

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

**LÊ THÀNH CÔNG**

**VẬN DỤNG THUYẾT THỨ BẬC NHU CẦU MASLOW  
VÀO TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CƠ QUAN  
BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HOÀNG MAI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2018**

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

**LÊ THÀNH CÔNG**

**VẬN DỤNG THUYẾT THỨ BẬC NHU CẦU MASLOW  
VÀO TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CƠ QUAN  
BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HOÀNG MAI**

**Chuyên ngành : Quản trị nhân lực  
Mã số                : 8340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS MAI QUỐC CHÁNH**

**HÀ NỘI - 2018**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan rằng:

Số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận văn này là hoàn toàn trung thực và chưa từng được sử dụng hoặc công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong luận văn đều được ghi rõ nguồn gốc.

**Tác giả**

**Lê Thành Công**

## LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập, nghiên cứu mặc dù gặp nhiều khó khăn, song tôi đã nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ nhiệt tình của các thầy, cô giáo, lãnh đạo cơ quan, bạn bè, đồng nghiệp, các đơn vị liên quan và gia đình đã tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thành luận văn này.

Lời đầu tiên, tôi xin bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc tới PGS – TS Mai Quốc Chánh đã nhiệt tình hướng dẫn, chỉ bảo, tham gia ý kiến quý báu, giúp đỡ, động viên tôi khắc phục, vượt qua khó khăn trong quá trình nghiên cứu để tôi hoàn thiện bản luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn các thầy, cô giáo Viện đào tạo sau đại học - Trường Đại học lao động xã hội đã cung cấp cho tôi những thông tin, kiến thức, truyền đạt những kinh nghiệm trong quá trình tôi học lớp cao học để tôi ứng dụng vào nội dung của bản luận văn.

Tôi xin cảm ơn lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ, viên chức Bảo hiểm Xã hội quận Hoàng Mai đã tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu; trân trọng cảm ơn tới các cơ quan, đơn vị đã cộng tác giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập thông tin, dữ liệu, nghiên cứu luận văn.

Tôi xin gửi lời biết ơn tới những người thân trong gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, đồng môn đã luôn động viên, cổ vũ và tạo điều kiện thuận lợi để tôi yên tâm học tập và nghiên cứu.

**Tác giả**

**Lê Thành Công**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....</b>	<b>IV</b>
<b>DANH MỤC BẢNG, BIỂU.....</b>	<b>V</b>
<b>DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH, SƠ ĐỒ.....</b>	<b>VI</b>
<b>MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1 NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ VIỆC VẬN DỤNG THUYẾT THỨ BẬC NHU CẦU CỦA MASLOW VÀO TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản và các học thuyết về tạo động lực lao động</b>	<b>8</b>
1.1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	8
1.1.2. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow .....	11
<b>1.2. Nội dung vận dụng thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow vào tạo động lực lao động.....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	13
1.2.2. Tạo động lực lao động thông qua biện pháp kích thích vật chất.....	13
1.2.3. Tạo động lực lao động thông qua biện pháp kích thích tinh thần. ....	16
1.2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động .....	20
<b>1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động .....</b>	<b>22</b>
1.3.1. Các yếu tố thuộc về NLĐ .....	22
1.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức.....	24
1.3.3. Yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	27
<b>1.4. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại một số đơn vị và bài học kinh nghiệm rút ra cho cơ quan BHXH quận HoàngMai.....</b>	<b>29</b>
1.4.1. Kinh nghiệm tạo động lực của một số đơn vị thành công.....	29
1.4.2. Các kinh nghiệm về tạo động lực lao động có thể vận dụng tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai .....	31

<b>CHƯƠNG 2 PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH VẬN DỤNG THUYẾT THỨ BẬC NHU CẦU MASLOW VÀO TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CƠ QUAN BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HOÀNG MAI .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Giới thiệu về cơ quan Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai.....</b>	<b>32</b>
2.1.1. Địa chỉ cơ quan BHXH Hoàng Mai.....	32
2.1.2. Chức năng - Nhiệm vụ - Quyền hạn của BHXH quận Hoàng Mai.....	32
2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức BHXH quận Hoàng Mai.....	34
2.1.4. Kết quả hoạt động của Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai từ năm 2014 - 2017 .....	36
<b>2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai theo cách tiếp cận của học thuyết Maslow .....</b>	<b>37</b>
2.2.1. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích vật chất.....	37
2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích tinh thần .....	50
<b>2.3. Các nhân tố tác động đến tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai.....</b>	<b>61</b>
2.3.1. Các yếu tố thuộc về người lao động.....	61
2.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức.....	63
2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài .....	65
<b>2.4. Nhận xét chung thực trạng tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai.....</b>	<b>66</b>
2.4.1. Ưu điểm .....	66
2.4.2. Hạn chế .....	70
<b>CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP VẬN DỤNG THUYẾT THỨ BẬC NHU CẦU CỦA MASLOW VÀO TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CƠ QUAN BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HOÀNG MAI.....</b>	<b>73</b>

### III

<b>3.1. Phương hướng phát triển của Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai ....</b>	<b>73</b>
<b>3.2. Phương hướng tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai .....</b>	<b>74</b>
<b>3.3. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai. ....</b>	<b>76</b>
3.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	76
3.3.2. Giải pháp thông qua biện pháp kích thích vật chất.....	78
3.3.3. Giải pháp thông qua biện pháp kích thích tinh thần .....	84
<b>3.4. Một số khuyến nghị .....</b>	<b>94</b>
3.4.1. Khuyến nghị với BHXH Việt Nam.....	94
3.4.2. Khuyến nghị với Nhà nước.....	94
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>96</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

## IV

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBCCVC	Cán bộ, công chức, viên chức
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
ĐVT	Đơn vị tính
NLD	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
TC-HC	Tổ chức hành chính
THCV	Thực hiện công việc
UBND	Ủy ban nhân dân



## DANH MỤC BẢNG, BIỂU

Bảng 2.1: Tình hình thực hiện kế hoạch thu BHXH, BHYT, BHTN giai đoạn 2014 - 2017 .....	36
Bảng 2.2: Bảng tiêu chuẩn các danh hiệu thi đua .....	44
Bảng 2.3: Tỷ lệ phân bổ quỹ phúc lợi năm 2016 .....	48
Bảng 2.4: Danh mục máy móc thiết bị đã được trang bị .....	49
Bảng 2.5: Thống kê công tác đào tạo của BHXH quận Hoàng Mai giai đoạn 2014 – 2017 .....	54
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ giai đoạn 2014 – 2017 .....	62
Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính năm 2017 .....	62
Bảng 2.8: Năng suất lao động theo số thu BHXH, BHYT, BHTN .....	66
Bảng 2.9: Năng suất lao động theo số đơn vị đang tham gia BHXH, BHYT, BHTN Bảo hiểm xã hội quận đang quản lý .....	66
Bảng 2.10: Năng suất lao động theo số lao động đang tham gia BHXH, BHYT, BHTN Bảo hiểm xã hội quận đang quản lý .....	67
Bảng 3.1. Kết quả khảo sát thứ bậc nhu cầu của người lao động .....	77
Bảng 3.2. Bảng chỉ tiêu cho mỗi nhân viên phụ trách của năm 2017 .....	85
Bảng 3.4. Bảng mô tả công việc bộ phận sổ bảo hiểm.....	87

**DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH, SƠ ĐỒ**

Biểu đồ 2.1: Biểu đồ diễn biến nguồn nhân lực giai đoạn 2006 – 2017 .....	35
Biểu đồ 2.2: Mức độ đảm bảo chi tiêu của tiền lương theo đánh giá.....	40
của người lao động tại BHXH quận Hoàng Mai.....	40
Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác khen thưởng....	45
Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng của người lao động với công tác đánh giá thực hiện công việc .....	51
Biểu đồ 2.5: Mức độ hài lòng của người lao động môi trường lao động .....	61
Biểu đồ 2.6: Mức độ hài lòng với công tác tạo động lực của người lao động.....	68
Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow .....	11
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy BHXH quận Hoàng Mai.....	34

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Một quốc gia muốn phát triển thì cần phải có các nguồn lực như: tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học - công nghệ, con người ... Trong các nguồn lực đó thì nguồn lực con người là quan trọng nhất, có tính chất quyết định cho sự tăng trưởng và phát triển kinh tế của mọi quốc gia, mọi tổ chức. Bởi vậy, quản trị nguồn nhân lực trở thành vấn đề chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống quản trị các nguồn lực. Chăm lo đầy đủ đến con người là yếu tố bảo đảm chắc chắn nhất cho sự phồn vinh, thịnh vượng của mọi quốc gia, mọi tổ chức. Đại hội XII của Đảng đã nhấn mạnh: “Phát triển kinh tế nhanh, bền vững, đồng thời thực hiện có hiệu quả tiến bộ và công bằng xã hội, đảm bảo an sinh xã hội trong từng bước và từng chính sách phát triển”. Trên cơ sở đó, đảm bảo an sinh xã hội trở thành vấn đề trung tâm trong chiến lược phát triển đất nước.

An sinh xã hội là sự thể hiện quyền cơ bản của con người, là công cụ để xây dựng một xã hội hài hòa, văn minh ổn định. Trong các bộ phận cấu thành của hệ thống an sinh xã hội thì Bảo hiểm xã hội đóng vai trò chủ đạo và quan trọng nhất, là cơ sở để phát triển các bộ phận an sinh xã hội khác. Kể từ khi đổi mới đến nay, Bảo hiểm xã hội Việt Nam nói chung và bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai nói riêng đã đạt được nhiều thành tựu to lớn về công tác an sinh xã hội. Tuy nhiên do những hạn chế nhất định về cơ chế, chính sách cũng như công tác quản trị các nguồn lực nên những mục tiêu đạt được chưa xứng với tiềm năng hiện có của ngành. Trong đó, công tác tạo động lực cho người lao động đang đặt ra nhiều vấn đề cần được nghiên cứu. Để từ đó đưa ra những đề xuất, kiến nghị sao cho công tác này phù hợp với quy luật khách quan, và tạo điều kiện cho người lao động đóng góp ngày càng nhiều hơn vào thành tựu an sinh xã hội của Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai nói riêng và sự nghiệp an sinh xã hội nói chung.

Với ý nghĩa và tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho người lao động ở cơ quan bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai nên em chọn đề tài: ***“Vận dụng thuyết thứ bậc nhu cầu Maslow vào tạo động lực lao động tại cơ quan Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai”*** làm luận văn tốt nghiệp.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận văn**

Hiện nay đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề công tác tạo động lực lao động. Cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động từ đó phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

- Sách “Giữ chân nhân viên bằng cách nào”, của tác giả Vương Minh Kiệt, NXB Lao động xã hội năm 2005 đã đưa ra một số giải pháp giữ chân nhân viên và giúp cho nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

- Sách “Chiến lược cạnh tranh thời đại mới” của Tạ Ngọc Ái, NXB Thanh niên (2009) đã nêu ra một số chiến lược giúp doanh nghiệp tồn tại và đối phó với đối thủ cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt. Một trong những chiến lược đó có đề cập đến việc tạo động lực lao động cho người lao động để họ gắn bó với doanh nghiệp và hăng say lao động đạt hiệu quả cao.

- Trong cuốn sách “Động lực 3.0- Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy chúng ta hành động” của Daniel H Pink do NXB Lao động xã hội (Bản quyền tiếng Việt công ty sách Alpha), Hà Nội xuất bản, tác giả đưa ra ba yếu tố tạo ra động lực thực sự là sự tự chủ (khao khát được làm chủ cuộc sống chính mình), Thành thạo (Niềm thôi thúc không ngừng hoàn thiện và bổ sung kiến thức về vấn đề bất kỳ), Lý tưởng (Khao khát được công hiến không vì bản thân mình).

- Cuốn sách “Tạo động lực lao động – Phải chăng chỉ có thể bằng tiền?” của tác giả Business Edge. Cuốn sách đặt ra những vấn đề tạo động lực cho người lao động thông qua nhiều phương thức khác nhau, không chỉ thông qua công cụ tài chính là tiền. Bởi xuất phát từ thực tiễn rất nhiều nhà lãnh đạo, quản lý đã phải tự đặt câu hỏi tại sao khi tăng lương mà nhân sự vẫn rời bỏ tổ chức, tại sao người lao động chỉ hết giờ mà không hết việc. Tiền có thể là công cụ tạo động lực với đối tượng này, nhưng lại không phải là nhân tố kích thích người khác lao động. Nhà quản lý cần xác định mục tiêu lao động của người lao động để tìm công cụ kích thích phù hợp.

- Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Chiến lược phát triển bảo hiểm xã hội phục vụ mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội đến năm 2020”, mã số 99-06-29/ĐT, chủ nhiệm đề tài là TS. Nguyễn Huy Ban. Đề tài đã tập trung nghiên cứu các vấn đề: (1) mối quan hệ giữa tăng trưởng kinh tế và phát triển BHXH; (2) phân tích đánh giá những thành tựu, cũng như những mặt đạt được của hệ thống chính sách BHXH và tổ chức thực hiện chính sách đó ở Việt Nam; (3) chiến lược phát triển BHXH Việt Nam đến năm 2020.

- Luận án tiến sĩ Vũ Thị Uyên (2008): “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*”. Nội dung của luận án phân tích đánh giá thực trạng động lực, các yếu tố tạo động lực trong lao động quản lý theo tầm quan trọng mức độ thỏa mãn nhu cầu ; thông qua các biện pháp áp dụng trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, từ đó đề xuất một số giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước tạo đà cho sự phát triển của doanh nghiệp nhà nước.

- Luận án tiến sĩ Lê Đình Lý (2009): “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*”. Luận án đã chỉ ra một số tồn tại, hạn chế trong các chính sách hiện hành như: (1) Chính sách bố trí sử dụng chưa phát huy tốt năng lực, sở trường của từng cán bộ công

chức; (2) Chính sách đánh giá chưa chú trọng đúng mức thành tích, kết quả công tác và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ công chức; (3) Chính sách đào tạo và phát triển chưa tạo được nhiều cơ hội cho cán bộ công chức cấp xã được đào tạo và phát triển; (4) Chính sách khen thưởng chưa căn cứ nhiều vào kết quả và thành tích công tác của cán bộ công chức; giá trị của các phần thưởng chưa tương xứng với kết quả và thành tích công tác của cán bộ công chức; (5) Chính sách tiền lương chưa căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc thực hiện của cán bộ công chức; mức tiền lương của cán bộ công chức cấp xã được trả hiện nay còn thấp hơn so với những người lao động ở những lĩnh vực khác tương đương; thu nhập từ lương của cán bộ công chức chưa đáp ứng được các nhu cầu cơ bản, thiết yếu của cán bộ công chức; (6) Điều kiện, môi trường lao động chưa được quan tâm đúng mức... Những hạn chế và tồn tại của các chính sách nêu trên là nguyên nhân cơ bản không tạo được động lực lao động tích cực cho cán bộ công chức. Trên cơ sở đó, luận án đã đề xuất các quan điểm, giải pháp hoàn thiện một số chính sách tạo động lực cho cán bộ xã trong thời gian tới.

Các công trình nghiên cứu đó chủ yếu đã phác họa ra một số thực trạng, dựa trên những số liệu thống kê hay kết quả điều tra xã hội học và đưa ra một số giải pháp về tạo động lực lao động. Hầu hết các đề tài đều ở tầm vĩ mô, hoặc cụ thể nhưng đối tượng nghiên cứu là khác nhau, thời điểm nghiên cứu khác nhau, khu vực, lĩnh vực nghiên cứu khác nhau và đặc điểm tại mỗi công ty cũng không giống nhau, nên không hoàn toàn áp dụng được ở các doanh nghiệp khác nhau.

Thực tế trong quá trình lao động tại cơ quan Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai, tác giả nhận thấy vấn đề tạo động lực lao động tại đơn vị chưa được quan tâm thỏa đáng, chưa có đề tài nghiên cứu nào về tạo động lực lao động tại đây, mà ngoài ra vấn đề này lại đang được rất nhiều các nhà khoa

học và các tổ chức trong và ngoài nước quan tâm. Vì vậy tác giả đã lựa chọn nghiên cứu đề tài này với mong muốn áp dụng để nâng cao năng suất lao động của người lao động trong tổ chức. Đúc rút kinh nghiệm từ những đề tài và các học thuyết do các tác giả nước ngoài xây dựng, tác giả có định hướng nghiên cứu các hoạt động tạo động lực lao động dựa trên cơ sở học thuyết nhu cầu của Maslow trong đề tài: "*Vận dụng thuyết thứ bậc nhu cầu Maslow vào tạo động lực lao động tại cơ quan Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai*".

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn**

#### **3.1. Mục đích**

Trên cơ sở hệ thống và làm rõ những vấn đề lý luận về tạo động lực lao động, đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai, những mặt được và chưa được, nguyên nhân của những tồn tại hiện có, trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp vận dụng học thuyết Maslow tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai.

#### **3.2. Nhiệm vụ**

- Dựa trên những vấn đề cơ bản về việc vận dụng thuyết thứ bậc nhu cầu Maslow vào tạo động lực lao động trong tổ chức để phân tích và đánh giá tình hình vận dụng thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow vào tạo động lực lao động tại cơ quan bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai.

- Tìm ra những nguyên nhân hạn chế của vận dụng học thuyết của A. Maslow vào tạo động lực lao động cho cán bộ, viên chức ở Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai.

- Đưa ra một số giải pháp chủ yếu hoàn thiện tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai.

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

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đề tài nghiên cứu: Vận dụng học thuyết của A.Maslow vào tạo động lực lao

động tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai

#### 4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Cơ quan BHXH quận Hoàng Mai

- Về thời gian: Đề tài nghiên cứu trên cơ sở thu thập các số liệu từ năm 2014 đến hết năm 2017 và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai trong thời gian tới.

#### 5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng hai nguồn dữ liệu thứ cấp và sơ cấp:

\* Dữ liệu thứ cấp: các tài liệu, báo cáo, profile của doanh nghiệp để phân tích thực trạng nguồn nhân lực

\* Dữ liệu sơ cấp: Sử dụng số liệu khảo sát được thu thập qua phương pháp điều tra chọn mẫu bằng bảng hỏi với các nội dung, các yếu tố, các biện pháp liên quan đến tạo động lực lao động, mức độ thỏa mãn với công việc của người lao động trong doanh nghiệp. Cụ thể:

- + Khảo sát nhu cầu của người lao động
  - + Đánh giá của người lao động về tiền lương.
  - + Đánh giá của người lao động về tiền thưởng.
  - + Đánh giá của người lao động về công tác phúc lợi.
  - + Đánh giá của người lao động về mức độ hài lòng với vị trí công việc hiện tại.
  - + Đánh giá của người lao động về công tác đề bạt, thăng tiến.
  - + Đánh giá của người lao động về môi trường và điều kiện lao động.
  - + Đánh giá của người lao động về hiệu quả lao động của nhân viên.
  - + Khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động với công việc.
- Phương pháp điều tra xã hội: Thiết kế mẫu bảng hỏi bằng phiếu điều tra sự thoả mãn của người lao động về các công cụ tạo động lực cho người lao động tại cơ quan.



- + Số lượng phiếu phát ra: 50 phiếu
- + Số lượng phiếu thu về hợp lệ: 30 phiếu
- + Thời điểm tiến hành điều tra: từ ngày 15/6/2018 đến ngày 20/7/2018
- + Mẫu phiếu được thiết kế chung cho 2 đối tượng đánh giá:

Ù Lãnh đạo trong cơ quan từ trưởng phòng trở lên;

Ù Cán bộ, nhân viên nghiệp vụ các bộ phận.

+ Tiến hành khảo sát, phát phiếu, thu thập phiếu điều tra. Phiếu điều tra sẽ giúp cho việc nhìn nhận, đánh giá sự thoả mãn của người lao động một cách khách quan.

- Nghiên cứu, kế thừa các mô hình tạo động lực tại một số tổ chức đã gặt hái được thành công trong tạo động lực lao động.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

- Luận văn hệ thống hóa cơ sở lý luận về BHXH và tạo động lực lao động

- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai 2014 – 2017

- Đề xuất các giải pháp chủ yếu hoàn thiện vận dụng học thuyết của A. Maslow vào tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận trong thời gian tới.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, các bảng biểu, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung luận văn gồm 3 chương:

Chương 1. Những vấn đề cơ bản về việc vận dụng thuyết thứ bậc nhu cầu Maslow vào tạo động lực lao động trong tổ chức

Chương 2. Phân tích tình hình vận dụng thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow vào tạo động lực lao động tại cơ quan bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai

Chương 3: Giải pháp vận dụng thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow vào tạo động lực lao động tại cơ quan bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai.

# CHƯƠNG 1

## NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ VIỆC VẬN DỤNG THUYẾT THỨ BẬC NHU CẦU CỦA MASLOW VÀO TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản và các học thuyết về tạo động lực lao động

#### 1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

##### 1.1.1.1. Nhu cầu và động cơ

Theo giáo trình Tâm lý học quản lý của tác giả Vũ Dũng, tác giả A.G. Kôvaliôp định nghĩa: “*Nhu cầu là sự đòi hỏi của các cá nhân và của các nhóm xã hội khác nhau muốn có những điều kiện nhất định để sống và phát triển*” [28, tr232];

“*Động cơ là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể*” [28, tr240].

Như vậy, động cơ lao động là thái độ, ý thức chủ quan của con người đối với hành động của mình. Động cơ gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt động của mỗi cá nhân là thỏa mãn những nhu cầu bản thân họ. Nhu cầu của con người khá đa dạng, tùy theo trình độ nhận thức, đặc điểm tâm sinh lý mà mỗi người có nhu cầu khác nhau, đồng thời nhu cầu của mỗi người không ổn định, hay biến đổi, theo thời gian sẽ phát sinh thêm nhiều nhu cầu mới, tựu chung ở hai nhóm: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Thỏa mãn được các nhu cầu này của con người sẽ tạo ra động cơ, động lực lao động, thúc đẩy con người hoạt động, lao động. Việc tìm hiểu để nắm được động cơ lao động của NLD và tạo điều kiện hiện thực hóa những động cơ chính đáng của họ là một yêu cầu trong hoạt động quản lý của người lãnh đạo.

##### 1.1.1.2. Động lực lao động

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của tác giả Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân thì “*Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của*

*người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức” [16, tr 128]*

Hay theo giáo trình Hành vi tổ chức của tác giả Bùi Anh Tuấn – Phạm Thúy Hương “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người lao động trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao*”[3, tr85]

Theo quan điểm của cá nhân em: Động lực là sự thôi thúc tự nguyện bên trong của mỗi người để nỗ lực thực hiện các mục tiêu của mình đã đề ra, cũng như mục tiêu chung của tổ chức.

Bản chất của động lực lao động gồm những điểm sau:

Động lực lao động luôn gắn liền với công việc, với tổ chức và với môi trường lao động cụ thể. Như vậy, phải hiểu rõ về công việc và môi trường lao động thì nhà quản lý mới có thể đưa ra các biện pháp tạo động lực cho NLD.

Các nhà quản lý cần phải có nghệ thuật để tạo ra động lực lao động cho NLD, làm cho họ tăng cường tính tự giác, tự nguyện trong công việc nhằm thu được kết quả tốt nhất khi thực hiện công việc vì động lực lao động luôn mang tính tự nguyện. Nếu NLD bị ép buộc hoặc lao động một cách bị động chắc chắn kết quả công việc sẽ kém và chất lượng công việc không cao.

Động lực không phải đặc tính cá nhân. Con người khi sinh ra không ai có sẵn tính cách này, nó không phải cố hữu mà thường xuyên thay đổi. Tùy từng thời kỳ mà mỗi người có thể có động lực lao động rất cao hoặc động lực chưa chắc tồn tại.

Động lực lao động sẽ dẫn đến tăng năng suất cá nhân và sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn trong điều kiện các nhân tố khác không đổi. Tuy nhiên động lực lao động chỉ là nguồn gốc chứ không phải nhân tố tất yếu dẫn tới tăng năng suất lao động cá nhân và hiệu quả công việc vì điều này còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như trình độ, tay nghề, phương tiện lao động...

Trên thực tế NLD không có động lực lao động họ vẫn có thể hoàn thành công việc vì họ có trình độ tay nghề và nghĩa vụ phải lao động nên vẫn hoàn thành công việc của mình nhưng kết quả công việc không phản ánh hết năng lực của họ và những người này thường có xu hướng ra khỏi tổ chức.

#### *1.1.1.3. Tạo động lực lao động*

*“Tạo động lực lao động 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”* theo giáo trình Hành vi tổ chức của tác giả Bùi Anh Tuấn - Phạm Thúy Hương [3, tr87].

Tạo động lực cho NLD được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng cho người lao động nhằm tạo ra động cơ cho họ như: mục tiêu vừa phù hợp với doanh nghiệp, vừa mang lại lợi ích cho NLD. Nhưng để đề ra những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLD, tạo cho NLD sự hăng say sáng tạo, lao động thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của NLD sẽ là gì. Đối với NLD, quá trình lao động ở tổ chức luôn có hướng bị nhàm chán, bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Do vậy tinh thần thái độ và tính tích cực của họ có xu hướng giảm sút và tất yếu họ sẽ tìm lối thoát là đi khỏi tổ chức. Để tác động làm cho NLD luôn hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao thì tổ chức phải sử dụng đúng đắn các biện pháp kích thích động lực lao động. Việc dự đoán hành động của NLD là hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua nhận biết động cơ và nhu cầu trong lao động của họ.

Vậy nên, tạo động lực cho NLD là tất cả những hoạt động mà một tổ chức hay doanh nghiệp có thể thực hiện được đối với NLD, tác động đến khả năng lao động, tinh thần thái độ lao động nhằm đem lại hiệu quả cao trong lao động.

### ***1.1.2. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow***

Abraham Maslow (1908-1970), là nhà tâm lý học người Mỹ, ông được xem là cha đẻ của chủ nghĩa nhân văn trong Tâm lý học

Maslow khẳng định rằng: Các cá nhân khác nhau thì có những nhu cầu rất khác nhau và có thể thoả mãn bởi các phương tiện và những cách khác nhau.



**Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow**

Về nguyên tắc, các nhu cầu ở cấp thấp hơn phải được thoả mãn trước khi con người được khuyến khích để thoả mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

Maslow chỉ ra rằng có sự khác biệt giữa các cá nhân, không phải mọi người đều có và mong muốn thoả mãn nhu cầu giống nhau. Điều này rất quan trọng trong quá trình tạo động lực lao động cũng như trong hoạt động quản trị nhân lực.

Một ưu điểm quan trọng của học thuyết là đã tìm ra mối liên hệ giữa nhu cầu, thoả mãn nhu cầu và động lực lao động.

Nhìn vào hệ thống thứ bậc nhu cầu mà Maslow đưa ra ta thấy chúng

được sắp xếp theo thứ tự từ nhu cầu vật chất tiến lên nhu cầu tinh thần. Điều này phù hợp với xu hướng khi mà xã hội càng phát triển thì con người ta ngày càng quan tâm và muốn thoả mãn các nhu cầu tinh thần.

- Đối với nhu cầu sinh lý: Trả lương tốt và công bằng, cung cấp bữa ăn trưa, ăn giữa giờ, giữa ca miễn phí; đảm bảo các phúc lợi.....

- Đối với nhu cầu về an toàn: Bảo đảm điều kiện lao động thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và chăm sóc sức khoẻ tốt cho nhân viên (an toàn tính mạng, thu nhập, công việc ....).

- Nhu cầu xã hội: NLD cần được tạo điều kiện lao động theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức, các hoạt động vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ khác.

- Nhu cầu tôn trọng: NLD cần được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất, tôn trọng các giá trị của con người. Do đó, cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi. Đồng thời, NLD cũng cần được cung cấp kịp thời thông tin phản hồi, đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn.

- Nhu cầu tự thể hiện: Nhà quản lý cần cung cấp các cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân, NLD cần được đào tạo và phát triển, cần được khuyến khích tham gia vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp hoặc tổ chức và được tạo điều kiện để họ tự phát triển nghề nghiệp.

Như vậy, Nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng, nghĩa là họ cần biết “chiều” nhân viên một cách hợp lý và có dụng ý.

*Trong các học thuyết tạo động lực lao động đã học, em chọn học thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow làm cơ sở khoa học nghiên cứu trong*

*luận văn. Vì theo em, học thuyết của Maslow bao hàm khá toàn diện các tính chất của tạo động lực lao động hơn so với các học thuyết khác.*

## **1.2. Nội dung vận dụng thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow vào tạo động lực lao động.**

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

Trong tổ chức việc các nhà quản lý xác định nhu cầu của NLD là điều cần thiết. Mỗi một NLD trong tổ chức ở những chức vụ khác nhau, hoàn cảnh khác nhau thì cũng có những nhu cầu khác nhau. Trên thực tế học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow đã chỉ khá rõ về các nhu cầu này của con người. Ông đặt giả thuyết con người có những cấp độ khác nhau về nhu cầu. Khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thỏa mãn, một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành động lực thúc đẩy. Kết quả là con người luôn luôn có những nhu cầu chưa được đáp ứng và những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nào đó để thỏa mãn chúng.

