

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

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI - NĂM 2020

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thị Vân Anh

Phản biện 1: TS. Trần Thị Hòa

Phản biện 2: TS. Phan Thảo Nguyên

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại
Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 8 giờ 40 phút, ngày 09 tháng 01 năm 2021

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

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 2012. 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 Bru 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 bu 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 BHXH 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 BHXH 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 BHXH 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 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 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

a) Động lực làm việc

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.

b) 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 NLD*

Tạo động lực giúp NLD 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

1.2.2. Học thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND

1.2.3. Học thuyết hai nhân tố của HERZBERG

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

1.2.5. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom

1.2.6. Vận dụng các học thuyết tạo động lực

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 thì có:

Nhu cầu kiếm tiền.

Nhu cầu thể hiện bản thân

Nhu cầu văn hóa, môi trường làm việc tốt

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

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

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

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

1.3.3. Công cụ tài chính

1.3.3.1. Tạo động lực thông qua tiền lương

1.3.3.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

1.3.3.3. Tạo động lực thông qua phụ cấp

1.3.3.4. Tạo động lực thông qua phúc lợi

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

Đặc điểm cá nhân của người lao động.

Trình độ, năng lực làm việc của người lao động.

Vị trí và khả năng phát triển nghề nghiệp.

Tính cách cá nhân của NLD.

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

Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức

Quan điểm của người lãnh đạo về tạo động lực lao động

Các chính sách quản trị nhân lực

Văn hóa tổ chức

Điều kiện làm việc

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

Các quy định của pháp luật, Chính phủ

Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội

Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động

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. bhxx_hadong@hanoi.gov.vn.
- Quyết định thành lập
 - Quyết định số 13b-QĐ/TC-CB ngày 15/06/1995 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam về việc thành lập Bảo hiểm xã hội thị xã Hà Đông.

- Quyết định số 706/QĐ-BHXH 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.

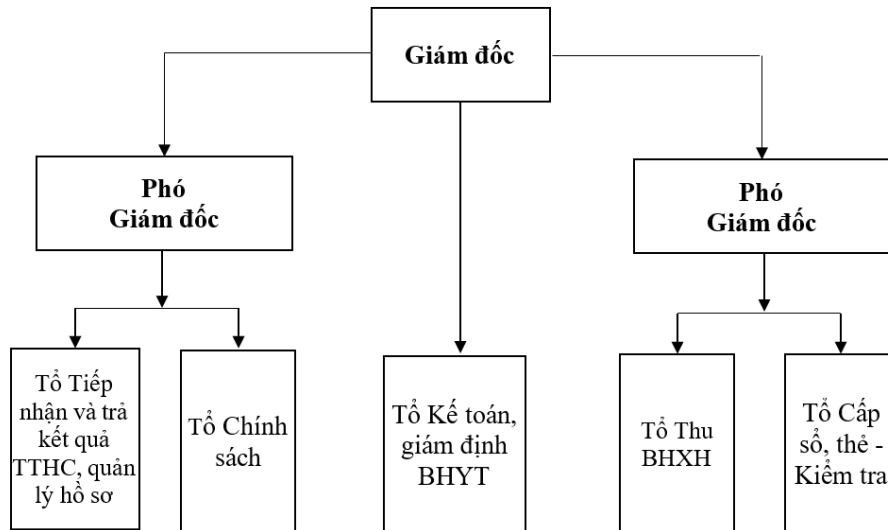
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ quyền hạn, cơ cấu tổ chức của Bảo hiểm xã hội quận Hà Đông

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; Quản lý thu, chi BHXH, BHTN, BHYT trên địa bàn quận theo quy định

2.1.2.2 Nhiệm vụ

2.1.2.3 Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy BHXH quận Hà Đông

(Nguồn: BHXH quận Hà Đông)

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

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

- Về công tác thu BHXH, BHYT, BHTN

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)

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

Kết quả chi BHXH, BHYT, BHTN cho các đối tượng 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)

2.1.4. Tình hình lao động tại BHXH 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	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Tổng số Nguồn nhân lực	46		46		47		47	
Giới tính								
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
Độ tuổi								
<= 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
Trình độ								
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)

Số lượng lao động của BHXH quận Hà Đông từ năm 2016-2019 không có quá nhiều biến động, tăng 4 người so với năm 2016. Tổng nguồn nhân lực tính đến năm 2019 là 47 người, với nguồn nhân lực như hiện nay về cơ bản đã đáp ứng được khối lượng công việc, các chỉ tiêu, nhiệm vụ được giao của đơn vị. Chất lượng nguồn nhân lực của BHXH quận Hà Đông là tương đối cao, nguồn nhân lực trẻ chiếm tỷ trọng cao. 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.

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

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: %)

STT	Chỉ tiêu	Rất quan trọng		Quan trọng		Bình thường		Không quan trọng	
		Số phiếu	tỉ lệ %	Số phiếu	tỉ lệ %	Số phiếu	tỉ lệ %	Số phiếu	tỉ 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	Mức độ công việc phù hợp	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)

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

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

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

2.2.2.4. Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo, phát triển nhân lực

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

2.2.3.2. Tạo động lực làm việc thông qua khen thưởng

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

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

2.3.1. *Nhân tố thuộc về NLD*

Nhu cầu cá nhân của người lao động

Về năng lực cá nhân

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

Mục tiêu phát triển của BHXH quận Hà Đông

Chính sách về nhân sự

Văn hóa tổ chức

Quan điểm của ban lãnh đạo về tạo động lực

Điều kiện làm việc

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

Pháp luật và chính sách của Nhà nước

Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội

Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động

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*

- Tiền lương của người lao động được thực hiện chi trả hàng tháng đầy đủ và đúng hạn cho người lao động.

- 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.

2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

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 người lao động và ra các quyết định quản lý.

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.

Thứ 3: Về môi trường và điều kiện làm việc: Hệ thống máy tính, máy in phục vụ CCVC và người lao động 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 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.

Mức lương tăng thêm 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.

- *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.

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

+ Về 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.

- *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.

2.3.2.2. Nguyên nhân

- 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.

- 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.

- 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.

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

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

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

- 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.

- 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 người lao động cần có các tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả công việc cho từng vị trí 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.

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.

Tăng cường đổi mới trong công việc như: thiết kế lại công việc, bố trí, sắp xếp hay điều chỉnh lại công việc và người lao động 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 người lao động 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.

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

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.

CCVC và NLĐ sau khi được đào tạo 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 tạo..

Nâng cao tính tự chủ trong công việc cho NLĐ 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 NLĐ 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

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

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.

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

Cần phải đổi mới chính sách tiền lương để tăng 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 người lao động phản ánh được sự cống hiến của NLĐ đối với tổ chức. Lương trả cho NLĐ dựa trên kết quả thực hiện và đánh giá công việc của NLĐ, 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 NLĐ..

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.

Nâng cao nhận thức của người lao động về chính sách tiền lương của ngành để toàn bộ CCVC và NLĐ hiểu rõ và đánh giá chính xác cách thức chi trả tiền lương, cách tính toán lương hàng tháng, lương bổ sung.

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

* Hoàn thiện chính sách tiền thưởng, khen thưởng

- Cơ quan nên xây dựng các tiêu chí khen thưởng rõ ràng và công khai:
- Nâng cao mức thưởng cho người lao động:
- Đa dạng hóa hơn nữa các hình thức khen thưởng:
- 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..

BHXXH 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.

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.

3.2.3. Các giải pháp khác

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với Bảo hiểm xã hội Việt Nam

3.3.2. Kiến nghị với nhà nước

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.

Em xin chân thành cảm ơn!