học hỏi, giao tiếp... Các phong trào thi đua phát triển thì sẽ góp phần quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho NLĐ trong cơ quan.

### **3.2.3. Các giải pháp khác**

- Tạo môi trường làm việc đoàn kết, thân thiện trong cơ quan:

Cơ quan nên thường xuyên tổ chức các buổi gặp mặt, giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm làm việc trong quá trình thực hiện công việc để người lao động được học hỏi những cách làm hay của nhau và cũng là cơ hội để người lao động hiểu nhau hơn, đoàn kết và gắn bó với nhau hơn. Các tổ trưởng tổ nghiệp vụ cần hiểu nhân viên của mình và kịp thời phát hiện và trực tiếp hòa giải khi có những mâu thuẫn xảy ra trong quan hệ đồng nghiệp, trên tinh thần hiểu, thông cảm và chia sẻ để hoàn thiện hơn nữa môi trường làm việc thân thiện và đoàn kết trong cơ quan.

- Xây dựng các điển hình tiên tiến trong cơ quan: Qua quá trình công tác, Qua phong trào thi đua cần phát hiện các điển hình tiên tiến, những nhân tố

mới, cách làm hay, những người có thành tích tốt đại diện trong các lĩnh vực công tác nghiệp vụ để biểu dương, khen thưởng và nhân rộng ra toàn cơ quan.

- Nâng cao trách nhiệm của tổ chức Công đoàn của cơ quan vì, Công đoàn cơ sở là đại diện cho người lao động và bảo vệ các quyền và lợi ích chính đáng của người lao động. Công đoàn cần nắm chắc tình hình lao động như tiền lương, tiền thưởng, điều kiện làm việc, khen thưởng, kỷ luật... tâm tư nguyện vọng của người lao động để kịp thời đề xuất, tham mưu với chính quyền giải quyết những kiến nghị của người lao động, góp phần giúp cơ quan ổn định và hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao.

- Tạo điều kiện hỗ trợ cho người lao động đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của cơ quan để tạo ra sự gắn bó giữa người lao động và cơ quan, tạo điều kiện để gia đình của các CCVC và NLĐ có thể tham gia các hoạt động của đơn vị qua các bữa tiệc hoặc tổ chức chương trình giao lưu nhân dịp 3/8, tết Trung thu... khuyến khích mọi thành viên trong gia đình người lao động cùng tham gia.

### **3.3. Một số kiến nghị**

#### **3.3.1. Kiến nghị với Bảo hiểm xã hội Việt Nam**

- Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần trú trọng hơn trong công tác đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng cho CCVC và NLĐ trong ngành về chuyên môn nghiệp vụ, về kỹ năng giao tiếp sao cho kiến thức sát với thực tế để họ có khả năng xử lý các tình huống trong quá trình tiếp xúc với các đối tượng tham gia và đối tượng nhận trợ cấp BHXH một cách mềm dẻo và linh hoạt nhất.

- BHXH Việt Nam cần bổ sung kịp thời biên chế cho BHXH thành phố Hà Nội để BHXH thành phố có nguồn lao động phân cho BHXH các quận, huyện. Do phần lớn các đơn vị trực thuộc BHXH Việt Nam đều thiếu nguồn nhân lực để thực hiện công việc, khối lượng công việc, nhiệm vụ được giao ngày càng tăng, năm sau cao hơn năm trước. Đội ngũ CCVC và NLĐ làm việc quá tải, chịu nhiều áp lực khi giải quyết công việc và thường xuyên phải làm thêm ngoài giờ.

- Khuyến nghị BHXH Việt Nam nghiên cứu sửa đổi, bổ sung chế độ tiền lương đối với CCVC và NLĐ tại hệ thống BHXH cho phù hợp với năng lực và vị

trí việc làm của người lao động.