Do vậy, nhà quản lý phải xác định được nhu cầu chủ yếu của NLD trong từng thời điểm cụ thể để có chính sách đãi ngộ, biện pháp kích thích phù hợp mang lại lợi ích cho cả tổ chức và NLD, nhằm giữ chân nhân tài và giúp NLD phát huy tốt nhất năng lực của mình. Có thể xác định nhu cầu, động cơ và động lực thúc đẩy NLD thông qua việc theo dõi, quan sát NLD, qua hoạt động của các tổ chức, đoàn thể như: Đảng, công đoàn, đoàn thanh niên, các hội, nhóm... tạo môi trường để NLD thể hiện bản thân, chia sẻ tâm tư, nguyện vọng, qua đó tạo mối quan hệ NSDLD – NLD tốt hơn, hiểu biết về nhau hơn. Trên cơ sở nắm bắt được nhu cầu của NLD, NSDLD sẽ có những biện pháp tạo động lực phù hợp hơn.

### **1.2.2. Tạo động lực lao động thông qua biện pháp kích thích vật chất**

#### **1.2.2.1. Tiền lương**

Sử dụng tiền công/tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật

chất đối với NLD, phải đảm bảo trả lương công bằng và áp dụng cách trả lương khuyến khích NLD như trả lương căn cứ vào kết quả thực hiện công việc, trả công theo sản phẩm có thưởng....

Tiền lương là thu nhập chủ yếu của NLD, tạo điều kiện cho NLD và gia đình trang trải các chi tiêu, sinh hoạt, dịch vụ. Do đó tiền lương của NLD sẽ ảnh hưởng đến địa vị của họ trong gia đình, với đồng nghiệp và tổ chức. Muốn nhận được một mức lương cao NLD phải ra sức học tập, nâng cao trình độ lành nghề, nâng cao sự đóng góp của họ trong tổ chức. Tiền lương phải được trả xứng đáng thì mới có động lực lao động.

Tiền lương phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho NLD.

- Tiền lương phải dựa trên cơ sở thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động, song luôn luôn phải bảo đảm bằng hoặc lớn hơn mức lương tối thiểu mà Nhà nước qui định.

- Tiền lương phải thoả đáng so với sự đóng góp của NLD và phải công bằng. Công bằng trong trả lương thể hiện ở sự so sánh giữa những người khác nhau trong tổ chức và ở sự so sánh với mức lương trên thị trường.

- Tiền lương phải đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, bù đắp thêm cho NLD khi họ phải lao động trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích NLD thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

Có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp nguy hiểm, phụ cấp khu vực, phụ cấp không ổn định, phụ cấp lưu động.... Ngoài ra, trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không



phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của NLĐ như phụ cấp đi đường, phụ cấp điện thoại, phụ cấp ăn trưa...

#### *1.2.2.2. Tiền thưởng*

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt hơn nguyên tắc phân phối theo lao động và nâng cao hiệu quả lao động của NLĐ.

Để thưởng có tác dụng tạo động lực, công tác tiền thưởng phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Phải lựa chọn các hình thức thưởng và quyết định thưởng hợp lý.
- Thưởng phải kịp thời, thưởng phải đảm bảo công bằng, hợp lý.

#### *1.2.2.3. Các loại phúc lợi và dịch vụ*

Ngoài tiền lương và tiền thưởng là hai công cụ chủ yếu để kích thích vật chất đối với NLĐ, các loại phúc lợi và dịch vụ khác cũng có tác dụng tạo động lực rất quan trọng.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cho cuộc sống của NLĐ ngoài tiền lương, tiền thưởng.

Có hai loại phúc lợi là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện:

- Phúc lợi bắt buộc: Là khoản phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ BHXH cho NLĐ: Trợ cấp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, hưu trí, tử tuất.

- Phúc lợi tự nguyện: Là phúc lợi mà các tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của tổ chức và sự quan tâm của người lãnh đạo như: Dịch vụ xã hội, dịch vụ nhà ở, giao thông đi lại, nghỉ mát, nghỉ dưỡng sức, trợ cấp khó khăn, khuyến khích trong những ngày lễ tết...

Tất cả các yếu tố: Lương cơ bản, thưởng, phúc lợi, trợ cấp cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với NLĐ. NLĐ

thường mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc NLD cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách và quản trị trong tổ chức để cho NLD thấy rằng sự cố gắng vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng lao động nữa, dần dần có thể hình thành tư duy trì trệ, thụ động trong tất cả lao động của tổ chức.

### ***1.2.3. Tạo động lực lao động thông qua biện pháp kích thích tinh thần.***

#### ***1.2.3.1. Tạo động lực qua phân công công việc cho NLD***

Nhà quản lý cần hiểu rõ bản chất của công việc thì đây cũng là một việc quan trọng mà nhà quản lý cần phải làm để sắp xếp và bố trí lao động sao cho phù hợp. Nếu được nhà quản lý đánh giá đúng năng lực của nhân viên, thì NLD được sắp xếp vào một công việc phù hợp với mình hoặc chí ít là cao hơn năng lực của họ một chút để NLD cố gắng lao động và thấy được sức hấp dẫn mà công việc đó mang lại cho bản thân NLD. Sắp xếp và bố trí NLD phù hợp với công việc sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả công việc NLD nói riêng và hiệu quả công việc của toàn bộ tổ chức nói chung.

Nếu công việc được giao phó cao hơn nhiều so với khả năng của NLD thì NLD không thể đảm trách được công việc được giao, như thế sẽ dẫn đến việc mà họ bị trách phạt do không đảm bảo được yêu cầu của công việc. Điều này sinh ra sự chán nản trong tâm lý của NLD, làm giảm năng suất lao động và hiệu quả công việc của tổ chức.

Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng có biện pháp bố trí và sử dụng lao động hiệu quả, đặc biệt ở Việt Nam thì vấn đề này còn nhiều bất cập. Tình trạng bố trí lao động lao động trái ngành, trái nghề diễn ra phổ biến không chỉ ở lao động phổ thông mà cả những lao động có trình độ chuyên môn cao.

### 1.2.3.2. Tạo động lực qua phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc

#### \* Phân tích công việc

Phân tích công việc là việc làm đầu tiên cần phải biết và thực hiện tốt của mỗi nhà quản trị nhân sự, nó là hoạt động mang tính nền tảng của quản lý nhân sự. Phân tích công việc là công cụ để hoàn thành các công việc khác của quản lý nhân sự như: Thiết kế công việc, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tuyển dụng lao động, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.... Chính vì vậy phân tích công việc được coi là công cụ quản trị nhân sự.

Mục đích chung nhất của phân tích công việc là thiết lập thủ tục để lựa chọn nhân sự, đào tạo nhân viên, phát triển các công cụ để đánh giá thành tích và thiết lập hệ thống trả lương.

Phân tích công việc vạch rõ những nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc về công việc, mối quan hệ của nó với những công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết, những điều kiện lao động thiết yếu để hoàn thành nó.

Đối với NLD, phân tích công việc rõ ràng chi tiết sẽ giúp NLD hiểu rõ hơn về công việc của họ, họ biết được các nhiệm vụ mình phải làm. NLD phải đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc vì vậy phân tích công việc đạt hiệu quả sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả công việc của NLD nói riêng và hiệu quả công việc của toàn bộ tổ chức nói chung.

#### \* Đánh giá thực hiện công việc

Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ nhiều mục tiêu của quản lý và tác động trực tiếp tới cả NLD và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho NLD. Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích NLD lao động hăng say, tăng lòng tin tưởng của NLD đối với tổ chức vì

thể tạo động lực cho NLD nâng cao năng suất, hiệu quả lao động, góp phần tăng sự gắn bó của NLD với tổ chức.

#### *1.2.3.3. Tạo động lực qua thực hiện công tác đào tạo và thăng tiến cho NLD*

Tạo cơ hội cho nhân viên học tập, nâng cao chuyên môn nghề nghiệp không những tạo ra năng suất lao động cao mà còn khuyến khích về tinh thần lao động của NLD, một tổ chức có đội ngũ nhân viên có trình độ cao sẽ tăng vị thế của tổ chức trên thị trường lao động.

Đào tạo giúp NLD tăng tính thỏa mãn trong công việc hiện tại, việc nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn sẽ khiến cho cá nhân thấy tự tin và lạc quan về công việc. Mặt khác, khi được đào tạo cá nhân sẽ cảm thấy được tổ chức tin tưởng. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với tổ chức và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để NLD hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, tổ chức phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo với các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kích thích NLD lao động hiệu quả.

Việc đề bạt, tạo cơ hội cho NLD được thăng tiến vào những vị trí lao động có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích NLD vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích của họ đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

#### *1.2.3.4. Tạo động lực qua tạo môi trường và điều kiện lao động tốt*

Các cơ quan, doanh nghiệp cần phải tổ chức nơi lao động thuận lợi nhất cho nhân viên. Điều kiện thuận lợi không những thúc đẩy nhân viên lao động tốt mà còn là yếu tố tạo động lực cho NLD phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Cách bài trí máy móc thiết bị, màu sắc, ánh sáng, vệ sinh nơi lao động có ảnh hưởng lớn đến tâm trạng lao động của NLD. Điều kiện lao động gồm các yếu tố: Không khí, không gian, nhiệt độ, độ ẩm, tiếng ồn, độ rung,

bụi, ánh sáng... có tác động trực tiếp tới tâm sinh lý của NLĐ. Nếu nơi lao động quá nóng, quá ồn hoặc bụi bẩn, nắng gió, ... thì không những làm cho năng suất lao động bị ảnh hưởng xấu, mà còn làm cho NLĐ mệt mỏi, bệnh tật, không có tinh thần lao động. Cũng tương tự như vậy, nếu NLĐ không được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ lao động thì tinh thần lao động, năng suất lao động cũng đi xuống. Môi trường và điều kiện lao động tốt sẽ giúp NLĐ an tâm lao động, tăng động lực lao động. Ngoài ra, nơi lao động cũng cần được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho NLĐ lao động.

#### *1.2.3.5. Tạo động lực thông qua văn hóa tổ chức*

Văn hóa tổ chức cũng tác động không nhỏ đến sự thỏa mãn nhu cầu về tinh thần của NLĐ. Đối với NLĐ đã lao động lâu năm tại tổ chức thì họ luôn coi tổ chức là ngôi nhà thứ hai của mình. Thế nên, tạo một bầu không khí lao động tập thể nơi lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn tới tâm sinh lý, hiệu quả và năng suất lao động của NLĐ. Bầu không khí lao động tốt đẹp là biện pháp quan trọng trong hệ thống tạo động lực lao động thông qua kích thích tinh thần. Ở tổ chức, luôn giữ bầu không khí lao động hòa đồng, thân thiện, mọi người tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới gắn bó, phong cách lao động chuyên nghiệp... sẽ tạo tâm lý lao động thoải mái cho nhân viên, mỗi nhân viên sẽ phấn đấu không ngừng, sáng tạo lao động bởi vì không khí lao động của tổ chức luôn vui vẻ, thân thiện trong suốt quá trình lao động. Để biến tổ chức là ngôi nhà thứ hai của NLĐ thì buộc nhà quản lý phải xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác thông qua các hoạt động như tổ chức các phong trào thi đua, các phong trào thể thao, văn nghệ, tổ chức các chương trình về thăm lại các khu di tích lịch sử, các khu bảo tồn, các di sản văn hóa, đi du lịch nghỉ mát... tạo điều kiện cho NLĐ có cơ hội giao lưu, trao đổi, học hỏi, chia sẻ

kinh nghiệm; chia sẻ niềm vui, khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó NLD sẽ cảm thấy thoải mái, tinh thần lao động phấn chấn, yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp và gắn bó với tổ chức hơn.

#### **1.2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động**

##### **1.2.4.1. Năng suất lao động**

“NSLĐ là hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm” theo giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực của Trần Xuân Cầu - Mai Quốc Chánh[27, tr 211]

Năng suất lao động là nhân tố đảm bảo sản xuất phát triển và đời sống con người được nâng cao. Nhờ năng suất lao động mà khối lượng sản phẩm vật chất, dịch vụ, doanh thu và lợi nhuận tăng lên.

Trong các yếu tố tác động tới việc tăng năng suất lao động, trình độ và khả năng tạo động lực của mỗi tổ chức tác động mạnh mẽ tới năng suất lao động thông qua việc xác định phương hướng phát triển; phân công và hiệp tác lao động; tổ chức và phục vụ nơi lao động; điều kiện lao động; hệ thống tiền lương, tiền thưởng; thái độ cư xử của người quản lý... Khi các yếu tố trên được đảm bảo sẽ góp phần quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động trong tổ chức. Chính vì vậy, để đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực trong tổ chức, người ta có thể đánh giá qua năng suất lao động trong từng thời kỳ của tổ chức đó.

##### **1.2.4.2. Mức độ hài lòng của người lao động trong tổ chức**

Ngày nay, việc giữ chân nhân viên giỏi trong tổ chức ngày càng trở nên quan trọng. Sự ổn định đội ngũ nhân sự giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí đào tạo, tuyển dụng và giảm sai sót nghiệp vụ có thể xảy ra, tạo dựng niềm tin và định hình văn hóa tổ chức. Sự hài lòng của nhân viên là cảm giác hài lòng

hay không hài lòng từ kết quả nhận được từ sự cung cấp của tổ chức so với sự mong đợi của nhân viên, hay là mong muốn về chất lượng công việc, môi trường lao động... Tổ chức sẽ đáp ứng hay vượt quá mong đợi của nhân viên, từ đó họ sẽ trung thành với tổ chức, lao động đạt năng suất, chất lượng hiệu quả cao, truyền thông quảng bá cho tổ chức.

Sự hài lòng của nhân viên được coi là kết quả của tạo động lực thúc đẩy. Khi tổ chức thực hiện động viên nhân viên hiệu quả sẽ làm cho nhân viên được khích lệ, có động cơ lao động. Động lực thúc đẩy cũng có thể coi là kết quả của sự hài lòng. Vì vậy, sự hài lòng của NLD được coi là một trong những tiêu chí quan trọng đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực trong tổ chức

#### *1.2.4.3. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc*

Để có một đội ngũ nhân viên lao động với tinh thần chủ động và sáng tạo liên tục trong công việc là điều mong mỏi của tất cả các nhà quản lý. Việc NLD có những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, đưa ra mẫu mã sản phẩm mới, hay phương pháp sản xuất mới có hiệu quả tiết kiệm nguyên liệu đầu vào sẽ đem lại lợi ích rất lớn cho mỗi tổ chức. Sự chủ động và sáng tạo của nhân viên trong công việc có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động, phản ánh chất lượng lao động tạo nên phương pháp lao động riêng cho từng người và hình thành phong cách văn hóa tổ chức. Trong quá trình lao động, ngoài ảnh hưởng của yếu tố cá nhân NLD, có rất nhiều yếu tố khác tác động và góp phần tạo động lực cho nhân viên chủ động và sáng tạo như: Điều kiện môi trường lao động thuận lợi; bầu không khí lao động; khuyến khích về vật chất và tinh thần; thái độ của nhà quản lý... Đây cũng là tiêu chí quan trọng trong việc đánh giá thực hiện công việc và tạo động lực lao động.

#### *1.2.4.4. Lòng trung thành của người lao động*

Mỗi nhà quản lý đều mong muốn có được lòng trung thành của từng

người lao động đối với doanh nghiệp của mình. Đối với mỗi tổ chức, lòng trung thành khẳng định trình độ của nhà quản lý bởi nhà quản lý chỉ đạt được thành công khi có được sự trung thành tuyệt đối của NLD. Các yếu tố ảnh hưởng tới lòng trung thành của NLD bao gồm: Khả năng lãnh đạo của nhà quản lý; chế độ tiền lương tiền thưởng; sự thừa nhận, thăng tiến; văn hóa tổ chức... Chính vì thế, lòng trung thành được coi như thước đo quan trọng trong việc đánh giá tạo động lực trong mỗi tổ chức.

### **1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động**

Động lực của NLD chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố nhưng ta có thể thấy được nó gồm các yếu tố sau: Yếu tố thuộc về cá nhân NLD, yếu tố thuộc về tổ chức, yếu tố thuộc về công việc và yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.

#### ***1.3.1. Các yếu tố thuộc về NLD***

##### **Mục tiêu và giá trị cá nhân.**

Đây chính là động cơ thôi thúc NLD cố gắng lao động. Mục tiêu của NLD càng rõ ràng thì hành động của NLD càng tốt hơn. Đối với mỗi NLD thì mục tiêu cá nhân là khác nhau, vì thế hành động của họ là khác nhau. NLD và tổ chức đều có những mục tiêu khác nhau. Nếu không có sự dung hòa thì cả hai bên đều không đạt được mục tiêu của mình. Vì thế người quản lý phải đi sâu, tiếp cận, quan tâm đến họ nhiều hơn để hiểu được mục tiêu của họ, thôi thúc hành động tạo nên động cơ tốt của NLD.

##### ***Thái độ lao động của NLD.***

Thái độ lao động của NLD trong một tổ chức đều khác nhau, nó được chi phối bởi tính cách, tác phong lao động của chính NLD. Tuy nhiên NLD lao động trong một môi trường lao động tốt sẽ có thái độ lao động tốt hơn. Thái độ lao động của NLD sẽ tác động đến năng suất lao động vì thế người quản lý trực tiếp cần có những tác động để tạo nên thái độ lao động tích cực cho NLD, và cần để ý theo dõi những thái độ lao động tiêu cực để kịp thời điều chỉnh.



### ***Khả năng và kinh nghiệm lao động của NLD.***

Khả năng lao động của NLD một phần có được là do năng khiếu bẩm sinh hoặc do được rèn luyện trong quá trình lao động. Khả năng lao động của NLD còn có thể là sở trường của NLD, đó là năng lực của cá nhân có thiên hướng thiên về một hoạt động nào đó và tạo ra hứng thú cao cho NLD khả năng lao động của NLD có được còn do tổ chức đào tạo, do đó người lãnh đạo phải chú ý đến khả năng lao động của NLD để sử dụng đúng ngành, nghề, chuyên môn, bố trí sắp xếp công việc phù hợp. Đây là nguyên tắc hàng đầu, nguyên tắc tối cao trong công tác quản lý nhân sự. Ngoài ra, người lãnh đạo, hoặc người quản lý trực tiếp phải chú ý phát hiện, sử dụng và nuôi dưỡng năng lực, sở trường của NLD để tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng của mình. Phải tiến hành đào tạo nâng cao trình độ và năng lực bản thân NLD, mục đích của việc đào tạo nghề ở đây không chỉ nâng cao năng lực nghề nghiệp, mà còn cả nhân cách, phẩm chất đạo đức của NLD, tinh thần thái độ lao động và ý thức tổ chức kỷ luật của họ để giáo dục NLD lao động hăng say, phát huy khả năng sáng tạo trong lao động để NLD luôn tìm tòi các phương pháp lao động có hiệu quả cao và tìm ra các giải pháp nâng cao hiệu quả lao động.

### ***Hệ thống nhu cầu cá nhân***

Cùng với sự phát triển của kinh tế - xã hội, hệ thống nhu cầu của con người ngày càng đa dạng và phong phú. Tùy thuộc vào hoàn cảnh và điều kiện cụ thể mà con người có những nhu cầu khác nhau. Khi nhu cầu của con người xuất hiện thì điều tất nhiên là sẽ xảy ra ý muốn thỏa mãn nhu cầu đó. Khi nhu cầu này được thỏa mãn thì nhu cầu khác lại xuất hiện. Tuy nhiên giữa nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu luôn tồn tại một khoảng cách và chính khoảng cách này là động lực thôi thúc con người lao động. Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Vì vậy,

mà động lực của mỗi cá nhân là khác nhau. Tổ chức càng nhiều người thì việc tạo động lực lại càng khó khăn hơn.

Cá nhân này có thể phân biệt với cá nhân khác thông qua các đặc điểm của từng cá nhân, các đặc điểm này có từ khi con người mới sinh ra và chịu tác động của môi trường. Đặc điểm này có thể là: Tuổi tác, giới tính, tình trạng gia đình, số người phải nuôi dưỡng, tâm sinh lý, phong cách lao động, khả năng kinh nghiệm.... Tính cách con người là sự rèn luyện của bản thân, sự giáo dục của gia đình và nhà trường kết hợp với sự tác động gián tiếp của môi trường sống và lao động của người đó. Nếu nắm bắt được tính cách của NLĐ nhà quản lý sẽ tìm ra các đối xử và sử dụng họ tốt hơn.

Do vậy một tổ chức muốn tồn tại và phát triển cần phải hiểu rõ được các nhu cầu của nhân viên từ đó tạo điều kiện để thỏa mãn từng mức độ nhu cầu. Bên cạnh đó cũng phải tạo ra các nhu cầu cho NLĐ để họ lao động tích cực, hăng say, hiệu quả và sáng tạo trong công việc.

### ***1.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức***

#### ***1.3.2.1. Các yếu tố thuộc về tổ chức***

##### ***Mục tiêu chiến lược của tổ chức***

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển riêng của mình. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên.

##### ***Các chính sách về nhân sự***

Tiền lương, phúc lợi, bố trí và sử dụng lao động, đào tạo, bồi dưỡng.... Các chính sách này thường hướng vào việc đạt được các mục tiêu của tổ chức nhưng cũng còn phải tùy thuộc vào sự đáp ứng của chúng đối với nhu cầu của NLĐ mà động lực được tạo ra ở mức độ như thế nào. Hầu hết NLĐ đều mong

muốn được lao động trong một tổ chức, doanh nghiệp mà có chính sách đãi ngộ tốt đối với nhân viên. Tuy nhiên để cho chính sách này thực sự trở thành các yếu tố tạo động lực thì phải lấy con người làm trọng tâm.

### ***Điều kiện môi trường lao động***

Môi trường lao động có tác động rất lớn đến kết quả lao động của NLD theo nhiều khía cạnh khác nhau như: Điều kiện tâm sinh lý lao động, điều kiện lao động, điều kiện thẩm mỹ, điều kiện tâm lý xã hội.

### ***Văn hóa tổ chức***

Bầu không khí văn hoá tổ chức tạo ra những nét đặc thù bao gồm có cả hướng nội lẫn hướng ngoại và cung cấp cho NLD một giới hạn trong phong cách lao động và ứng xử nhất định.

Theo tháp nhu cầu của Maslow, tiền lương để đáp ứng nhu cầu: Ăn, mặc, ở... là nhu cầu thấp nhất của con người, ngoài ra, con người còn có các nhu cầu khác như: Sự ổn định, tình bạn, địa vị, hay sự công nhận giá trị của bản thân. Trả lương cao chưa hẳn sẽ tạo động lực ở mức cao cho NLD. NLD gắn bó với tổ chức khi họ cảm thấy hứng thú với môi trường lao động, bầu không khí thân thiện, có cơ hội khẳng định bản thân, thăng tiến trong sự nghiệp. NLD cảm nhận được văn hóa tổ chức cũng có nghĩa họ sẽ hiểu được vai trò của cá nhân trong sự phát triển của tổ chức và họ sẽ cống hiến sức mình vì mục đích, vì mục tiêu chung.

Do vậy, để tạo động lực lao động đạt hiệu quả cao nhất cần chú trọng đến xây dựng văn hóa tổ chức sao cho phù hợp, mang nét đặc trưng riêng và thường xuyên làm mới văn hóa tổ chức cho phù hợp với tình hình thực tế.

#### ***1.3.2.2. Các yếu tố thuộc về công việc.***

### ***Bản thân công việc***

Sự thú vị của công việc cũng như mức độ chủ động trong công việc của NLD ảnh hưởng không nhỏ tới động lực lao động của NLD. Một khi NLD yêu

thích công việc của mình, đây sẽ là động lực giúp họ lao động hăng say, tận tụy hơn với nhiệm vụ, đồng thời tăng được ý thức trách nhiệm trong công việc.

***Mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm mà công việc đòi hỏi.***

NLĐ có động cơ lao động một phần phụ thuộc vào công việc mà họ được giao, trách nhiệm công việc mà họ đảm nhận. Việc phân công công việc hợp lý, đúng với trình độ của NLĐ sẽ tạo ra động lực cho họ lao động. Đôi khi, trách nhiệm công việc đòi hỏi cao, NLĐ cũng sẽ cố gắng hơn để hoàn thành. Tuy nhiên, đối với những người có trình độ chuyên môn không cao, nếu tổ chức thường xuyên giao cho họ những công việc vượt quá khả năng sẽ dẫn đến hiện tượng mệt mỏi chán chường trong công việc.

***Mức độ hao phí về thể lực và trí lực***

Sự hao phí về thể lực và trí lực ở những độ tuổi khác nhau hay ở những vị trí công việc khác nhau đòi hỏi công tác tạo động lực phải được áp dụng khác nhau. Ở những vị trí lao động độc hại như trong hầm mỏ, trong các phòng thí nghiệm hay trong các lò nung đòi hỏi về thể lực rất lớn. NLĐ lao động ở những vị trí này cần được quan tâm nhiều đến sức khỏe, đến điều kiện an toàn lao động và có chế độ nghỉ ngơi hợp lý để NLĐ không thấy mệt mỏi khi lao động và để duy trì sức lao động.

Những vị trí công việc khác đòi hỏi nhiều về trí lực như nghiên cứu, giảng dạy, đào tạo hay ở các cấp quản lý khác nhau đòi hỏi hao phí về trí óc rất lớn, hay dẫn đến mệt mỏi và căng thẳng. Ở những vị trí này nên tạo ra một môi trường lao động chuyên nghiệp, năng động, thân thiện để kích thích tinh thần lao động của NLĐ.

***Mức độ tự chủ khi thực hiện công việc.***

NLĐ luôn mong muốn được giao trách nhiệm và quyền tự chủ khi thực hiện công việc bằng phương pháp lao động của mình để hoàn tất công việc được giao. Có nghĩa là mỗi người phải có phạm vi lao động cụ thể, có kết quả

lao động và được đánh giá bằng thước đo giá trị. Thông thường người lãnh đạo luôn giám sát nhân viên của mình khi họ lao động mà không tin tưởng và giao quyền quyết định cho họ, điều này gây tâm lý khó chịu cho NLĐ khi họ thực hiện công việc, không tạo ra sự thích thú trong công việc. Người lãnh đạo khôn ngoan là người lãnh đạo biết chia sẻ quyền lực và trách nhiệm cho những người dưới quyền mình để họ có quyền ra quyết định và chịu trách nhiệm về những quyết định đó. Để đảm bảo tính chủ động trong khi lao động người lãnh đạo phải tôn trọng cách lao động của NLĐ, đánh giá đúng mức và khuyến khích phương pháp lao động tiên tiến có hiệu quả cao.

### ***1.3.3. Yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài***

***Pháp luật và chính sách của nhà nước:*** Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của NLĐ. Những chính sách về tiền lương (tiền lương tối thiểu, thang bảng lương, quy định về trả lương làm thêm giờ ...) chính sách lao động dôi dư, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, các chế độ về Bảo hiểm xã hội... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của NLĐ. Pháp luật càng nghiêm minh và có hiệu lực cao thì NLĐ sẽ càng yên tâm lao động vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ.

***Điều kiện về kinh tế, xã hội:*** Kinh tế xã hội phát triển thì nhu cầu của người dân càng lớn, nhu cầu của NLĐ cũng lớn theo. Đây cũng là động lực quyết định hành vi của NLĐ. Nó ảnh hưởng đến tạo động lực trong lao động. Ví dụ: NLĐ thì luôn muốn lao động tại các tổ chức, các tập đoàn lớn được đặt tại các trung tâm, đô thị lớn bởi do thu nhập ở những tổ chức, tập đoàn đó thì cao; bên cạnh đó các khoản lương thưởng, phụ cấp, phúc lợi cũng tốt giúp họ ổn định cuộc sống về lâu dài. Vậy nên khi tuyển dụng cùng một vị trí nhân viên nhưng ở các tổ chức khác nhau thì các nhu cầu của NLĐ cũng khác nhau.

**Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động:** Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những NLD thuộc loại lao động này lao động trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm cao. Ngược lại khi mà tổ chức đó thiếu nhân lực, những NLD thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc với mức thu nhập cao hơn với điều kiện tốt hơn. Vậy, tổ chức đó cần phải điều chỉnh chính sách lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên của mình.

**Văn hóa vùng miền dân tộc:** Những người ở những nơi khác nhau thì có nhu cầu khác nhau phụ thuộc vào các phong tục tập quán, tôn giáo tín ngưỡng khác nhau. Nhu cầu khác nhau thì động lực lao động của họ khác nhau. Nhà quản lý phải biết văn hóa, tập tục, truyền thống của từng khu vực, quốc gia mà tổ chức mình đang hoạt động để từ đó có biện pháp tạo động lực hợp lý.

**Hệ thống phúc lợi xã hội:** Phúc lợi xã hội là một yếu tố rất quan trọng để đảm bảo cuộc sống cho NLD đặc biệt là khi họ gặp khó khăn, khi họ về hưu. Khi hệ thống phúc lợi xã hội càng phát triển thì đời sống của NLD càng được đảm bảo, và do đó họ sẽ yên tâm lao động và cống hiến hết mình cho công việc. Nhà nước cần xây dựng và hoàn thiện luật pháp về phúc lợi xã hội để tạo sự yên tâm cho người lao động khi họ công tác. Đồng thời người sử dụng lao động cũng phải xây dựng và hoàn thiện hệ thống phúc lợi riêng cho tổ chức mình sao cho phù hợp nhất với nhu cầu, nguyện vọng, sở thích của NLD và phù hợp với khả năng của tổ chức để tác động tới động lực lao động của nhân viên.

