

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của bản thân, được xuất phát từ yêu cầu phát sinh trong công việc để hình thành hướng nghiên cứu. Các số liệu có nguồn gốc rõ ràng tuân thủ đúng nguyên tắc và kết quả trình bày trong luận văn được thu thập được trong quá trình nghiên cứu là trung thực chưa từng được ai công bố trước đây.

Hà Nội, ngày 01 tháng 10 năm 2013

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Thu Mai

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vi
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	vi
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, SỐ ĐỒ.....	vii
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGUỒN NHÂN LỰC.....	6
1.1. Một số khái niệm cơ bản có liên quan.....	6
1.1.1. Nguồn nhân lực	6
1.1.2. Động cơ lao động.....	6
1.1.3. Động lực lao động	6
1.1.4. Tạo động lực lao động	7
1.1.5. Chính sách tạo động lực.....	7
1.2. Các học thuyết về tạo động lực phổ biến	8
1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow.....	8
1.2.2. Học thuyết kì vọng của Victor Vroom	10
1.2.3. Học thuyết hai yếu tố (Two Facstors Theory)	11
1.3. Hệ thống chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực	11
1.3.1. Các chính sách kích thích tài chính	11
1.3.2. Các chính sách kích thích phi tài chính	14
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực	20
1.4.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động	20
1.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong	22
1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	23

1.5. Sự cần thiết phải hoàn thiện chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực	25
1.5.1. Đối với cá nhân.....	25
1.5.2. Đối với tổ chức	26
1.5.3. Đối với xã hội.....	26
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực cho nguồn nhân lực của một số đơn vị.....	27
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO	
NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH BẢO HIỂM XÃ HỘI TỈNH NINH BÌNH	
GIAI ĐOẠN 2008-2012.....	30
2.1. Khái quát về đặc điểm tự nhiên, KT-XH của tỉnh Ninh Bình.....	30
2.2. Khái quát về Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.....	31
2.2.1. Quá trình hình thành và phát triển Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình....	31
2.2.2. Đặc điểm của Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực.....	32
2.3. Thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực.....	42
2.3.1. Thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực bằng các biện pháp kích thích tài chính	42
2.3.2. Thực trạng chính sách tạo động lực bằng các biện pháp kích thích phi tài chính.....	52
2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.....	66
2.4.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh	66
2.4.2. Các yếu tố thuộc về ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh.....	67
2.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	69
2.5. Đánh giá thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình	71

2.5.1. Những kết quả đạt được trong chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình	71
2.5.2. Những hạn chế trong chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.....	72
2.5.3. Nguyên nhân hạn chế của chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.....	73
CHƯƠNG 3. ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH BẢO HIỂM XÃ HỘI TỈNH NINH BÌNH.....	75
3.1. Định hướng phát triển của ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình trong thời gian tới.....	75
3.1.1. Phương hướng phát triển của ngành BHXH tỉnh Ninh Bình	75
3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.....	76
3.2. Các giải pháp nhằm tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh	78
3.2.1. Hoàn thiện các giải pháp kích thích tài chính.....	79
3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích phi tài chính	82
3.3. Các kiến nghị.....	93
3.3.1. Với Lãnh đạo của BHXH tỉnh.....	93
3.3.2. Với các cơ quan hữu quan.....	93
3.3.3. Với BHXH Việt Nam	93
KẾT LUẬN.....	96

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BHXH	: Bảo hiểm xã hội
BHTN	: Bảo hiểm thất nghiệp
BHYT	: Bảo hiểm y tế
ĐVT	: Đơn vị tính
KPCĐ	: Kinh phí công đoàn
KH-TC	: Kế hoạch – tài chính
TC-HC	: Tổ chức hành chính
CNTT	: Công nghệ thông tin
CST	: Cấp số thẻ
GĐYT	: Giám định y tế
TNQLHS	: Tiếp nhận quản lý hồ sơ
CCVC	: Công chức viên chức
NNL	: Nguồn nhân lực
BH	: Bảo hiểm
XHCN	: Xã hội chủ nghĩa
KXL	: Không xếp loại
KCB	: Khám chữa bệnh

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Tình hình thực hiện kế hoạch thu của Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp tại Ninh Bình (<i>ĐVT: tỷ đồng</i>).....	33
Bảng 2.2: Đối tượng và số tiền chi trả cho các đối tượng hưởng các chế độ dài hạn	34
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ giai đoạn 2009-2012	40
Bảng 2.4 : Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính năm 2012.....	41
Bảng 2.5 : Đánh giá mức độ hài lòng của NNL về tiền lương.....	46
Bảng 2.6: Tiền thưởng cho cán bộ CCVC ngành BHXH tỉnh.....	49
Bảng 2.7: Đánh giá của NNL về yếu tố tiền thưởng	50
Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về yếu tố thuộc công việc	54
Bảng 2.9: Đánh giá của NNL về công tác đánh giá thực hiện công việc	57
Bảng 2.10: Công tác đào tạo ngành BHXH tỉnh Ninh Bình giai đoạn 2008-2012	60
Bảng 2.11 : Đánh giá của NNL về công tác đào tạo	61
Bảng 2.12 : Mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng thăng tiến	63
Bảng 2.13 : Đánh giá của NNL về môi trường làm việc	65

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1 : Biểu đồ diễn biến NNL giai đoạn 2000 – 2012.....	39
Biểu đồ 2.2 : Tỷ lệ bố trí NNL phù hợp với chuyên ngành đào tạo.....	55

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow	8
Sơ đồ 1.1: Nhu cầu - Sự thỏa mãn.	9
Sơ đồ số 1.2 : Quá trình kế hoạch hoá	14
Sơ đồ số 2.1 : Hệ thống tổ chức bộ máy	36

MỞ ĐẦU

1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Mỗi người lao động đều có những tiềm năng nhất định tồn tại trong con người của họ, nhưng không phải ai cũng biết cách để phát huy tối đa nội lực của bản thân mình. Chính vì thế ngành quản trị nhân lực mới ra đời, với mục đích đưa ra các nguyên lý, đặc biệt là hiểu tâm lý và mong muốn của người lao động trong tổ chức mình. Từ những năm 50 của thế kỷ 20, các nhà nghiên cứu đã đưa ra các thuyết về tạo động lực cho người lao động, nhưng đến tận bây giờ vấn đề ấy vẫn chưa được quan tâm đúng mức, bởi mọi người vẫn chưa nhìn nhận thấy tầm quan trọng của nó đối với sự tồn tại của một tổ chức. Con người – luôn là yếu tố quyết định đến sự thành bại của một tổ chức, cũng với ý nghĩa lớn lao như thế, việc làm thế nào để người lao động có thể phát huy được những phẩm chất của mình để từ đó làm cho tổ chức có thể lớn mạnh hơn không phải là một điều dễ. Đây có thể coi là một vấn đề phức tạp và trừu tượng, vì còn liên quan đến tâm lý học, mà đã là tâm lý học thì mỗi cá nhân khác nhau có những tâm lý khác nhau, do đó để có thể thống nhất các cá nhân trong một tập thể, tạo ra được một mục đích chung cho tổ chức thì phải có những phương pháp và cách thức thật khéo léo, tác động vào những nhu cầu mà mình đặt ra cho bản thân và gia đình, vì thế đơn vị nào biết tác động vào những yếu tố đó thì đã thành công trong việc kích thích họ làm việc và cống hiến cho tổ chức, đây là mục đích cuối cùng và cũng là quan trọng nhất không chỉ của một cơ quan mà là của tất cả các cơ quan đang tồn tại và phát triển.

Chính sách tạo động lực đang ngày càng được quan tâm nhiều hơn trong tất cả các đơn vị hành chính sự nghiệp cũng như các doanh nghiệp nhà nước hiện nay. Tổ chức là một tập thể người lao động mà trong đó họ làm việc và cống hiến vì mục đích chung là làm cho tổ chức ngày càng phát triển

và có vị thế trong xã hội. Ngược lại, người lao động sẽ nhận được những phần thưởng về cả vật chất lẫn tinh thần từ tổ chức mang lại. Như vậy, xét về thực chất chính sách tạo động lực cho NNL là một hoạt động đầu tư mà cả hai bên cùng có lợi.

Thực tế chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình đã và đang được thực hiện, nhưng vẫn chưa đạt được kết quả như mong muốn và vẫn chưa kích thích được người lao động làm việc hết mình cho tổ chức, tinh thần trách nhiệm mới chỉ dừng lại ở một bộ phận nhỏ người lao động, chất lượng công việc vẫn còn đạt ở mức trung bình. Đó là những lý do khiến tác giả chọn đề tài luận văn thạc sĩ: “Chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình”.

2. MỤC ĐÍCH VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI

2.1. Mục đích nghiên cứu

Nhằm hoàn thiện chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội nói chung, tỉnh Ninh Bình nói riêng.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu các vấn đề về tạo động lực và tạo động lực trên góc độ lý thuyết.
- Phân tích, đánh giá thực trạng chính sách tạo động lực cho NNL ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.
- Đề xuất một số giải pháp tạo động lực cho NNL ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

3.1. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu là chính sách tạo động lực cho NNL và toàn bộ nguồn nhân lực ngành BHXH tỉnh Ninh Bình

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Chủ yếu đề cập đến thực trạng chính sách tạo động lực và các giải pháp tạo động lực cho NNL ngành BHXH tỉnh Ninh Bình trong thời gian tới.

- Về không gian, thời gian: Nghiên cứu thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành BHXH tỉnh Ninh Bình trong 5 năm trở lại đây.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

4.1. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp luận duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, đồng thời kết hợp với các phương pháp cụ thể như: tổng hợp, thống kê, điều tra mẫu bằng bảng hỏi và phỏng vấn, phân tích so sánh định tính và định lượng. Quy trình nghiên cứu như sau:

Bước 1: Nghiên cứu mô hình lý thuyết các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động theo tính chất động lực.

Bước 2: Thiết kế mẫu phiếu điều tra sự thoả mãn của người lao động về các chính sách tạo động lực cho NNL ngành BHXH tỉnh Ninh Bình. Mẫu phiếu được thiết kế chung cho 3 đối tượng đánh giá:

- Lãnh đạo đơn vị: Các phó Giám đốc
- Lãnh đạo là các trưởng, phó phòng;
- Cán bộ, CCVC nghiệp vụ các phòng, BHXH các huyện;

Bước 3: 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.

Bước 4: Phân tích số liệu. Kết quả điều tra sẽ được tập hợp thành bảng so sánh với các tiêu chí khác nhau để làm rõ sự thoả mãn của người lao động của đơn vị.

Bước 5: Kiến nghị các giải pháp hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho NNL ngành BHXH tỉnh Ninh Bình.