Đề xuất với BHXH Việt Nam tăng các định mức tiền khen thưởng đối với cá nhân và tập thể. Tăng mức phụ cấp chức vụ đối với các chức danh Giám đốc, phó giám đốc, Kế toán trưởng để tương xứng với công việc và trách nhiệm được giao.

Việc xếp ngạch lương cần có cơ chế rõ ràng và hàng năm nên mở các lớp dự thi chuyển ngạch cho công chức viên chức đã qua đào tạo đủ điều kiện dự thi nâng ngạch, không nên để quá lâu như hiện nay, ảnh hưởng rất lớn đến quyền lợi về mặt vật chất và mặt tinh thần của công chức viên chức.

### **3.3.2. Kiến nghị với nhà nước**

Bảo hiểm xã hội là cơ quan nhà nước thuộc Chính phủ, chịu sự quản lý của Chính phủ, các chế độ liên quan đến người lao động đều tuân thủ theo các quy định của Nhà nước, theo Luật lao động, luật công chức, viên chức. Vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động là vấn đề quan trọng trong công tác quản trị nhân lực của BHXH và để hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại BHXH rất cần sự quan tâm, điều chỉnh của Nhà nước đó là:

Nhà nước cần xây dựng lộ trình tăng lương và quy chế tiền lương ổn định cho người lao động làm việc tại ngành BHXH theo tình hình thực tế của từng địa phương. Vì hiện tại các quyết định áp dụng tức tiền lương thí điểm trong từng giai đoạn ngắn, không có sự ổn định về chính sách tiền lương cho CCVC và NLĐ làm việc tại ngành BHXH. Trong khi khối lượng công việc được giao và áp lực công việc ngày càng lớn, tạo tâm lý không yên tâm về nguồn thu nhập, tiền lương không đảm bảo nhu cầu cuộc sống của người lao động ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

### **Kết luận chương 3**

Trên cơ sở định hướng phát triển của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông cùng với thực trạng về công tác tạo động lực làm việc cho công chức viên chức và người lao động tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông. Chương 3 đề xuất một số giải pháp cụ thể, phù hợp với điều kiện, định hướng của BHXH quận Hà Đông, đây là những ý kiến có ý nghĩa tham khảo đối với ban Giám đốc đơn vị để từ đó đưa ra các quyết định tạo động lực làm việc cho người lao động trong thời gian tới đạt hiệu quả.

## KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc cho người lao động là một trong những công tác quan trọng quyết định hiệu quả công việc của người lao động nó tác động trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của ngành Bảo hiểm xã hội nói chung và của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông nói riêng. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, khi yếu tố con người ngày càng được đề cao và được quan tâm hơn đối với việc duy trì và phát triển của tổ chức. Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động thực hiện tốt sẽ góp phần giúp người lao động hăng say làm việc, phấn đấu, học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để nâng cao kết quả làm việc của bản thân và của tổ chức. Mặt khác, khi công tác tạo động lực làm việc của cơ quan hợp lý, thỏa mãn nhu cầu của người lao động sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó với cơ quan và sự thành công của nó quyết định đến sự thành công chung của đơn vị. Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông còn nhiều điều cần được hoàn thiện và bổ sung.

Chương 1, luận văn đã hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về tạo động lực làm việc cho người lao động. Phân tích vai trò của việc tạo động lực làm việc cho người lao động, các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động tại tổ chức nhằm rút ra các bài học có thể áp dụng.

Chương 2, luận văn đã đánh giá về thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông. Kết quả nghiên cứu chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân hạn chế của công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông.

Chương 3, căn cứ vào định hướng phát triển của BHXH quận Hà Đông, định hướng phát triển nguồn nhân lực và các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động, cùng thực trạng tạo động lực làm việc của người lao động tại Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông. Bên cạnh đó đưa ra một số các khuyến nghị với Nhà nước, với BHXH Việt Nam để góp phần nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông trong thời gian tới.

Quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn này, tác giả đã vận dụng những kiến thức được truyền đạt từ các giảng viên tại Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông. Tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo, đặc biệt là cô giáo, **TS. Nguyễn Thị Vân Anh** đã tận tình giúp đỡ để hoàn thành luận văn này. Trong phạm vi giới hạn về thời gian và khả năng kiến thức còn hạn chế, chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo để luận văn được thực hiện.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Thị Minh An (2015), *Bài giảng Quản trị nhân lực*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông, Hà Nội.
- [2] Trần Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, TP. HCM.
- [3] Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), “*Thang đo động viên nhân viên*”, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, (số 244).
- [4] Trần Kim Dung (2005), “*Đo lường sự thoả mãn công việc trong điều kiện của Việt Nam*”, *Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ*, (số 11).
- [5] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB. Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
- [6] Nguyễn Thị Duyên (2014), “*Hoàn thiện công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH Thương mại FPT*”. Luận văn thạc sĩ trường Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [7] Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [8] Nguyễn Thị Phương Lan (2015) “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho cán bộ, công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*”. Luận án Tiến sĩ, trường Học viện hành chính Quốc gia.
- [9] Lê Đình Lý (2010), “*Chính sách tạo động lực làm việc cho cán bộ công chức cấp Xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*”. Luận án Tiến sĩ, trường Đại học kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
- [10] Đào Văn Phú (2014), “*Thuyết nhu cầu của A.Maslow với việc động viên cán bộ công nhân viên làm việc*”, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc Gia Hà Nội*.
- [11] Bùi Anh Tuấn & Phạm Thúy Hương (2018), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
- [12] Lương Văn Úc (2013), “*Giáo trình Tâm lý học lao động*”, Nhà xuất bản Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.

- [13] Vũ Thị Uyên (2014), “ *Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*”. Luận án Tiến sĩ, trường Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
- [14] Lê Thế Giới (2011), *Giáo trình quản trị học*, NXB Lao động
- [15] Công văn số 460/BHXXH-BCS ngày 26/5/2012 của Ban cán sự đảng BHXH Việt Nam về việc bổ sung quy hoạch cán bộ giai đoạn 2010 -2015 và xây dựng quy hoạch cán bộ 2016-2020.
- [16] Nghị định 19/CP được chính phủ ban hành ngày 16/02/1995 về việc thành lập BHXH Việt Nam trên cơ sở thống nhất các tổ chức Bảo hiểm xã hội hiện nay ở trung ương và địa phương.
- [17] Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức và lực lượng vũ trang.
- [18] Nghị định số 22/2011/NĐ-CP ngày 04/4/2011 của Chính phủ quy định mức lương tối thiểu chung và các Nghị định của từng năm.
- [19] Quyết định số 345/QĐ-BHXXH ngày 10/4/2013 của Tổng Giám đốc Bảo hiểm xã hội Việt Nam về việc ban hành quy định về quản lý và phân cấp quản lý đối với công chức, viên chức thuộc BHXH các tỉnh, thành phố trực thuộc TW.
- [20] Quyết định 133/QĐ-BHXXH ngày 07/02/2013 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam về việc ban hành Quy chế đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức thuộc hệ thống Bảo hiểm xã hội Việt Nam.
- [21] Quyết định số 1414/QĐ-BHXXH ngày 04/10/2016 của Tổng Giám đốc Bảo hiểm xã hội Việt Nam quy định chức năng nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bảo hiểm Xã hội địa phương.
- [22] Quyết định số 969/QĐ-BHXXH ngày 29/7/2019 của Tổng Giám đốc Bảo hiểm xã hội Việt Nam quy định chức năng nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bảo hiểm Xã hội địa phương.
- [23] Quyết định 298/QĐ-BHXXH ngày 25/02/2016 của Tổng Giám đốc Bảo hiểm xã hội Việt Nam ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ và trích lập các quỹ đối với các đơn vị thuộc hệ thống Bảo hiểm Xã hội Việt Nam.