## **1.4. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại một số đơn vị và bài học kinh nghiệm rút ra cho cơ quan BHXH quận HoàngMai.**

### ***1.4.1. Kinh nghiệm tạo động lực của một số đơn vị thành công***

Đề đối mặt với những thách thức về tạo động lực trong khu vực nhà nước thì mỗi đơn vị luôn có những bí quyết riêng trong việc tạo động lực lao động. Luận văn sẽ nêu lên kinh nghiệm tạo động lực lao động tại những đơn vị sự nghiệp nhà nước tương đồng với BHXH quận Hoàng Mai, để đơn vị có thể học hỏi kinh nghiệm trong việc tạo động lực lao động. Tiêu biểu 2 đơn vị sự nghiệp nhà nước đó là: *BHXH thành phố Hải Phòng và Chi cục thuế quận Hoàng Mai.*

#### ***1.4.1.1. BHXH thành phố Hải Phòng***

BHXH thành phố Hải Phòng luôn xem con người là nguồn tài nguyên quan trọng nhất. Quan điểm trọng dụng người tài của lãnh đạo BHXH thành phố Hải Phòng có tác dụng động viên mạnh mẽ CNCCVC phấn đấu hết mình trong công việc, nâng cao tinh thần trách nhiệm của cá nhân.

Mỗi năm BHXH thành phố Hải Phòng đều có kế hoạch tổ chức các lớp đào tạo tại chỗ như: Các buổi hội thảo, sinh hoạt chuyên đề, các lớp huấn luyện phòng cháy chữa cháy, giảng dạy tại cơ quan. Các hình thức cử CBCCVC tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài như: Các lớp bồi dưỡng, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ, các lớp học kỹ năng lãnh đạo, quản lý hành chính công có thời gian dưới 3 tháng, tạo điều kiện cho CBCCVC tham gia các chương trình đào tạo sau đại học trong và ngoài nước có thời gian từ 3 tháng đến hơn 1 năm.

BHXH thành phố Hải Phòng sôi nổi phát động các phong trào thi đua để mỗi đoàn viên trong Công đoàn phát huy năng lực, sở trường, cống hiến tốt nhất kinh nghiệm của cá nhân trong công việc. Sau mỗi đợt thi đua, cơ quan đều tổ chức tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm và có chính sách động viên,

khen thưởng kịp thời các tập thể, cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có sáng kiến hay áp dụng vào cải tiến thực hiện công việc, giữ thái độ lịch sự, ân cần khi tiếp dân.

Đơn vị luôn khuyến khích tinh thần NLD thông qua môi trường lao động thân thiện, mỗi CBCCVN lao động tại đây đều có ý thức được vai trò quan trọng của mình trong việc xây dựng, phát triển một môi trường lao động tận tâm, hiệu quả.

Ngoài ra, BHXH thành phố Hải Phòng còn duy trì các phong trào thể thao ngoài giờ lao động, các câu lạc bộ bóng bàn, cầu lông, tennis hoạt động sôi nổi hàng tuần. Những hoạt động thể thao này giúp CBCCVN rèn luyện sức khỏe, sẵn sàng chịu đựng tốt mọi áp lực công việc, tạo ra môi trường giao lưu, làm tăng sự gắn bó, tinh thần đoàn kết giữa CBCCVN trong cơ quan.

#### *1.4.1.2. Chi cục thuế quận Hoàng Mai*

Kích thích vật chất: Đơn vị luôn chú trọng đến các chế độ tiền lương, thưởng và phúc lợi, nhằm đảm bảo tiền lương, thưởng và phúc lợi xứng đáng với những cống hiến của người lao động, từ đó kích thích người lao động lao động hiệu quả, tăng năng suất lao động. Trong đó, tiền lương được trả đúng quy định của nhà nước và phù hợp với sức lao động của cán bộ, nhân viên. Ngoài tiền lương, cán bộ nhân viên còn được nhận các khoản tiền thưởng nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ, đây được coi là một trong những đòn bẩy kích thích người lao động lao động nỗ lực và hiệu quả hơn. Cụ thể, trong những năm qua, đơn vị đã không ngừng tăng cường quỹ khen thưởng và phúc lợi cho nhân viên, việc phân chia quỹ lương, quỹ thưởng hàng năm được phân chia theo nguyên tắc kết hợp giữa tiền lương cấp bậc và kết quả của thành tích công việc và thời gian lao động của người lao động.

Kích thích tinh thần: Để tạo ra sự đoàn kết, gắn bó của CBCCVN trong đơn vị, những năm qua Chi cục thuế quận Hoàng Mai đã luôn quan tâm đến



đời sống cán bộ, nhân viên, thường xuyên tổ chức các hoạt động phong trào: Văn nghệ, thể thao, tham quan nghỉ mát, thăm hỏi,... Các hoạt động này đã tạo ra được sự đoàn kết, gắn bó của CBCCVV trong cơ quan, để cùng xây dựng và phát triển đơn vị ngày càng vững mạnh.

#### ***1.4.2. Các kinh nghiệm về tạo động lực lao động có thể vận dụng tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai***

Thông qua kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số tổ chức ở trên có thể thấy muốn tạo động lực lao động, để họ hăng hái lao động, cống hiến hết mình cho công việc thì ban lãnh đạo của Bảo hiểm xã hội có thể vận dụng một số kinh nghiệm về tạo động lực như sau:

- BHXH quận Hoàng Mai cần xây dựng và hoàn thiện các quy định, chính sách tạo động lực CBCCVV với mục đích đãi ngộ xứng đáng cho NLD, khuyến khích cá nhân và toàn đơn vị nâng cao tinh thần trách nhiệm hoàn thành tốt công việc.
- Hàng năm, lên danh sách cử CBCCVV đi đào tạo tập huấn, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ...
- Quan tâm đến quyền lợi của đối tượng phục vụ đồng thời phải quan tâm đến quyền lợi của CBCCVV
- Công đoàn cơ sở tăng cường tổ chức giao lưu, tham quan, nghỉ mát cho CBCCVV để quan tâm đời sống tinh thần CBCCVV từ đó mới có thể khuyến khích NLD tận tâm và có trách nhiệm với đơn vị.

## **CHƯƠNG 2**

### **PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH VẬN DỤNG THUYẾT THỨ BẬC NHU CẦU MASLOW VÀO TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CƠ QUAN BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HOÀNG MAI**

#### **2.1. Giới thiệu về cơ quan Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai**

##### **2.1.1. Địa chỉ cơ quan BHXH Hoàng Mai**

- Tên đơn vị: BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HOÀNG MAI
- Địa chỉ: Số 3, Ngõ 4, Phố Bùi Huy Bích, Hoàng Liệt, Hoàng Mai, Hà Nội
- Điện thoại: (04) 36332661 - Fax: (04) 36341418
- Email: [hoangmaibhxh@gmail.com](mailto:hoangmaibhxh@gmail.com)

##### **2.1.2. Chức năng - Nhiệm vụ - Quyền hạn của BHXH quận Hoàng Mai**

BHXH quận Hoàng Mai là cơ quan trực thuộc BHXH thành phố Hà Nội đặt tại Khu hành chính UBND quận Hoàng Mai - Hà Nội, nằm trong hệ thống BHXH Việt Nam.

BHXH quận Hoàng Mai có chức năng giúp giám đốc BHXH thành phố tổ chức thực hiện các chính sách, chế độ BHXH và quản lý tài chính BHXH trên địa bàn quận. BHXH quận chịu sự quản lý trực tiếp, toàn diện của giám đốc BHXH thành phố, chịu sự quản lý hành chính trên địa bàn lãnh thổ của UBND quận Hoàng Mai

BHXH quận có tư cách pháp nhân, có con dấu, tài khoản và trụ sở riêng.

Các nhiệm vụ chính của BHXH quận Hoàng Mai :

- Xây dựng chương trình, kế hoạch công tác năm trình giám đốc Bảo hiểm xã hội TP Hà Nội phê duyệt và tổ chức thực hiện
- Hướng dẫn đơn vị sử dụng lao động lập danh sách tham gia BHXH, đôn đốc, theo dõi việc thu nộp BHXH của các đơn vị trên địa bàn quận.

- Tiếp nhận kinh phí, danh sách và tổ chức chi trả cho các đối tượng hưởng các chế độ BHXH do BHXH thành phố Hà Nội chuyển đến theo phân cấp. Theo dõi việc thay đổi địa chỉ, danh sách tăng, giảm đối tượng hưởng chế độ trong quá trình chi trả.

- Tiếp nhận đơn thư khiếu nại, tố cáo về chế độ, chính sách BHXH để giải quyết theo thẩm quyền hoặc báo cáo BHXH TP Hà Nội xem xét giải quyết.

- Quản lý các đối tượng khám chữa bệnh bắt buộc và tự nguyện theo quy định của BHXH TP Hà Nội trên địa bàn quận phụ trách.

- Hướng dẫn, đôn đốc các đơn vị làm thủ tục gia hạn, phát hành thẻ BHYT theo phân cấp của BHXH TP Hà Nội.

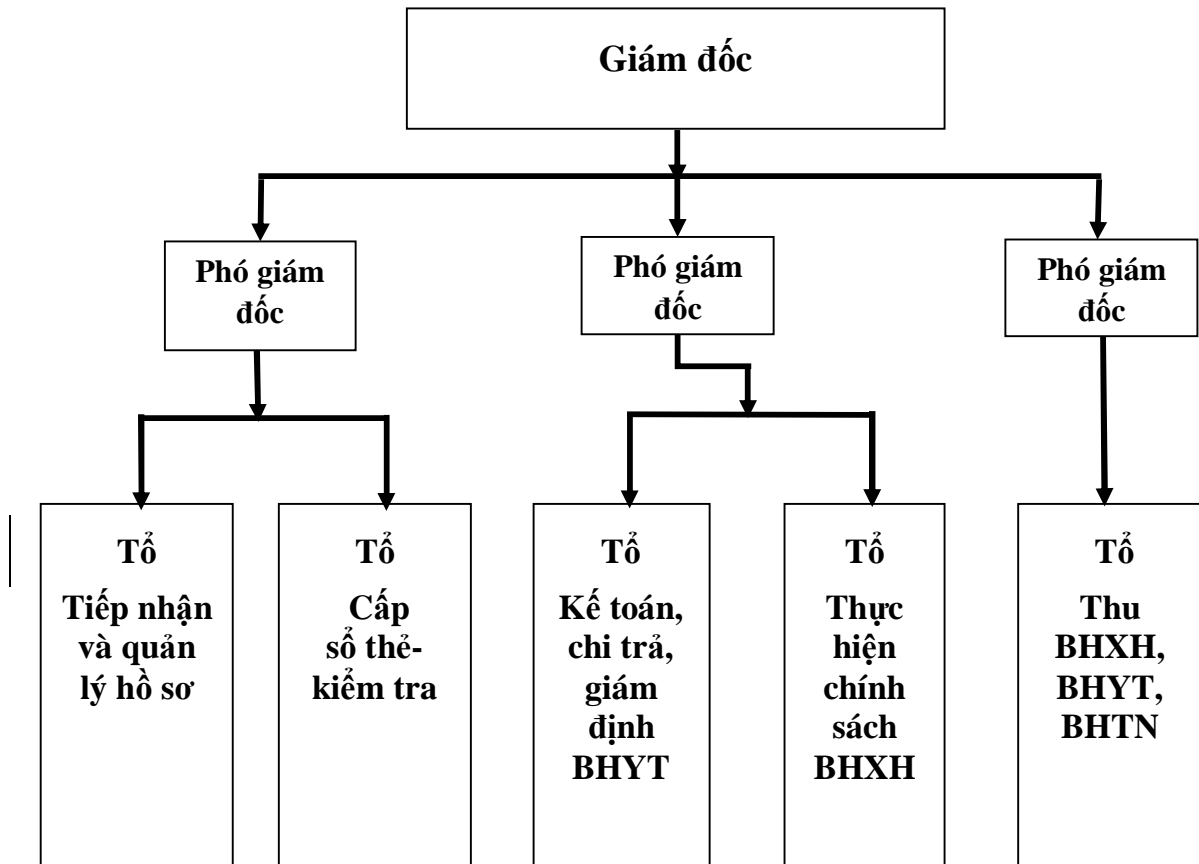
- Thực hiện thông tin, tuyên truyền, giải thích chế độ, chính sách BHXH trên địa bàn quận.

- Đề xuất, kiến nghị, phối hợp với cơ quan nhà nước có thẩm quyền thanh tra, kiểm tra các tổ chức, cá nhân trong việc thực hiện các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp.

- Có quyền khởi kiện vụ án dân sự đối với các đơn vị nợ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế để yêu cầu Tòa án bảo vệ lợi ích công cộng, lợi ích nhà nước trong lĩnh vực Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế trên địa bàn.

- Quản lý và sử dụng công chức, viên chức, tài chính, tài sản của BHXH quận.

### 2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức BHXH quận Hoàng Mai



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy BHXH quận Hoàng Mai

(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)

#### \* Đánh giá về Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

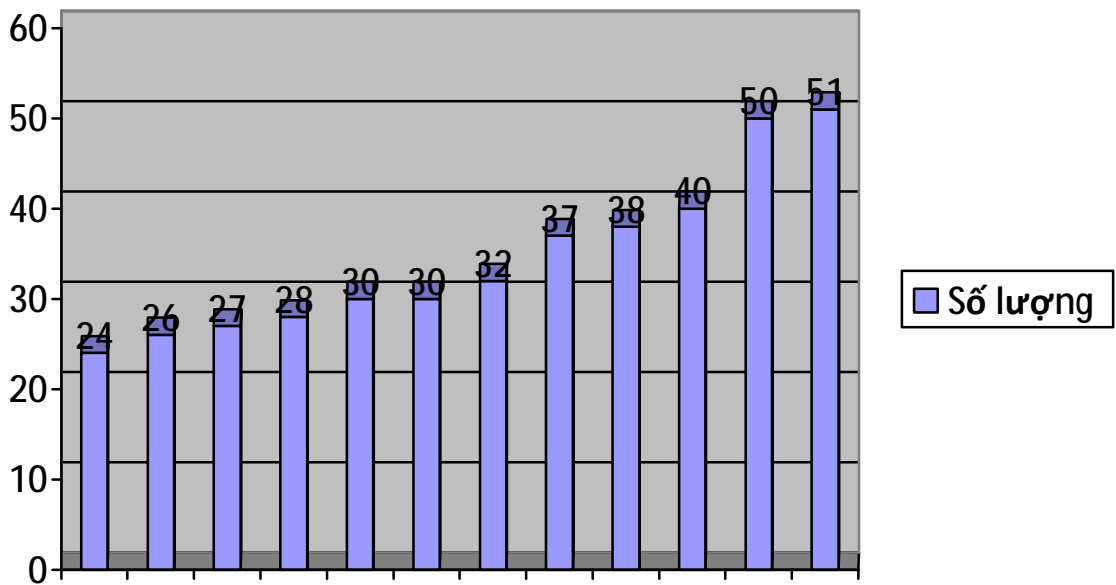
Về cơ cấu tổ chức, BHXH quận do một Giám đốc quản lý và điều hành theo chế độ thủ trưởng. Giám đốc chịu trách nhiệm điều hành toàn diện và quản lý mọi hoạt động của BHXH quận để thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn của BHXH quận theo quy định tại Quyết định số 4857/QĐ-BHXH ngày 21/10/2008 của Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam. Giám đốc chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước Giám đốc BHXH Hà Nội về những nhiệm vụ được giao.

Giúp việc cho Giám đốc có 03 Phó giám đốc. Các phó Giám đốc được Giám đốc phân công chỉ đạo một số lĩnh vực công tác và chỉ đạo một số tổ

ng nghiệp vụ được phân công. Phó Giám đốc thay mặt và chịu trách nhiệm trước Giám đốc, trước pháp luật Nhà nước giải quyết các công việc thuộc phạm vi công việc được phân công .

Các tổ nghiệp vụ thuộc BHXH quận có chức năng giúp Giám đốc BHXH quận tổ chức quản lý quỹ BHXH, quỹ BHYT và thực hiện các chế độ, chính sách BHXH, BHYT theo từng lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ của tổ. Tổ nghiệp vụ chịu sự quản lý và điều hành của Giám đốc hoặc Phó Giám đốc BHXH quận theo lĩnh vực phụ trách và sự chỉ đạo chuyên môn nghiệp vụ của các Phòng chức năng tương ứng trực thuộc BHXH thành phố Hà Nội.

**\* Đặc điểm về nguồn nhân lực từ năm 2006 đến năm 2017**



**Biểu đồ 2.1: Biểu đồ diễn biến nguồn nhân lực giai đoạn 2006 – 2017**

(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)

**\* Nhận xét về nguồn nhân lực từ năm 2006 đến năm 2017 trên biểu đồ 2.1**

Dựa vào biểu đồ 2.1 có thể nhận thấy, số lượng lao động tăng đồng đều qua các năm 2006 – 2012. Giai đoạn năm 2012 – 2013 số lượng lao động tăng nhẹ từ 32 lao động, được bổ sung thêm 05 lao động. Năm 2016, do khối

lượng công việc tăng, số lượng lao động đã được bổ sung tăng đáng kể, từ 40 lao động lên 50 lao động. Với tổng nguồn nhân lực tính đến năm 2017 là 50 người thì đơn vị vẫn giữ được lực lượng cán bộ về cơ bản bước đầu đã đáp ứng được nghiệp vụ chuyên môn.

#### **2.1.4. Kết quả hoạt động của Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai từ năm 2014 -2017**

*\* Về công tác thu BHXH, BHYT, BHTN*

Chính sách BHXH hiện nay đang được thực hiện nhằm đạt tới mục tiêu là tạo nên một quỹ BHXH độc lập với ngân sách nhà nước, thực hiện bảo đảm về tài chính để chi trả các chế độ BHXH cho người lao động. Từ đó, thu BHXH trở thành nhiệm vụ quan trọng, quyết định sự tồn tại và triển của BHXH. Kết quả thu BHXH, BHYT, BHTN được thể hiện tại bảng 2.1 như sau:

**Bảng 2.1: Tình hình thực hiện kế hoạch thu BHXH, BHYT, BHTN giai đoạn 2014 - 2017**

*ĐVT: Tỷ đồng*

Năm	Số thu theo kế hoạch thành phố giao	Số thu Quận thực hiện	So sánh	
			Tương đối (tỷ đồng)	Tuyệt đối (%)
2014	787.6	788.9	1.3	101,6
2015	910	917.5	7.5	100,8
2016	1.056	1.075	19	101,8
2017	1.202	1.234	32	102,7

*(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)*

*\* Nhận xét: Qua bảng số liệu trên ta thấy:*

Trong giai đoạn 2014-2017 BHXH quận Hoàng Mai đã hoàn thành nhiệm vụ thu, cụ thể: Số thu năm sau luôn tăng cao hơn năm trước và số thu quận thực hiện luôn cao hơn số thu theo kế hoạch thành phố giao.

Đồng thời qua bảng số liệu trên ta thấy tình hình kinh tế của quận Hoàng Mai phát triển theo xu hướng ngày càng cao qua mỗi năm. Điều này cũng là một trong những nhân tố tích cực ảnh hưởng tới công tác thu BHXH, BHYT, BHTN trên địa bàn, giúp cho công tác thu được dễ dàng, thuận lợi hơn.

Tuy nhiên, tỷ lệ hoàn thành kế hoạch thu vẫn chưa thật sự đạt cao. Do trên địa bàn có nhiều đơn vị sản xuất kinh doanh, các công ty trách nhiệm hữu hạn mới thành lập chưa tham gia đóng BHXH, nhận thức của các đơn vị này về BHXH còn nhiều hạn chế, diện bao phủ BHXH còn thấp. Do vậy cần phải có thời gian để hướng dẫn và đôn đốc các đơn vị đó tham gia BHXH. Mặt khác ảnh hưởng của suy thoái kinh tế nên các đơn vị sản xuất kinh doanh gặp nhiều khó khăn, dẫn đến tình trạng nợ đọng BHXH kéo dài với số lượng lớn. Công tác quản lý còn thiếu đồng bộ, cơ chế phối hợp trong thực hiện Luật BHXH còn nhiều bất cập. Chế tài xử phạt chưa đủ mạnh, mức phạt quá nhẹ, tính cưỡng chế của pháp luật chưa nghiêm do đó nhiều chủ sử dụng lao động trốn đóng BHXH, đóng không đủ số người thuộc diện tham gia, không thực hiện trích nộp BHXH kịp thời theo quy định. Đây cũng là vấn đề nổi cộm trong việc thu BHXH, BHYT, BHTN của BHXH quận.

## **2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai theo cách tiếp cận của học thuyết Maslow**

### ***2.2.1. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích vật chất***

#### ***2.2.1.1. Tạo động lực lao động qua quy định trả lương***

Là đơn vị hành chính – sự nghiệp nên BHXH quận Hoàng Mai áp dụng trả lương cơ bản cho NLD theo quy định Nhà nước. Hiện tại, BHXH quận Hoàng Mai được áp dụng trả lương cho CBCCVV theo Quyết định số 37/2012/QĐ-TTg ngày 7/9/2012 của Thủ tướng Chính phủ về thực hiện thí điểm mức chi tiền lương, thu nhập đối với ngành BHXH giai đoạn 2013-2016.

*Thứ nhất*, tiền lương hàng tháng được tính theo công thức:

$$\mathbf{Lcb = Ltt*(HSL + HSPCCV + HSPCTN + HSPCTNVK)*1.8}$$

Trong đó:

Lcb: Lương cơ bản

Ltt: Lương tối thiểu

HSL: Hệ số lương

HSPCCV: Hệ số phụ cấp chức vụ

HSPCTN: Hệ số phụ cấp thâm niên

HSPCTNVK: Hệ số phụ cấp thâm niên vượt khung.

Theo đó, trên cơ sở số biên chế và dự toán chi hoạt động quản lý được giao, mức chi tiền lương đối với CBCCVC bằng 1,8 lần so với chế độ tiền lương đối với CBCCVC do Nhà nước quy định (lương ngạch, bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp, trừ phụ cấp làm đêm, làm thêm giờ).

*Thứ hai*, trường hợp trong phạm vi dự toán chi quản lý bộ máy được giao nếu BHXH quận Hoàng Mai thực hiện các biện pháp tiết kiệm kinh phí, số kinh phí tiết kiệm được sử dụng trích lập các quỹ và chi bổ sung thu nhập cho CBCCVC bình quân toàn cơ quan tối đa 0,2 lần mức lương đối với công chức do Nhà nước quy định, nghĩa là, tối đa mức lương trung bình tháng của CBCCVC sẽ được nhận tối đa là 2,0 lần hệ số lương Nhà nước.

CBCCVC có thể được hưởng thu nhập tăng thêm từ nguồn kinh phí tiết kiệm chi quản lý bộ máy khi kết thúc năm tài chính. BHXH quận Hoàng Mai đã áp dụng nhiều giải pháp tiết kiệm kinh phí chi quản lý bộ máy nhằm tăng thêm thu nhập cho CBCCVC trong cơ quan: Khoán mức chi văn phòng phẩm, điện thoại, thực hành tiết kiệm điện, nước, giảm chi phí tổ chức hội nghị lãng phí,... Do đó, số kinh phí tiết kiệm được đã được BHXH quận Hoàng Mai thực hiện chi trả bổ sung thu nhập cho CBCCVC, đảm bảo mỗi cá nhân đều được hưởng khoản chi tiết kiệm này. Đây là việc làm thiết thực để động viên mỗi CBCCVC có trách nhiệm hơn trong công việc với mục đích tăng thêm thu nhập cho chính bản thân mình.



Rất nhiều lao động cho rằng việc chi lương hệ số 1.8 lần không căn cứ vào xếp loại cán bộ CCVC là việc bất công bằng. Bên cạnh đó hệ thống lương chưa được xây dựng một cách khoa học, thường dựa vào bằng cấp và 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 lao động tốt hơn. Đồng thời việc xếp loại CBCCVV căn cứ vào chấm công, xếp loại của từng phòng vẫn bị phụ thuộc vào tỷ lệ (tối đa 20% xếp loại Tốt, 60% Khá, 20% Trung bình), dẫn đến sự không công bằng để đánh giá sự đóng góp của một CBCCVV. Đồng thời, đơn vị vẫn lao động theo kiểu trung bình chủ nghĩa, luân chuyển cán bộ hưởng xếp loại “Tốt”, “Khá”, “Trung bình”. Khoảng cách của xếp loại tiền lương bổ sung không lớn nên chưa tạo cho CBCCVV có cạnh tranh trong việc bình bầu xếp loại.

Mặt khác, việc tính lương theo bằng cấp và thâm niên công tác (đại học 3 năm nâng lương một lần, trung cấp 2 năm...), trong khi giá cả do lạm phát luôn cao hơn việc tăng lương thì NLĐ chưa hoàn toàn thỏa mãn nhu cầu vật chất. Trường hợp viên chức tốt nghiệp đại học mới được tuyển dụng vào cơ quan BHXH thì với công thức tính như trên, mức tiền lương hàng tháng người đó nhận được sẽ là:  $1.300.000 * 2.34 * 1,8 = 5.457.600,đ$ . Sau khi trích 10,5% mức lương để đóng BHXH thì mức lương thực tế hàng tháng viên chức nhận được là  $5.457.600 - (10,5% * 5.457.600) = 4.900.662,đ$ . Như vậy, mức lương khởi điểm này thấp hơn mức lương các doanh nghiệp trả cho người lao động vừa tốt nghiệp đại học lao động hiện nay (thường từ 6 - 8 triệu đồng/tháng) dễ dẫn đến tình trạng viên chức mới chưa thực sự vừa lòng mới mức lương nhận được.

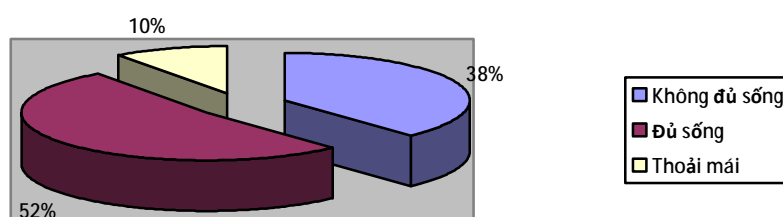
#### *Quy chế nâng lương*

Quy chế nâng bậc lương thường xuyên và nâng bậc lương trước thời hạn đối với CBCCVV và NLĐ thuộc hệ thống BHXH Việt Nam như sau:

CBCCVVC còn thiếu từ 1 đến 12 tháng để được nâng bậc lương thường xuyên (3 năm đối với ngạch chuyên viên, 2 năm đối với ngạch cán sự) sẽ được xét nâng bậc lương trước thời hạn do lập thành tích xuất sắc trong thực hiện nhiệm vụ. Hằng năm, căn cứ từng loại danh hiệu thi đua cá nhân đạt được, BHXH quận Hoàng Mai lập danh sách và gửi tờ trình đến Giám đốc BHXH thành phố Hà Nội để xem xét, quyết định. CBCCVVC có thể được nâng lương trước thời hạn 6 tháng, 9 tháng hoặc 12 tháng.

Việc nâng bậc lương trước thời hạn có tác động rõ rệt đến NLD tại BHXH quận Hoàng Mai, khuyến khích họ có ý thức lao động với tinh thần trách nhiệm cao hơn để được ghi nhận những nỗ lực của bản thân.

Số liệu khảo sát về mức độ đảm bảo chi tiêu của tiền lương ở BHXH quận Hoàng Mai, thu được kết quả sau:



**Biểu đồ 2.2: Mức độ đảm bảo chi tiêu của tiền lương theo đánh giá của người lao động tại BHXH quận Hoàng Mai**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH quận Hoàng Mai, tác giả năm 2017)

Với kết quả, 52% số NLD được hỏi cho rằng mức tiền lương đảm bảo chi tiêu trong cuộc sống, còn 38% NLD cho rằng mức tiền lương không đủ để đảm bảo chi tiêu trong cuộc sống, chỉ có 10% NLD cho rằng mức tiền lương là thoải mái chi tiêu. Qua đó, có thể thấy mức độ đảm bảo chi tiêu của tiền lương trong cuộc sống của NLD chưa thực sự cao nên nhiều NLD phải tính toán đến việc làm sao để có thêm thu nhập. Do vậy, để tiền lương thực sự là

động lực lao động lớn nhất đối với NLD thì lãnh đạo BHXH quận Hoàng Mai cần có đề xuất kịp thời với Lãnh đạo Ngành để kiến nghị, đề xuất các nghiên cứu, có những biện pháp phù hợp đối với việc tính toán tiền lương, chi lương theo tính chất công việc, đảm bảo sự công bằng, khách quan.

Để đánh giá về chế độ tiền lương của CBCCVC tại BHXH quận Hoàng Mai, sau khi tổng hợp kết quả thăm dò ý kiến tác giả thu được kết quả như sau:

Theo kết quả điều tra (phụ lục 2 – 2.5) về mức độ hài lòng của CCVC đối với mức lương hàng tháng thì trên tổng số 30 phiếu trả lời có 53,3% số người được hỏi thăm cảm thấy hài lòng và hoàn toàn hài lòng với mức thu nhập tháng. Tuy nhiên có 33,3% người được hỏi không hài lòng và rất không hài lòng với mức thu nhập hàng tháng.

Khi hỏi về khía cạnh tiền lương có đảm bảo công bằng bên ngoài không, có 66,7% số người được hỏi trả lời là đồng ý và rất đồng ý với nội dung trên. Tuy nhiên vẫn có 23,3% cho rằng tiền lương không tương xứng với kết quả thực hiện công việc, 23,3% cho rằng mức lương là không cạnh tranh, 53,3% cho rằng mức lương chưa được phân chia hợp lý giữa các chức danh và có 53,4% cho rằng với các điều kiện để xét tăng lương hiện nay chưa hợp lý, NLD cho rằng, mặc dù quy chế tiền lương của đơn vị quy định rõ ràng về các tiêu chí xét tăng lương, nhưng quá trình đánh giá vẫn mang tính cảm quan và nhiều tiêu chí không có tiêu chuẩn đánh giá cụ thể.