4.2. Phương pháp thu thập số liệu:

- Nguồn số liệu:

+ Số liệu sơ cấp: Phiếu điều tra ý kiến và sự thoả mãn của NNL đối với chính sách tạo động lực làm việc ngành BHXH tỉnh.

+ Số liệu thứ cấp, bao gồm: các báo cáo, tài liệu, thông tin nội bộ từ năm 2008 đến 2012 của phòng Kế hoạch – tài chính, Tổ chức - hành chính, phòng thu, phòng chế độ BHXH của đơn vị.

- Phương pháp phân tích số liệu:

+ Phương pháp so sánh, đối chiếu: luận văn nghiên cứu chính sách tạo động lực làm việc cho NNL đặt trong mối liên hệ với chiến lược phát triển của đơn vị.

+ Phương pháp phân tích: dựa trên số liệu của đơn vị để phân tích thực trạng chính sách tạo động lực làm việc cho NNL của đơn vị, từ đó đánh giá điểm mạnh, điểm yếu và đề xuất các giải pháp.

5. NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA LUẬN VĂN

- Về mặt lý luận, luận văn hệ thống hoá và làm rõ các chính sách tạo động lực cho người lao động nhằm khuyến khích họ làm việc hăng say và đạt hiệu quả cao hơn.

- Về mặt thực tiễn, thông qua nghiên cứu thực trạng, luận văn mô tả và phân tích, làm rõ thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành BHXH tỉnh Ninh Bình. Trên cơ sở đó, đưa ra những đánh giá về những điểm mạnh, điểm yếu cùng những nguyên nhân đang tồn tại trong hoạt động của đơn vị.

- Về hướng đề xuất, luận văn đưa ra những phương hướng cùng hệ thống các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành BHXH tỉnh Ninh Bình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động cho BHXH tỉnh Ninh Bình.

6. KẾT CẤU ĐỀ TÀI

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, đề tài bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực

Chương 2: Thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình giai đoạn 2008-2012

Chương 3: Định hướng và giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Một số khái niệm cơ bản có liên quan

1.1.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu của mỗi thành viên¹.

1.1.2. Động cơ lao động

Là mục đích chủ quan của hoạt động của con người, là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng nhu cầu đặt ra đó là tất cả điều kiện phần đầu nội tâm được mô tả như mong muốn, ước muốn, ham muốn mang đến trạng thái kích thích thúc đẩy con người hành động. Theo cách nhìn của các nhà quản trị thì một người có động cơ làm việc sẽ làm việc tích cực, duy trì tốc độ làm việc, do đó động cơ kéo theo sự nỗ lực kiên trì phần đầu theo mục đích trước hết là thỏa mãn nhu cầu hiện tại, lợi ích hiện tại.

1.1.3. Động lực lao động

Hoạt động của con người là hoạt động có mục đích, vì vậy các nhà quản lý luôn tìm cách để trả lời câu hỏi là tại sao người lao động lại làm việc. Để trả lời được cho câu hỏi này các nhà quản trị phải tìm hiểu về động lực của người lao động và tìm cách tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc.

¹ TS. Lê Thanh Hà - Giáo trình Quản trị nhân lực (tập 1) - Nhà xuất bản Lao động xã hội năm 2009

Vậy động lực là gì? Động lực là sự khao khát và tự nguyện của con người để nâng cao mọi nỗ lực của mình nhằm đạt được mục tiêu hay kết quả cụ thể nào đó².

Như vậy động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người, khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Chính vì những đặc điểm này nên động lực của mỗi con người là khác nhau vì vậy nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau đến mỗi người lao động để đạt hiệu quả sử dụng lao động cao nhất.

1.1.4. Tạo động lực lao động

Tạo động lực trong lao động là những tổng hợp các chính sách, biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát tự nguyện của người lao động để cố gắng phấn đấu đạt các mục tiêu của tổ chức.

Tạo động lực 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.

Tạo động lực vừa là trách nhiệm, vừa là mục tiêu của người quản lý. Xét theo quan điểm nhu cầu, quá trình tạo động lực cho người lao động bao gồm các bước:

Nhu cầu không được thỏa mãn → Sự căng thẳng → Các động cơ → Hành vi tìm kiếm → Nhu cầu được thỏa mãn → Giảm căng thẳng → (trở lại từ đầu).

1.1.5. Chính sách tạo động lực

Chính sách tạo động lực được định nghĩa một cách đơn giản đó là tập hợp các quy định về các hoạt động tạo động lực trong hoạt động quản lý.

² Th.S Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân - Giáo trình Quản trị nhân lực - NXB ĐH KTQD, năm 2007

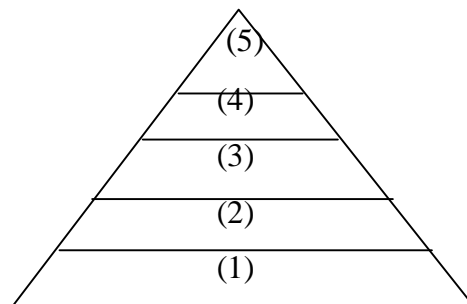
Các động cơ để hành động có thể là tốt nhưng cũng có thể là xấu. Bất cứ hành vi quản lý nào cũng phải được thúc đẩy và quản lý phải được tạo quyền thực hiện. Chính sách tạo động lực được áp dụng tốt nhất là tạo ra một hệ thống khen thưởng dựa trên các khuyến khích và các tiêu chuẩn hóa với sự thực hiện công việc và người lao động. Tùy những đối tượng khác nhau mà có những hành vi hưởng ứng khác nhau với các động lực làm việc cho mục tiêu và được thúc đẩy hoặc sẽ bị hạn chế hoặc bị chậm lại.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực phổ biến

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng: Hành vi của cá nhân tại một thời điểm nào đó thường quyết định bởi một nhu cầu mạnh nhất của họ, từ đó ông triển khai một sơ đồ bao gồm hệ thống phân cấp nhu cầu của con người được biểu hiện như sau:

Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow



Chú thích:

- (5): Nhu cầu tự khẳng định mình;
- (4): Nhu cầu về sự tôn trọng;
- (3): Nhu cầu xã hội;
- (2): Nhu cầu an toàn;
- (1): Nhu cầu sinh lý.

Nhu cầu sinh lý: Đó là nhu cầu cơ bản của con người bao gồm những đòi hỏi về ăn, uống, mặc, ở, đi lại... Đây là nhu cầu thiết yếu đảm bảo cho con người có thể tồn tại được.

Nhu cầu an toàn: Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm thân thể, sự đe dọa mất việc, mất tài sản, khi về già có tiền để sống (bảo hiểm xã hội, Y tế...).

Nhu cầu xã hội: Bao gồm sự mong muốn được quan hệ giao lưu gắn kết với những người khác, sự quan tâm, trao và nhận tình cảm và sự phối hợp hoạt động.

Nhu cầu về sự tôn trọng: Bao gồm giá trị bản thân, sự độc lập thành quả, sự công nhận và tôn trọng từ người khác. Nhu cầu về sự tôn trọng dẫn tới sự thoả mãn quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

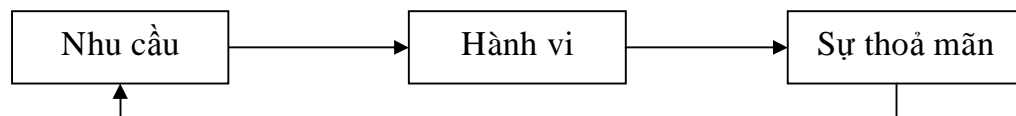
Nhu cầu tự khẳng định mình: Đó là những mong muốn tiến bộ và tự hoàn thiện, phát triển mình, phát huy các tiềm năng của bản thân.

Nhìn chung không phải trong cùng một thời kỳ mọi người đều xuất hiện những nhu cầu như nhau mà ở từng thời điểm thì người khác nhau có nhu cầu khác nhau. Nhưng về nguyên tắc các nhu cầu ở bậc thấp hơn phải được thoả mãn trước khi được khuyến khích để thoả mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

Theo học thuyết này, trước tiên các nhà quản lý cần quan tâm thoả mãn các nhu cầu sinh lý tự nhiên, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

Học thuyết nhu cầu của Maslow đã khai thác tối đa các tiềm năng của người lao động và đi đến một kết luận rằng: Động lực có nguồn gốc từ những nhu cầu cơ bản của con người, nếu những nhu cầu cơ bản này được thoả mãn sẽ tạo ra động lực trong mỗi con người. Những nhu cầu cơ bản chi phối rất lớn tới hành vi của con người, tới thành quả của họ và tới hiệu quả chung của toàn doanh nghiệp. Tinh thần trên có thể thể hiện qua sơ đồ:

Sơ đồ 1.1: Nhu cầu - Sự thoả mãn.



Như vậy, mọi hành vi của con người đều xuất phát từ nhu cầu cơ bản của bản thân họ, khát vọng cuối cùng của con người là được thoả mãn các nhu cầu thông qua hành vi của mình.

1.2.2. Học thuyết kì vọng của Victor Vroom

Thuyết kì vọng của Victor Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\boxed{\text{HẤP LỰC} \times \text{MONG ĐỢI} \times \text{PHƯƠNG TIỆN} = \text{SỰ ĐỘNG VIÊN}}$$

- Hấp lực (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?).

- Mong đợi (thực hiện công việc) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt được mục tiêu?).

- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (liệu người ta có biết đến và đánh giá những nỗ lực của tôi?).

- Sự động viên: Là thành quả của 3 yếu tố trên

Như vậy, học thuyết kì vọng của Victor Vroom chỉ ra rằng, các cá nhân sẽ có động lực làm việc nếu họ tin vào:

- + Mọi quan hệ xác thực giữa các cố gắng và thành tích đạt được;
- + Thành tích nhận được của người lao động sẽ mang lại cho người lao động phần thưởng xứng đáng.
- + Phần thưởng mà người lao động nhận được sẽ làm thoả mãn những nhu cầu quan trọng của họ.
- + Sự mong muốn thoả mãn các nhu cầu đủ mạnh để người lao động có những cố gắng cần thiết.

Tóm lại, để tạo động lực cho người lao động nhà quản lý phải tác động lên những yếu tố thúc đẩy trên, điều quan trọng trong lý thuyết này là nhà quản trị phải làm sao để tạo được sự đam mê cho người lao động và để họ

thấy được sự đam mê đó có hy vọng, có cơ sở, từ đó mới tạo ra động lực thúc đẩy họ làm việc đạt tới kết quả mong muốn.

1.2.3. Học thuyết hai yếu tố (Two Facstors Theory)

Theo học thuyết này, sự thỏa mãn hay không thỏa mãn được chia làm nhóm:

Nhóm 1: Bao gồm các yếu tố then chốt tạo nên sự thỏa mãn công việc như: Sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong công việc, trách nhiệm lao động, sự thăng tiến.