- [24] Quyết định 299/QĐ-BHXH ngày 25/02/2016 của Tổng Giám đốc Bảo hiểm xã hội Việt Nam ban hành Quy chế quản lý, sử dụng quỹ đối với các đơn vị thuộc hệ thống Bảo hiểm Xã hội Việt Nam.
- [25] Quyết định 787/QĐ-BHXH ngày 19/04/2016 của Giám đốc Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội Ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ và trích lập các quỹ đối với các đơn vị thuộc hệ thống Bảo hiểm Xã hội thành phố Hà Nội.
- [26] Quyết định 788/QĐ-BHXH ngày 19/04/2016 của Giám đốc Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội Ban hành Quy chế quản lý, sử dụng các quỹ đối với các đơn vị thuộc hệ thống Bảo hiểm Xã hội thành phố Hà Nội.
- [27] Quyết định 234/QĐ-BHXH ngày 23/02/2018 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam về việc ban hành Quy chế Thi đua - khen thưởng.
- [28] Quyết định 2776/QĐ-BHXH ngày 26/08/2019 của Giám đốc Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội về việc đánh giá và xếp loại thực hiện chi tiền thưởng, chi bổ sung thu nhập đối với tập thể và cá nhân thuộc Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội
- [29] Quốc hội nước cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2014), *Luật Bảo hiểm Xã hội số 58/2014/QH13 ngày 20 tháng 11 năm 2014*;
- [30] Website: <https://baohiemxahoi.gov.vn/>
- [31] Website: <https://www.bhxhhn.com.vn/>
- [32] Website: <https://tapchibaohiemxahoi.gov.vn/>
- [33] Báo cáo kết quả hoạt động của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông qua các năm từ 2016 - 2019.

## PHỤ LỤC 01

### PHIẾU KHẢO SÁT

#### Đánh giá động lực cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông

*Kính gửi Anh/Chị.*

Nhằm mục đích tìm hiểu về thực trạng tạo động lực cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông kính mong quý Anh/Chị vui lòng giúp tôi trả lời các câu hỏi điều tra dưới đây:

Rất mong được sự hợp tác của các Anh/chị!. Trân trọng cảm ơn!

#### PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN VIÊN

1. Họ tên (nếu có thể): .....

2. Vị trí làm việc: .....

4. Giới tính:      Nam ☐                                      Nữ ☐

5. Độ tuổi: Dưới 30 tuổi ☐    30 - 40 tuổi ☐    41 - 50 tuổi ☐    Trên 50 tuổi ☐

6. Trình độ chuyên môn:

Trên đại học ☐              Đại học ☐              Cao đẳng, trung cấp ☐              Khác ☐

7. Thời gian làm việc tại đơn vị:

Dưới 1 năm ☐              Từ 1 - 5 năm ☐              Trên 5 năm ☐

## PHẦN II: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG MÔ HÌNH TỔ CHỨC

Dưới đây là các phát biểu liên quan đến các nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động tại BHXH quận Hà Đông. Xin quý Anh/Chị trả lời bằng cách đánh dấu tích vào ô thích hợp quy ước thể hiện sự lựa chọn của Anh/chị!.

### A. Về Nhu cầu của người lao động

**Câu hỏi 1: Nhu cầu của người lao động cảm thấy quan trọng là gì?**

Tiêu chí	Rất quan trọng	Quan trọng	Bình thường	Ít quan trọng
Thu nhập cao				
Cơ hội thăng tiến				
Công việc phù hợp với khả năng, chuyên môn				
Văn hóa, môi trường làm việc				
Cơ hội đào tạo, học tập nâng cao trình độ				

### B. Đánh giá thực trạng mô hình tổ chức

Thang đo Likert có 5 cấp độ. Các mức độ phổ biến từ 1 (không đồng ý hay hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (đồng ý hay hoàn toàn đồng ý) để tìm hiểu mức độ đánh giá của người trả lời, cụ thể các mức độ như sau:

1: Hoàn toàn không đồng ý	3: Bình thường	5: Hoàn toàn đồng ý
2: Không đồng ý	4: Đồng ý	

*Xin quý Anh/Chị trả lời bằng cách đánh dấu tích vào ô thích hợp quy ước mức độ đánh giá cụ thể như sau:*

TT	Nội dung điều tra	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
<b>I</b>	<b>Chính sách tiền lương ảnh hưởng tới động lực làm việc</b>					
1	Tiền lương có hợp lý và công bằng dựa trên kết quả công việc.					