Theo kết quả kết quả khảo sát và thực tế trả lương cho thấy vẫn còn một số CBCCVC cảm thấy chưa thực sự hài lòng với mức thu nhập hàng tháng cũng như các khía cạnh khác của công tác tiền lương như là việc phân chia tiền lương, các điều kiện để xét tăng lương có thể xuất phát từ các nguyên nhân sau:

- Lương trả ở BHXH quận là theo quy định của Nhà nước. Trả thống nhất ở tất cả các cơ quan của BHXH. Giám đốc các cơ quan BHXH không có

quyền tăng, giảm (khác với doanh nghiệp, giám đốc có quyền quyết định đối với việc chi tài chính trong công ty).

- Hiện tại lương của cán bộ BHXH là 1.8 lần mức lương theo hệ số (Trên thực tế là cao hơn lương công chức, lương công chức hiện nay là 1.25). Đây là một cố gắng của ngân sách nhà nước, nhưng thực tế vẫn là thấp so với giá cả sinh hoạt tại các thành phố lớn như Hà Nội, Tp. Hồ Chí Minh, Hải Phòng... Mặc dù theo Nghị định 99/2015/QH13 ngày 11/11/2015 của Quốc hội quy định từ ngày 1/5/2016, thực hiện điều chỉnh tăng mức lương tối thiểu từ 1.210.000đ/tháng lên 1.300.000đ/tháng (tăng khoảng 7.4%) đối với cán bộ, công chức, viên chức nhưng vẫn chưa theo kịp với cơ chế thị trường, tăng không kịp so với tốc độ lạm phát và mức tăng trưởng của nền kinh tế vì thế tiền lương thực tế của CBCCVV tăng không đáng kể.

- Hệ thống đánh giá công việc hoạt động chưa hiệu quả, chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của NLD nên làm cho một số CBCCVV cảm thấy thù lao họ nhận được chưa tương xứng với công sức họ bỏ ra. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc của NLD còn chung chung, không định lượng được. Do đó, mức lương trả đồng đều cho tất cả CBCNV là một hạn chế của cách trả này. Dù có lao động tích cực hay không đều trả như nhau. Vì vậy không khuyến khích được NLD làm tốt. Gây tâm lý cho NLD về việc trả lương không công bằng.

- Nguyên tắc xếp bậc lương và xét tăng lương chủ yếu dựa trên 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 cả quá trình. Những người có thâm niên công tác càng cao thì mức lương họ nhận được càng cao, trong khi đó những lao động trẻ, mới vào ngành, có trình độ cao, kỹ năng cần thiết và phải đảm nhiệm nhiều công việc được giao hơn lại không được trả lương cao như vậy. Nên dễ dẫn đến sự không hài lòng về chế độ tiền

lương, họ cho rằng việc trả lương như vậy là chưa hợp lý và công bằng.

- Các tiêu chí dùng xác định hệ số đánh giá điểm thành tích trong công thức tính lương bổ sung cho CBCNV còn quá chung chung, mỗi tiêu chí được đưa ra không có các tiêu chí cụ thể tương ứng. Điều này có thể dẫn tới lỗi chủ quan, thiên vị của cán bộ làm công tác đánh giá.

Nhận xét: Thông qua mức chi trả lương theo quy định chung của nhà nước được nêu ở trên ta thấy mức lương thực lĩnh của người lao động là thấp so với cuộc sống chung của toàn xã hội. Như vậy với mức lương này không thể tác động được đến động lực lao động của NLĐ. Thậm chí NLĐ còn cảm thấy chán nản công việc, có trường hợp xin nghỉ việc...

#### *2.2.1.2. Tạo động lực lao động qua quy định khen thưởng*

Căn cứ vào Quy định tại Quy chế thi đua, khen thưởng ban hành kèm theo Quyết định số 838/QĐ-BHXH ngày 05/8/2011 và số 615/QĐ-BHXH ngày 05/6/2013, quy chế chi tiêu nội bộ cho CBCCVC toàn ngành của BHXH Việt Nam. BHXH TP Hà Nội sau nhiều lần sửa đổi, bổ sung đã ban hành Quyết định số 788/QĐ-BHXH ngày 19/4/201, quy chế quản lý, sử dụng quỹ đối với các đơn vị thuộc hệ thống BHXH TP Hà Nội.

Nguồn hình thành quỹ khen thưởng, phúc lợi tại BHXH quận: BHXH TP cấp kinh phí từ nguồn quỹ khen thưởng, phúc lợi (KTPL) chung của BHXH TP. Tùy số lượng lao động và quỹ tiền thưởng của CBCCVC tại đơn vị trong năm, tình hình nhiệm vụ thực tế từng địa bàn, BHXH TP xem xét phân bổ kinh phí quỹ KTPL cho BHXH quận. Hiện nay đang áp dụng các hình thưởng thưởng như sau:

\* Chi thưởng đột xuất cho tập thể, cá nhân trong và ngoài đơn vị có thành tích xuất sắc trong hoạt động

Tập thể:  $\leq 25.000.000đ$

Cá nhân:  $\leq 5.000.000đ$

\* Chi thưởng cho tập thể, cá nhân trong đơn vị

**Thưởng quý:**

**Bảng 2.2: Bảng tiêu chuẩn các danh hiệu thi đua**

Danh hiệu	Tiêu chuẩn	Mức hưởng
<b>Danh hiệu tập thể</b>	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (A1)	≤ 2.0 tháng lương tối thiểu/đơn vị
	Hoàn thành tốt nhiệm vụ (A2)	≤ 1.5 tháng lương tối thiểu/đơn vị
	Hoàn thành nhiệm vụ (B)	≤ 1.0 tháng lương tối thiểu/đơn vị
	Không hoàn thành nhiệm vụ	Không được hưởng
<b>Đối với cá nhân</b>	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (A1)	≤ 1.5 tháng lương tối thiểu/người/quý (Năm 2016: 900.000đ)
	Hoàn thành tốt nhiệm vụ (A2)	≤ 1.0 tháng lương tối thiểu/người/quý (Năm 2016: 750.000đ)
	Hoàn thành nhiệm vụ (B)	≤ 0.5 tháng lương cơ sở / người/quý (Năm 2016: 450.000đ)
	Không hoàn thành nhiệm vụ	Không được hưởng

(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)

**Thưởng năm**

Mức hưởng tối đa không quá 01 tháng tiền lương ngạch, bậc, chức vụ hiện hưởng của từng người. Đối với CCVC có đủ 12 tháng thực tế công tác trong hệ thống BHXH TP thì được hưởng tối đa 1 suất thưởng, đối với người có thời gian công tác dưới 12 tháng thì được hưởng mức thấp hơn tương đương ứng với số tháng thực tế lao động. Cụ thể như sau:

$$\text{Mức thưởng năm} = \left[ \frac{\text{Tiền lương theo hệ số ngạch, bậc 1 tháng của 1 CCVC (1 lần lương)} * \text{Số tháng thực tế công tác}}{12 \text{ tháng lương}} \right] * K$$

Trong đó:

+ K: là tỷ lệ % sau khi cân đối quỹ khen thưởng phúc lợi của cả hệ thống BHXH thành phố. Số K tương ứng với tỷ lệ từ 10%, 20%,... 100%. Tỷ lệ cụ thể do Giám đốc quyết định.

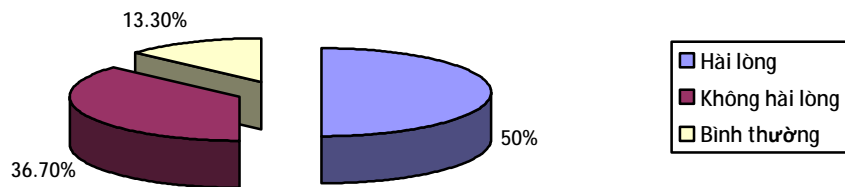
+ Số tháng thực tế công tác: kể từ thời gian vào Hệ thống công tác (kể cả thời gian nghỉ việc) đến thời điểm lập danh sách chi hỗ trợ (tối đa là 12 tháng)

Ngoài ra còn các hình thức chi hỗ trợ như:

+ Chi hỗ trợ Tết Nguyên Đán, tết Dương lịch: suất chi tùy thuộc khả năng kinh phí tích kiệm hàng năm, do Giám đốc BHXH TP quyết định

+ Chi hỗ trợ các ngày Lễ, ngày kỷ niệm: Ngày thành lập hệ thống, ngày Giỗ tổ, ngày BHYT Việt Nam, ngày giải phóng Thủ đô, ngày 30.4-1.5, ngày Quốc khánh, mức chi không quá 600.000đ.

Số liệu khảo sát sau khi thăm dò ý kiến của NLD tại BHXH quận Hoàng Mai về mức độ hài lòng của NLD tại đơn vị về công tác khen thưởng mà BHXH quận đang áp dụng như sau: (phụ lục 2 – 2.6)



**Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác khen thưởng**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH quận Hoàng Mai, tác giả năm 2017)

Qua kết quả khảo sát ở bảng trên về công tác thi đua khen thưởng cho thấy có khoảng 50% người được hỏi cảm thấy hài lòng đối với mức thưởng mà họ nhận được. Số người chưa hài lòng về mức tiền thưởng của đơn vị chiếm tỷ lệ không nhỏ trong đó tỷ lệ số người trả lời là không hài lòng chiếm tới 36,7%, tỷ lệ số người thấy bình thường chiếm 10%. Bên cạnh đó các tiêu chí khác như mức độ không hài lòng về tiêu chí phân chia tiền thưởng theo hiệu quả, tiêu chí thưởng hợp lý rõ ràng, mức thưởng hợp lý, khen thưởng có tính kích thích cao đều có mức độ không hài lòng khá cao từ 30%.

Ban lãnh đạo đơn vị đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác khen thưởng có tác động trực tiếp đến tâm lý lao động và hiệu quả lao động của NLD. Có sự kết hợp khá chặt chẽ giữa khen thưởng vật chất với khen thưởng tinh thần. Đảm bảo tính thống nhất giữa tính chất, hình thức và đối tượng khen thưởng; có quy chế khen thưởng rõ ràng, công khai để NLD hiểu rõ. Nhưng, một bộ phận lớn NLD vẫn cảm thấy chưa hài lòng với chính sách khen thưởng của đơn vị. Để tạo động lực bằng tiền thưởng có hiệu quả hơn nữa thì lãnh đạo đơn vị cần có những biện pháp khắc phục những hạn chế còn tồn tại trong vấn đề trả thưởng cho NLD.

Nhận xét:

Thông qua định mức khen thưởng đột xuất, thưởng quý, thưởng năm... nêu trên nếu NLD hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (A1) thì được nhận thưởng năm là: 4.900.662đ/1 năm + thưởng quý 900.000đ/1 quý + thưởng 30-4 là 500.000đ/1 người + thưởng tết dương lịch là 1.000.000đ+...= 7.300.000đ/1 năm. Mức thưởng này chỉ mang ý nghĩa cho có, thực chất cũng không tác động tới NLD có động lực lao động và cống hiến cho đơn vị.

### 2.2.1.3. Các chế độ phúc lợi

Ngoài chế độ tiền lương, tiền thưởng, đơn vị còn xây dựng hệ thống các chính sách phúc lợi cho CBCNV, nhằm đảm bảo đầy đủ quyền lợi của NLD, đảm bảo đời sống tốt hơn cho CBCCVC, giúp họ yên tâm công tác và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.



Căn cứ nguồn quỹ thực có hàng năm, Giám đốc và Công đoàn cơ quan thống nhất chỉ đạo xây dựng kế hoạch cụ thể sử dụng quỹ phúc lợi thông qua Đại hội CBCCVC toàn cơ quan. Định kỳ hàng quý, bộ phận kế toán và công đoàn đối chiếu số liệu thu chi, số dư báo cáo bằng văn bản lên Giám đốc và Chủ tịch Công đoàn để có kế hoạch sử dụng quỹ hợp lý. Cụ thể:

Hỗ trợ Tết nguyên đán với CBCCVC có thời gian lao động trong ngành đủ 12 tháng và người nghỉ hưu trong năm là 01 suất/người; người lao động dưới 12 tháng thì chi tương ứng số tháng thực tế lao động; mức hỗ trợ tùy thuộc khả năng kinh phí tiết kiệm hàng năm do Giám đốc quyết định. Giai đoạn 2014 – 2017, áp dụng mức hỗ trợ từ 300.000 – 1.000.000 đồng/người

Hỗ trợ Tết Dương lịch (01/1); ngày thành lập ngành BHXH (16/2); ngày giỗ tổ Hùng Vương (mùng 10 tháng 3 âm lịch); ngày Quốc tế lao động (01/5); ngày BHYT Việt Nam (01/7); ngày Quốc khánh (02/9) mức chi tương ứng khoảng 01 ngày lương tính theo lương cơ sở.

Hỗ trợ ngày thành lập Quân đội nhân dân Việt Nam (22/12) và ngày Thương binh liệt sỹ (27/7) với mức chi 0,2 tháng lương cơ sở/người, nhằm giáo dục truyền thống, uống nước nhớ nguồn trong CBCCVC và tổ chức gặp mặt, thăm hỏi, tặng quà đến các gia đình thương binh, thân nhân liệt sỹ, cán bộ là cựu chiến binh trong cơ quan.

Đối với các chị em phụ nữ, Công đoàn cơ quan hàng năm hỗ trợ ngày Quốc tế phụ nữ 8/3, ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10 mức chi tối đa 0.2 tháng lương cơ sở/người.

Tổ chức trao quà cho con CBCCVC nhân ngày Quốc tế thiếu nhi, tết trung thu. Chi khuyến học đối với các cháu là học sinh giỏi, thi đỗ vào các trường đại học, đoạt giải trong các kỳ thi học sinh giỏi và năng khiếu các cấp; sinh nhật, ốm đau, hiếu hỉ của CBCCVC trong cơ quan đều được công đoàn chăm lo, thăm hỏi chu đáo. Ngoài ra, cơ quan còn quan tâm, áp dụng trợ cấp khó khăn đột xuất; trợ cấp cho lao động nữ khi sinh con (ngoài chế độ thai sản theo quy định): mỗi lần sinh con được trợ cấp một lần tối đa 3 tháng lương tối thiểu chung (trừ người sinh con thứ ba trở lên vi phạm chính sách dân số, kế

hoạch hóa gia đình); sinh một lần từ hai con trở lên được trợ cấp một lần tối đa 2 tháng lương cơ sở cho mỗi con tính từ con thứ hai, đồng thời CBCCVC là nam được nghỉ 1 ngày khi vợ sinh con. Đồng thời, CBCCVC được hỗ trợ 1/3 tiền ăn trưa, hỗ trợ kinh phí tham quan, nghỉ mát nhằm đáp ứng nhu cầu phong phú đời sống tinh thần NLD, tạo cơ hội cho CBCCVC thêm gần gũi, thân thiện và tăng hiệu quả lao động giữa các bộ phận. Đây là các hoạt động thiết thực nhằm cải thiện đời sống tinh thần cho NLD, thể hiện sự quan tâm, động viên kịp thời của cơ quan đối với NLD.

**Bảng 2.3: Tỷ lệ phân bổ quỹ phúc lợi năm 2016**

*Đơn vị tính: %*

<b>Nội dung sử dụng</b>	<b>Tỷ lệ %</b>
1. Chi lễ tết cho CBCCVC	50
2. Chi tham quan, nghỉ mát	25
3. Chi hoạt động động Đảng, đoàn thể	25
- Thiếu nhi	5
- Thanh niên	8
- Nữ công	4
- Đảng – Công đoàn	8

*(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)*

Bảng 2.4 cho thấy tỷ lệ phân bổ quỹ phúc lợi trong năm 2016 của BHXH quận Hoàng Mai, trong đó chi các dịp lễ tết chiếm tỷ lệ cao nhất 50%, sau đó đến chi các hoạt động tham quan, nghỉ mát chiếm 25% tổng quỹ phúc lợi. Kế hoạch cụ thể giúp cho việc sử dụng quỹ phúc lợi đối với các hoạt động đảm bảo an toàn, đầy đủ.

Nhìn chung, BHXH quận Hoàng Mai đã quan tâm đến thực hiện phúc lợi cho CBCCVC, chương trình phúc lợi khá đầy đủ nhằm chăm lo đời sống CBCCVC. Tuy nhiên còn một số hạn chế sau: Quy chế phúc lợi chưa được phổ biến sâu rộng đến toàn bộ CBCNV. Nhiều lao động chưa hiểu rõ về các khoản phúc lợi mình được nhận từ đơn vị. Đơn vị chưa khuyến khích được

toàn thể NLĐ tham gia và ủng hộ các chương trình phúc lợi.

Việc xây dựng các chương trình phúc lợi chủ yếu dựa vào tham khảo các loại phúc lợi tại các đơn vị khác đang áp dụng, đơn vị chưa lấy được ý kiến sâu rộng của CBCNV, chính vì thế các chương trình phúc lợi chưa thực sự phù hợp với nhu cầu NLĐ.

#### 2.2.1.4. Thực trạng tạo động lực từ đầu tư trang bị cơ sở vật chất

Diện tích trụ sở BHXH quận Hoàng Mai: 1.000m<sup>2</sup>

Diện tích xây dựng: 264m<sup>2</sup> \* 5 tầng = 1.320m<sup>2</sup>

Tổng số CBCNV là: 51 người

Bình quân: 25.8m<sup>2</sup>/1 người

Như vậy với diện tích xây dựng phục vụ cho cơ quan BHXH quận Hoàng Mai tính theo mỗi CBVC là 25.8m<sup>2</sup>/1 người. Là diện tích rất lý tưởng so với quy định chung của nhà nước là 12m<sup>2</sup>/1 người.

**Bảng 2.4: Danh mục máy móc thiết bị đã được trang bị**

TT	Tên thiết bị	ĐVT	SL	Công xuất	Năm SX
1	Máy phát điện	Cái	01	15KVA	2006
2	Điều hòa LG	Cái	06	24.000CPU	2010
3	Điều hòa Panasonic	Cái	12	18.000CPU	2010
4	Máy tính chủ Dell	Bộ	01	Pentium	2009
5	Máy tính bàn	Bộ	11	Core i5	2016
6	Máy tính bàn	Bộ	20	Core i3	2012
7	Máy tính bàn	Bộ	20	Pentium	2010
8	Hệ thống mạng	HT	01	Mạng Lan	2009
9	Tủ đựng tài liệu Hòa Phát	Cái	20	Cat 09K3	2015
10	Tủ đựng tài liệu Hòa Phát	Cái	18	Cat 09K3	2011
11	Tủ đựng tài liệu Hòa Phát	Cái	41		2005
12	.....				

(Nguồn: BHXH Hoàng Mai)

Nhìn từ Bảng 2.5. Danh mục máy móc thiết bị nêu trên trang bị cho cơ

quan BHXH quận Hoàng Mai là rất hạn chế về số lượng, cũ, tốc độ thấp không đáp ứng được cho công việc của CBCNV tại cơ quan. Điều đó dẫn tới tính hiệu quả công việc không cao, gây bức xúc cho CBCNV và người dân đến làm thủ tục....

### ***2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích tinh thần***

#### ***2.2.2.1. Đánh giá thực hiện công việc***

Hiện nay việc đánh giá việc thực hiện công việc tại BHXH quận được đánh giá theo chu kỳ 3 tháng (Quý) một lần để tính lương bổ sung cho CBCNV và đánh giá năm

- Phương pháp đánh giá: Hàng quý, từng tổ nghiệp vụ sẽ tiến hành họp vào tuần thứ ba của Quý để tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ, công việc trong kỳ của CBCNV, qua các mẫu biểu đánh giá, tỷ lệ hồ sơ giải quyết trong kỳ (mẫu phụ lục 3, 4). Phó giám đốc phụ trách từng tổ nghiệp vụ sẽ thông báo về kết quả thực hiện nhiệm vụ của CBCNV đó trong tháng, số ngày công đi làm, chất lượng thực hiện công việc, số ngày nghỉ ốm nghỉ việc riêng, có vi phạm kỷ luật lao động không. Mỗi tổ nghiệp vụ sẽ tự thảo luận đánh giá, biểu quyết xếp loại từng người theo thang A1, A2, B, không hoàn thành nhiệm vụ. Sau mỗi kỳ đánh giá, khi đã tổng hợp được kết quả đánh giá thì thủ trưởng đơn vị cùng với tổ chức công đoàn sẽ họp và đưa ra kết luận đánh giá, xếp loại CBCNV.

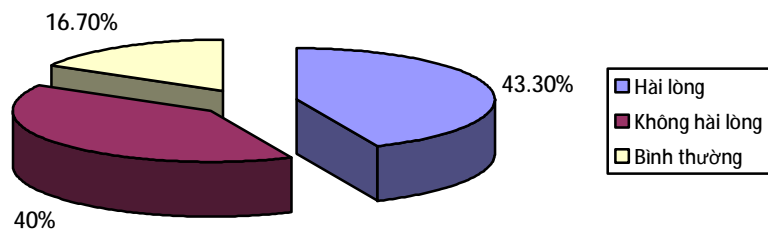
Việc đánh giá hàng quý chủ yếu phục vụ mục đích tính lương, do vậy hầu như NLD đều được đánh giá hoàn thành công việc để hưởng đủ lương. Hàng háng BHXH quận sau khi đánh giá, xếp loại CBCNV, sẽ chuyển cho hội đồng thi đua khen thưởng của BHXH TP duyệt để làm căn cứ tính lương bổ sung và thưởng hàng quý, năm. Hoạt động đánh giá thực hiện rất đơn giản và còn mang nặng tính hình thức, không phản ánh chính xác kết quả THCV

của NLD. Đôi khi kết quả phụ thuộc rất nhiều vào quan điểm và thói quen của người lãnh đạo. Chính vì thế ảnh hưởng đến cảm nhận của NLD về tính công bằng và chính xác của hệ thống đánh giá.

Sau mỗi kỳ đánh giá của hội đồng thi đua khen thưởng các nhân viên không hề biết kết quả đánh giá xếp loại CBCCV của mình như thế nào, chỉ khi họ nhận được tiền khen thưởng mới biết mình đã được hội đồng đánh giá mình loại gì. Chính vì lẽ đó tạo cho NLD cảm thấy hoài nghi về sự công bằng trong kết quả đánh giá, ngoài ra các nguyện vọng về lương và nguyện vọng khác của họ không được bày tỏ với ban lãnh đạo.

Quá trình xét tăng lương cho NLD, lãnh đạo có căn cứ vào kết quả đánh giá nhưng chỉ là để tham chiếu chứ chưa phải là yếu tố quyết định. Điều này thể hiện ở việc tất cả các CBCNV cứ đến hạn lại lên, 3 năm tăng lương đối với ngạch chuyên viên, 2 năm tăng lương đối với ngạch cán sự. Do đó, khả năng kích thích tạo động lực lao động qua đánh giá thực hiện công việc còn chưa cao.

Với câu hỏi: “Anh/chị có hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc không?” Qua khảo sát (phụ lục 2 – 2.7) thái độ của CBCNV đối với công tác đánh giá THCV như sau:



**Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng của người lao động với công tác đánh giá thực hiện công việc**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH quận Hoàng Mai, tác giả năm 2017)

Qua số liệu kết quả khảo sát mức độ hài lòng của CBCNV đối với công

tác đánh giá thực hiện công việc có thể thấy tỷ trọng số người hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc chiếm 43.3%; có khoảng 40% không hài lòng với công tác đánh giá đang áp dụng và 16,7% không có ý kiến rõ ràng.

Khi tiến hành khảo sát thêm ý kiến của NLD về các khía cạnh khác của công tác đánh giá thực hiện công việc để tìm ra nguyên nhân không hài lòng của NLD thì đáng chú ý là tỷ trọng số người có ý kiến cho rằng đánh giá thiếu công bằng chiếm 26,7%; thiếu thông tin phản hồi chiếm 26,7%, và đây cũng là tỷ lệ phần trăm số người được hỏi cho rằng các tiêu thức để đánh giá là chưa rõ ràng và đầy đủ; gần 17% cho rằng phương pháp dùng để đánh giá chưa hợp lý. Ngoài ra thì có khoảng 44% số người được hỏi cho rằng chu kỳ đánh giá là chưa hợp lý và đây cũng là số liệu cho rằng kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc. Kết quả trên cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc tại BHXH quận hiện nay vẫn còn hạn chế làm ảnh hưởng đến động lực lao động của một số NLD. Nếu đánh giá công khai, công bằng việc thực hiện công việc của NLD thì sẽ không đánh giá được chính xác trình độ cũng như năng lực của NLD. Khi NLD cảm thấy nỗ lực của mình trong công việc không được cấp trên đánh giá đúng đắn và khách quan thì sẽ dẫn đến sự mất niềm tin vào tổ chức, suy giảm nỗ lực phấn đấu trong công việc, không còn nhiệt huyết để cống hiến, mất dần năng suất lao động và hiệu quả công việc.

Như vậy, có thể thấy công tác ĐGTHCV đã được lãnh đạo quan tâm, việc đánh giá được thực hiện thường xuyên. Tuy nhiên, hoạt động ĐGTHCV vẫn chưa làm người lao động thực sự hài lòng do một số hạn chế như:

Đơn vị chưa xây dựng được bản tiêu chuẩn THCV làm cơ sở đánh giá. Chính vì chưa có bản tiêu chuẩn THCV cho từng chức danh công việc cụ thể nên việc đánh giá THCV chỉ được dựa trên những tiêu chí chung chung không mang tính định lượng, điều này ảnh hưởng đến tính chính xác của hệ thống đánh giá.

Sự phản hồi thông tin kết quả đánh giá đối với NLD thực hiện chưa được

tốt, đơn giản mới chỉ là sự thông báo cho NLD về loại xếp hạng mà họ đạt được trong kỳ và sử dụng kết quả đánh giá để phân loại NLD phục vụ cho việc tính lương bổ sung, thưởng, đánh giá danh hiệu thi đua cuối năm, mà chưa phát huy được hết chức năng của nó là ngoài việc thông báo cho NLD về tình hình thực hiện công việc của họ, phải chỉ ra cho họ thấy nguyên nhân làm ảnh hưởng không tốt đến kết quả thực hiện công việc của họ và đưa ra các phương án nhằm giúp họ cải thiện kết quả thực hiện công việc và sử dụng kết quả ĐGTHCV đó để phục vụ cho việc bố trí nhân lực, thăng tiến, đào tạo phát triển nhân lực.

*2.2.2.2. Tạo động lực qua thực hiện công tác đào tạo và thăng tiến cho người lao động*

***Tạo động lực qua thực hiện công tác đào tạo***

Việc đào tạo, bồi dưỡng CBCCVC của BHXH quận Hoàng Mai được căn cứ quy định tại Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 5/3/2010 của Chính phủ, Thông tư số 03/2011/TT-BNV ngày 25/1/2011 của Bộ nội vụ về đào tạo bồi dưỡng công tác; kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBCCVC giai đoạn 2011-2015 của BHXH Việt Nam; vị trí việc làm, quy hoạch cán bộ, tiêu chuẩn của ngạch công chức, chức vụ lãnh đạo quản lý và nhu cầu xây dựng, phát triển nguồn nhân lực của các đơn vị.

Hiện nay, BHXH quận Hoàng Mai đang áp dụng các hình thức đào tạo:

- Đào tạo tại chỗ: Đào tạo trên công việc thực tế (đào tạo kèm cặp): Áp dụng cho NLD mới vào công tác tại đơn vị hoặc chuyển chuyên, nâng cấp trong nội bộ. Việc đào tạo kèm cặp được tổ chức thường xuyên và trên nguyên tắc: Cán bộ cấp trên bố trí cán bộ kèm cặp cho nhân viên cấp dưới thuộc quyền điều hành, đảm bảo mỗi chức danh công việc có ít nhất 02 cán bộ có khả năng đảm nhiệm, có đánh giá kết quả đào tạo theo định kỳ (tháng, quý, năm)

- Tự đào tạo: BHXH quận Hoàng Mai khuyến khích tất cả CBCCVV tự đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, phục vụ cho công tác nghiên cứu và quản lý

- Đào tạo bên ngoài: Cử cán bộ tham dự các lớp đào tạo chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp; lớp đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ (chế độ hưu trí – tử tuất, hưởng trợ cấp một lần, thai sản...) do BHXH thành phố Hà Nội hoặc phối hợp với đơn vị ngoài ngành tổ chức theo hình thức dài hạn (nâng cao trình độ) hoặc ngắn hạn (cập nhật thông tin, trao đổi chuyên môn, bổ sung, hoàn thiện các kỹ năng...) tùy theo yêu cầu công việc và quy hoạch nhân sự cán bộ.

Thống kê công tác đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ của BHXH quận Hoàng Mai giai đoạn 2014 – 2017 thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 2.5: Thống kê công tác đào tạo của BHXH quận Hoàng Mai giai đoạn 2014 – 2017**

*DVT: Lượt người, %*

Nội dung đào tạo	Số lao động (người)			
	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Đào tạo tại chỗ	6	7	12	13
Đào tạo bên ngoài	4	5	8	9
Tự đào tạo	5	7	8	10
<b>Tổng</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>32</b>

*(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)*

Như vậy, số lượt người được đào tạo hàng năm tăng dần do nhu cầu đào tạo tăng, đồng thời chính sách đào tạo ngày được quan tâm hơn. Tuy nhiên tỷ lệ tăng không đồng đều là do nhu cầu đào tạo ở mỗi nội dung tăng khác nhau. Năm 2015 tăng 26,6% so với năm 2014 (năm 2014 có 15 lượt người, năm 2015 có 19 lượt người). Đến năm 2016, tỷ lệ đào tạo tăng lên tới 47.4% so với



năm 2015 do năm 2016 có đợt thi tuyển viên chức, số chỉ tiêu lớn nên năm 2016 số người cần đào tạo tăng cao. Năm 2017, tốc độ tăng bị chậm lại, tăng 14.3% so với năm 2015, do thời gian này nhân sự tại đơn vị đã ổn định hơn, không có biến động nhiều về vị trí công việc và tuyển dụng mới.