Herzberg cho rằng, khi các yếu tố này được thỏa mãn sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Nhóm 2: Bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như: Các chính sách về chế độ quản trị của cơ quan, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ con người, các điều kiện làm việc.

Ông còn cho rằng, nếu các yếu tố này mang tính tích cực sẽ có tác động ngăn chặn sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên, để tạo động lực lao động cho người lao động và sự thỏa mãn công việc cho họ một cách hiệu quả cần sử dụng thêm các yếu tố khác.

1.3. Hệ thống chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực

1.3.1. Các chính sách kích thích tài chính

1.3.1.1. Tiền lương và các khoản phụ cấp tiền lương

*** Tiền lương**

Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động thanh toán dựa trên cơ sở số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong sản xuất bằng chính các hoạt động của mình.

Tiền lương là một công cụ kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động, nó trực tiếp tạo ra động lực cho người lao động làm việc tốt đảm bảo mục tiêu tổ chức đề ra, làm cho sản xuất phát triển, duy trì được số lượng

cũng như chất lượng lao động. Có 3 hình thức trả lương là: trả lương theo sản phẩm, trả lương theo thời gian và trả lương khoán theo nhóm

* Các khoản phụ cấp tiền lương

Là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, bổ sung và bù đắp thêm khi người lao động làm việc trong điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Ngoài ra, trong thực tế có một loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương người lao động như: phụ cấp khu vực; phụ cấp độc hại, nguy hiểm; phụ cấp di chuyển; phụ cấp đi đường; phụ cấp trách nhiệm; phụ cấp thu hút; phụ cấp làm thêm giờ; phần lớn các khoản tiền phụ cấp đều được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

* Các khoản phụ cấp theo lương là: BHXH, BHYT, BHTN và KPCĐ

1.3.1.2. Thưởng

Là hình thức kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Cách tính tiền thưởng rất đa dạng, thông thường các loại tiền thưởng được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên đem lại cho đơn vị.

- Thưởng năng suất, chất lượng: áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức độ trung bình về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Thưởng tiết kiệm: áp dụng khi người lao động sử dụng tiết kiệm các loại vật tư, nguyên liệu, có tác dụng giảm giá thành sản phẩm dịch vụ mà vẫn đảm bảo chất lượng theo yêu cầu.

- Thưởng sáng kiến: áp dụng khi người lao động có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp mới có tác dụng làm nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của đơn vị: áp dụng khi đơn vị làm ăn có lời, người lao động trong doanh nghiệp sẽ được chia một phần tiền lời dưới dạng tiền thưởng.

- Thưởng đảm bảo ngày công: áp dụng khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định của đơn vị.

- Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với đơn vị: áp dụng khi người lao động có thời gian phục vụ trong đơn vị vượt quá một thời gian nhất định, ví dụ 25 hoặc 30 năm; hoặc khi người lao động có những hoạt động rõ ràng đã làm tăng uy tín của đơn vị.

1.3.1.3. Các chương trình phúc lợi - dịch vụ

- Phúc lợi: hay còn được gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính, đó là khoản tiền trả gián tiếp cho người lao động ngoài tiền lương và tiền thưởng nhằm hỗ trợ cuộc sống và tinh thần người lao động. Phúc lợi gồm hai phần chính: phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện nhằm khuyến khích và động viên nhân viên làm việc và một phần nhằm duy trì lôi cuốn người có tài về làm việc cho đơn vị. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của đơn vị đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với đơn vị. Dù ở cương vị cao nào đã là nhân viên trong đơn vị thì đều được hưởng phúc lợi.

Phúc lợi bắt buộc gồm 5 chế độ: Ốm đau; trợ cấp tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp; thai sản; hưu trí; tử tuất. Còn phúc lợi tự nguyện nhằm khuyến khích nhân viên làm việc, an tâm công tác, gắn bó với đơn vị nhiều hơn

- Dịch vụ: là các chương trình mà đơn vị thực hiện cũng nhằm mục đích khuyến khích nhân viên làm việc, gắn bó với các công việc được giao, tạo cho cuộc sống nhân viên khả quan hơn như: dịch vụ bán hàng giảm giá, dịch vụ tín dụng, dịch vụ trợ cấp kinh phí về giáo dục và đào tạo, dịch vụ nhà ở và phương tiện giao thông đi lại, các công trình bệnh viện, nhà trẻ.

Ngày nay, khi cuộc sống của người lao động đã được cải thiện rõ rệt, trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp của người lao động được

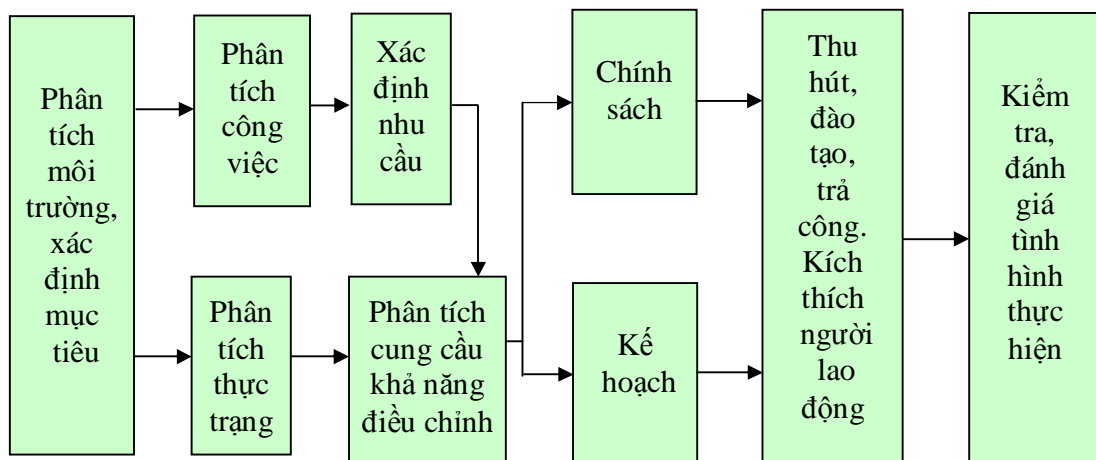
nâng cao, người lao động mong muốn không chỉ có các yếu tố vật chất mà còn muốn được có những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được thực hiện những công việc có tính thách thức, thú vị. Để khuyến khích tạo động lực làm việc cho nhân viên, nhà quản trị cần chú ý các yếu tố phi tài chính trong cơ cấu thu nhập của người lao động.

1.3.2. Các chính sách kích thích phi tài chính

1.3.2.1. Các chính sách hành chính

*** Kế hoạch nguồn nhân lực**

Kế hoạch nguồn nhân lực là quá trình xác định nhu cầu, khả năng cung cấp nguồn lực cùng các giải pháp thực hiện. Quá trình đó được bắt đầu từ việc thiết kế đưa ra một hệ thống kế hoạch tác nghiệp và kiểm tra các hoạt động này nhằm đánh giá đội ngũ người lao động về trình độ học vấn, trình độ chuyên môn và các tiềm năng khai thác để có thể nâng cao tốc độ của tổ chức. Nó giúp tổ chức bố trí và sử dụng lực lượng lao động một cách hợp lý, xây dựng các chương trình đào tạo con người, tạo ra sự hài hoà và liên kết con người trong hệ thống làm việc hiệu quả.



Sơ đồ số 1.2 : Quá trình kế hoạch hoá

Sau khi thực hiện theo quá trình kế hoạch hoá, đơn vị xây dựng các giải pháp thực hiện với 3 khả năng biến động của nguồn nhân lực

- Khi cầu lao động lớn hơn cung lao động

Thực hiện đào tạo kỹ năng và đào tạo lại cho người lao động để lấp chỗ trống, không cần tuyển thêm lao động từ bên ngoài; đề bạt người lao động trong đơn vị, bồi dưỡng họ để họ có thể đảm nhận được công việc ở mức độ cao hơn; kế hoạch hoá đội ngũ dần thay thế được những lao động có ý định chuyển đi, thăng chức hoặc về hưu; tuyển mộ mới lao động từ ngoài đơn vị; ký kết hợp đồng với đơn vị khác để tăng gia công sản phẩm; thuê lao động từ bên ngoài, khắc phục sự thiếu hụt trước mắt; huy động người lao động trong tổ chức làm thêm giờ.

- Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động

Thuyên chuyển lao động đến bộ phận thiếu; tạm thời không thay thế những người chuyển đi; giảm giờ lao động trong tuần, trong tháng và trong ngày; hai hoặc nhiều nhân viên có thể thay nhau cùng làm một công việc; nghỉ luân phiên, cho người lao động nghỉ tạm thời không lương, khi cần lại huy động. Áp dụng với những lao động mới vào nghề; cho các tổ chức khác nhau thuê lao động; vận động nghỉ hưu sớm đối với người còn từ 1 đến 5 năm công tác; vận động nhân viên về mất sức hoặc tự thôi việc và họ được hưởng chế độ trợ cấp một lần.

- Khi cầu lao động bằng cung lao động

Bố trí sắp xếp lại lao động trong doanh nghiệp; thực hiện kế hoạch hoá kế cận; thực hiện đào tạo phát triển kỹ năng mới cho người lao động; đề bạt, thăng chức cho nhân viên dựa vào sự thực hiện công việc, tiến bộ trong nghề nghiệp; tuyển mộ lao động từ bên ngoài nhằm thay thế những người về hưu, thuyên chuyển, hoặc chết do ốm đau, tai nạn.

* Các chế tài xử phạt

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của người lao động mà tổ chức xây dựng nên dựa trên cơ sở hiện hành và các chuẩn mực đạo đức xã hội. Mục tiêu của kỷ luật là nhằm làm cho người lao động làm việc dựa trên tinh thần hiệp tác theo cách thức thông thường và có

quy củ. Khi người lao động hiểu được vấn đề này họ sẽ đạt được những mong đợi của tổ chức. Từ đó, họ có thể định hướng cách thức làm việc có hiệu quả ngay từ khi bắt đầu công việc với tinh thần hợp tác và đầy phấn khởi. Các chế tài xử phạt như sau:

* Kỷ luật ngăn ngừa (phê bình) dựa trên cơ sở đưa ra những lời nhắc nhở và phê bình nhẹ nhàng có tính chất xây dựng. Người lao động thấy bản thân không bị xấu hổ, xỉ nhục.