2	Chính sách tiền lương của đơn vị giúp anh/chị gắn bó với đơn vị.				
3	Anh/chị có biết rõ về quy định trả lương của đơn vị.				
4	Anh/chị sống hoàn toàn có thể dựa vào thu nhập từ tiền lương đơn vị chi trả				
<b>II</b>	<b>Chế độ thưởng ảnh hưởng tới động lực làm việc</b>				
1	Anh (Chị) được thưởng tương xứng với thành tích đóng góp				
2	Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai				
3	Chế độ tiền thưởng đa dạng và hợp lý				
4	Chế độ tiền thưởng khuyến khích anh/chị làm việc				
<b>III</b>	<b>Chế độ phúc lợi ảnh hưởng tới động lực làm việc</b>				
1	Anh(chị) hiểu rõ chính sách phúc lợi của đơn vị				
2	Các hình thức phúc lợi đa dạng				
<b>IV</b>	<b>Đánh giá thực hiện công việc ảnh hưởng tới động lực làm việc</b>				
1	Đánh giá công việc đã khuyến khích người lao động làm việc vì đánh giá có tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể.				
2	Đánh giá thực hiện công việc là công bằng, khách quan				
3	Hệ thống đánh giá giúp cho người lao động thấy rõ được ưu, nhược điểm của mình trong việc thực hiện công việc				
4	Đánh giá đã khuyến khích được người lao động làm tốt vì họ có cơ hội được nhận thù lao cao hơn.				
5	Khuyến khích người lao động phát triển nghề nghiệp sâu hơn				
6	Thời gian đánh giá là hợp lý, kịp thời khuyến khích người lao động				
<b>V</b>	<b>Công tác đào tạo nhân lực ảnh hưởng tới mức độ động lực làm việc</b>				
1	Chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu công việc của người học				
2	Chương trình đào tạo là cụ thể, cần thiết với công việc hiện tại				
3	Chương trình đào tạo đã giúp cho anh(chị) có điều kiện phát triển nghề nghiệp chuyên môn hơn				
4	Công tác đào tạo đã giúp cho anh(chị) hiểu rõ vị trí, vai trò, trách nhiệm của mình trong tổ chức				
5	Qua chương trình đào tạo đã giúp anh(chị) chủ động sáng tạo trong công việc của mình				
6	Chương trình đào tạo phù hợp với trình độ nhận thức của anh(chị)				
7	Thời gian đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học				

**C. Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động trong quá trình tạo động lực làm việc**

**Câu hỏi 1: Anh (chị) đánh giá như thế nào về việc tạo động lực lao động tại BHXH Quận Hà Đông?**

Stt	Tiêu chí	Rất hài lòng	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng	Rất không hài lòng
1	Anh(chị) có hài lòng với mức tiền lương hiện tại					
2	Anh(chị) có hài lòng với mức tiền thưởng hiện nay					
3	Anh(chị) có hài lòng về chính sách phúc lợi					
4	Anh/chị có hài lòng về việc sắp xếp, bố trí sử dụng lao động tại đơn vị					
5	Anh(chị) có hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc					

**Xin chân thành cảm ơn !**

## PHỤ LỤC 02

### BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

#### A. Nhu cầu của người lao động

Tiêu chí	Rất quan trọng	Quan trọng	Bình thường	Ít quan trọng
Thu nhập cao	25	12	5	0
Cơ hội thăng tiến	36	6	0	0
Công việc phù hợp với khả năng, chuyên môn	23	19	0	0
Văn hóa, môi trường làm việc	26	16	0	0
Cơ hội đào tạo, học tập nâng cao trình độ	24	13	5	0