Hiện tại, công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn BHXH quận vẫn phải phụ thuộc vào BHXH TP. Để xác định nhu cầu đào tạo của CBCNV, BHXH TP dựa chủ yếu vào việc phân tích các yếu tố sau:

- Từ kế hoạch thu, chi, giải quyết các chế độ chính sách BHXH, BHYT, BHTN được BHXH Việt Nam giao hàng năm và phân tích tình hình lao động hiện tại để xác định đối tượng, nội dung cần đào tạo nhằm đảm bảo đủ số lượng, chất lượng nhân lực hoàn thành nhiệm vụ được giao.

- Căn cứ hệ thống tiêu chuẩn chức danh của đơn vị, yêu cầu đối với người đảm nhiệm chức danh để xem xét từng chức danh công việc người lao động cần có những kiến thức kỹ năng cần thiết gì để hoàn thành công việc.

- Căn cứ vào yêu cầu của công việc mới, những thay đổi về khoa học kỹ thuật công nghệ để đáp ứng được các yêu cầu của công việc.

- Căn cứ nhu cầu phát triển nhân lực theo quy hoạch, kết quả xác định nhu cầu đào tạo phòng TC-HC (BHXH TP) sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo trình giám đốc BHXH TP phê duyệt. Từ kế hoạch đào tạo hàng năm được phê duyệt, phòng TC-HC sẽ phối hợp với các phòng, BHXH các huyện, thị xã, thành phố để tiến hành triển khai các khóa đào tạo trong kế hoạch.

BHXH quận sau khi nhận được thông báo về công tác đào tạo của BHXH TP sẽ đăng tải thông tin trên dữ liệu nội bộ của cơ quan và bảng thông báo để CBCNV tự xét thấy đủ tiêu chuẩn với nội dung đào tạo để đăng ký. Danh sách người tham dự khóa đào tạo sẽ gửi cho Giám đốc BHXH quận duyệt trước khi gửi lên BHXH TP.

Với câu hỏi: “Anh/chị có hài lòng với công tác đào tạo không?”

Qua khảo sát (phụ lục 2-2.10) cho thấy CBCNV hài lòng với công tác đào tạo tại đơn vị với tỷ lệ số người trả lời “hoàn toàn hài lòng” chỉ chiếm tới 6,7% và tỷ lệ “tương đối hài lòng” là 16,7%. Tỷ lệ người lao động chưa hài lòng ở công tác đào tạo chiếm 53.3%.

Tuy đã đạt được những kết quả nhất định nhưng công tác đào tạo tại đơn vị còn một số khía cạnh khiến người lao động không hài lòng đó là:

- Việc xác định nhu cầu còn mang tính chất chung chung chưa có tiêu chí rõ ràng, không cụ thể nên công tác đào tạo được thực hiện bằng việc tiến hành xác định được số lượng lao động cần đào tạo theo kế hoạch tại mỗi đơn vị mà chưa xác định được nguyên nhân thực sự về kiến thức, kỹ năng gì mà người lao động đang thiếu hụt so với yêu cầu công việc để đào tạo, nội dung đào tạo có thực sự đáp ứng đúng với nhu cầu của NLD hay không. Do đó, làm giảm hiệu quả đào tạo, gây lãng phí chi phí đào tạo

- Việc xác định đối tượng đào tạo còn mang tính chủ quan, phụ thuộc vào suy nghĩ của cán bộ lãnh đạo trực tiếp. Mặc dù đơn vị đã xây dựng các điều kiện, tiêu chuẩn để cử đi đào tạo nhưng các tiêu chuẩn này chủ yếu tập trung vào tuổi đời, năm công tác tại đơn vị, trình độ bằng cấp của NLD, thuộc nhóm đối tượng quy hoạch mà không quan tâm đến thành tích, năng lực thực sự của NLD

- Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo chưa phản ánh đúng chất lượng thực sự của công tác đào tạo, mới chỉ đánh giá được là tổ chức được bao nhiêu khóa đào tạo, đào tạo được cho bao nhiêu người, bao nhiêu người thi đạt, mà chưa chỉ ra được những khía cạnh khác của công tác đào tạo như: sau đào tạo NLD đã vận dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực tế lao động như thế nào, có cải thiện được kết quả thực hiện công việc không, v..v.

- 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.

- Để công tác đào tạo được hiệu quả cao nhất thì một trong những nhân tố có tính quan trọng, khách quan chính là các đánh giá, nhận xét của chính người được đào tạo. Họ là những người có thể đưa ra những nhận xét khách quan nhất về khóa học như nội dung khóa học có phù hợp với nhu cầu đào tạo không, phương pháp đào tạo có phù hợp không, giảng viên dạy có dễ hiểu không,... Tuy nhiên, việc điều tra lấy ý kiến đánh giá của người được đào tạo vẫn chưa được coi trọng, do đó không đánh giá chính xác được các khóa đào tạo có phù hợp với nhu cầu của người lao động hay không, có cung cấp những kiến thức kỹ năng mà người lao động mong muốn hay không đề ra sự điều chỉnh phù hợp cho các khóa học tiếp theo.

Trong số những nguyên nhân làm hạn chế hiệu quả của chương trình đào tạo thì nguyên nhân “không xác định đúng nhu cầu đào tạo” được nhiều lượt lựa chọn nhất (chiếm 33,3% tổng số lượt lựa chọn), tại kết quả khảo sát (phụ lục 2 - 2.11). Thêm vào đó 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 cán bộ. Việc học được phản ánh đôi khi học không gắn liền với hành, lý thuyết thì nhiều nhưng thực hành thì ít làm cho kiến thức được học chưa thực sự đáp ứng được đòi hỏi của tình hình mới. Hơn nữa kinh phí đào tạo hạn chế cũng ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn và thực hiện chương trình đào tạo mang tính hiện đại. Đồng thời, việc xác định nhu cầu đào tạo đôi lúc chưa phù hợp dẫn tới cung cấp những chương trình không cần thiết. Kết hợp với việc xác định đối tượng đào tạo chưa đúng như người có khả năng, muốn học tập thì lại không được đáp ứng, có người không muốn học vì đã có tuổi hoặc khả năng tiếp thu chậm lại được lựa chọn đi học. Chính những điều đó cũng góp phần làm hạn chế động lực lao động của NLD.

### ***Thăng tiến cho người lao động***

BHXH quận Hoàng Mai đã triển khai thực hiện Công văn số 215/BHXH-BCS ngày 10/9/2009 và số 460/BHXH-BCS ngày 26/8/2012 của Ban cán sự Đảng BHXH Việt Nam hướng dẫn thực hiện công tác quy hoạch cán bộ BHXH các tỉnh, thành phố đến năm 2020 đúng quy trình 3 khâu giữa công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ; xây dựng xong danh sách quy hoạch dự nguồn các chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý đến năm 2020 đảm bảo đúng quy định.

Trong quá trình thực hiện, BHXH quận Hoàng Mai đã ưu tiên người tốt nghiệp đại học chính quy trở lên, cán bộ trẻ có triển vọng để từng bước trẻ hóa đội ngũ cán bộ lãnh đạo; chú trọng đến việc đảm bảo hài hòa về lĩnh vực nghiệp vụ, cơ cấu và yếu tố chênh lệch về độ tuổi của cán bộ dự nguồn ở đơn vị, nhằm nâng cao chất lượng quy hoạch, khắc phục những hạn chế trong công tác quy hoạch cán bộ thời gian qua như trình độ chuyên môn nghiệp vụ, độ tuổi cao,...

Số liệu thống kê công tác quy hoạch từ năm 2015 đến năm 2020 tại BHXH quận Hoàng Mai cho thấy đã có 25 lượt cán bộ được quy hoạch cho các vị trí, chức danh quản lý, điều hành. Trong đó quy hoạch 12 CBCCVC vào chức danh trưởng, phó phòng; 8 CBCCVC vào chức danh Giám đốc, Phó Giám đốc BHXH quận và 5 công chức vào chức danh Phó Giám đốc BHXH TP. Hà Nội.

Qua ý kiến từ phiếu khảo sát đánh giá của NLD về các yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến khả năng thăng tiến của bản thân (phụ lục 2-2.12)

Kết quả thu được cho thấy, yếu tố được người lao động đánh giá có mức độ quan trọng nhất ảnh hưởng tới khả năng thăng tiến của bản thân chính là uy tín trong tập thể (chiếm 90% lượt lựa chọn), tiếp đến là thâm niên công tác (83.3% lượt lựa chọn). Yếu tố quan hệ tốt với đồng nghiệp (70% lựa chọn)

và bằng cấp được (76,7% lựa chọn) đánh giá có mức độ quan trọng hơn kết quả thực hiện công việc (66,7% lựa chọn) và năng lực lao động (63.3% lựa chọn). Như vậy, NLD đánh giá yếu tố uy tín và quan hệ tốt với đồng nghiệp rất cao, những người được thăng tiến trong đơn vị phải là những người gây dựng được uy tín trong tập thể, vì quy trình bổ nhiệm có bước đề cử, lấy phiếu tiến nhiệm nên quan hệ trong đồng nghiệp có ảnh hưởng lớn đến khả năng thăng tiến. Điều này dẫn đến một điều cần phải lưu ý trong công tác tạo động lực là khi quy hoạch, bổ nhiệm một cán bộ cần xem xét tổng thể các yếu tố về năng lực lao động, uy tín trong tập thể, thâm niên công tác, mối quan hệ với đồng nghiệp...để có cái nhìn toàn diện về một con người chứ không nên chỉ dựa vào ý kiến hay cảm tình cá nhân của một vài người lãnh đạo.

Như vậy, bên cạnh kết quả đạt được, công tác đề bạt thăng tiến tại đơn vị cũng còn một số hạn chế do các nguyên nhân sau:

- Các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa rõ ràng. BHXH Việt Nam đã có quy định về điều kiện, tiêu chuẩn bổ nhiệm đối với từng chức danh, tuy nhiên các tiêu chuẩn này rất chung chung; chỉ quy định về bằng cấp, trình độ chính trị, trình độ tiếng anh, tuổi đời. NLD sẽ khó có căn cứ để phân đầu đặt mục tiêu.

- Điều kiện xét thăng tiến chưa gắn liền với kết quả thực hiện công việc và thành tích đóng góp của NLD Chủ yếu những người có thâm niên công tác, uy tín trong đơn vị sẽ được đề cử và bổ phiếu tiến nhiệm. Những NLD trẻ tuổi có năng lực sẽ có rất ít cơ hội để được thăng tiến.

- Đơn vị chưa giải thích rõ cho NLD hiểu về các cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình tại đơn vị. Không có sự trao đổi về kế hoạch phát triển nghề nghiệp của NLD. Chính vì thế NLD chưa hiểu rõ về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình.

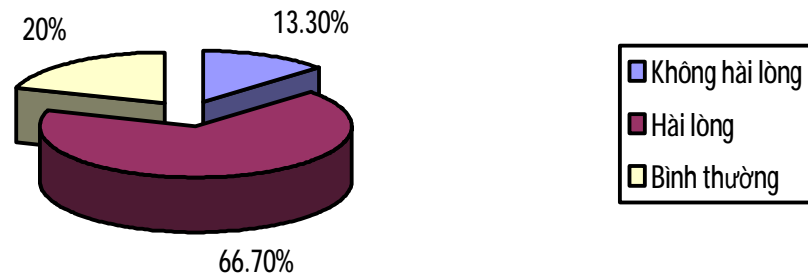
### 2.2.2.3. Tạo điều kiện lao động cho người lao động

Điều kiện lao động là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý cũng như hiệu quả lao động của NLD, tạo điều kiện lao động để bảo vệ sức khỏe NLD nhằm bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của NLD, tăng thêm động lực lao động để nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc. Với nỗ lực tìm ra các giải pháp tối ưu để cải thiện, nâng cao chất lượng công tác, cùng với các công tác tạo động lực lao động khác, BHXH quận Hoàng Mai đã quan tâm cải thiện điều kiện, môi trường là việc cho CBCCVV.

Trước tiên, để đảm bảo an toàn lao động, BHXH quận đã tập trung công tác thông tin, tuyên truyền, thực hiện về an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ. Năm 2015, chi phí cho công tác an toàn vệ sinh lao động là trên 50 triệu đồng, huấn luyện cho 51 CBCCVV về công tác phòng chống cháy nổ. Định kỳ hàng năm, tổ chức khám chữa bệnh cho CBCCVV theo quy định. Ngoài ra, cơ quan luôn cố gắng tạo bầu không khí lao động thân thiện, gần gũi cởi mở giữa tập thể CBCCVV giúp họ cảm thấy vui vẻ, thoải mái, thực hiện công việc của cá nhân cũng như lao động nhóm hiệu quả.

Bên cạnh đó, nỗ lực cải thiện điều kiện lao động cho NLD chính là một trong những biện pháp hữu hiệu nhằm tạo động lực lao động, nâng cao hiệu quả công việc thông qua việc bố trí nơi lao động được thiết kế khoa học, đầy đủ tiện nghi phục vụ cho NLD, việc mua sắm trang thiết bị phục vụ công tác được lãnh đạo cơ quan khá quan tâm. Mỗi CBCCVV được trang bị 01 bàn lao động, 01 máy tính cá nhân. Lãnh đạo được bố trí phòng lao động riêng. Tất cả các phòng lao động đều được lắp điều hòa, được phục vụ các văn phòng phẩm (theo mức khoán quy định tại Quy chế chi tiêu nội bộ của ngành BHXH)

Để làm rõ hơn hiệu quả của các biện pháp tạo động lực lao động đối với CBCCVV tại BHXH quận Hoàng Mai, mức độ hài lòng của NLD về điều kiện lao động được thể hiện qua tổng hợp phiếu khảo sát như sau:



**Biểu đồ 2.5: Mức độ hài lòng của người lao động môi trường lao động**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH quận Hoàng Mai, tác giả năm 2017)

Qua khảo sát (phụ lục 2 – 2.9), cho thấy phần lớn NLD cảm thấy hài lòng với điều kiện và môi trường lao động tại đơn vị, tỷ lệ số người không hài lòng và hoàn toàn không hài lòng với điều kiện lao động chỉ chiếm 13,3%. Các khía cạnh về điều kiện lao động như các trang thiết bị được trang bị đầy đủ có tỷ lệ số người đánh giá “hoàn toàn hài lòng” lên tới 66,7%. Điều này chứng tỏ đơn vị đã đầu tư trang thiết bị phục vụ cho công việc của CBCNV rất tốt. NLD cũng có mức độ hài lòng khá cao đối với mối quan hệ trong tập thể với các khía cạnh bầu không khí tâm lý, sự trao đổi cởi mở các vấn đề, sự hỗ trợ hợp tác giữa các thành viên đều có tỷ lệ số người “tương đối hài lòng” và “hoàn toàn hài lòng” đạt trên 61%.

Qua phân tích về môi trường và điều kiện lao động có thể thấy đơn vị đã rất chú trọng đến việc tạo điều kiện lao động thuận lợi cho NLD. Tuy nhiên, đơn vị nên quan tâm, lắng nghe NLD nhiều hơn để khuyến khích NLD lao động và sáng tạo.

### **2.3. Các nhân tố tác động đến tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai**

#### **2.3.1. Các yếu tố thuộc về người lao động**

\* Cơ cấu lao động theo trình độ giai đoạn 2014-2017

**Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ giai đoạn 2014 – 2017***Đơn vị: người, %*

Năm	2014		2015		2016		2017	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<i>Tổng số lao động</i>	38	100	40	100	50	100	51	100
<i>Trên đại học</i>	1	2,6	1	2,5	3	6	5	9,8
<i>Đại học</i>	32	84,2	34	85	42	84	42	82,35
<i>Cao đẳng</i>	2	5,3	3	7,5	3	6	2	3,92
<i>Trung cấp</i>	2	5,3	1	2,5	1	2	1	1,96
<i>Sơ cấp</i>	1	2,6	1	2,5	1	2	1	1,96

*(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)*

Qua bảng 2.6 có thể thấy đơn vị có lợi thế là đã nắm giữ được một đội ngũ NLD có chất lượng cao. Lao động có trình độ đại học chiếm đa số, khoảng gần 85% tổng số NLD. Cao đẳng chiếm khoảng 5,7%. Tỷ trọng trung cấp và sơ cấp chiếm tỷ lệ thấp 2,94% thường ở vị trí bảo vệ, cấp dưỡng. Lao động có trình độ trên đại học ngày càng tăng, năm 2017 chiếm 5,2% trên tổng số lao động chủ yếu nắm giữ các vị trí chủ chốt như: Giám đốc, Phó giám đốc, trưởng, phó các tổ nghiệp vụ.

\* Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính năm 2016

**Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính năm 2016***Đơn vị: Người, %*

Chỉ tiêu	Tổng	ĐVT	Theo giới tính		Theo độ tuổi				
			Nam	Nữ	<30	31-39	40-49	50-55	>55
<b>Tổng số LD</b>	51	Người	12	39	21	15	11	3	1
<b>Tỷ lệ</b>	100 %	%	23,53	76,47	41,18	29,4	21,57	5,9	1,96

*(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)*



Về cơ cấu theo giới tính: NNL nữ là 39 người chiếm tỷ lệ 76,47%, trong khi đó NNL nam có 12 người, chiếm tỷ lệ 23,53 trong tổng số NNL.

Về cơ cấu theo độ tuổi: NNL có tuổi đời dưới 30 chiếm tới 41,18%, độ tuổi trong khoảng từ 31-39 tuổi chiếm 29,4%. NNL có tuổi đời trên 55 tuổi chiếm tỷ lệ thấp nhất 1,96%, ở độ tuổi này NNL dày dặn nhiều kinh nghiệm nhưng sức khỏe suy giảm và thiếu năng động. Độ tuổi trung bình của NNL trong đơn vị là 32 tuổi. Như vậy, đơn vị có NNL trẻ chiếm tỷ trọng rất cao, đây là đội ngũ lao động trẻ, năng động, nhiệt tình với công việc. Tuy nhiên, kinh nghiệm, tay nghề còn nhiều hạn chế. Ở các độ tuổi khác nhau NNL 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 với đội ngũ NNL trẻ chiếm tỷ trọng rất cao của đơn vị.

Như vậy, có thể thấy rằng NNL của đơn vị có trình độ chuyên môn cao, nền tảng để đơn vị phát huy sức mạnh về NNL trong thực hiện các mục tiêu của đơn vị đã đặt ra. Tuy nhiên, lực lượng lao động trẻ còn có nhiều hạn chế trong chuyên môn nghiệp vụ, dễ thay đổi, do vậy cũng cần nhận thấy đặc thù về lao động để xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động hiệu quả.

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

#### **2.3.2.1. Mục tiêu và chiến lược phát triển của BHXH quận Hoàng Mai**

Thực hiện mục tiêu chung của chiến lược phát triển ngành BHXH Việt Nam đến năm 2020 nhằm tiếp tục phát triển ngành BHXH Việt Nam theo hướng hiện đại hóa, nhằm đảm bảo đủ năng lực và điều kiện để nâng cao chất lượng, hiệu quả phục vụ và tổ chức thực hiện chính sách BHXH, BHYT, đáp ứng yêu cầu đặt ra, BHXH quận Hoàng Mai đặt ra mục tiêu tiếp tục nỗ lực cố gắng, phát huy kết quả đạt được; chủ động phối hợp chặt chẽ với các cơ quan chức năng đẩy mạnh công tác phát triển mở rộng đối tượng tham gia BHXH, BHYT, nâng cao số lượng, chất lượng hoạt động của mạng lưới đại lý thu;

tăng cường công tác kiểm tra, hạn chế tình trạng nợ đọng, trục lợi quỹ BHXH, BHYT; đổi mới phương thức hoạt động, đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin; nâng cao năng lực đội ngũ CBCCVC, đảm bảo tích cực quyền lợi BHXH, BHYT cho người dân. Muốn vậy tổ chức cần phải coi trọng yếu tố lao động, tạo động lực lao động cho người lao động để hướng tới các mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.

Lãnh đạo cơ quan đã có nhận định và quan điểm rõ ràng trong việc đẩy mạnh hoạt động tạo động lực lao động, cụ thể:

- Hoạt động tạo động lực lao động là nhiệm vụ trọng tâm;
- Tạo động lực lao động cần phải được tiến hành thường xuyên, liên tục, luôn được làm mới;
- Ưu tiên tạo động lực lao động 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 công việc và môi trường lao động; định hướng phát triển trong tương lai cho nhân viên;
- Tăng cường sự gắn bó với cơ quan của CBCCVC thông qua việc thực hiện tổng thể các chính sách đãi ngộ, cải thiện môi trường lao động, tạo điều kiện cho NLD chứng minh năng lực bản thân, ghi nhận đóng góp của cá nhân,..

#### 2.3.2.2. Chính sách 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, đề bạt còn phụ thuộc vào quy định của Nhà nước nên chưa hoàn toàn đáp ứng nhu cầu số đông NLD tại BHXH quận Hoàng Mai, vì vậy chưa tạo được động lực lớn cho họ. Nếu các hoạt động nhân sự là nền tảng cho hoạt động tạo động lực lao động

của cơ quan được thực hiện tốt, khoa học thì sẽ góp phần tạo nên cơ sở vững chắc cho sự thành công của hoạt động tạo động lực lao động.

### **2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài**

#### **2.3.3.1. Pháp luật và chính sách của Nhà nước**

Trong điều kiện nước ta đang hoàn thiện hệ thống chính sách, pháp luật thì 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 NLD: Chính sách về tiền lương (lương tối thiểu, quy định trả lương làm thêm giờ,...), quy định về thời giờ lao động – nghỉ ngơi, chế độ BHXH... có xu hướng thay đổi có lợi, quan tâm hơn tới NLD, giúp họ có động lực lao động cao hơn. Chính phủ đã ban hành Luật BHXH, thể hiện sự quan tâm đến công tác BHXH, đây cũng là điều kiện quan trọng làm cho cán bộ ngành BHXH có động lực lao động tốt hơn.

#### **2.3.3.2. Điều kiện kinh tế, chính trị - xã hội**

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 cá nhân được thuận lợi, dễ dàng hơn, có điều kiện thăng tiến, chứng tỏ năng lực bản thân. Đây cũng là một động lực để NLD lao động tốt hơn.

#### **2.3.3.3. Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động**

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 - xã hội phát triển. Thực tế thị trường lao động tại Việt Nam, số lượng cung lao động lớn hơn cầu lao động rất nhiều. Trong nền kinh tế thị trường biến động như hiện nay, công việc kinh doanh của các doanh nghiệp đang bị sa sút thì chỗ lao động tốt là rất khó tìm. Vì vậy, khi được lao động trong tổ chức công như BHXH quận Hoàng Mai, NLD cảm thấy có việc làm ổn định, bảo đảm cân bằng cuộc sống và được tôn trọng.

Như vậy, yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức đều có ảnh hưởng nhất định. Điều quan trọng là làm thế nào để các nhân tố này phát huy được tính tích cực, tạo điều kiện thuận lợi nhất trong việc tạo động lực lao động.

## **2.4. Nhận xét chung thực trạng tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai.**

### **2.4.1. Ưu điểm**

#### **2.4.1.1. Hiệu quả công việc và năng suất lao động**

Ta có thể thấy hiệu quả công việc và năng suất lao động của NLĐ qua khối lượng công việc giai đoạn 2014-2017 của cơ quan Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai sau đây:

**Bảng 2.8: Năng suất lao động theo số thu BHXH, BHYT, BHTN**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Năm 2014</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>
Tổng thu	Tỷ đồng	473.4	641.7	787.6	910
Số lao động	Người	38	40	50	51
HQCV- NSLĐ	Tỷ đồng/người	12.45	16	15	17.84

(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)

**Bảng 2.9: Năng suất lao động theo số đơn vị đang tham gia BHXH, BHYT, BHTN Bảo hiểm xã hội quận đang quản lý**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Năm 2014</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>
Đơn vị tham gia BHXH	Đơn vị	2.386	2.603	3.137	3.802
Số lao động	Người	38	40	50	51
HQCV- NSLĐ	Số lượng/ người	62	65	62	74

(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)

**Bảng 2.10: Năng suất lao động theo số lao động đang tham gia BHXH, BHYT, BHTN Bảo hiểm xã hội quận đang quản lý**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Số người	Người	47.893	51.160	52.866	71.108
Số lao động	Người	38	40	50	51
HQCV-NSLĐ	Số lượng/ người	1260	1279	1057	1394

(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)

Qua các bảng trên, cho thấy số lượng và khối lượng công việc của BHXH quận Hoàng Mai tăng lên hàng năm. Nếu chỉ tính riêng năm 2017, với 3.802 đơn vị và 71.108 lao động đang tham gia đóng BHXH, BHYT, BHTN tại BHXH quận Hoàng Mai, thì mỗi 1 cán bộ ngành phải phục vụ 74 đơn vị và 1.394 lao động, đảm bảo chỉ tiêu thu là 17,84 tỷ đồng. Nhiệm vụ của mỗi cán bộ ngành là phải đảm bảo thu đúng, thu đủ, chi trả các chế độ bảo hiểm xã hội và lương hưu đúng đối tượng. Như vậy, trong tất cả các mặt công tác: Thu, chi, giải quyết các chế độ BHXH, BHYT, BHTN trong 05 năm lại đây BHXH quận Hoàng Mai đã hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra, bước đầu đã đáp ứng yêu cầu tăng trưởng quỹ và đảm bảo chi trả các chế độ BHXH. Có được thành tích như trên chứng tỏ tập thể CBCCVV ngành BHXH quận Hoàng Mai đã cố gắng hết mức để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Khối lượng công việc ngày một lớn, do người tham gia và thụ hưởng các chế độ BHXH, BHYT ngày càng tăng nhưng số lượng CBCCVV lại chỉ có hạn, chưa đủ số lượng người để đáp ứng hết yêu cầu công việc đặt ra, mặt khác với mức lương như hiện nay sẽ không khuyến khích được các cán bộ viên chức trong ngành đảm bảo nhiệm vụ thu, chi.

#### 2.4.1.2. Mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác tạo động lực

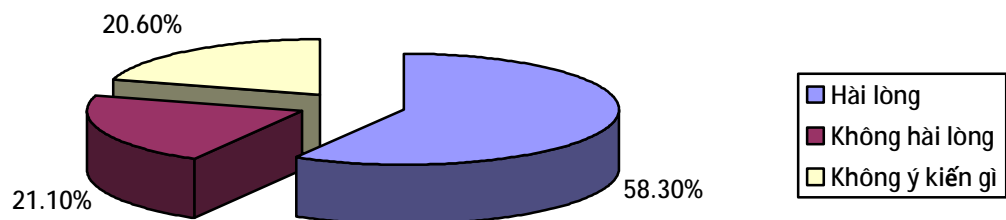
BHXH quận Hoàng Mai đã sử dụng tiết kiệm chi quản lý bộ máy nhằm

đảm bảo đủ nguồn chi lương và thưởng cho CBCCVV trong đơn vị. Như vậy, với khả năng tài chính ổn định, biết cách quản lý sử dụng nguồn kinh phí đơn vị sẽ có cơ sở để đầu tư cho khoa học công nghệ, trang thiết bị hiện đại, có điều kiện để nâng cao thu nhập và cải thiện điều kiện lao động cho NLĐ; từ đó góp phần nâng cao sự thỏa mãn trong công việc, làm tăng động lực và mức độ gắn kết của CBCNV với đơn vị.

Các chính sách tạo động lực về phi tài chính đã có định hướng tạo ra được một môi trường lao động thân thiện, gắn bó, đoàn kết giúp đỡ, tạo sự yên tâm cho CBCCVV khi công tác tại BHXH quận Hoàng Mai

Công tác quản lý bước đầu được tiêu chuẩn hóa, quy trình hóa đi vào nề nếp và khá đồng bộ từ việc sắp xếp, bố trí cán bộ có đủ năng lực, trình độ đảm nhận các vị trí chủ chốt trong quá trình tác nghiệp, từng bước phát triển đến việc đánh giá cán bộ trên cơ sở lấy kết quả, hiệu quả công việc làm thước đo chủ yếu nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ, tận tụy với công việc, có phẩm chất đạo đức và phong cách phục vụ tốt.

Sự hiệu quả của công tác tạo động lực lao động của đơn vị phản ánh qua chính mức độ hài lòng của NLĐ trong tổ chức. Bởi vậy để đánh giá công tác tạo động lực cho NLĐ, tác giả đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi và phỏng vấn đối với NLĐ tại đơn vị, nhận được kết quả như biểu đồ 2.10 dưới đây:



**Biểu đồ 2.6: Mức độ hài lòng với công tác tạo động lực của người lao động**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH quận Hoàng Mai, tác giả năm 2017)

Nhìn vào biểu đồ trên ta có thể thấy rằng qua khảo sát bằng bảng hỏi đối với NLD về mức độ hài lòng của họ đối với công tác tạo động lực lao động tại đơn vị thì có 58,3% NLD trong cơ quan hài lòng với công tác tạo động lực. Tuy nhiên cũng có đến 21,1% NLD không hài lòng với công tác tạo động lực. Đây là một con số tương đối lớn đối với NLD trong cơ quan. Sự không hài lòng đối với công việc sẽ làm ảnh hưởng tới động lực lao động của NLD, chỉ cố gắng hoàn thành công việc như là một nghĩa vụ và trách nhiệm. Và số lượng NLD còn thì không có ý kiến gì về công tác tạo động lực, điều này cho thấy công tác truyền thông về công tác tạo động lực cho NLD trong đơn vị vẫn chưa cao, nhiều NLD chưa có nhận thức gì về công tác tạo động lực.