* Kỷ luật khiển trách là hình thức kỷ luật chính thức hơn và được tiến hành tế nhị kín đáo "phía sau cánh cửa". Mục đích là tiếp cận tích cực nhằm tạo cơ hội cho người vi phạm sửa chữa vấn đề và tránh lặp lại trong tương lai, làm cho người lao động hiểu rõ điều họ đang làm không được chấp nhận nhưng mọi việc có thể sẽ đủ thoả mãn nếu họ thực sự chuyển biến theo mong đợi của đơn vị.

* Kỷ luật trừng phạt (cảnh cáo) là cách cuối cùng áp dụng đối với vi phạm kỷ luật, đôi khi còn được gọi là "kỷ luật đúng đắn" hoặc "kỷ luật tiến bộ", bởi nó đưa ra những hình phạt nghiêm khắc hơn, tăng theo thời gian đối với những người bị kỷ luật. Thông thường các mức nổi tiếp của kỷ luật này lần lượt là cảnh cáo miệng; cảnh cáo bằng văn bản; đình chỉ công tác; sa thải.

Như vậy, kỷ luật lao động là vấn đề rất quan trọng để duy trì kỷ cương cho tổ chức. Mục đích của kỷ luật lao động là nhằm đảm bảo hành vi của người lao động là đúng đắn, phù hợp với quy định của tổ chức. Nếu áp dụng và thi hành kỷ luật không tốt thì sẽ dẫn đến tình trạng xấu, ảnh hưởng đến người khác trong hệ thống. Nhưng ngược lại, nếu thi hành kỷ luật đúng lúc, kịp thời, đúng cách, áp dụng một cách phù hợp, thì nó sẽ mang lại hiệu quả thiết thực cho người lao động, họ sẽ cảm thấy được bình đẳng, an toàn trong khi làm việc, và họ sẽ càng tích cực hơn.

1.3.2.2. Các chính sách tổ chức

Trong quản lý không có cơ cấu tổ chức nào là tổ chức tốt, năng động và hoàn chỉnh. Mặc dù mục tiêu quản lý là như nhau nhưng đối với các tổ chức có quy mô và tính phức tạp thì lại khác nhau. Quản lý lao động là một nhân tố quan trọng của chức năng quản lý, nó có gốc rễ, các nhánh chãi rộng khắp đơn vị, nó hiện diện ở các phòng ban, các bộ phận của đơn vị. Vì vậy bộ phận quản lý lao động được trao một trong các quyền hạn sau:

* Quyền hạn trực tuyển thuộc về những người quản lý trực tuyển và những người quản lý chung.

* Quyền hạn tham mưu thể hiện ở quyền tham dự các cuộc họp bàn về các phương án phát triển, cải tổ đơn vị có liên quan tới nguồn nhân lực; quyền phát biểu, giải thích, thuyết phục, tư vấn, cho lời khuyên đối với các cán bộ quản lý và lãnh đạo về tất cả những vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực.

* Quyền hạn chức năng thể hiện ở quyền nhận, thu thập tài liệu, thông tin từ các bộ phận khác trong đơn vị có liên quan để xử lý các vấn đề nguồn nhân lực; quyền tổ chức, phối hợp hoạt động của các nhân viên; các bộ phận khác trong đơn vị, cũng như cán bộ, chuyên gia ngoài đơn vị để nghiên cứu phổ biến các vấn đề nguồn nhân lực cũng như thực hiện các biện pháp, phương án quản lý nguồn nhân lực.

- Vai trò liên kết con người trong đơn vị

Nó bao hàm những công việc trực tiếp với những người khác trong đơn vị hay họ đại diện cho đơn vị mình trong các cuộc gặp gỡ, đàm phán tạo ra và duy trì động lực cho người lao động, hướng họ đến mục tiêu chung, tránh tình trạng mục tiêu riêng lẻ mâu thuẫn của từng thành viên, từng nhóm, đội ảnh hưởng đến mục tiêu chung của đơn vị. Không những thế nhà lãnh đạo còn phải đảm bảo mối quan hệ với các đối tác, đối thủ cạnh tranh nâng cao sự tự do phát triển cho tất cả người lao động trong đơn vị.

- Vai trò quyết định

Nó bao hàm việc ra quyết định tác động lên đối tượng là người lao động, phân phối lại lao động, quyết định tinh giảm bộ máy, tăng lương, nâng mức sống cho người lao động, tất cả các quyết định này đều tác động rất lớn đến người lao động. Nếu các tác động này là tích cực với nhu cầu, lợi ích, động cơ của đại bộ phận người lao động thì đó là động lực to lớn để người lao động hưng phấn hơn khi được giao phó một công việc nào đó, họ sẽ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được phân giao.

1.3.2.3. Các chính sách tâm lý

* Tạo tính thách thức trong công việc

Phương pháp này có thể đưa ra giá trị phù hợp với mong muốn của người lao động, nhưng không được dễ dàng hứa hẹn, không được đưa ra quá nhiều điều phù hợp với sở thích của người lao động, không được để nguyện vọng của người lao động vượt quá mức độ nhất định, tránh những thất vọng khi họ không đạt được và tránh sự trể nản, bỏ bê công việc của người lao động.

* Tạo sự thú vị trong công việc

Tính hấp dẫn của công việc tạo nên sự thoả mãn đối với công việc của người lao động. Sự thoả mãn sẽ được thể hiện ở thái độ của người đó trong quá trình làm việc. Tính hấp dẫn của công việc là một khái niệm khá rộng, đối với người lao động nó không chỉ là một công việc như mong muốn mà nó còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc, những phần thưởng, trợ cấp đối với công việc. Tất cả những vấn đề này có tác dụng tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc.

Người lao động trong đơn vị sẽ cảm thấy thoả mãn, thoải mái hơn khi chính sách của đơn vị như lương, thưởng, trợ cấp, phúc lợi phù hợp với nhu cầu của họ. Ví dụ khi xem xét hệ thống phân phối thu nhập ta phải chú ý đến nhu cầu công việc, cấp độ kỹ năng của cá nhân và những tiêu chuẩn phân phối trong cộng đồng, từ đó sẽ tạo ra được sự công bằng trong công việc và trong đơn vị.

Tính phong phú và hấp dẫn trong công việc có thể kích thích một cách hiệu quả tích cực và tính sáng tạo cho người lao động, như vậy đơn vị có thể tạo ra nhiều phương thức làm việc hấp dẫn, tạo ra nội dung công việc có nhiều thay đổi, tránh công việc lặp đi lặp lại dẫn đến nhàm chán.

Tuy nhiên không phải nhu cầu vật chất tồn tại ở tất cả mọi người lao động, có người thích tiền nhưng có người lại không phải là như vậy có thể nhu cầu của họ sẽ là sự tự do trong công việc, muốn được đi nhiều. Vì vậy nhà quản lý phải dựa vào đặc điểm của mỗi cá nhân để thiết kế lên một công việc phù hợp nhất.

1.3.2.4. Các chính sách giáo dục - đào tạo

** Giáo dục*

Giáo dục là cách tác động vào nhận thức, tình cảm của con người trong hệ thống, nhằm nâng cao tính tự giác và tính nhiệt tình lao động của họ trong khi thực hiện nhiệm vụ. Con người là một thực thể năng động, cho nên khi muốn động viên con người thì không được cứng nhắc chỉ sử dụng các công cụ kinh tế, hành chính mà cần phải kết hợp với các tác động bằng tâm lý, tinh thần. Giáo dục bằng cách thiết thực làm cho con người nhận thức cao hơn, và có tính tự giác làm việc gắn bó họ với nhau trong làm việc.

Các phương pháp giáo dục là các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong công việc thực hiện nhiệm vụ.

Con người là một thực thể năng động, cho nên khi muốn động viên con người thì không được cứng nhắc chỉ sử dụng các công cụ kinh tế, hành chính mà cần phải kết hợp với các tác động bằng tâm lý, tinh thần.

Các phương pháp giáo dục thường được sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách uyển chuyển, linh hoạt, vừa nhẹ nhàng vừa sâu sát đến từng người lao động, có tác động giáo dục rộng rãi trong đơn vị.

* Đào tạo

Đào tạo là một nhu cầu không thể thiếu được với bất kỳ đơn vị nào, với mục tiêu đào tạo là sử dụng tối đa lực lượng lao động hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức, thông qua đó giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghiệp vụ để thực hiện nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn cũng như khả năng nâng cao sự thích ứng công việc trong tương lai.

Đào tạo là tất cả các hoạt động có tổ chức nhằm nâng cao trình độ học vấn, trình độ lành nghề và chuyên môn của từng cá nhân nhằm giúp cho họ thực hiện công việc hiện tại một cách tốt hơn.

Con người được giáo dục - đào tạo được coi là nhân tố quan trọng nhất, “vừa là động lực, vừa là mục tiêu” của sự phát triển bền vững của đơn vị. Giáo dục đang trở thành một bộ phận đặc biệt của đơn vị. Con người được giáo dục tốt mới có khả năng giải quyết một cách sáng tạo và có hiệu quả tất cả những vấn đề do sự phát triển đơn vị đặt ra. Tầm quan trọng đặc biệt của giáo dục thể hiện ở vai trò là động lực trong mỗi người lao động, tiếp thêm sức mạnh để họ hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ mà đơn vị đặt ra, đồng thời đem lại cho họ những quyền và lợi ích thoả đáng.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực

1.4.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

- Mục đích lao động

Bất cứ hoạt động nào của con người cũng mang tính mục đích, con người ý thức được việc mình làm để làm gì? Nhằm đạt mục đích gì? Trong lao động mục đích làm việc của con người càng được đề cao. Người lao động làm việc vì rất nhiều mục đích khác nhau: Tiền lương, sự thăng tiến, được nể trọng. Khi người lao động làm việc vì tiền lương thì nhà quản lý

nên chú trọng vào các chính sách lương, thưởng, các chính sách nhằm đáp ứng nhu cầu vật chất của người lao động, ngược lại khi người lao động làm việc vì được nể trọng, vị trí cao trong tổ chức thì nhà quản lý cần có những biện pháp thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động là chủ yếu, khiến người lao động cảm giác mình có uy tín và sự kính trọng trong tổ chức.

- Nhu cầu của người lao động

Nhu cầu của con người rất đa dạng, phức tạp và không giống nhau, mỗi người lao động sẽ có những nhu cầu ở mức độ và hình thức khác nhau. Những nhu cầu đó không bao giờ là giới hạn vì khi một nhu cầu được thỏa mãn, ngay lập tức một nhu cầu khác sẽ phát sinh, như vậy khi người lao động làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu của chính bản thân mình sẽ giúp cho họ có thêm động lực làm việc, hoàn thành hiệu quả công việc tốt hơn.

- Các quan niệm về công việc của người lao động

Quan niệm về công việc của người lao động cũng là một yếu tố tạo động lực lao động, mỗi cá nhân sẽ có những quan niệm về công việc của mình khác nhau, đó là sự yêu, ghét, nhàm chán với công việc.