#### B. Đánh giá thực trạng mô hình tổ chức

TT	Nội dung điều tra	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
<b>I</b>	<b>Chính sách tiền lương ảnh hưởng tới động lực làm việc</b>					
1	Tiền lương có hợp lý và công bằng dựa trên kết quả công việc.	0	7	15	12	8
2	Chính sách tiền lương của đơn vị giúp anh/chị gắn bó với đơn vị.	0	6	11	16	9
3	Anh/chị có biết rõ về quy định trả lương của đơn vị.	0	0	0	12	30
4	Anh/chị sống hoàn toàn có thể dựa vào thu nhập từ tiền lương đơn vị chi trả	0	2	25	10	5
<b>II</b>	<b>Chế độ thưởng ảnh hưởng tới động lực làm việc</b>					
1	Anh (Chị) được thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	0	9	16	11	6
2	Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai	0	4	12	15	11
3	Chế độ tiền thưởng đa dạng và hợp lý	0	8	16	11	7
4	Chế độ tiền thưởng khuyến khích anh/chị làm việc	0	9	17	11	5



<b>III</b>	<b>Chế độ phúc lợi ảnh hưởng tới động lực làm việc</b>					
1	Anh(chị) hiểu rõ chính sách phúc lợi của đơn vị	0	0	7	22	13
2	Các hình thức phúc lợi đa dạng	0	0	12	21	9
<b>IV</b>	<b>Đánh giá thực hiện công việc ảnh hưởng tới động lực làm việc</b>					
1	Đánh giá công việc đã khuyến khích người lao động làm việc vì đánh giá có tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể.	3	9	17	8	5
2	Đánh giá thực hiện công việc là công bằng, khách quan	5	8	13	7	9
3	Hệ thống đánh giá giúp cho người lao động thấy rõ được ưu, nhược điểm của mình trong việc thực hiện công việc	8	10	11	7	6
4	Đánh giá đã khuyến khích được người lao động làm tốt vì họ có cơ hội được nhận thù lao cao hơn.	1	6	8	16	11
5	Khuyến khích người lao động phát triển nghề nghiệp sâu hơn	3	4	13	14	8
6	Thời gian đánh giá là hợp lý, kịp thời khuyến khích người lao động	0	0	11	16	15
<b>V</b>	<b>Công tác đào tạo nhân lực ảnh hưởng tới mức độ động lực làm việc</b>					
1	Chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu công việc của người học	3	5	15	12	7
2	Chương trình đào tạo là cụ thể, cần thiết với công việc hiện tại	2	5	10	16	9
3	Chương trình đào tạo đã giúp cho anh(chị) có điều kiện phát triển nghề nghiệp chuyên môn hơn	2	3	12	16	9
4	Công tác đào tạo đã giúp cho anh(chị) hiểu rõ vị trí, vai trò, trách nhiệm của mình trong tổ chức	0	3	11	18	10
5	Qua chương trình đào tạo đã giúp anh(chị) chủ động sáng tạo trong công việc của mình	1	4	12	14	11
6	Chương trình đào tạo phù hợp với trình độ nhận thức của anh(chị)	0	2	13	15	12
7	Thời gian đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học	4	6	13	12	7

**C. Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động trong quá trình tạo động lực làm việc**

<b>Stt</b>	<b>Tiêu chí</b>	<b>Rất hài lòng</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Rất không hài lòng</b>
1	Anh(chị) có hài lòng với mức tiền lương hiện tại	5	12	19	6	0
2	Anh(chị) có hài lòng với mức tiền thưởng hiện nay	3	16	18	5	0
3	Anh(chị) có hài lòng về chính sách phúc lợi	4	22	16	0	0
4	Anh/chị có hài lòng về việc sắp xếp, bố trí sử dụng lao động tại đơn vị	8	22	12	0	0
5	Anh(chị) có hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc	12	18	9	3	0