#### *2.4.1.3. Tính chủ động sáng tạo trong công việc*

BHXXH quận Hoàng Mai đã chủ động tổ chức đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho đội ngũ CBCCVV nhằm nắm bắt kịp thời chế độ chính sách BHXXH, BHYT, BHTN, quy trình nghiệp vụ mới để phục vụ tốt hơn cho tổ chức, cá nhân tham gia và hưởng các chế độ BXHH, BHYT, BHTN.

Trong công việc, BHXXH quận Hoàng Mai đã chủ động ban hành và áp dụng các quy trình lao động nội bộ, đáp ứng và phù hợp với nhu cầu công việc một cách kịp thời. Ví dụ như quy trình cấp thẻ BHYT trẻ em dưới 6 tuổi xử lý hồ sơ trong 02 ngày lao động; quy trình lưu trữ hồ sơ nội bộ,..

BHXXH quận Hoàng Mai đã xây dựng được môi trường lao động trong sạch, lành mạnh và thân thiện, các hoạt động thể thao, văn hóa, xã hội giúp NLD hiểu nhau hơn, đồng thuận trong phối hợp công tác, tăng hiệu quả lao động; việc đáp ứng đầy đủ cơ sở vật chất, các chế độ BHXXH, BHYT, sử dụng quỹ phúc lợi.. được đảm bảo theo quy định của Nhà nước và khả năng của cơ quan đã tạo điều kiện cho CBCCVV yên tâm, tin tưởng, từ đó ra sức cống hiến vì sự phát triển của cơ quan cũng như của Ngành.

#### 2.4.1.4. Lòng trung thành của người lao động

Như đã phân tích ở phần 2.2.1 *Xác định nhu cầu của NLD*

Nhu cầu về một công việc ổn định thực tế là một tâm lý chung của NLD khi lao động. Trong khi thị trường lao động thời gian gần đây luôn trong tình trạng thất nghiệp gia tăng, tỉ lệ thiếu việc làm rất lớn, đối với NLD được lao động trong môi trường nhà nước ổn định và chế độ lương thưởng tốt như BHXH quận Hoàng Mai là sự thỏa mãn nhu cầu khá lớn. Trong giai đoạn từ năm 2013-2016, tác giả ghi nhận chưa có trường hợp NLD nào chuyển ra khỏi ngành. Có một số ít trường hợp luân chuyển trong ngành, từ BHXH quận Hoàng Mai chuyển lên BHXH Trung ương hoặc BHXH trong nội thành do nhu cầu cá nhân về chỗ ở, đi lại hoặc do thăng tiến.

#### 2.4.2. Hạn chế

Trên cơ sở phân tích những yếu tố làm hạn chế động lực lao động đã trình bày ở phần trên, có thể rút ra những hạn chế và nguyên nhân trong công tác tạo động lực lao động cho NLD tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai gồm một số nét cơ bản sau:

##### 2.4.2.1. Tạo động lực lao động qua biện pháp kích thích vật chất

*Tiền lương:* Nguyên tắc xếp bậc lương và xét tăng lương chủ yếu dựa trên 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 lao động ít hơn nhưng số lượng công việc hoàn thành nhiều, có trình độ cao 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 được trả công xứng đáng.

Các tiêu chí xác định hệ số đánh giá điểm thành tích trong công thức tính lương bổ sung cho CBCCVN còn chung chung, chưa có tiêu chí cụ thể có thể dẫn tới sự chủ quan, thiên vị của cán bộ làm công tác đánh giá.



Hệ số lương ngành được hưởng là 1,8 nhưng lại gắn chặt với lương tối thiểu nên thực tế so sánh vẫn ở mức thấp. Trong khi đó với cường độ lao động tại BHXH tương đối cao, liên tục, đảm bảo giải quyết nhanh, đúng, đủ và kịp thời quyền lợi cho NLĐ. Với tiền lương hiện nay so với năng suất lao động và hiệu quả công việc đạt được vẫn ở mức thấp, chưa đảm bảo cho CBCCVC sống chủ yếu bằng tiền lương; thu nhập ngoài lương hầu như không có. Mỗi lần Nhà nước tăng lương cơ sở, thực tế mỗi lần tăng này là không nhiều thì sự trượt giá ngoài thị trường càng được đẩy lên, khiến lương và mức sống thực tế còn kém hơn so với thời điểm lương cũ.

*Tiền thưởng*: tiền thưởng còn mang tính cào bằng, không hoàn toàn dựa trên sự ghi nhận những đóng góp của cá nhân một cách công bằng và khách quan. Mức thưởng còn thấp so với điều kiện chi tiêu, nhu cầu cuộc sống của CBCCVC, chưa tạo động lực cho CNCCVC.

*Phúc lợi và các dịch vụ*: được sự quan tâm của lãnh đạo Ngành, các chương trình phúc lợi khá đầy đủ. Tuy nhiên, do phụ thuộc quy định của Nhà nước nên mức hỗ trợ còn thấp, chủ yếu mang tính động viên, chưa thực sự đáp ứng nguyện vọng của CBCCVC.

#### 2.4.2.2. Tạo động lực lao động thông qua biện pháp kích thích tinh thần

*Công tác đánh giá thực hiện công việc của BHXH quận vẫn còn tồn tại hạn chế.*

Thứ nhất: Chưa xác định đúng mục tiêu quan trọng nhất của công tác đánh giá là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và ra các quyết định quản lý. Theo kết quả điều tra, hầu hết những người được điều tra đều cho rằng mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc chỉ là để tính lương hàng tháng, chỉ coi nó như một thủ tục mà thôi. Với cách nhìn nhận này phần nào đã làm giảm động lực lao động bởi người lao động sẽ có tầm nhìn ngắn hạn và phiến diện về công tác đánh giá và kết quả đánh giá cũng không được chính xác.

Thứ hai: Về lựa chọn người đánh giá mới chỉ có đánh giá một chiều từ hội đồng thi đua khen thưởng đối với nhân viên; trong đánh giá quý, cá nhân tự đánh giá thì mới chỉ là nhận xét về ưu nhược điểm của mình chứ không được trực tiếp tham gia bầu chọn, mà việc xếp loại này lại ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của họ. Do đó, có thể dẫn đến NLD đôi khi cảm thấy không công bằng. Đánh giá một chiều như trên chỉ cho thấy được khía cạnh của người được đánh giá theo quan điểm của người đánh giá, còn rất nhiều những khía cạnh khác cần được quan tâm như quan hệ đồng nghiệp, quan hệ với đối tượng.

*Công tác đào tạo và phát triển cán bộ chưa theo chiều sâu:* Việc tạo điều kiện cho CBCCVN đi học BHXH quận còn bị động, chưa có kế hoạch - quy trình đào tạo rõ ràng, nội dung và phương pháp đào tạo chưa sát nhu cầu của công việc và của bản thân NLD nên hiệu quả ứng dụng thấp, gây lãng phí. Chú trọng đào tạo về lý luận chính trị, quản lý nhà nước nói chung hơn là đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ về bảo hiểm xã hội.

*Cải thiện điều kiện lao động:* Hệ thống trang thiết bị máy tính, công nghệ thông tin chưa đồng bộ, do nguồn lực tài chính còn thiếu, chưa đáp ứng được nhu cầu đổi mới, hiện đại hóa công cụ lao động của đội ngũ lao động. Do vậy, cần thiết phải thay thế các máy tính đã quá cũ, trong quá trình lao động thường xuyên bị lỗi, vi – rút, không đảm bảo phục vụ công việc, thay thế thiết bị điện tử đã hết khấu hao, cho vào thanh lý tài sản, đảm bảo không gây ô nhiễm môi trường lao động.

### **2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế**

Ngoài ra một nguyên nhân không kém phần quan trọng khiến cho công tác tạo động lực chưa hiệu quả là xuất phát từ phía NLD. Có những người không hài lòng với các chính sách động viên của cơ quan là do họ đòi hỏi quá nhiều mà chưa làm tròn trách nhiệm hoặc không có ý thức xây dựng. Có những cán bộ năng lực lao động kém, phương pháp lao động không khoa học, không biết cách giải tỏa căng thẳng dẫn đến hiệu quả lao động thấp mà sinh ra chán nản, giảm động lực lao động.

**CHƯƠNG 3**

**GIẢI PHÁP VẬN DỤNG THUYẾT THỨ BẬC NHU CẦU  
CỦA MASLOW VÀO TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CƠ QUAN  
BẢO HIỂM XÃ HỘI QUẬN HOÀNG MAI**

**3.1. Phương hướng phát triển của Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai**

Trên cơ sở chiến lược phát triển ngành BHXH, BHXH quận Hoàng Mai định hướng các nhiệm vụ cụ thể của đơn vị như sau:

- Tranh thủ sự ủng hộ của các cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương; phối hợp với các ban ngành và các đơn vị sử dụng lao động làm tốt công tác tuyên truyền về chính sách BHXH, BHYT, phản ánh kịp thời tình hình thực hiện chính sách BHXH, BHYT trên địa bàn, nhất là chính sách đối với người tham gia BHXH tự nguyện, BHYT tự nguyện toàn dân.

- Đẩy mạnh công tác phát triển, mở rộng đối tượng tham gia BHXH, BHYT trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, các tổ chức ngoài công lập. Xây dựng chiến lược phát triển BHXH, mở rộng đối tượng tham gia đặc biệt là đối tượng làm công ăn lương trong khu vực DN tư nhân, hộ kinh doanh cá thể để đạt 90% đối tượng thuộc diện tham gia BHXH bắt buộc vào năm 2020.

- Đôn đốc thu nộp BHXH đúng tiến độ, khắc phục tình trạng chậm nộp, nợ đọng, trốn đóng; hoàn thành chỉ tiêu dự toán thu BHXH, BHYT, BHTN được giao và củng cố, xây dựng hệ thống đại lý thu BHXH, BHTN.

- Thu BHXH bắt buộc đạt 110% kế hoạch trở lên. Tăng cường công tác quản lý quỹ BHXH, đảm bảo cân đối thu chi, chú trọng hơn nữa trong việc quản lý rủi ro

- Đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, thực hiện nghiêm việc tiếp nhận và trả kết quả giải quyết các chế độ BHXH, BHYT theo cơ chế một cửa. Tăng cường khai thác và ứng dụng CNTT vào các hoạt động nghiệp vụ và công tác quản lý của đơn vị, hình thành các cơ sở dữ liệu hoàn chỉnh. Xây dựng hệ

thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN, ISO 9001:2008 áp dụng theo quy định của BHXH Việt Nam (Quyết định số 1388/QĐ-BHXH ngày 15/10/2012).

- Giải quyết đúng, đủ, kịp thời các chế độ chính sách BHXH theo quy định. Tăng cường các biện pháp quản lý chặt chẽ đối tượng đang hưởng lương hưu, trợ cấp BHXH hàng tháng, cắt giảm kịp thời những đối tượng hết hạn được hưởng theo quy định.

- Tăng cường công tác giám định tại các cơ sở khám, chữa bệnh BHYT nhằm đảm bảo quyền lợi cho người tham gia BHYT, chống lạm dụng, tiêu cực trong sử dụng quỹ khám, chữa bệnh BHYT.

- Thường xuyên kiểm tra, đôn đốc cán bộ, đảng viên, CCVC trong cơ quan thực hiện học tập, phấn đấu rèn luyện thường xuyên theo các chuẩn mực đạo đức cán bộ, đảng viên, CCVC ngành BHXH được quy định tại Quyết định số 463-QĐ/BCS ngày 31/5/2012 của Ban cán sự Đảng BHXH Việt Nam.

### **3.2. Phương hướng tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai**

Tại khoản 7, Mục III, Điều 1 Quyết định số 1215/QĐ-TTg ngày 23/7/2013 của Thủ tướng Chính phủ về chiến lược phát triển ngành BHXH Việt Nam đến năm 2020, mục tiêu tạo động lực lao động đã được quy định rõ nhằm “kiện toàn, nâng cao hiệu quả hệ thống tổ chức bộ máy BHXH các cấp, phát triển nguồn nhân lực, ổn định chế độ thu nhập đối với CBCCVC, NLD”.

Thực hiện chủ trương của Lãnh đạo ngành BHXH, trong kế hoạch công tác hàng năm, nội dung liên quan đến vấn đề NLD và mục tiêu tạo động lực lao động luôn được Lãnh đạo BHXH quận Hoàng Mai quan tâm, yếu tố con người là then chốt, quyết định thắng lợi của tổ chức. Các biện pháp tạo động lực lao động triển khai trong hệ thống BHXH quận đều hướng tới mục tiêu đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho anh em CBCCVC, tạo sự tin

tương cho những nỗ lực, cố gắng của họ để tập thể NLD yêu ngành, yêu nghề, để NLD cố gắng hoàn thành nhiệm vụ cá nhân góp phần hoàn thành thắng lợi nhiệm vụ chính trị 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 Hoàng Mai đã đưa ra một số phương hướng nhằm hoàn thiện bộ máy và phát triển về mọi mặt, nhằm tạo động lực cho NLD:

BHXH quận Hoàng Mai phấn đấu đạt 95% viên chức đạt các tiêu chuẩn ngạch quy định, đặc biệt là viên chức giữ các chức danh lãnh đạo và quy hoạch lãnh đạo (100%) được nâng cao trình độ về mọi mặt.

Thường xuyên coi trọng công tác rà soát chất lượng đội ngũ CBCCVC, bố trí có hiệu quả số biên chế hiện có. Chú trọng việc 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 công tác của đội ngũ CBCCVC đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu cải cách hành chính nhà nước của ngành. Xây dựng cán bộ giỏi, cơ cấu đội ngũ CBCCVC hợp lý, bảo đảm tập trung được nguồn lực, luôn đáp ứng yêu cầu điều động, luân chuyển của tổ chức và những biến động nếu có, đảm bảo cho đơn vị hoạt động ổn định dài lâu.

100% đội ngũ cán bộ có bản lĩnh chính trị vững vàng, có phẩm chất đạo đức tốt, lối sống lành mạnh, có tư duy mới, sáng tạo; 95% viên chức không ngừng tự giác học tập và được cập nhật kiến thức đáp ứng yêu cầu BHXH Việt Nam theo hướng hiện đại hoá.

Đội ngũ chuyên môn phải được đưa đi đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng cao.

Tiến hành xây dựng và hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc dựa trên việc quản lý chặt chẽ các hạng mục công việc được giao

Chăm lo hơn nữa quyền lợi mọi mặt về tinh thần và vật chất cho CBCCVC

Xây dựng chiến lược phát triển cho đơn vị, chiến lược phát triển phụ thuộc vào từng giai đoạn. Đơn vị sẽ có kế hoạch chiến lược phát triển bằng văn bản và gửi đến CBCCVC từng bộ phận, CBCCVC.

Xây dựng văn hóa trong đơn vị, phát huy sáng tạo của CBCCVC, công đoàn, đoàn thanh niên thúc đẩy các phong trào hoạt động quần chúng, tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp và tăng thêm tính đoàn kết giữa các thành viên trong đơn vị.

### **3.3. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại cơ quan BHXH quận Hoàng Mai.**

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

Nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu của NLĐ, tạo ra động lực lao động cho NLĐ, từ đó nâng cao hiệu quả mỗi giờ lao động, tăng chất lượng công việc, qua các buổi sinh hoạt Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên,.. hay qua hòm thư, ý kiến của NLĐ đối với nội dung liên quan đến đời sống vật chất và tinh thần, Lãnh đạo BHXH quận Hoàng Mai đã theo dõi, tìm hiểu, nắm bắt tâm tư nguyện vọng của CBCCVC, nhu cầu hiện tại cũng như mong muốn của NLĐ trong từng giai đoạn khác nhau để có những điều chỉnh hoặc đề xuất hợp lý. Các phó giám đốc chịu trách nhiệm tham mưu với Giám đốc, phối hợp với phòng kế toán và tổ chức Công đoàn triển khai thực hiện chương trình được phê duyệt, tổ chức tốt việc nắm bắt, xác định nhu cầu của NLĐ, đồng thời quản lý có trọng tâm và hiệu quả công tác tạo động lực lao động.

Nhằm phục vụ cho công tác tạo động lực trong đơn vị và phục vụ cho bài luận văn của mình, tác giả tiến hành khảo sát nhu cầu của NLĐ trong đơn vị.

**Bảng 3.1. Kết quả khảo sát thứ bậc nhu cầu của người lao động***ĐVT: Lượt người, %*

<b>Nhu cầu</b>	<b>Thứ tự quan trọng</b>	<b>Lượt người lựa chọn</b>	<b>% trong tổng số lượt lựa chọn</b>
Công việc ổn định	2	28	93.3
Thu nhập cao	1	30	100
Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	3	25	83.3
Được đánh giá cao thành tích đã đóng góp	4	20	66.7
Phúc lợi xã hội	6	10	33.3
Môi trường lao động đảm bảo	5	19	63.7

Dựa trên kết quả khảo sát cho thấy, nhu cầu của NLD trong đơn vị rất đa dạng và khác nhau. Nhu cầu được cho là quan trọng nhất của hầu hết NLD trong đơn vị là *thu nhập cao* (100% người lựa chọn). Điều này cũng dễ hiểu vì đối với những người làm công ăn lương, họ cống hiến để đổi lại bằng những giá trị vật chất tương đương, họ mong muốn sao cho thu nhập của họ đủ tốt để có thể đảm bảo được đời sống của họ. Tuy nhiên có một hạn chế đó là cơ quan nhà nước nói chung và cơ quan BHXH quận Hoàng Mai nói riêng đó là phải tuân theo các quy định về hệ thống thang bảng lương của nhà nước do đó dù muốn hay không vẫn không thể tăng lương cho NLD một cách tùy tiện.

Nhu cầu về *công việc ổn định* (chiếm 93.3% lựa chọn) là nhu cầu quan trọng thứ hai trong các thang nhu cầu lao động của NLD. Nhu cầu về một công việc ổn định thực tế là một tâm lý chung của NLD khi lao động. Trong khi thị trường lao động thời gian gần đây luôn trong tình trạng thất nghiệp gia tăng, tỉ lệ thiếu việc làm rất lớn, đối với NLD được lao động trong môi trường nhà nước ổn định là sự thỏa mãn nhu cầu khá lớn.

Nhu cầu *thăng tiến và phát triển nghề nghiệp* (83.3% lựa chọn) ở vị trí quan trọng thứ ba cho thấy NLD khá coi trọng sự phát triển nghề nghiệp và muốn được thỏa mãn nhu cầu thăng tiến của bản thân

Ngoài ba nhu cầu được đánh giá là quan trọng trên thì nhu cầu *đánh giá cao thành tích đã đóng góp và môi trường lao động đảm bảo* (66.7% lựa chọn và 63.7% lựa chọn) cũng là yếu tố nhu cầu người lao động mong muốn

Nhu cầu ít lựa chọn nhất là *phúc lợi xã hội* (33.3% lựa chọn), cho thấy vấn đề này hiện nay tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai là đã làm tương đối tốt, cụ thể: Thực hiện chế độ phúc lợi đúng quy định của nhà nước, thực hiện các biện pháp bảo hộ lao động, phòng cháy chữa cháy kịp thời. Đây là điều cần thiết phát huy để nâng cao hơn nữa sự hài lòng của NLD.

Dựa trên bảng tổng hợp và phân tích trên, ban lãnh đạo đơn vị có thể tạo điều kiện và đưa ra những chính sách hợp lý nhất cho CBNV trong đơn vị. Tất cả những chính sách có thể không thỏa mãn 100% CBNV nhưng đảm bảo rằng đa số sẽ được thỏa mãn.

### **3.3.2. Giải pháp thông qua biện pháp kích thích vật chất**

#### **3.3.2.1. Nâng cao hiệu quả kích thích lao động thông qua tiền lương**

##### **\* Căn cứ của giải pháp:**

- Hiện tại tiền lương hiện trả cho CBCCV ngành BHXH là 1,8 lần mức lương cơ bản theo hệ số của mỗi người. Dù NLD đó lao động giỏi, khá, trung bình hay yếu đều trả bằng 1.8 lần hệ số lương của họ. Theo tác giả là chưa công bằng, thiếu khách quan dẫn tới không kích thích được động lực lao động cho NLD.

##### **\* Nội dung giải pháp:**

##### **- Nguyên tắc:**

Để đảm bảo tiền lương thật sự phát huy được vai trò của nó, các chế độ trả lương của đơn vị phải đảm bảo được các nguyên tắc sau:



Quỹ lương để trả cho CBCCV trong BHXH quận Hoàng Mai được hình thành từ hai nguồn ngân sách Nhà nước và phần kinh phí tiết kiệm. Phần kinh phí tiết kiệm này khá lớn, tuy nhiên do quy chế chi tiêu đang thực hiện còn chưa phù hợp, cần xây dựng được quy chế chi tiêu mới rõ ràng để duyệt chi khoản kinh phí này.

Nâng cao nhận thức của NLD về chính sách tiền lương để họ hiểu rõ và đánh giá chính xác cách thức trả lương của cơ quan

Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say lao động góp phần nâng cao chất lượng công việc

Cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của NLD và tiền lương gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phản ánh công hiến của NLD. Phần thù lao trả cho NLD dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân NLD: Phần thù lao này là không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực hiện công việc của NLD. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ lao động tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.

Căn cứ vào tổng quỹ tiền lương, vào nhu cầu của người lao động và từ những hạn chế trong quy cách trả lương cho NLD như hiện nay, học viên mạnh dạn đề xuất phương án trả lương cho NLD như sau:

**- Đề xuất chia lại hệ số lương như sau:**

***Trả lương gắn với thành tích cá nhân***

$$Lcb = Ltt * (HSL + HSPCCV + HSPCTN + HSPCTNVK) * k$$

Trong đó:

Lcb: lương cơ bản

Ltt: lương tối thiểu

HSL: hệ số lương

HSPCCV: hệ số phụ cấp chức vụ

HSPCTN: hệ số phụ cấp thâm niên

HSPCTNVK: hệ số phụ cấp thâm niên vượt khung

k: Hệ số thành tích cá nhân (dựa vào đánh giá thực hiện công việc trong kỳ: xếp loại A: 2.0; xếp loại B: 1.8; xếp loại C: 1.6; xếp loại D: 1.4; xếp loại E: 1.2). Hệ số này được tính sao cho tổng quỹ lương của cơ quan không thay đổi, vẫn bằng  $1.8 * \text{hệ số lương cơ bản của từng người}$ .

**Ví dụ:**

Đối với một người lao động mới được tuyển dụng vào cơ quan BHXH thì với công thức tính như trên, mức tiền lương hàng tháng người đó nhận được sẽ là:  $1.300.000 * 2.34 * 2.0 = 6.084.000$  đ (đối với NLD xếp loại A);  $1.300.000 * 2.34 * 1.2 = 3.650.400$  đ (đối với NLD xếp loại E)

Tiền lương hiện trả cho CBCCVV ngành BHXH là 1,8 lần mức lương cơ bản theo hệ số của mỗi người. Dù NLD đó lao động giỏi, khá, trung bình hay yếu đều trả bằng 1.8 lần hệ số lương của họ. Theo tác giả là chưa công bằng. Vì vậy, chúng ta có thể thay đổi cách trả lương như đã nêu. Tổng quỹ lương của BHXH quận Hoàng Mai sẽ là không thay đổi (vẫn bằng 1,8 lần mức lương theo hệ số của tất cả CBCCVV trong cơ quan) nhưng sau 01 tháng cần thông qua đánh giá thực hiện công việc để nhận xét cán bộ và quyết định hệ số lương thưởng của từng người. Cách trả lương như vậy sẽ công bằng hơn, người hoàn thành công việc đạt mức giỏi, khá sẽ hơn người trung bình và yếu và không ảnh hưởng đến nguồn quỹ lương bị khống chế bởi quy định là 1.8.

**\* Dự kiến kết quả:**

Sau khi áp dụng cách tính và trả lương như đề xuất nêu trên, NLD đã nhận được mức lương tương xứng với công sức của mình bỏ ra, 100% NLD đã thay đổi tư duy và cách thức lao động của mình. Từ đó hiệu suất công việc thu được sẽ đạt kết quả cao...

### 3.3.2.2. *Nâng cao hiệu quả kích thích lao động thông qua tiền thưởng*

#### **\* Cơ sở giải pháp:**

Theo đánh giá thì mức tiền thưởng hiện nay đang áp dụng tại BXHH quận Hoàng Mai là quá ít so với những gì mà NLD đã bỏ ra khiến họ cảm thấy không hài lòng và không tạo ra được động lực lao động cho họ. Hơn nữa chế độ thưởng tại Bảo hiểm xã hội quận hiện nay được thực hiện theo chế độ luân phiên xếp hạng. Chẳng hạn tháng 1 người này được xếp loại A1 thì tháng sau sẽ xếp loại A và cứ quay vòng cho đủ 51 NLD trong tổ chức. Việc thưởng như hiện nay gần như không theo kết quả đánh giá công việc mà theo sự bình bầu của nhân viên trong tổ chức và xếp loại luân phiên như đã nói. Việc bình bầu này nhiều khi không được khách quan vì việc bình bầu được công khai trước tập thể nên họ thường vì lý do nể và không muốn làm mất lòng nhau nên luôn bầu xếp loại Tốt.

#### **\* Nội dung của giải pháp:**

Căn cứ vào nhu cầu của NLD và từ những hạn chế trong quy cách thưởng cho người lao động như hiện nay, học viên mạnh dạn đề xuất phương án thưởng cho NLD như sau:

#### **- *Thưởng gắn với thành tích cá nhân với thành tích của cả tập thể***

$$\text{Thưởng} = \text{Ltt} \times \text{k1} \times \text{k2}$$

Trong đó:

- Ltt: Lương tối thiểu
- k1: Hệ số thưởng đơn vị. Dựa vào mức độ hoàn thành mục tiêu của đơn vị với mức 1 là 1,0 (hoàn thành kế hoạch được giao từ 100% trở lên), mức 2 là 0,8 (hoàn thành kế hoạch được giao từ 80-100%) và mức 3 là 0,6 (hoàn thành kế hoạch dưới 80%).
- k2: Hệ số thành tích cá nhân (dựa vào đánh giá thực hiện công việc trong kỳ: Loại Tốt = 1,0 (hoàn thành xuất sắc), loại Khá = 0,8 (hoàn thành),

loại Trung bình = 0,6 ( không hoàn thành do yếu tố khách quan, người lao động vẫn chấp hành đúng quy định).

**- Ví dụ:**

Trong kỳ đánh giá (03 tháng) đơn vị hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và bản thân người lao động đó cũng hoàn thành nhiệm vụ thì họ sẽ có mức thưởng là:  $1.300.000 * 1.0 * 1.0 = 1.300.000$  đồng. Mức thưởng này đáp ứng theo quy định tổng quỹ khen thưởng hiện nay, đối với cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ  $\leq 1.5$  tháng lương tối thiểu. Việc gắn kết quả thưởng gắn với đánh giá thực hiện công việc của cán bộ và quyết định hệ số lương thưởng của từng người, giúp cho NLD thấy được trả thưởng xứng đáng với công sức mà họ đã bỏ ra.

**- Kết quả:**

Theo cách tính toán này đã thừa nhận những đóng góp của cá nhân trong tổng thể kết quả của cả tập thể nên sẽ có tác dụng cao hơn cách phân bổ tiền thưởng hiện nay.

Bên cạnh việc thực hiện thưởng thì cần có quy định rõ ràng về kỷ luật lao động và xử lý vi phạm kỷ luật. Khi thi hành kỷ luật cần xác định rõ nguyên nhân và mức độ vi phạm. Từ đó người mắc lỗi tự cảm nhận thấy họ cần phải thay đổi hành vi vì biết ơn về việc đã được tạo điều kiện để họ có thể sửa chữa lỗi lầm. Chính việc thưởng – phạt song hành thực hiện một cách nghiêm minh sẽ thiết chặt quan hệ giữa trách nhiệm của NLD với công việc họ đảm nhận.

*3.3.2.3. Nâng cao hiệu quả kích thích lao động thông qua quỹ phúc lợi*

Nhìn chung thì chương trình phúc lợi hiện nay đang được BHXH quận thực hiện khá tốt, mang lại nhiều lợi ích thiết thực và góp phần nâng cao đời sống cho CBCCVV về vật chất và tinh thần. Tuy nhiên để cải thiện hơn nữa đời sống NLD thì các hình thức phúc lợi và dịch vụ cần phải được đa dạng

hóa hơn nữa. Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần có kế hoạch cụ thể, xác định rõ cả về mặt định tính, cả về mặt định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ. Các phúc lợi này nên được cung cấp một cách linh hoạt dựa vào khả năng tài chính của từng thời kỳ. Cơ quan cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng để các hoạt động phúc lợi và dịch vụ cho NLĐ đạt được kết quả cao mà không tốn kém nhiều về kinh phí.