Nếu người lao động làm việc và cảm giác hứng khởi với công việc đó, cảm giác công việc sẽ thỏa mãn những nhu cầu cả vật chất và tinh thần, chắc chắn công việc sẽ hiệu quả hơn. Ngược lại khi người lao động chán ghét công việc, không hứng thú làm việc thì sẽ khó có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

- Năng lực người lao động

Năng lực người lao động sẽ quyết định tới việc hoàn thành kết quả công việc ra sao. Nếu tổ chức giao việc quá phức tạp cho một cá nhân có năng lực thấp, có thể dẫn đến tâm lý chán nản, tự ti rằng mình không làm được việc cho người sử dụng lao động. Ngược lại nếu giao việc đơn giản cho người có năng lực cao, sẽ khiến họ cảm giác công việc rất nhàm chán, từ đó mất đi động lực làm việc. Năng lực người lao động còn được thể hiện bằng việc người đó làm công việc gì, vị trí ra sao trong xã hội. Một cá nhân

cảm giác vị trí của mình cao trong tổ chức, có thể sẽ cố gắng làm việc tốt hơn để giữ được vị trí đó cũng như sự nể trọng của người xung quanh.

Vì vậy năng lực người lao động có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả công việc.

1.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

- Văn hoá của đơn vị sử dụng lao động

Là toàn bộ các giá trị mà đơn vị tạo nên và phong cách làm việc của đơn vị. Văn hoá đơn vị có tác động ảnh hưởng lớn đến phong cách làm việc của người lao động tại chính đơn vị đó. Những giá trị mà đơn vị tạo nên như uy tín của đơn vị, vị thế của đơn vị trên thị trường sẽ làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn, tự hào hơn khi được làm việc tại đơn vị. Khi được làm việc ở trong một đơn vị có vị thế, môi trường làm việc thân thiện, năng động, chuyên nghiệp sẽ giúp cho người lao động tự hào về nơi mình đang cống hiến, họ sẽ có nhiều động lực làm việc hơn. Ngược lại, nếu phải làm trong một môi trường quá khắt khe hoặc thiếu tính chuyên nghiệp, tinh thần làm việc của nhân viên cũng theo đó mà suy giảm.

- Phong cách lãnh đạo

Được hiểu là cách thức hay phương thức mà người lãnh đạo dùng để tác động vào người cấp dưới hay người lao động để đạt được những mục tiêu kết quả nhất định. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp tới bầu không khí và động lực làm việc của nhân viên. Một lãnh đạo giỏi và nhiều kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với nhiều nhóm nhân viên khác nhau, từ đó tạo ra sự vui vẻ hòa đồng trong môi trường làm việc, hiệu suất công việc cao hơn. Ngược lại, một nhà quản lý thiếu kinh nghiệm, chuyên quyền độc đoán đôi khi làm cấp dưới không phục, hoặc làm việc thiếu sự nhiệt tình và không có động lực làm việc. Do vậy để tạo động lực làm việc hiệu quả, tổ chức cần có chính sách đề bạt, bổ nhiệm cán bộ đúng đắn và có chính sách đào tạo cán bộ kế cận hợp lý.

- Các chính sách về nhân sự

Chính sách về nhân sự luôn là yếu tố quan trọng giúp cho sự thành công của đơn vị. Nó bao gồm từ khâu tuyển chọn lao động, huấn luyện, đào tạo nhân lực, bố trí sắp xếp vị trí công việc, thuyên chuyển, thăng chức, kỷ luật.

Việc thực hiện tốt chính sách trên luôn là yếu tố thúc đẩy người lao động tích cực làm việc bởi nó đã đáp ứng một phần không nhỏ các mục tiêu cá nhân của người lao động.

- Các điều kiện làm việc

Điều kiện và môi trường làm việc tác động trực tiếp tới sức khỏe và khả năng làm việc của người lao động. Điều kiện làm việc bao gồm các yếu tố về an toàn lao động, vệ sinh lao động, bảo hộ lao động, khi người lao động làm việc trong một môi trường an toàn, họ sẽ có cảm giác thoải mái, yên tâm làm việc, từ đó đạt hiệu quả công việc cao hơn.

- Các yếu tố thuộc về công việc

Một công việc mà người lao động ưa thích, phù hợp với khả năng của họ thì người lao động sẽ cảm thấy hứng thú hơn, tự tin hơn về công việc mình đang làm do vậy sẽ đem lại hiệu quả tốt cho công việc. Hoặc một công việc có vị thế cao trong xã hội, được xã hội coi trọng, có mức thu nhập cao thì người lao động cũng cảm thấy hứng thú, tự tin trong làm việc.

- Chương trình đào tạo

Người lao động rất mong muốn được học tập nâng cao trình độ, chuyên môn nghiệp vụ. Chính vì vậy, nếu tổ chức có chính sách đào tạo hợp lý thì sẽ khuyến khích người lao động tích cực, hăng say, toàn tâm toàn ý trong công việc hơn.

1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài bao gồm:

- Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp: 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 người lao động. Cụ thể đó là những chính sách về tiền lương, quy định trả lương thêm giờ, quy định về thời giờ nghỉ ngơi, làm việc; quy định về các chế độ bảo hiểm, sẽ tác động rất nhiều tới động lực lao động của người lao động. Nếu các quy định này có lợi cho người lao động, động lực lao động tạo ra càng cao vì đây là những quy tắc bắt buộc Doanh nghiệp phải thực hiện.

- Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và của địa phương: các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào lạm phát, đa số người lao động sẽ phải cố gắng làm việc cao với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách đảm bảo sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động nếu như muốn khắc phục tình trạng bi quan của người lao động trong tình trạng nền kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của người lao động được thỏa mãn và động lực lao động của họ sẽ cao bởi tổ chức đã cùng chia sẻ rủi ro với họ. Tương tự, việc điều chỉnh tiền lương sao cho tiền lương thực tế của người lao động cao hơn trong thời kì lạm phát cũng sẽ tạo cho người lao động cảm giác an toàn, gắn bó với tổ chức và ham muốn làm việc, cống hiến nhiều hơn.

- Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động: cơ cấu của thị trường lao động ảnh hưởng gián tiếp tới việc tạo động lực lao động. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, Người lao động trong ngành nghề đó sẽ có cảm giác thiếu an toàn do lo lắng sợ mất việc, từ đó cũng có động lực để hoàn thành tốt hơn công việc hiện có. Ngược lại, nếu một loại

lao động nào đó trở nên khan hiếm trên thị trường, những người làm việc trong ngành đó sẽ có nhiều cơ hội làm việc ở một môi trường có mức lương cao hơn, hoặc điều kiện làm việc tốt hơn, do vậy tổ chức cần đưa ra chính sách nhân sự phù hợp để thu hút và giữ chân nhân tài.

Nếu tiền lương của người lao động trong tổ chức cao hơn so với mức lương chung cùng ngành nghề trên thị trường lao động, sẽ làm cho người lao động làm việc nhiệt tình hơn, hoặc ngược lại.

- Vị thế ngành: vị thế của ngành rất quan trọng trong vấn đề tạo động lực cho người lao động. Một ngành có vị thế cao trên thị trường, người lao động trong ngành đó sẽ cố gắng làm việc cao hơn để giữ được công việc hiện tại vì vị thế của ngành cao đã tạo ra sự hài lòng cho người lao động, bởi lẽ công việc họ đang làm là sự mong đợi của rất nhiều người trong xã hội.

- Chính sách tạo động lực của tổ chức khác: trong thời đại hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt sẽ chiếm ưu thế nhiều hơn trên thị trường lao động. Người lao động có thể từ bỏ tổ chức này để đến làm việc cho tổ chức kia vì sự khác nhau trong chính sách tạo động lực lao động giữa các tổ chức.

1.5. Sự cần thiết phải hoàn thiện chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực

1.5.1. Đối với cá nhân

Tạo động lực rất có ý nghĩa đối với cá nhân người lao động, nếu người lao động làm việc có động lực, họ sẽ hoàn thành công việc xuất sắc và hiệu quả hơn. Người lao động làm việc trong một môi trường mà nơi đó nhà quản lý biết cách thúc đẩy, tạo cơ hội cho họ làm việc thoải mái, chắc chắn họ sẽ có nhiều sáng tạo, cải tiến trong hoạt động lao động của mình. Từ đó nâng cao hiệu quả công việc và nâng cao thu nhập cho người lao động. Khi làm việc

với tinh thần thoải mái, làm việc do yêu thích công việc và văn hóa đơn vị, người lao động sẽ tìm được niềm vui trong công việc của mình, từ đó tạo ra những giá trị vật chất và tinh thần to lớn cho bản thân người lao động.

1.5.2. Đối với tổ chức

Một tổ chức làm tốt chính sách tạo động lực không những tăng hiệu quả công việc, nâng cao hiệu quả lao động mà còn giúp cho người lao động gắn bó với đơn vị hơn, tạo điều kiện để thu hút và giữ chân nhân tài, qua đó tạo thế cạnh tranh hơn cho tổ chức.

Tạo động lực làm việc khiến tinh thần hoạt động của nhân viên thoải mái, họ làm việc do động lực thúc đẩy, cố gắng nỗ lực hoàn thành tốt công việc nhiều hơn, giúp tổ chức giảm chi phí trong công tác quản lý.

Trong hoàn cảnh chung của đất nước hiện nay, mặc dù mức sống của người lao động không ngừng được nâng cao, tuy nhiên cuộc sống vẫn còn gặp nhiều khó khăn, lạm phát và giá cả leo thang đã khiến cho người lao động có xu hướng làm việc vì lợi ích vật chất nhiều hơn là làm việc vì niềm vui với công việc. Do đó, việc kích thích bằng lương bổng, tiền thưởng là nguồn động viên cơ bản nhất và quan trọng nhất. Tuy nhiên, ngoài lương và các biện pháp thúc đẩy bằng vật chất, tổ chức cần kết hợp nhuần nhuyễn với các biện pháp thúc đẩy lao động bằng tinh thần và vật chất để tạo ra sự phát triển bền vững của mình.

1.5.3. Đối với xã hội

Việc NNL được tổ chức quan tâm đến các chính sách tạo động lực giúp cho NNL tăng thêm thu nhập, đảm bảo đời sống cho NNL cả về mặt vật chất lẫn tinh thần. Điều này ắt hẳn sẽ làm cho một xã hội an sinh, phồn vinh, hạnh phúc. Ngược lại, nếu NNL không được tổ chức có những chính sách tạo động lực thoả đáng NNL sẽ chán nản, không yên tâm công tác, dẫn đến nhiều tệ nạn cho xã hội và sẽ có một xã hội không phát triển.