Lãnh đạo đơn vị nên quan tâm các loại hình phúc lợi và dịch vụ như:

- Hiện nay công việc đôi khi làm cho các CBCCVC cảm thấy căng thẳng trước áp lực của công việc hay các vấn đề về xã hội và gia đình. Để giảm căng thẳng cho các CBCCVC thì BHXH quận có thể tổ chức các buổi nói chuyện bằng cách thuê chuyên gia tư vấn về các vấn đề liên quan đến nghề nghiệp, xã hội, hôn nhân, gia đình... để các CBCCVC cảm thấy thoải mái, thư giãn và giải tỏa được căng thẳng sau những ngày lao động mệt mỏi.

- Các dịch vụ và phúc lợi về mặt tài chính: Nhằm hỗ trợ về mặt tài chính cho CBCCVC và gia đình được đề cập trực tiếp đến các khoản tài chính cá nhân của CBCCVC đối với các gia đình gặp hoàn cảnh khó khăn.

- Các dịch vụ giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tinh thần thoải mái, thân thiện cho NLĐ đồng thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của đơn vị. Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai nên tổ chức các chương trình quần chúng như thi ca nhạc hay thể thao giữa các bộ phận trong đơn vị với các đơn vị bảo hiểm xã hội quận khác vào những dịp đặc biệt để thúc đẩy sự giao lưu và giải tỏa căng thẳng. Duy trì hoạt động thăm quan, nghỉ mát vào dịp hè giúp cho NLĐ nhanh chóng phục hồi sức khỏe, mọi người có điều kiện gần gũi và trao đổi thông tin cởi mở, làm tăng tinh thần đoàn kết và hiểu biết giữa cấp trên và cấp dưới góp phần cải thiện hiệu quả lao động trong những giai đoạn tiếp theo. Để đảm bảo tính hiệu quả trong thực hiện các chương trình này nên có

sự kết hợp với công đoàn, đoàn thanh niên để xây dựng kế hoạch thực hiện gắn với nhu cầu và sự lựa chọn của người lao động.

#### *3.3.2.4. Đẩy nhanh quá trình hiện đại hóa máy móc, thiết bị*

Hiện tại BHXH Việt Nam nói chung và BHXH Quận Hoàng Mai nói riêng chưa đầu tư được các máy móc, thiết bị như: Hệ thống máy chủ, máy tính phần mềm máy in và hệ thống mạng Internet chất lượng cao, hệ thống điện dự phòng như máy phát điện, bộ lưu điện. Từ đó dẫn tới khi cần thực hiện công việc mang hiệu quả rất thấp.

Ví dụ: Đối với máy tính và mạng khi thực hiện một thao tác, nhân viên phải chờ máy chạy một thời gian mới nói và cho kết quả dẫn đến lãng phí thời gian rất nhiều.

Đối với hệ thống điện: có khi người dân đang chờ được phản hồi kết quả từ cán bộ, dùng cái mất điện lưới dẫn đến cán bộ không lao động được, người dân mất thêm thời gian chờ đợi...

\* Xuất phát từ những thực tế nêu trên còn, cho thấy BHXH Việt Nam nói chung và BHXH Hoàng Mai cần phải đầu tư máy móc, thiết bị đồng bộ, hiện đại ngay để không làm ảnh hưởng tới thời gian tới xử lý công việc, tránh gây bức xúc cho người dân từ đó sẽ giảm được áp lực cho CBCCVC của ngành đồng thời tạo động lực lao động cho NLĐ...

#### *3.3.3. Giải pháp thông qua biện pháp kích thích tinh thần*

\* Nhìn vào số lượng công việc thực tế nêu trên cho ta thấy số lượng công việc và áp lực thu đối với cán bộ bảo hiểm là rất lớn, dẫn đến quá tải, áp lực trong công việc đối với ngành BHXH quận Hoàng Mai. Vì vậy tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

**Bảng 3.2. Bảng chỉ tiêu cho mỗi nhân viên phụ trách của năm 2016**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Số lượng cán bộ</b>	<b>Chỉ tiêu/1 cán bộ</b>
Số đơn vị	3.802	51	74
Số lao động (người)	71.180	51	1.394
Doanh thu (tỷ)	910	51	17.84

Nhận xét: Bảng trên cho ta thấy kết quả công việc mà mỗi nhân viên của BHXH quận Hoàng Mai phải đảm trách là rất lớn

- Bình quân mỗi cán bộ phải theo dõi, xử lý 74 đơn vị tham gia bảo hiểm, tương ứng với số lượng người lao động phải theo dõi là 1.394 người và doanh thu là 17,84 tỷ đồng.

*3.3.3.1. Thực hiện phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc làm cơ sở để triển khai các chính sách nhân sự khác.*

**\* Cơ sở của giải pháp:**

Tại BHXH quận Hoàng Mai do hệ thống phân tích công việc chưa cụ thể và rõ ràng. Các nhiệm vụ, tiêu chuẩn đưa ra một cách khái quát, NLD không nắm được các kỳ vọng về kết quả công việc mà đơn vị mong muốn ở họ, chưa quy định rõ trách nhiệm của NLD cụ thể. Mức điểm đánh giá chưa lột tả hết được kết quả thực hiện công việc do đó nhiều NLD cho rằng việc đánh giá chưa công bằng. Do đó, BHXH quận Hoàng Mai cần hoàn thiện các văn bản phân tích công việc nhằm xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn THCV cho NLD.

**\* Nội dung của giải pháp**

Các sản phẩm của phân tích công việc gồm: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người THCV, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

*Với bản mô tả công việc:* Cần hoàn thiện các nội dung trong bản mô tả

công việc để đảm bảo liệt kê những trách nhiệm, nhiệm vụ cụ thể, điều kiện lao động đối với NLD. Bản mô tả công việc cần hoàn thiện những nội dung sau: Xác định công việc, tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc, bổ sung thông tin về quyền hạn của người thực hiện công việc, các điều kiện lao động

*Xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc:* Một số đánh giá về tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể áp dụng như:

- Đảm bảo số ngày công theo quy định: 22 ngày;
- Hoàn thành nhiệm vụ được giao đúng thời hạn: 100%;
- Đảm bảo chất lượng công việc theo đúng yêu cầu đề ra;
- Xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp.

Căn cứ vào những đánh giá này, hàng tháng NLD sẽ tự đánh giá mức độ thực hiện công việc của mình cũng như của đồng nghiệp trong bộ phận. Sau đó hội đồng đánh giá sẽ tổng hợp các phiếu đánh giá để đưa ra kết quả đánh giá và phản hồi thông tin cho NLD.

*Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc:* Để hoàn thiện văn bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, cần căn cứ vào các nhiệm vụ cần thực hiện trong bản mô tả công việc, xác định mức độ phức tạp của công việc để xác định các yêu cầu đối với người THCV tương ứng. Ngoài các thông tin về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, văn bản này cần phải bổ sung đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh: Chuyên môn chính, chuyên môn phụ, trình độ giáo dục đào tạo, kiến thức bổ trợ, kỹ năng, phẩm chất, kinh nghiệm, yêu cầu về thể chất,... Học viên đã đề xuất mẫu văn bản phân tích công việc cho hai chức danh công việc tại đơn vị là chức danh chuyên viên thu BHXH và chuyên viên cấp thẻ BHXH.



**Bảng 3.3. Bảng mô tả công việc bộ phận sổ bảo hiểm**

1	Kiểm tra và nhận hồ sơ đề nghị về bảo hiểm xã hội từ bộ phận tiếp nhận quản lý hồ sơ, đối chiếu tính đầy đủ và hợp pháp của bộ phận hồ sơ theo quy định;
2	Xử lý nghiệp vụ phát sinh trong hồ sơ đề nghị của đơn vị vào phần mềm BHXH: đối chiếu điều chỉnh lương, tăng – giảm NLD tham gia mới, hoặc nghỉ việc, tăng – giảm NLD nghỉ thai sản, cấp thẻ, cấp sổ, chốt sổ..
3	Đối với hồ sơ còn vướng mắc: Gửi công văn trả lại hồ sơ không đủ điều kiện giải quyết hoặc cần bổ sung, công văn trả lời đơn thư vướng mắc của đơn vị
4	Viết công văn xin ý kiến BHXH tp.Hà Nội đối với các trường hợp vượt quá thẩm quyền quy định giải quyết tại Quận.
5	Bàn giao hồ sơ cùng danh sách cho phòng Sổ - thẻ hoặc phòng Tiếp nhận và quản lý hồ sơ
6	Phối hợp với phòng sổ thẻ để điều chỉnh thông tin đối với những trường in sổ, thẻ chưa đúng
7	Đối chiếu số liệu phát sinh hàng tháng đóng BHXH với đơn vị. Đơn đốc đơn vị thực hiện nghiêm túc quy định của BHXH
8	Phối hợp với phòng Kiểm tra đi kiểm tra đơn đốc với các đơn vị chuyên quản
9	Giải đáp thắc mắc, khiếu nại cho các đối tượng tham gia BHXH bắt buộc.

**\* Kết quả dự kiến:*****Đánh giá thực hiện công việc:***

Nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, làm cơ sở cho lãnh đạo đưa ra các quyết định liên quan đến công tác tiền lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo... BHXH quận Hoàng Mai cần hoàn

thiện hơn nữa công tác đánh giá thực hiện công việc vì đây là một hoạt động hết sức quan trọng không thể thiếu trong công tác tạo động lực cho NLD. Đánh giá thực hiện công việc phải được tiến hành định kỳ, thường xuyên ít nhất là 3 tháng một lần để những thành tích đạt được của cán bộ sớm được công nhận và phát huy.

Khi đánh giá thực hiện công việc phải căn cứ vào kết quả phân tích công việc. Cán bộ đánh giá phải dựa vào những tiêu chí rõ ràng, đánh giá một cách khách quan, công bằng. Cán bộ đánh giá phải hiểu được chuyên môn của công việc mà mình đang đánh giá.

Để đánh giá thực hiện công việc một cách khách quan, đạt hiệu quả, cơ quan nên tổ chức đánh giá bằng nhiều biện pháp: Cán bộ viên chức tự đánh giá; Cấp trên đánh giá cấp dưới; Cấp dưới đánh giá cấp trên; Đánh giá chéo: các cán bộ lao động cùng đánh giá lẫn nhau.

Đồng thời cơ quan phải thiết kế phiếu đánh giá xác định các tiêu chí đánh giá rõ ràng. Sau khi đánh giá thực hiện công việc, cơ quan cần phải áp dụng triệt để kết quả đánh giá vào việc trả lương, thưởng, kỷ luật... Như vậy cán bộ mới yên tâm thực hiện công việc và thấy được khả năng thực hiện công việc của mình đang ở mức nào. Thực hiện đánh giá công bằng sẽ tạo động lực lao động cho cán bộ trong cơ quan.

Sau khi có kết quả đánh giá sẽ tổng hợp và công khai kết quả trước toàn bộ CBCCV, người được đánh giá sẽ có ý thức trách nhiệm hơn trong thực hiện công việc để được đánh giá đúng, nhận được kết quả tốt.

Kết quả đánh giá cần được lưu lại và làm căn cứ cho việc xét thi đua, khen thưởng của cả năm.

### *3.3.3.2. Giải pháp về nhân sự*

BHXH quận Hoàng Mai nên đề xuất lên BHXH Việt Nam xin thêm chỉ tiêu về nhận sự tăng thêm là 30% để giảm áp lực cho cán bộ và tiến độ giải

quyết công việc cho người đóng bảo hiểm sẽ được rút ngắn thời gian. Khi số lượng công việc được giảm bớt, áp lực công việc cũng giảm theo, tạo cho CBCNV giải tỏa bớt căng thẳng, thấy thích thú với công việc hơn. Lúc đó việc giải quyết công việc sẽ gọn và đạt kết quả cao...

Được chủ động lựa chọn nhân sự có trình độ nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp cho từng vị trí cụ thể. Tránh tình trạng tuyển dụng chần nan, không hiệu quả. Có những ứng cử viên đạt loại giỏi khi tốt nghiệp đại học chuyên ngành, nhưng lại không đúng theo yêu cầu vị trí việc làm...

### *3.3.3.3. Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực*

Qua phân tích thực trạng hoạt động đào tạo cho thấy, tại đơn vị việc xác định nhu cầu và lựa chọn đối tượng đào tạo còn dựa nhiều vào cảm tính của người quản lý, chưa xác định rõ các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của người lao động, chưa có mục tiêu đào tạo cụ thể, rõ ràng. Việc đề ra các tiêu chuẩn, điều kiện chung chung như: Đã có thâm niên lao động từ 03 năm trở lên mới tham gia các khóa học của ngành tổ chức, có thâm niên lao động từ 10 năm trở lên và tốt nghiệp đại học mới tham gia lớp đào tạo chuyên viên chính,... làm NLĐ cảm thấy đối xử không công bằng, ảnh hưởng đến động lực lao động của NLĐ.

Để đề xuất các ứng viên phù hợp tham gia các chương trình đào tạo, cần xác định đúng nhu cầu đào tạo như đào tạo cái gì, ai cần đào tạo và khả năng đóng góp của người học sau đào tạo, khi nào tiến hành cử ứng viên đi đào tạo. Vì trên thực tế nhiều người được học các chương trình ứng dụng các phần mềm công nghệ mới là những người sắp đến tuổi nghỉ hưu, trình độ tiếp thu những cái mới lại không theo kịp gây lãng phí chi phí đào tạo.

Để công tác đào tạo phát triển đạt hiệu quả, nâng cao tính tạo động lực đối với người lao động, BHXH quận Hoàng Mai cần thực hiện một số giải pháp đồng bộ sau:

Bên cạnh việc tiếp tục góp ý hoàn thiện quy chế, chính sách đào tạo, bồi dưỡng của Ngành, lãnh đạo cơ quan cần nhận thức đúng đắn vai trò của công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCCVN trong việc trang bị kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ, kinh nghiệm xử lý công việc; căn cứ đối tượng, nội dung chương trình công tác đào tạo, bồi dưỡng theo kế hoạch (hàng quý, năm); tăng cường hợp tác trong lĩnh vực đào tạo (cử cán bộ sang học hỏi những kinh nghiệm lao động hay tại đơn vị khác có thể ứng dụng tại đơn vị mình,...), bồi dưỡng để trao đổi kinh nghiệm trong công tác tổ chức quản lý các hoạt động BHXH, chọn lọc để áp dụng phù hợp với điều kiện thực tế.

Hoạt động đào tạo tại chỗ cần thực hiện theo đúng chu trình đào tạo bao gồm các bước: Xác định nhu cầu đào tạo, lên kế hoạch và chuẩn bị, thực hiện kế hoạch và đánh giá hiệu quả đào tạo.

Việc xác định nhu cầu đào tạo là rất quan trọng (đào tạo về kỹ năng, chuyên môn hay lý luận chính trị), gắn công tác đào tạo, bồi dưỡng với công tác quy hoạch, luân chuyển, bố trí, sử dụng và tạo nguồn cán bộ lâu dài, đảm bảo đào tạo đúng người, đúng việc, tránh tình trạng đào tạo, bồi dưỡng đại trà, hình thức, không gắn với bố trí, sử dụng gây lãng phí, nảy sinh tính phức tạp trong nội bộ đơn vị. Căn cứ bản mô tả công việc và đánh giá khả năng hoàn thành nhiệm vụ của NLD, so sánh kết quả thực tế NLD đạt được với kết quả cơ quan mong muốn để xác định nhu cầu đào tạo đối với từng vị trí công việc, tìm ra những kiến thức, kỹ năng mà cán bộ còn thiếu sót để quyết định đào tạo phù hợp với từng đối tượng cụ thể.

Có nhiều hình thức để nâng cao trình độ, năng lực, kỹ năng thực thi công vụ, khả năng đảm nhiệm công việc của CBCCVN như: Đào tạo, bồi dưỡng tại các cơ sở đào tạo của Ngành; đào tạo, bồi dưỡng thông qua công việc tại cơ quan, thông qua hội thảo khoa học, trao đổi kinh nghiệm, mời chuyên gia hướng dẫn tại các buổi hội thảo hoặc cử viên chức tham gia các khóa học chuyên đề do các đơn vị đào tạo có uy tín tổ chức.

Kế hoạch đào tạo cần căn cứ nhu cầu thực tế của công việc tại đơn vị và nhu cầu phát triển của cá nhân làm cho NLD có hứng thú với công việc học, áp dụng hiệu quả kết quả đào tạo và trong công việc. Bên cạnh việc quan tâm đào tạo cán bộ có thâm niên, kinh nghiệm để hướng dẫn, cố vấn cho cán bộ trẻ thì nên quan tâm tới nhu cầu đào tạo của các cán bộ trẻ nhất vì họ có sức trẻ, có nhiệt huyết, có khả năng tiếp thu nhanh nhạy và ứng dụng thực tế những kiến thức được đào tạo, là cán bộ chủ chốt của cơ quan trong tương lai.

Song song với công tác đào tạo, cơ quan cần có kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo một cách nhanh chóng và hiệu quả. Kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo phải thực hiện ngay từ khi xây dựng chương trình đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng hàng năm và kế hoạch dài hạn. CBCCVV sau khi được đào tạo sẽ có kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc đạt năng suất hiệu quả cao vậy nên cơ quan cần có kế hoạch khai thác, sắp xếp công việc cho nguồn nhân lực sau đào tạo tối đa, hợp lý, tránh những lãng phí về chi phí đào tạo.

#### *3.3.3.4. Cải thiện, duy trì môi trường và điều kiện lao động thuận lợi cho người lao động*

Để đảm bảo phục vụ công việc và hoàn thành công việc được giao một cách hiệu quả, các thiết bị như máy tính, máy in... là những công cụ lao động cần thiết với CBCCVV. Hiện nay trang thiết bị máy tính, hệ thống công nghệ thông tin được trang bị đủ nhưng không phải là tốt, một số máy đã cũ, chưa được thay đổi để đáp ứng nhu cầu cần thiết sử dụng trong quá trình lao động. Đề xuất cân nhắc tăng ngân sách dành cho việc mua mới các trang thiết bị lao động đã hết hạn sử dụng. Trang cấp kịp thời trang thiết bị cho cán bộ mới tuyển dụng.

Bên cạnh đó, hệ thống công nghệ thông tin cần nâng cấp nhằm đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ thông qua các giải pháp như: Đầu tư, nâng cấp hệ thống máy chủ, hệ thống thiết bị mạng; nâng cấp hệ thống mạng nội bộ trong

BHXX quận nhằm giúp hiệu quả, năng suất lao động nhanh hơn; Thiết lập hệ thống lưu trữ dữ liệu tổng thể và ổn định; đồng bộ dữ liệu BHXX toàn thành phố để dễ dàng trong việc quản lý đối tượng BHXX.

Tổ chức lao động khoa học, tạo bầu không khí lao động hòa đồng thân thiện. Để quan hệ đồng nghiệp thân thiện, hỗ trợ nhau trong quá trình thực hiện công việc, cơ quan nên phát động phong trào văn nghệ, thể dục thể thao trên diện rộng và hỗ trợ kinh phí hoạt động cho các câu lạc bộ trong cơ quan (đội văn nghệ của đoàn thanh niên, bóng đá, cầu lông, bóng bàn...). Tổ chức các chương trình giao lưu văn thể mỹ với các cơ quan bạn, tạo điều kiện cho NLD tham gia vào các phong trào do địa phương phát động. Các phong trào cần hướng vào công việc và đời sống, có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể, được sự ủng hộ của tập thể lao động. Không những thế, các phong trào cần có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

Hàng năm, tại đơn vị đã tổ chức Hội nghị CBCCVC, nhưng đơn vị cần mở rộng hơn các buổi giao lưu giữa lãnh đạo đơn vị với tập thể CBCCVC hơn nữa để cùng nhau trao đổi tất cả những kinh nghiệm, kỹ năng, những mong muốn của bản thân đối với công việc. Từ đó, lãnh đạo đơn vị có thể hiểu rõ hơn những tâm tư, nguyện vọng chính đáng của NLD, giúp thỏa mãn được phần nào những mong muốn của NLD. Ban lãnh đạo đơn vị cũng cần tăng cường đối thoại và đa dạng hóa các phương pháp đối thoại với CBCCVC như: Trong các buổi họp, trong các buổi khen thưởng, đi du lịch toàn cơ quan. Đồng thời, cũng cần tăng cường nội dung đối thoại: Thường xuyên thông báo về tình hình của đơn vị, những thành tựu hay khó khăn, CBCCVC trong đơn vị cần làm gì để thực hiện được mục tiêu chung của đơn vị. Biết và hiểu được tình hình chung của đơn vị thì mỗi thành viên trong cơ quan sẽ có ý thức, trách nhiệm hơn trong công việc của mình, cố gắng để đạt được mục tiêu chung. Đối thoại là phải từ hai phía, không đơn thuần chỉ từ phía Ban lãnh

đạo thông báo tình hình, cần khuyến khích CBCCVC mạnh dạn và thẳng thắn chỉ ra những tồn tại trong đơn vị và đưa ra các sáng kiến nhằm khắc phục và cải thiện tình hình. Ban lãnh đạo cần tiếp thu những đề xuất, những ý kiến hợp lý để có thể có những chính sách phù hợp nhất đối với đơn vị.

Nâng cao quyền tự chủ của NLD trong công việc giúp tăng tính tự giác và tự chịu trách nhiệm trước kết quả lao động của bản thân. Ở những bộ phận đòi hỏi có tính sáng tạo cao và tính độc lập trong công việc lớn thì có thể tiến hành phương pháp quản lý bằng mục tiêu là cách thức được coi trọng trong việc khai thác tiềm năng cá nhân theo xu hướng này. Dựa vào mục tiêu của tổ chức và của bộ phận mà từng nhân viên tự đặt mục tiêu phấn đấu của mình, làm tăng quyền tự chủ và thúc đẩy sự sáng tạo của NLD. Để khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ thì cần xây dựng các mục tiêu cụ thể, rõ ràng và đo lường được, là đích phấn đấu nên không nên quá khó hay quá dễ. Chẳng hạn trong việc giải quyết nợ đọng, nợ xấu, giải quyết chế độ... người lãnh đạo có thể đưa ra mục tiêu là trong vòng một tháng phải thu hồi được bao nhiêu nợ đọng, nợ xấu của bao nhiêu doanh nghiệp, giải quyết chế độ thỏa đáng cho bao nhiêu trường hợp... Khi nhân viên hoàn thành mục tiêu thì người lãnh đạo cần thừa nhận thành tích của họ kịp thời, chỉ rõ khía cạnh cần sửa để họ tiếp tục phấn đấu. Theo đó, nhân viên được khuyến khích đưa ra ý kiến liên quan đến mục tiêu thực hiện của cá nhân, tham gia vào đánh giá thực hiện công việc và xây dựng giải pháp để cải tiến hành vi của bản thân họ trong tương lai. Cấp trên cần gợi mở để cấp dưới nói ra những thuận lợi và khó khăn trong công việc cả họ để cùng xác định giải pháp tối ưu cho vấn đề phát sinh.

Hơn nữa, cấp trên cũng nên thực hiện việc phân quyền cho cấp dưới, vừa giảm tải công việc cho cấp trên để họ có nhiều thời gian tập trung cho những vấn đề quan trọng hơn, vừa phát huy được năng lực của cấp dưới, góp phần giải quyết khúc mắc về mặt tinh thần khi họ có cảm giác khoảng cách quyền

lực còn quá cao và người quản lý trung gian không còn cảm thấy như bị “thừa” trong tổ chức.

### **3.4. Một số khuyến nghị**

#### **3.4.1. Khuyến nghị với BHXH Việt Nam**

Hiện nay tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai còn thiếu rất nhiều cán bộ, viên chức, do khối lượng nhiệm vụ, công việc được giao ngày càng tăng, năm sau nhiều hơn năm trước. Trong khi đó biên chế bổ sung thêm rất ít. Đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức lao động quá tải, chịu nhiều áp lực khi giải quyết công việc và phải làm thêm ngoài giờ kể cả ngày nghỉ. Kiến nghị BHXH Việt Nam cần xác định sớm vị trí việc làm để xây dựng định mức lao động từ đó xác định biên chế và bổ sung kịp thời biên chế cho BHXH các tỉnh. Để BHXH tỉnh có nguồn lao động phân cho BHXH quận, huyện.

Về công tác tuyển dụng, BHXH Việt Nam nên xây dựng sớm cơ cấu về số lượng lao động và trình độ NLD để làm cơ sở cho việc tuyển dụng, xây dựng các chức danh, tiêu chuẩn chức danh và cần có chính sách đối với con, em cán bộ công chức công tác lâu năm trong ngành.

Việc chuyển xếp ngạch lương cần phải có cơ chế rõ ràng và hàng năm nên mở các lớp dự thi chuyển ngạch cho các cán bộ CCVC đã qua đào tạo, đào tạo lại đủ điều kiện dự thi nâng ngạch, không nên để quá lâu như tình trạng hiện nay ảnh hưởng rất lớn đến quyền lợi không những về mặt vật chất mà cả về mặt tinh thần CBCCVC không yên tâm công tác.

#### **3.4.2. Khuyến nghị với Nhà nước**

Căn cứ nhu cầu của người lao động, học viên mạnh dạn khuyến nghị phương án tiền lương của ngành BHXH với Nhà nước như sau:

*Thứ nhất:* Theo Quyết định số 37/2012/QĐ-TTg ngày 12/9/2012 của Thủ tướng Chính phủ về việc thực hiện thí điểm mức tiền lương, thu nhập đối với ngành BHXH giai đoạn 2012 – 2015 đã hết thời hạn áp dụng, và thời gian thực hiện thí điểm mức tiền lương, thu nhập đối với ngành theo Quyết định số



15/2016/QĐ-TTg có hiệu lực thi hành từ ngày 25/5/2016, được áp dụng cho các năm ngân sách từ năm 2016-2018. Có thể thấy thời gian áp dụng mức tiền lương thí điểm trong từng giai đoạn rất ngắn, không có sự ổn định về chính sách tiền lương cho CBCCNV ngành BHXH, tạo tâm lý không yên tâm cho NLĐ về nguồn thu nhập của mình khi lao động trong ngành, ảnh hưởng đến động lực lao động trong công việc của người lao động. Như vậy, cần xây dựng lộ trình và quy chế tài chính ổn định cho ngành BHXH và phù hợp với tình hình thực tế của từng địa phương cũng như quy định của Nhà nước.

*Thứ hai:* Quỹ lương của Ngành Bảo hiểm xã hội hiện là  $1.8 \text{ lần} * \text{hệ số lương cơ bản} * \text{số người}$ . Trên thực tế: Hiện nay khối lượng công việc lớn (số lượng đơn vị mới thành lập tham gia BHXH tăng lên hàng năm, số lượng đơn vị năm 2015 so với năm 2016 là 21,2%), số lượng lao động quản lý lớn (số lao động tham gia BHXH năm 2015 so với năm 2016 tăng 34,5%, hiện số quản lý tại BHXH quận Hoàng Mai năm 2016 hơn 71 nghìn người). Số lượng đơn vị và số lượng lao động tham gia mới BHXH hàng năm đều tăng lên nhưng việc đạt mức thu BHXH đề ra hàng năm cũng không dễ dàng. Do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế các năm trước, việc sản xuất kinh doanh của các đơn vị cũ gặp nhiều khó khăn, dẫn đến tình trạng nợ đọng BHXH kéo dài với số lượng lớn, việc đốc thúc các đơn vị cũng mất nhiều thời gian và công sức. So khối lượng công việc phải thực hiện với mức lương hiện hưởng hàng tháng với công thức tính như trên, mức tiền lương hàng tháng người đó nhận được sẽ là:  $1.300.000 * 2.34 * 1,8 = 5.475.600,đ$ . Sau khi trích 10,5% mức lương để đóng BHXH thì mức lương thực tế hàng tháng viên chức nhận được là:  $5.475.600 - (10,5\% * 5.475.600) = 4.900.662,đ/\text{tháng}$ . Nếu trên địa bàn các thành phố lớn như Hà Nội, Tp.Hồ Chí Minh, Đà Nẵng... thì cuộc sống của cán bộ ngành bảo hiểm còn khó khăn, tiền lương chưa đảm bảo đủ nhu cầu cuộc sống, làm CBCCVC chưa yên tâm công tác. Đề nghị được nâng lương phù hợp.

## KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động tại cơ quan Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai là một đòi hỏi tất yếu bởi nó tác động trực tiếp đến sự phát triển của ngành bảo hiểm xã hội nói chung và của Bảo hiểm xã hội Hà Nội nói riêng. Để tạo động lực lao động cần vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp tác động tới người lao động nhằm làm cho họ có động lực trong công việc, khiến họ cảm thấy hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp công sức cho cơ quan Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai.

Qua quá trình thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích về thực trạng động lực và tạo động lực cho NLD trong cơ quan Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai theo các khía cạnh đánh giá nhu cầu, sự thỏa mãn của bản thân NLD và mức độ đáp ứng nhu cầu của cấp trên với cấp dưới... Luận văn đã rút ra nhận xét về động lực lao động của NLD tại đây vẫn chưa cao.

Dựa trên kết quả điều tra và những đánh giá khách quan, tác giả đã khái quát lại những điểm đã làm được, những mặt còn hạn chế trong tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai. Trên cơ sở đó, tác giả đã mạnh dạn đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế và hoàn thiện tạo động lực lao động tại đây. Đồng thời Luận văn cũng đưa ra một số gợi ý đối với bản thân người lao động và một số kiến nghị với Nhà nước để góp phần nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực cho NLD tại cơ quan Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai.