Tại BHXH tỉnh, với chính sách tạo động lực cho NNL là một trong những nhiệm vụ luôn cần được quan tâm đặc biệt nhằm phát huy tối đa nguồn lực con người cho việc phát triển mục tiêu của tổ chức, đó là duy trì ổn định tổ chức, đảm bảo thương hiệu và nâng cao đời sống cho NNL. Muốn đạt được điều đó, chính sách tạo động lực cần phải được đánh giá một cách nghiêm túc, có đầu tư nghiên cứu cụ thể, từ đó hình thành nên chính sách nhân sự hợp lý đạt hiệu quả cao.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực cho nguồn nhân lực của một số đơn vị

- Công ty TNHH MTV Điện lực tỉnh Ninh Bình với chức năng kinh doanh đa ngành trong đó sản xuất, kinh doanh điện năng, viễn thông công cộng và cơ khí điện lực là ngành nghề kinh doanh chính. Với quan điểm “người lao động là tài sản quý giá nhất”, trong các hoạt động của Công ty, con người luôn là trung tâm; trong nội bộ của Công ty, người lao động được coi là tài sản quý giá nhất giúp Công ty đi đến thành công. Công ty rất coi trọng hoạt động xây dựng văn hóa Công ty mang đậm bản sắc riêng hướng tới con người, vì con người. Văn hóa Công ty coi người lao động là tài sản quý giá nhất, đề ra các quy tắc ứng xử giữa các thành viên nội bộ như một “gia đình trên thuận, dưới hòa”. Mỗi CBCNV của Công ty đều ý thức rõ vai trò, trọng trách của Công ty đối với an ninh năng lượng quốc gia, với sự phát triển kinh tế xã hội, cam kết tận tâm và trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả khi thực hiện những chủ trương, chính sách của Đảng và nhà nước.

Lãnh đạo Công ty cũng luôn nhấn mạnh vai trò và đánh giá cao kết quả hoạt động của công đoàn và các tổ chức đoàn thể trong việc chăm lo đời sống cho người lao động. Công đoàn Công ty đã thường xuyên phối hợp chặt chẽ với các tổ chức chuyên môn, đoàn thể tuyên truyền chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước, tuyên truyền giáo dục truyền thống ngành Điện, phối hợp tổ chức nhiều phong trào thi đua động viên các đoàn viên Công đoàn

hăng hái thi đua lao động sản xuất: Khối các phòng, các tổ phát điện có thi đua “Ca vận hành an toàn - kinh tế”; khối truyền tải điện thi đua “Trạm biến áp kiểu mẫu”, “Giao tiếp khách hàng giỏi”...; tới thăm, tặng quà động viên kịp thời CBCNV tại công trình. Với phương châm “Lá lành đùm lá rách”, “Uống nước nhớ nguồn”. Mặc dù trong thời gian qua Công ty đã và đang gặp rất nhiều khó khăn, tiền lương của người lao động không ở mức cao so với các đơn vị khác nhưng chính sự coi trọng nhân tố con người, sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, sự vững mạnh và hoạt động hiệu quả của công đoàn, sự đảm bảo ổn định về việc làm cho người lao động... đã làm cho người lao động có tình cảm gắn bó với công ty, yên tâm công tác, nỗ lực làm việc giúp Công ty không ngừng củng cố vị thế của mình trong lĩnh vực năng lượng tại đơn vị.

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động không chỉ cần quan tâm đến tiền lương. Doanh nghiệp cần quan tâm đến nhân viên của mình, chăm lo tới đời sống tinh thần của người lao động.

- Công ty Vật tư tổng hợp Ninh Bình cũng từ nguy cơ phá sản, do có nhiều nỗ lực vượt bậc, bằng nhiều biện pháp tập hợp sức mạnh, kích thích mọi thành viên trong công ty phát huy hết năng lực trách nhiệm trước nhiệm vụ được giao, từng bước đưa doanh nghiệp vào sản xuất ổn định, tăng trưởng vững chắc (1966 - 1999). Đúc kết những thắng lợi đạt được của công ty đưa ra “Suk quyết định thành bại trong sản xuất kinh doanh không gì khác ngoài 2 yếu tố: (Đạo đức và trí thức). Bước vào thiên niên kỷ mới thời đại của thông tin và trí tuệ : khoa học và hội nhập, sự cạnh tranh xảy ra ngày càng quyết liệt. Do vậy đòi hỏi mỗi doanh nghiệp hàng ngày, hàng giờ phải chủ động đào tạo cho mình một đội ngũ kế nghiệp có đủ hành trang về phẩm chất và năng lực để đương đầu với thương trường đầy khốc liệt.

- Công ty May Ninh Bình có phương châm riêng trong văn hoá quản lý “coi con người là trung tâm và công ty là mái nhà chung lớn, cùng chung sức tạo ra lợi nhuận cùng hưởng các thành quả đạt được”. Là một công ty luôn sản xuất hàng hoá tiêu dùng mà sản phẩm truyền thống là quần áo, có uy tín cao trên thị trường với phương châm áp dụng văn hoá trong quản lý để tạo ra sức mạnh về vật chất và tinh thần, góp phần thúc đẩy công ty phát triển. Cuộc sống luôn vận động và thay đổi công ty phải luôn thích nghi đòi hỏi của cuộc sống, do vậy phải luôn cải tiến đổi mới hàng ngày.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC
CHO NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH BẢO HIỂM XÃ HỘI
TỈNH NINH BÌNH GIAI ĐOẠN 2008-2012

2.1. Khái quát về đặc điểm tự nhiên, KT-XH của tỉnh Ninh Bình

- Vị trí địa lý: tỉnh Ninh Bình thuộc vùng Đồng bằng Bắc Bộ, nằm ở toạ độ địa lý 20° vĩ Bắc và 106° kinh Đông, cách Thủ đô Hà Nội 90 km. Diện tích tự nhiên toàn tỉnh là 804 km², chiếm 0,24% diện tích cả nước. Có 8 đơn vị hành chính gồm: 6 huyện, 01 thành phố và 01 thị xã. Các đường giao thông quan trọng giao thoa nhau trên địa bàn như: quốc lộ 1A, đường sắt Bắc Nam, đường quốc lộ 10, quốc lộ 59. Hệ thống sông ngòi chính chạy qua như sông Đáy, sông Hoàng Long, sông Vạc.

- Địa hình: chia làm 3 vùng khá rõ: vùng núi chiếm 40% diện tích tự nhiên toàn tỉnh; đồng bằng và vùng ven biển chiếm 60% diện tích tự nhiên toàn tỉnh.

- Dân số - Dân tộc: theo kết quả điều tra năm 2012, tỉnh Ninh Bình có khoảng 908.000 người. Trong đó, số người trong độ tuổi lao động xã hội toàn tỉnh 2012 là 450.00 người, chiếm 50% dân số toàn tỉnh. Trên địa bàn tỉnh có 2 dân tộc chính là dân tộc Kinh và dân tộc Mường. Dân tộc Kinh chiếm 98%, dân tộc Mường chiếm khoảng 2%.

- Trình độ dân trí: tính đến năm 2012 có 90% đã phổ cập giáo dục tiểu học cho cả 8 huyện, thị với 144 phường, xã, thị trấn của toàn tỉnh. Số bác sỹ toàn tỉnh có đến năm 2012 là 2.737 người.

- Tài nguyên thiên nhiên:

Tài nguyên đất, tỉnh Ninh Bình có 80.400 ha diện tích đất tự nhiên. Trong đó: diện tích đất nông nghiệp là 39.340 ha, chiếm 48,93%; diện tích đất lâm nghiệp có rừng là 19.074 ha, chiếm 23,72 %; diện tích đất chuyên dùng là

9.085 ha, chiếm 11,3%; diện tích đất ở là 5.018 ha, chiếm 6,24%; diện tích đất chưa sử dụng và sông suối, núi đá chiếm 23,30%.

Tài nguyên rừng, đến năm 2002, toàn tỉnh có 19.074 ha rừng, tỷ lệ che phủ đạt 18,8%. Trong đó: rừng tự nhiên là 14.069 ha, rừng trồng là 5.287 ha.

Tài nguyên du lịch, Ninh Bình có tiềm năng lớn về phát triển du lịch. Sự kỳ thú của thiên nhiên, với những danh lam thắng cảnh đa dạng, nổi tiếng như Vườn quốc gia Cúc Phương, khu du lịch sinh thái Tràng An, các khu hang động Tam Cốc - Bích Động, khu Địch Lộng, khu sinh thái Vân Long, khu tắm nước nóng Kênh Gà, cùng với tài nguyên nhân văn như cố đô Hoa Lư, chùa Bái Đính, quần thể nhà thờ đá Phát Diệm, chùa Non Nước, phòng tuyến Tam Điệp - Bim Sơn

Bên cạnh những mặt tích cực cũng còn những hạn chế: phát triển kinh tế chưa tương xứng với tiềm năng; công tác xúc tiến đầu tư chưa được quan tâm đẩy mạnh, phương pháp xúc tiến chưa đa dạng, phong phú; chưa có nhiều giải pháp giải quyết mâu thuẫn giữa phát triển công nghiệp với bảo vệ môi trường sinh thái để phát triển du lịch; công tác đào tạo nghề còn bất cập, đời sống của nhân dân nhất là nông dân còn khó khăn, chưa có tích lũy.

2.2. Khái quát về Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

2.2.1. Quá trình hình thành và phát triển Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

? Giới thiệu đơn vị:

- Tên đơn vị: BẢO HIỂM XÃ HỘI TỈNH NINH BÌNH
- Địa chỉ: Đường Tràng An, phường Đông Thành, Thành phố Ninh Bình
- Fax: 0303.875703
- Điện thoại: 0303.873345

BHXH tỉnh Ninh Bình được thành lập theo quyết định số 02/1995/QĐ-BHXH Việt Nam ngày 15 tháng 6 năm 1995 của Tổng giám đốc BHXH Việt Nam về việc thành lập BHXH tỉnh Ninh Bình, tại thời điểm này có 80 cán bộ,

viên chức (từ ngành Lao động Thương binh xã hội và Công đoàn tỉnh chuyển sang). Cơ cấu tổ chức ban đầu gồm 5 phòng chức năng: phòng Tổ chức - hành chính, phòng Kế hoạch - Tài chính, phòng quản lý thu, phòng kiểm tra pháp chế, phòng quản lý chế độ chính sách.

Từ ngày 01 tháng 01 năm 2003 thực hiện Nghị định 100/2003/NĐ-CP của Thủ tướng Chính phủ về việc chuyển BHYT sang BHXH Việt Nam, ngành được tiếp nhận thêm 56 cán bộ, viên chức ngành BHYT chuyển sang. Gồm 8 phòng chức năng trong đó thêm phòng Giám định chi, Phòng BHXH tự nguyện, Phòng công nghệ thông tin. Đổi tên phòng Quản lý thu thành Phòng thu, Phòng Kiểm tra pháp chế thành phòng Kiểm tra. BHXH tỉnh thêm chức năng tổ chức thực hiện chính sách BHYT.