Trong phạm vi giới hạn về thời gian và kiến thức nên Luận văn không tránh khỏi những thiếu sót, kính mong nhận được ý kiến đóng góp của thầy cô và quý vị để tác giả hoàn thiện hơn bài Luận văn với hy vọng có thể ứng dụng vào thực tiễn tại nơi công tác.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo 20 năm thành lập BHXH Tp. Hà Nội (2015)
2. Báo cáo tổng kết tình hình hoạt động của BHXH quận Hoàng Mai các năm 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.
3. Chi phí quản lý cần phù hợp đặc thù hoạt động.
4. Chủ nhiệm Lê Hữu Tầng - mã số KX.07.13, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước đã được thực hiện như sau: “Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội”
5. Công văn số 460/BHXH- 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.
6. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
7. Vũ Dũng (2006), *Giáo trình Tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
8. Luận án tiến sĩ Lê Đình Lý (2009), Đề tài: “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”.
9. Luận án tiến sĩ Vũ Thị Uyên (2008), Đề tài: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”.
10. Nghị định 19/CP được chính phủ ban hành ngày 16/02/1995 thành lập BHXH Việt Nam.
11. Nghị định số 132/2003/NĐ-CP ngày 06/11/2003 của Chính phủ về việc điều chỉnh địa giới hành chính để thành lập các quận Long Biên, Hoàng Mai, thành lập các phường trực thuộc quận Long Biên, quận Hoàng Mai, thành phố Hà Nội.
12. 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.
13. Nghị định số 22/2011/NĐ-CP ngày 4/4/2011 của Chính Phủ quy định mức lương tối thiểu chung và các Nghị định của từng năm.
  14. Quyết định số 1288/QĐ-BHXH ngày 26/9/2013 của BHXH Việt Nam ban hành quy chế chi tiêu nội bộ đối với các đơn vị thuộc hệ thống BHXH Việt Nam.
  15. Quyết định số 15/2016/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về thực hiện thí điểm mức chi tiền lương, thu nhập đối với ngành BHXH Việt Nam giai đoạn 2016-2018.
  16. Quyết định số 1718/QĐ-BHXH ngày 10/12/2012 của BHXH Việt Nam, về việc ban hành quy chế thi đua khen thưởng đối với các đơn vị thuộc hệ thống BHXH Việt Nam.
  17. Quyết định số 1754/QĐ-BHXH-TCCB ngày 23 tháng 12 năm 2003 của Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam về thành lập BHXH quận Hoàng Mai.
  18. Quyết định số 37/2012/QĐ-TTg ngày 7/9/2012 của Thủ tướng Chính phủ về thực hiện thí điểm mức chi tiền lương, thu nhập đối với ngành BHXH Việt Nam giai đoạn 2012-2015.
  19. Quyết định số 4857/2008/QĐ-BHXH ngày 21/10/2008 của BHXH Việt Nam quy định về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của BHXH các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương.
  20. Quyết định số 838/QĐ-BHXH ngày 5/8/2011 và số 615/QĐ-BHXH ngày 5/6/2013 về quy chế thi đua khen thưởng đối với các đơn vị thuộc hệ thống BHXH Việt Nam.
  21. Quyết định số 99/QĐ-BHXH ngày 01/01/2015 của Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam.
  22. Tháp nhu cầu của Maslow. [http://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-  
tao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3](http://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-tao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3).

23. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
24. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
25. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tiền lương tiền công*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
26. Bùi Anh Tuấn – Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
27. Một số trang Web:
  - Giữ chân nhân tài: Phải hiểu nhu cầu của người lao động.
  - <http://www.baohiemxahoi.gov.vn/?u=nws&su=d&cid=829&id=10>  
<http://vnn.vietnamnet.vn/60nam/dulieu/2006/03/554445/>
  - Phải xem xét nhu cầu của người lao động, gia đình họ và cá yếu tố kinh tế. <http://laodong.com.vn/cong-doan/phai-xem-xet-nhu-cau-cua-nguoi-lao-dong-gia-dinh-ho-va-cac-yeu-to-kinh-te-231929.blđ>

**PHỤ LỤC 1**  
**PHIẾU ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC**

**(Dùng cho người lao động tại BHXH quận Hoàng Mai)**

Phiếu điều tra xã hội học này nhằm thu thập thông tin phục vụ Đề tài nghiên cứu về tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai. Sự quan tâm của quý vị trong việc trả lời đầy đủ, chính xác các câu hỏi trong phiếu điều tra này sẽ góp phần quan trọng trong việc nghiên cứu, đề xuất các giải pháp điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện chính sách đối với người lao động tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai nhằm tạo động lực, nâng cao hiệu quả lao động của đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước trong giai đoạn mới.

Thông tin quý vị cung cấp sẽ được giữ bí mật hoàn toàn và chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu trong khuôn khổ Đề tài này.

**PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN**

*Xin anh/chị cho biết một số thông tin về cá nhân bằng cách đánh dấu X vào ô thích hợp*

1) Giới tính:            Nam            1            Nữ            2

2) Thời gian lao động tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai:

    Ít hơn 5 năm            1            Từ 5 đến 10 năm            2

    Từ 10 năm đến 15 năm            3            Nhiều hơn 15 năm            4

3) Chức danh đang đảm nhận:

    Lãnh đạo            1            Chuyên viên            2

4) Trình độ học vấn cao nhất:

Trung cấp 1 Cao đẳng 2

Đại học 3 Trên đại học 4

5) Tổng tiền lương và phụ cấp hằng tháng là:

Thấp hơn 3 triệu đồng 1 Từ 3 đến 5 triệu đồng 2

Trên 5 triệu đồng 3

6) Tuổi của anh/chị hiện nay nằm trong khoảng?

Dưới 30 1 Từ 30 - 40 2

Trên 40 3

7) Tại sao anh/chị lại lựa chọn lao động trong một tổ chức công như Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai?

<b>Yếu tố</b>	<b>Lượt người lựa chọn</b>	<b>% trong tổng số lượt lựa chọn</b>
1. Truyền thống gia đình		
2. Không có sự lựa chọn nào khác		
3. Theo lời khuyên của cha mẹ, bạn bè		
4. Phù hợp khả năng, sở trường		
5. Công việc ổn định		
Tổng số		

## PHẦN 2: NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ

Anh/chị hãy cho biết ý kiến của mình về các vấn đề sau bằng cách đánh dấu X vào ô thích hợp

1) Thời gian lao động thực tế tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai

a) Số giờ lao động thực tế trung bình trong một ngày:

Ít hơn 5 giờ 1 Từ 5 - 6 giờ 2

Từ 6-7 giờ 3 Từ 7 - 8 giờ 4

Trên 8 giờ 5

b) Số ngày lao động thực tế trung bình trong một tuần:

Ít hơn 3 ngày 1 Từ 3 - 4 ngày 2

Từ 4 - 5 ngày 3 Từ 5 ngày trở lên 4

c) Tỷ lệ thời gian hữu ích dùng để giải quyết các công việc trên tổng thời gian lao động là khoảng ...%.

2) Nhìn chung mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ công nhân viên chức tại Bảo hiểm xã hội quận Hoàng Mai:

Xuất sắc 1 Tốt 2

Trung bình 3 Yếu 4

3) Anh/chị đã nỗ lực như thế nào để hoàn thành công việc được giao:

Rất nỗ lực 1 Nỗ lực 2

Vừa phải 3 Ít nỗ lực 4

4) Theo anh/chị động lực lao động có ảnh hưởng như thế nào đến kết quả công việc:

Rất nhiều 1 Nhiều 2

Vừa phải 3 Ít 4

Không ảnh hưởng 5

5) Khi có động lực lao động cao thì anh/chị sẽ nỗ lực như thế nào để hoàn thành các công việc được giao?





Ý kiến khác:

8) Được tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

9) Lao động trong bầu không khí vui vẻ, thoải mái

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

10) Anh/chị hãy cho biết chế độ đãi ngộ (Lương, thưởng) đối với cán bộ hiện nay:

a) Có căn cứ vào số lượng và chất lượng công việc hoàn thành không?

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

b) Mức tiền lương, tiền thưởng hiện nay bằng...% tổng thu nhập thực tế hằng tháng của cán bộ đơn vị.

Ý kiến khác:

c) Anh/chị có hài lòng về mức tiền lương, tiền thưởng hiện nay của đơn vị hay không?

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

11) Anh/chị cảm thấy hài lòng hay không hài lòng về điều kiện lao động hiện nay tại đơn vị?

Hài lòng 1 Không hài lòng 2

Ý kiến khác:

12) Người lãnh đạo đơn vị có quan tâm đến đời sống cá nhân của cán bộ công nhân viên trong đơn vị hay không?

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

13) Anh/chị có hài lòng về phong cách lãnh đạo và việc thực hiện các chính sách tạo động lực của người lãnh đạo đơn vị hay không?

a) Lãnh đạo có khen ngợi và thừa nhận thành tích của nhân viên hay không?

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

b) Lãnh đạo có xây dựng tiêu chuẩn công việc rõ ràng để làm cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên hay không?

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

c) Lãnh đạo có đối xử công bằng đối với tất cả nhân viên hay không?

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

d) Thiết kế công việc làm cho chúng luôn thú vị, hấp dẫn và đòi hỏi sự nỗ lực của nhân viên?

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

14) Công việc hiện tại của anh/chị có đóng góp và tác động ảnh hưởng đến xã hội hay không?

Có 1 Không 2

Nếu có tác động, bạn có cảm thấy tự hào về điều đó hay không?

Có 1 Không 2

15) Anh/chị có được đánh giá đúng năng lực, thành tích trong tổ chức, đơn vị hay không?

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

16) Anh /chị hãy cho biết ý kiến về công tác đào tạo của đơn vị hiện nay?

a) Đơn vị có chú trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hay không?

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

b) Nội dung đào tạo và thời gian đào tạo có đáp ứng được nhu cầu công việc hay không?

Có 1 Không 2

Ý kiến khác:

17) Anh/chị có cảm thấy công việc hiện nay là đa dạng, thích thú hay nhàm chán?

Thích thú 1 Nhàm chán 2

Ý kiến khác:

18) Hãy cho biết về thứ bậc nhu cầu trong công việc của anh/chị:

Nhu cầu	Thứ tự quan trọng
Công việc ổn định	
Thu nhập cao	
Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	
Được đánh giá cao thành tích đã đóng góp	
Phúc lợi xã hội	
Môi trường lao động đảm bảo	

19. A/c đánh giá của người lao động về công tác đào tạo như thế nào

Mức độ đánh giá	Lựa chọn
Hoàn toàn hài lòng	
Tương đối hài lòng	
Không quan tâm	

Ít hài lòng	
Rất không hài lòng	

20. A/c cho biết nguyên nhân làm cho đào tạo chưa hiệu quả

<b>Nguyên nhân</b>	<b>Lựa chọn</b>
Kinh phí đào tạo hạn chế	
Không xác định đúng nhu cầu đào tạo	
Quản lý đào tạo yếu kém	
Nội dung đào tạo không phù hợp	

21. Theo A/c mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng thăng tiến

<b>STT</b>	<b>Yếu tố</b>	<b>Thứ tự quan trọng</b>
1	Uy tín bản thân trong tập thể	
2	Thâm niên công tác	
3	Quan hệ tốt với đồng nghiệp	
4	Bằng cấp	
5	Mức độ hoàn thành công việc, năng lực lao động	
6	Vị trí công việc hiện tại	

**Trân trọng cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của quý Anh/chị!**

**Phụ lục 2: TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT BẢNG BẢNG HỎI  
BẢNG ĐẶC ĐIỂM MẪU KHẢO SÁT**

<b>STT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số lượng (người)</b>
<b>1</b>	<b>Giới tính</b>	<b>51</b>
	Nam	12
	Nữ	39
<b>2</b>	<b>Vị trí công việc</b>	<b>51</b>
	Lãnh đạo phòng hoặc tương đương	5
	Chuyên viên	40
	Lao động hợp đồng có thời hạn	6
<b>3</b>	<b>Số năm lao động</b>	<b>51</b>
	1 < 3 năm	3
	3 < 5 năm	10
	5 < 10 năm	18
	10 trở lên	20
<b>4</b>	<b>Tuổi</b>	<b>51</b>
	≤ 30 tuổi	21
	31- 39 tuổi	15
	40 – 49 tuổi	11
	≥ 50 tuổi	4
<b>5</b>	<b>Trình độ</b>	<b>51</b>
	Trung cấp, cao đẳng, lao động phổ thông	4
	Đại học	42
	Sau đại học	5

## 2.1. Yếu tố tác động đến việc lựa chọn lao động trong tổ chức công

*DVT: Lượt người, %*

<b>Yếu tố</b>	<b>Lượt người lựa chọn</b>	<b>% trong tổng số lượt lựa chọn</b>
1. Truyền thống gia đình	7	15,7
2. Không có sự lựa chọn nào khác	4	8,9
3. Theo lời khuyên của cha mẹ, bạn bè	6	13,3
4. Phù hợp khả năng, sở trường	12	26,7
5. Công việc ổn định	16	35,6
Tổng số	45	100

## 2.2 Thứ bậc nhu cầu của người lao động

*DVT: Lượt người, %*

<b>Nhu cầu</b>	<b>Thứ tự quan trọng</b>	<b>Lượt người lựa chọn</b>	<b>% trong tổng số lượt lựa chọn</b>
Công việc ổn định	2	28	93.3
Thu nhập cao	1	30	100
Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	3	25	83.3
Được đánh giá cao thành tích đã đóng góp	4	20	66.7
Phúc lợi xã hội	6	10	33.3
Môi trường lao động đảm bảo	5	19	63.7

### 2.3 Mức độ hài lòng phân theo nhóm tuổi

*ĐVT: Người, %*

Mức độ lựa chọn	Nhóm tuổi			Tổng số
	<30	30 - 40	>40	
Hài lòng				(43,3)
- Người	2	5	6	13
- Tỷ lệ phần trăm	15,38	38,46	46,15	100
Không hài lòng				(56,7)
- Người	8	6	3	17
- Tỷ lệ phần trăm	47,06	35,29	17,65	100

### 2.4 Mức độ hài lòng phân theo giới tính

*ĐVT: Người, %*

Mức độ hài lòng	Giới tính		Tổng số
	Nữ	Nam	
Hài lòng			
- Người	11	2	13
- Tỷ lệ phần trăm	84,6	15,4	
Không hài lòng			
- Người	7	10	17
- Tỷ lệ phần trăm	41,1	58,8	



## 2.5 Đánh giá mức độ hài lòng của CCVC về tiền lương

ĐVT: Số phiếu, %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với tiền lương					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Tiền lương đảm bảo công bằng bên ngoài	4	3	3	8	12	30
	13,3	10	10	26,7	40	100
Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	4	12	5	6	3	30
	13,3	40	16,7	20	10	100
Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên KQTHCV	3	4	6	11	6	30
	10	13,3	20	36,7	20	100
Điều kiện xét tăng lương hợp lý	5	11	5	5	4	30
	16,7	36,7	16,7	16,7	13,3	100
Hài lòng với mức thu nhập	4	6	4	13	3	30
	13,3	20	13,3	43,3	10	100

## 2.6 Thái độ của CBCNV đối với công tác khen thưởng

ĐVT: Số phiếu, %

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ hài lòng với tiền thưởng					Tổng
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	
Các khoản thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV	3	9	5	6	7	30	
	10	30	16,7	20	23,3	100	
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	3	9	4	11	3	30	
	10	30	13,3	36,7	10	100	
Mức thưởng hợp lý	4	9	7	6	4	30	
	13,3	30	23,3	20	13,3	100	
Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	3	9	8	6	4	30	
	10	30	26,7	20	13,3	100	
Hài lòng với mức thưởng nhận được	0	11	4	15	0	30	
	0	36,7	13,3	50	0	100	

## 2.7 Thái độ của CBCNV đối với công tác đánh giá THCV khác

ĐVT: Số phiếu, %

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ hài lòng với các yếu tố					Tổng
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	
Biết rõ cách đánh giá kết quả THCV	2	3	7	8	10	30	
	6,6	10	23,3	26,7	33,3	100	
Tiêu chuẩn đánh giá là rõ ràng, hợp lý	5	8	4	9	4	30	
	16,7	26,7	13,3	30	13,3	100	
Việc đánh giá được thực hiện chính xác, công bằng	3	8	6	7	6	30	
	10	26,7	20	23,3	20	100	

Chu kỳ đánh giá là hợp lý	5	8	4	6	7	30
	16,7	26,7	13,3	20	23,3	100
Nhận được sự phản hồi về kết quả THCV	6	8	5	7	4	30
	20	26,7	16,7	23,3	13,3	100
Thành tích đóng góp được thừa nhận bằng hành động cụ thể	4	8	4	9	5	30
	13,3	26,7	13,3	30	16,7	100
Hài lòng với công tác đánh giá	4	8	5	7	6	30
	13,3	26,7	16,7	23,3	20	100

## 2.8 Đánh giá của người lao động về yếu tố thuộc công việc

*ĐVT: Số phiếu, %*

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ hài lòng với các yếu tố					Tổng
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	
Làm đúng vị trí yêu thích		4	8	6	7	5	30
		13,3	26,7	20	23,3	16,7	100
Phù hợp với khả năng, sở trường		5	9	4	8	4	30
		16,7	30	13,3	26,7	13,3	100
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại		3	7	4	12	4	30
		10	23,3	13,3	40	13,3	100
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được		4	6	5	8	7	30
		13,3	20	16,7	26,7	23,3	100
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc		3	4	5	12	6	30
		10	13,3	16,7	40	20	100

## 2.9 Đánh giá của người lao động về môi trường lao động

ĐVT: Số phiếu, %

Chỉ tiêu \ Mức độ	Mức độ hài lòng với các yếu tố					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái	3	5	5	9	8	30
	10	16,7	16,7	30	26,7	100
Luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ nhân viên khác	3	4	5	9	9	30
	10	13,3	16,70	30	30	100
Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp	3	4	4	8	11	30
	10	13,3	13,3	26,7	36,7	100
Không gian lao động, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc	1	4	6	10	9	30
	3,3	13,3	20	33,3	30	100
ATVS lao động luôn được lãnh đạo quan tâm	3	3	4	8	12	30
	10	10	13,3	26,7	40	100
Chế độ lao động và nghỉ ngơi hợp lý	4	3	6	8	9	30
	13,3	10	20	26,7	30	100
Hài lòng với môi trường, điều kiện lao động	1	3	6	12	8	30
	3,3	10	20	40	26,7	100

## 2.10 Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo

*DVT: Lượt lựa chọn, %*

Mức độ đánh giá	Lượt lựa chọn	Tỷ lệ (%)
Hoàn toàn hài lòng	2	6,7
Tương đối hài lòng	5	16,7
Không quan tâm	7	23,3
Ít hài lòng	10	33,3
Rất không hài lòng	6	20
<b>Tổng</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

## 2.11 Nguyên nhân làm cho đào tạo chưa hiệu quả

*DVT: Lượt, %*

Nguyên nhân	Lượt lựa chọn	Tỷ lệ
Kinh phí đào tạo hạn chế	8	26,7
Không xác định đúng nhu cầu đào tạo	10	33,3
Quản lý đào tạo yếu kém	6	20
Nội dung đào tạo không phù hợp	6	20
<b>Tổng số</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

## 2.12 Mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng thăng tiến

*DVT: Lượt, %*

<b>STT</b>	<b>Yếu tố</b>	<b>Thứ tự quan trọng</b>	<b>Lượt người lựa chọn</b>	<b>% trong tổng số lượt lựa chọn</b>
1	Uy tín bản thân trong tập thể	1	27	90
2	Thâm niên công tác	2	25	83.3
3	Quan hệ tốt với đồng nghiệp	4	21	70
4	Bằng cấp	3	23	76.7
5	Mức độ hoàn thành công việc, năng lực lao động	5	20	66.7
6	Vị trí công việc hiện tại	6	19	63.3

**Phụ lục 3: BẢN TIÊU CHUẨN CHỨC DANH**  
**VỊ TRÍ VIỆC LÀM: CHUYÊN VIÊN BỘ PHẬN THU**

**I. BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC**

**1. Chức trách:**

Trực tiếp giúp Phó giám đốc trong công tác giải quyết các công việc liên quan đến thu bảo hiểm xã hội

**2. Nhiệm vụ cụ thể:**

<b>I</b>	<b>Bảo hiểm xã hội bắt buộc</b>
<b>1</b>	Kiểm tra và nhận hồ sơ đề nghị về bảo hiểm xã hội từ bộ phận tiếp nhận quản lý hồ sơ, đối chiếu tính đầy đủ và hợp pháp của bộ phận hồ sơ theo quy định;
<b>2</b>	Xử lý nghiệp vụ phát sinh trong hồ sơ đề nghị của đơn vị vào phần mềm BHXH: đối chiếu điều chỉnh lương, tăng – giảm NLD tham gia mới, hoặc nghỉ việc, tăng – giảm NLD nghỉ thai sản, cấp thẻ, cấp sổ, chốt sổ..
<b>3</b>	Đối với hồ sơ còn vướng mắc: Gửi công văn trả lại hồ sơ không đủ điều kiện giải quyết hoặc cần bổ sung, công văn trả lời đơn thư vướng mắc của đơn vị
<b>4</b>	Viết công văn xin ý kiến BHXH tp.Hà Nội đối với các trường hợp vượt quá thẩm quyền quy định giải quyết tại Quận.
<b>5</b>	Bàn giao hồ sơ cùng danh sách cho phòng Sổ - thẻ hoặc phòng Tiếp nhận và quản lý hồ sơ
<b>6</b>	Phối hợp với phòng sổ thẻ để điều chỉnh thông tin đối với những trường in sổ, thẻ chưa đúng
<b>7</b>	Đối chiếu số liệu phát sinh hàng tháng đóng BHXH với đơn vị. Đơn đốc đơn vị thực hiện nghiêm túc quy định của BHXH
<b>8</b>	Phối hợp với phòng Kiểm tra đi kiểm tra đơn đốc với các đơn vị chuyển quản

<b>9</b>	Giải đáp thắc mắc, khiếu nại cho các đối tượng tham gia BHXH bắt buộc.
<b>II.</b>	<b>BHYT hộ gia đình và BHYT đối tượng được hưởng chính sách</b>
<b>1</b>	Kiểm tra và nhận hồ sơ đề nghị về bảo hiểm xã hội từ bộ phận tiếp nhận quản lý hồ sơ, đối chiếu tính đầy đủ và hợp pháp của bộ phận hồ sơ theo quy định;
<b>2</b>	Xử lý nghiệp vụ phát sinh trong hồ sơ đề nghị của đơn vị vào phần mềm BHXH: tăng – giảm NLD tham gia mới hoặc hết chế độ; cấp thẻ
<b>3</b>	Viết công văn xin ý kiến BHXH tp.Hà Nội đối với các trường hợp vượt quá thẩm quyền quy định giải quyết tại Quận.
<b>4</b>	Bàn giao hồ sơ cùng danh sách cho phòng Sổ - thẻ hoặc phòng Tiếp nhận và quản lý hồ sơ
<b>5</b>	Hàng tháng đối chiếu danh sách phát hành thẻ với Phòng Lao động – xã hội
<b>III.</b>	Thực hiện các nhiệm vụ khác khi được lãnh đạo phân công.

## **II. CÁC TIÊU CHUẨN ĐỐI VỚI NGƯỜI NHẬN VỊ TRÍ VIỆC LÀM**

### **1. Trình độ học vấn và chuyên môn**

Tốt nghiệp đại học trở lên thuộc chuyên ngành đào tạo có quan hệ trực tiếp đến hoạt động của Ngành như: Bảo hiểm xã hội, Luật, Luật kinh tế, Kinh tế lao động, Quản trị nhân lực

### **2. Trình độ ngoại ngữ:** Ngoại ngữ chứng chỉ B

### **3. Trình độ tin học:** Văn phòng trình độ B

### **4. Kinh nghiệm thực tế:** Không cần kinh nghiệm

### **5. Hiểu biết**

28.Có khả năng tổng hợp, hệ thống các văn bản, tài liệu quy định về chế độ, chính sách BHXH qua các thời kỳ và hiểu biết mang tính hệ



thông về chính sách BHXH qua các thời kỳ;

29. Nắm rõ thủ tục, hồ sơ và quy trình giải quyết bảo hiểm xã hội bắt buộc, bảo hiểm y tế hộ gia đình, bảo hiểm y tế các đối tượng chính sách;

30. Sử dụng thành thạo phần mềm thu BHXH (SMS)

31. Am hiểu các quy định pháp luật về các lĩnh vực khác liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ, như Bộ luật lao động, Luật việc làm, Luật Doanh nghiệp...

## VỊ TRÍ VIỆC LÀM: CHUYÊN VIÊN BỘ PHẬN SỔ THẺ

### I. BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

#### 1. Chức trách:

Trực tiếp giúp Phó giám đốc trong công cấp mới - cấp lại thẻ, sổ BHXH, in tờ rời chốt sổ BHXH và thu hồi thẻ - sổ BHXH cho đối tượng đã được phân cấp.

#### 2. Nhiệm vụ cụ thể:

1	Kiểm tra và nhận hồ sơ đề nghị về bảo hiểm xã hội từ bộ phận thu, đối chiếu tính đầy đủ và hợp pháp của bộ phận hồ sơ theo quy định;
2	Xử lý nghiệp vụ phát sinh trong hồ sơ đề nghị của đơn vị trong phần mềm sổ - thẻ: cấp mới, cấp lại, cấp đổi sổ - thẻ BHXH, BHYT
3	Thu hồi sổ - thẻ do cấp trùng, hỏng (một người được cấp 2 lần sổ - thẻ)
4	Tiếp nhận và giải quyết hồ sơ đề nghị in tờ rời chốt sổ
5	Bàn giao hồ sơ cùng danh sách cho phòng Tiếp nhận và quản lý hồ sơ
6	Phối hợp với phòng thu để điều chỉnh thông tin đối với những trường in sổ, thẻ chưa đúng
7	Thực hiện quyết toán tình hình sử dụng phôi. Hàng quý lập báo cáo về tình hình cấp thẻ- sổ, quyết toán sử dụng phôi sổ - thẻ

<b>8</b>	Đối chiếu hồ sơ đề nghị chốt sổ BHXH trước khi trình Giám đốc ký duyệt
<b>9</b>	Thực hiện các nhiệm vụ khác khi được lãnh đạo phân công.

## **II. CÁC TIÊU CHUẨN ĐỐI VỚI NGƯỜI NHẬN VỊ TRÍ VIỆC LÀM**

### **1. Trình độ học vấn và chuyên môn**

Tốt nghiệp đại học trở lên thuộc chuyên ngành đào tạo có quan hệ trực tiếp đến hoạt động của Ngành như: Công nghệ thông tin, toán tin, truyền thông và mạng máy tính, Luật, Luật kinh tế, Kinh tế lao động, Thống kê,..

**2. Trình độ ngoại ngữ:** Ngoại ngữ chứng chỉ B

**3. Trình độ tin học:** Văn phòng trình độ B

**4. Kinh nghiệm thực tế:** Không cần kinh nghiệm

### **5. Hiểu biết**

- Hiểu rõ quy trình, hồ sơ, thời hạn các thủ tục liên quan đến cấp sổ - thẻ

- Hiểu rõ quy định liên quan đến quản lý phôi sổ BHXH, cấp phôi sổ BHXH, phôi thẻ BHYT

- Có khả năng nắm bắt và xử lý yêu cầu về nghiệp vụ cấp sổ BHXH, thẻ BHYT đối với tổ chức, cá nhân tham gia BHXH, BHYT

**Phụ lục 4**

**Bảng 4.1: Số đơn vị đang tham gia BHXH bắt buộc (2014 – 2017)**

STT	Loại hình đơn vị	Số ĐV				So sánh (%)		
		2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
1	DNNN	38	38	35	32	100	92,11	91,4
2	DN có vốn ĐTNN	37	40	41	47	108,11	102,5	114,6
3	DN NQD	2.106	2.318	2.850	3.510	110,07	122,95	123,15
4	Khối HCSN	98	99	99	99	101,02	100	100
5	Khối ngoài công lập	74	75	78	78	101,35	104	100
6	Hợp tác xã	11	11	11	11	100	100	100
7	Khối xã, phường	14	14	14	14	100	100	100
8	Hộ KD cá thể	6	8	9	11	133,33	112,5	122,2
<b>Tổng</b>		<b>2.386</b>	<b>2.603</b>	<b>3.137</b>	<b>3.803</b>	<b>109,09</b>	<b>120,51</b>	<b>121,2</b>

*(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai)*

**Bảng 4.2 Số lao động đang tham gia BHXH, BHYT, BHTN (2014-2017)**

STT	Loại hình DV	Số LĐ (người)				So sánh (%)		
		2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
1	DNNN	11.829	12.042	10.284	8.409	101,8	85,40	81,8
2	DN có vốn ĐTNN	431	395	445	745	91,65	112,66	167,4
3	DN NQD	30.555	33.350	36.434	56.234	109,15	109,25	154,3
4	Khối HCSN	3.771	3.967	4.131	4.140	105,2	104,13	100,2
6	Ngoài công lập	829	932	1.079	1.083	112,42	115,77	100,4
6	Hợp tác xã	81	67	84	84	82,72	125,37	100
7	Khối xã, phường	372	370	374	374	99,46	101,08	100
8	Hộ KD cá thể	25	37	35	39	148	94,59	111,4
<b>Tổng</b>		<b>47.893</b>	<b>51.160</b>	<b>52.866</b>	<b>71.108</b>	<b>106,82</b>	<b>103,33</b>	<b>134,5</b>

(Nguồn: BHXH quận Hoàng Mai )