Trải qua 17 năm hình thành và phát triển, được sự chỉ đạo của Tỉnh ủy, HĐND, UBND tỉnh và BHXH Việt Nam, với những cố gắng của cán bộ, viên chức, Bảo hiểm xã hội tỉnh đã đạt được nhiều thành tích trên tất cả các mặt công tác. Đây là một kết quả đáng khích lệ, tạo động lực thúc đẩy BHXH tỉnh Ninh Bình ngày càng củng cố và phát triển hơn trong giai đoạn phát triển và hội nhập kinh tế quốc tế.

2.2.2. Đặc điểm của Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực

2.2.2.1. Kết quả hoạt động của Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình từ năm 2008-2012

* 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 phát triển của BHXH. Công tác thu của BHXH tỉnh Ninh Bình qua các năm nói

chung và giai đoạn từ năm 2008 - 2012 đều thu hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch về đối tượng tham gia, số tiền thực thu. Tỷ lệ nợ đọng giảm dần. 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 của Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp tại Ninh Bình (ĐVT: tỷ đồng)

Diễn giải	Kế hoạch của BHXH tỉnh lập	Kế hoạch của BHXH Việt Nam giao	Thực hiện so với BHXH Việt Nam giao	Tỷ lệ hoàn thành so với BHXH Việt Nam giao
Năm 2008	185	194	212,6	109,6%
Năm 2009	252	262,9	293,2	111,5%
Năm 2010	455	466,4	508,1	108,9%
Năm 2011	620	634,2	663,8	104,6%
Năm 2012	834	846,5	931,2	110%
Cộng	2.346	2.404	2.608,9	108,5%

(Nguồn: phòng thu BHXH Ninh Bình)

Do làm tốt toàn diện công tác thu trên tất cả các chỉ tiêu: phát triển đối tượng, quản lý thu tận dụng hết các nguồn thu nên nhiều năm liên tục BHXH tỉnh luôn hoàn thành vượt mức kế hoạch thu do Nhà nước giao. Từ những thành tích về công tác thu BHXH cho thấy cán bộ, viên chức trong ngành đã nỗ lực nghiên cứu, học tập, áp dụng công nghệ thông tin vào xử lý công việc. Phần mềm thu SMS được ứng dụng giúp cho cơ quan BHXH quản lý chính xác từng đơn vị, từng người tham gia các thông tin về nhân thân, thời gian đóng, cấp bậc, chức vụ, chức danh nghề, địa điểm, đơn vị đóng, mức đóng các chế độ đã hưởng, quản lý chính xác tiền thu, tổng hợp, báo cáo và nhiều chức năng khác.

* Về công tác giải quyết các chế độ BHXH, BHYT

- Đối với chế độ ốm đau, chế độ thai sản, chế độ nghỉ dưỡng sức hàng năm BHXH tỉnh chi trả gián tiếp qua người sử dụng lao động cho hàng ngàn người lao động. Năm 2012 chi trả chế độ ốm đau cho 14.820 người, với số tiền: 6.612.327.207 đồng; chế độ thai sản 8.128 người, với số tiền 56.369.410.543 đồng; chế độ dưỡng sức: 1.730 người, với số tiền: 2.222.250.000 đồng.

- Đối với chế độ TNLĐ-BNN: do điều kiện kinh tế nước ta còn nhiều khó khăn, các doanh nghiệp còn chậm đổi mới trang thiết bị công nghệ, mặt khác quy trình vệ sinh lao động và ý thức của người lao động chưa tốt nên trong những năm qua số người tai nạn lao động bệnh nghề nghiệp có chiều hướng tăng lên cả về quy mô lẫn mức độ thiệt hại. Điều đó dẫn đến số lượng người hưởng trợ cấp TNLĐ-BNN tăng theo hàng năm (năm 2011: 709 người, với 4.649 triệu đồng; năm 2012: 731 người, với 5.519 triệu đồng)

- Về việc thực hiện các chế độ dài hạn

Số đối tượng và số tiền chi trả cho các đối tượng hưởng các chế độ dài hạn qua các năm được thể hiện như sau: (được thể hiện ở bảng 2.2)

Bảng 2.2: Đối tượng và số tiền chi trả cho các đối tượng hưởng các chế độ dài hạn

STT	Năm	Số người		Số tiền	
		NSNN	Quỹ	NSNN	Quỹ
1	2008	36.282	13.211	512.771.819.200	269.674.985.400
2	2009	35.713	14.548	573.613.743.200	345.215.226.000
3	2010	35.575	16.293	624.027.352.200	431.803.588.600
4	2011	35.621	17.913	703.427.527.100	535.643.246.500
5	2012	35.205	19.581	865.582.608.200	736.625.670.400

(Nguồn: Phòng KH-TC BHXH tỉnh)

Mặc dù số đối tượng cũng như số tiền lớn, tăng theo hàng năm và nằm rải đều tất cả các huyện, thị xã, thành phố nhưng sau mỗi lần Chính phủ điều chỉnh mức lương tối thiểu, ngành BHXH tỉnh Ninh Bình cũng tập trung điều chỉnh mức trợ cấp cho các đối tượng kịp thời, đảm bảo chi trả đúng kỳ, đầy đủ. Riêng năm 2012, tổng số tiền chi cho lương hưu là: 1.602.208 triệu đồng, trong đó ngân sách nhà nước chi trả là: 865.582 triệu đồng. BHXH tỉnh Ninh Bình còn tạo điều kiện cho đối tượng dễ dàng thay đổi nơi nhận tiền chế độ nếu vì một lý do nào đó mà người hưởng chế độ đi nghỉ dài ngày hoặc chuyển chỗ ở đến địa phương khác. Ngoài ra còn tạo điều kiện cho đối tượng hưởng chế độ bằng trả tiền qua tài khoản ATM.

* Công tác cấp sổ BHXH, thẻ BHYT: đây là một trong những khâu cải cách hành chính nhằm đem lại sự phục vụ thuận lợi nhất cho người lao động và người sử dụng lao động. Trên cơ sở văn bản chỉ đạo, hướng dẫn của BHXH Việt Nam, BHXH tỉnh Ninh Bình đã thực hiện tốt công tác cấp sổ BHXH, thẻ BHYT. Trong năm 2012 BHXH tỉnh đã thẩm định, cấp 10.043 bìa sổ BHXH. In và cấp 77.830 tờ rời và đã cấp 673.503 thẻ BHYT.

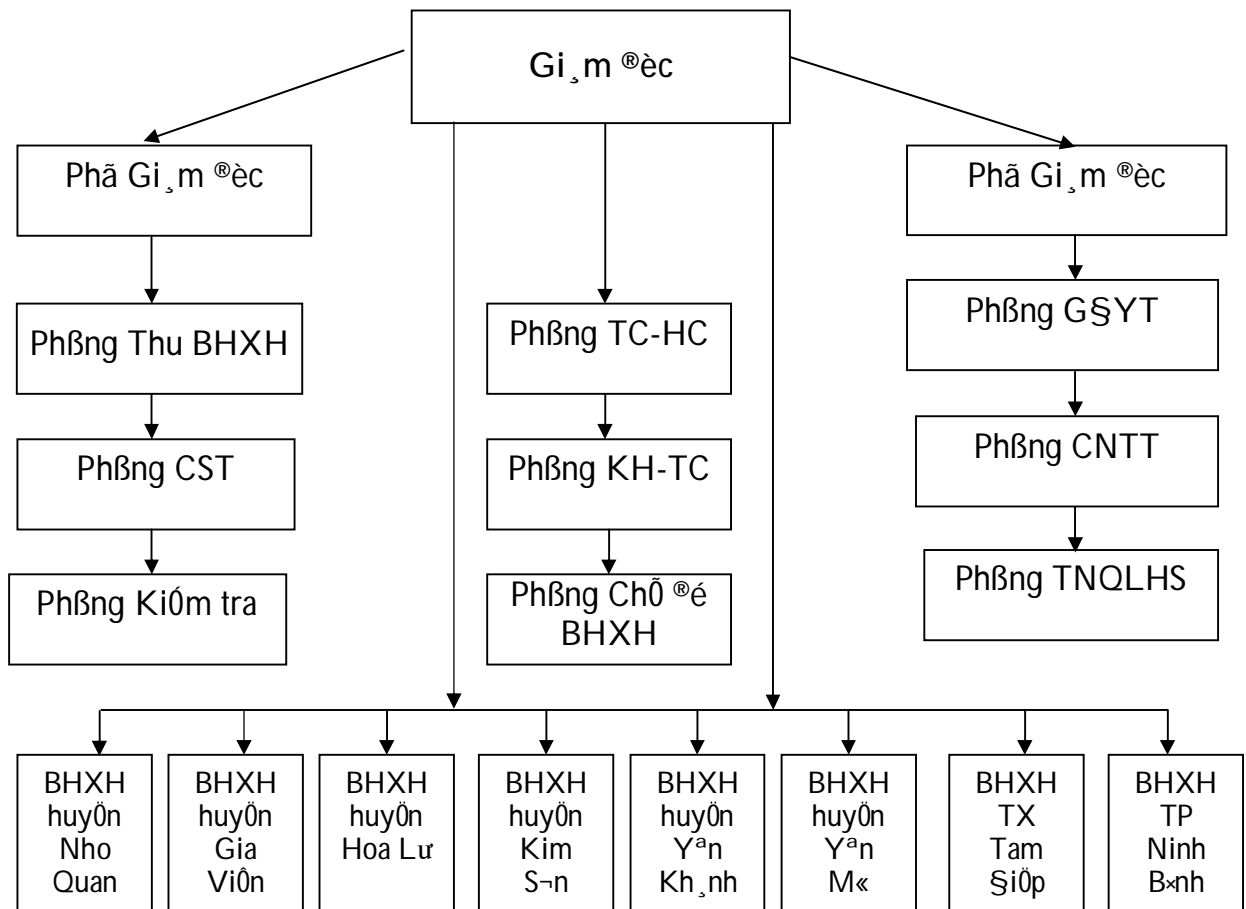
Như vậy trong tất cả các mặt công tác: thu, chi, giải quyết các chế độ BHXH, BHYT, BHTN, cấp sổ BHXH, thẻ BHYT trong 5 năm lại đây BHXH tỉnh Ninh Bình đã hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra, bước đầu đã đáp ứng yêu cầu tăng trưởng quỹ và đảm bảo chi trả các chế độ BHXH. Có được thành tích như trên chứng tỏ tập thể cán bộ CCVC ngành BHXH tỉnh Ninh Bình đã cố gắng hết mức để hoàn thành tốt được 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 cán bộ CCVC lại chỉ trong giới hạn cho phép của BHXH Việt Nam. Đây là một bài toán đặt ra trước các nhà quản trị?

2.2.2.2. Cơ cấu tổ chức – chức năng nhiệm vụ của Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình là cơ quan trực thuộc BHXH Việt Nam đặt tại tỉnh Ninh Bình có chức năng giúp Tổng giám đốc BHXH Việt Nam tổ chức thực hiện chế độ, chính sách BHXH bắt buộc, BHXH tự nguyện, bảo hiểm thất nghiệp (sau đây gọi chung là BHXH), BHYT bắt buộc, BHYT tự nguyện (sau đây gọi chung là bảo hiểm y tế); quản lý quỹ BHXH, BHYT trên địa bàn tỉnh theo quy định của BHXH Việt Nam và quy định của pháp luật.

Hệ thống tổ chức bộ máy của BHXH tỉnh Ninh Bình:

Sơ đồ số 2.1 : Hệ thống tổ chức bộ máy



Chức năng cụ thể của các phòng như sau:

- Phòng Chế độ BHXH: có chức năng giúp giám đốc BHXH tỉnh giải quyết các chế độ BHXH, bảo hiểm thất nghiệp; quản lý đối tượng hưởng các chế độ BHXH, bảo hiểm thất nghiệp theo quy định của pháp luật.

- Phòng Giám định BHYT: có chức năng giúp giám đốc BHXH tỉnh quản lý và tổ chức thực hiện chế độ, chính sách BHYT cho mọi người có thẻ BHYT theo quy định của pháp luật.

- Phòng Thu: có chức năng giúp giám đốc BHXH tỉnh quản lý và tổ chức thực hiện công tác thu BHXH bắt buộc, thu BHXH tự nguyện, thu bảo hiểm thất nghiệp, thu BHYT bắt buộc, thu BHYT của các đối tượng tham gia theo quy định của pháp luật.

- Phòng Kế hoạch - Tài chính: có chức năng giúp Giám đốc BHXH tỉnh thực hiện công tác kế hoạch và quản lý tài chính; tổ chức hạch toán, kế toán theo quy định của pháp luật.

- Phòng Tổ chức - Hành chính: có chức năng giúp Giám đốc BHXH tỉnh quản lý và tổ chức thực hiện công tác; tổ chức, cán bộ, công chức, viên chức, biên chế; tổng hợp, hành chính, quản trị; thi đua, khen thưởng, tuyên truyền theo quy định.

- Phòng Kiểm tra: có chức năng giúp giám đốc BHXH tỉnh tổ chức thực hiện công tác kiểm tra, giải quyết khiếu nại, tố cáo của các tổ chức, cá nhân và các đơn vị thực hiện chế độ, chính sách chế độ BHXH, BHYT và quản lý tài chính trong hệ thống BHXH theo quy định của pháp luật.

- Phòng Công nghệ thông tin: có chức năng giúp giám đốc BHXH tỉnh quản lý và tổ chức thực hiện việc phát triển, ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động của hệ thống BHXH tỉnh theo quy định.

- Phòng Cấp sổ thẻ: có chức năng tổ chức thực hiện công tác cấp và quản lý sổ BHXH, thẻ BHYT theo quy định của pháp luật.

- Phòng Tiếp nhận - Quản lý hồ sơ: có chức năng tiếp nhận hồ sơ - trả lời kết quả, thực hiện quy trình một cửa, một cửa liên thông và quản lý hồ sơ.

Vị trí, chức năng của BHXH huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (gọi chung là huyện)

- BHXH huyện là cơ quan trực thuộc BHXH tỉnh đặt tại huyện, có chức năng giúp Giám đốc BHXH tỉnh tổ chức thực hiện chế độ, chính sách BHXH, BHYT; quản lý thu, chi BHXH, BHYT trên địa bàn huyện theo phân cấp quản lý của BHXH Việt Nam và quy định của pháp luật.

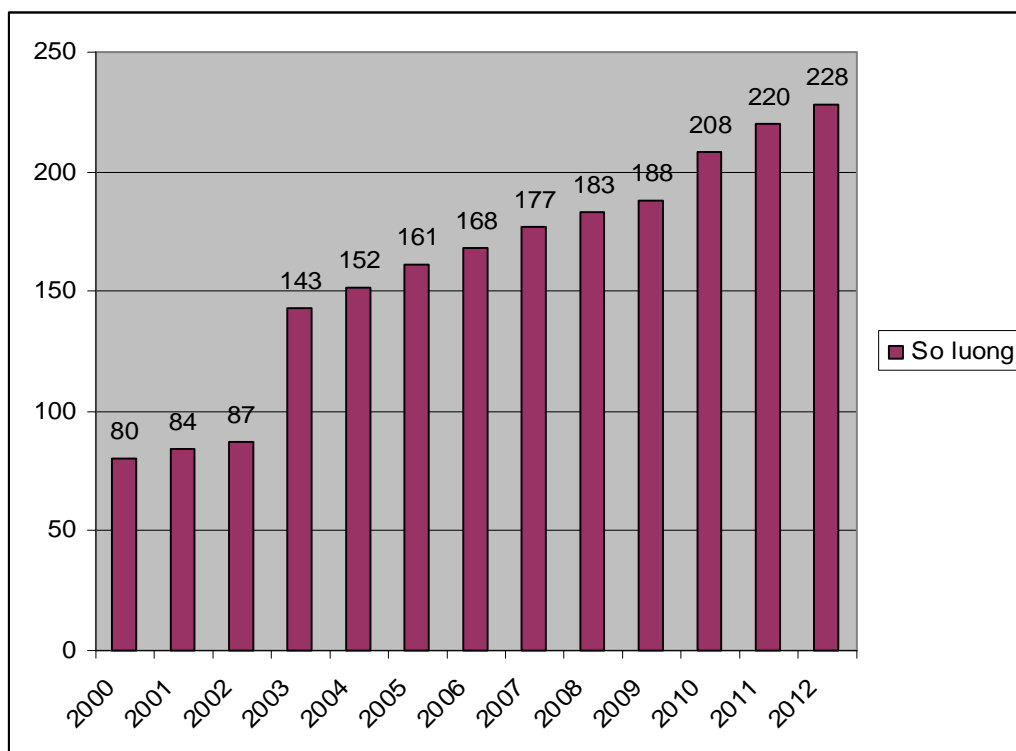
- BHXH huyện có tư cách pháp nhân, có con dấu, tài khoản và trụ sở riêng nhưng chủ yếu để hoạt động giao dịch.

Từ việc nghiên cứu mô hình tổ chức bộ máy BHXH tỉnh Ninh Bình, có thể rút ra nhận xét: BHXH tỉnh Ninh Bình được tổ chức theo ngành dọc dựa trên sự phân chia các địa bàn quản lý hành chính hiện hành. Mô hình tổ chức BHXH này có ưu điểm là bước đầu tạo thuận lợi cho các bên tham gia bảo hiểm thực hiện công việc đóng và nhận BHXH đi lại và liên hệ với cơ quan BHXH dễ dàng.

2.2.2.3. Đặc điểm về nguồn nhân lực

- Về lực lượng lao động

Triết lý của đơn vị nêu rõ “con người là cội nguồn”, do vậy nguồn lực con người luôn được coi là tài sản quý giá nhất. Trong những năm qua đơn vị đã tạo lập được đội ngũ NNL chuyên nghiệp, có thái độ làm việc nhiệt tình, có đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao, là một nhân tố giúp cho đơn vị tạo lập uy tín trong xã hội, nâng cao chất lượng chuyên môn nghiệp vụ.



Biểu đồ 2.1 : Biểu đồ diễn biến NNL giai đoạn 2000 - 2012

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Dựa vào biểu đồ 2.1 có thể nhận thấy, giai đoạn 2000- 2002 số lượng NNL tăng nhẹ, từ 2002 đến 2003 đang từ 87 người được tăng lên 143 người, với lý do tiếp nhận thêm 56 người ngành BHYT chuyển sang . Từ năm 2004 cùng với sự tăng trưởng và phát triển đơn vị, NNL bắt đầu tăng nhanh qua các năm. Với tổng NNL tính đến năm 2012 là 228 người thì đơn vị vẫn giữ được lực lượng cán bộ về cơ bản bước đầu đã đáp ứng được nghiệp vụ chuyên môn.

- Về cơ cấu lao động

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ giai đoạn 2009-2012*Đơn vị: người; %*

Năm	2009		2010		2011		2012	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số LĐ	188	100%	208	100%	220	100%	228	100%
<i>Trên đại học</i>	1	0,53	1	0,48	1	0,45	4	1,75
<i>Đại học</i>	158	84	187	89,9	202	91,8	207	90,78
<i>Cao đẳng</i>	7	3,7	5	2,4	5	2,27	5	2,19
<i>Trung cấp</i>	19	10,17	10	4,8	7	3,2	7	3,09
<i>Sơ cấp</i>	3	1,6	5	2,42	5	2,28	5	2,19

(Nguồn: phòng Tổ chức - Hành chính)

Qua bảng 2.3 có thể thấy đơn vị có lợi thế là đã nắm giữ được một ngũ NNL có chất lượng khá cao. Lao động có trình độ đại học, cao đẳng chiếm đa số, khoảng gần 90% tổng số NNL trong đơn vị; Trung cấp chiếm khoảng 5,3%; Tỷ trọng sơ cấp chiếm tỷ lệ rất thấp dao động từ 1-2% thường ở các vị trí bảo vệ, lái xe, tạp vụ. NNL có trình độ trên đại học chỉ chiếm khoảng gần 1% chủ yếu nắm giữ các vị trí chủ chốt như: Giám đốc, Phó Giám đốc, trưởng, phó các phòng.

Bảng 2.4 : Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính năm 2012*Đơn vị: người; %*

Chỉ tiêu	Tổng	ĐVT	Theo giới tính		Theo độ tuổi				
			Nam	Nữ	<30	31-39	40-49	50-55	>55
Tổng số LĐ	228	Người	103	125	104	86	28	7	3
Tỷ lệ	100%	%	45,17	54,83	45,61	37,7	12,28	3,07	1,34

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Về cơ cấu theo giới tính: NNL nữ là 125 người chiếm tỷ lệ 54,83%, trong khi đó NNL nam có 103 người, chiếm tỷ lệ 45,17% trong tổng số NNL.

Về cơ cấu theo độ tuổi: NNL có tuổi đời dưới 30 tuổi chiếm tới 45,61%, độ tuổi trong khoảng từ 31 - 39 tuổi chiếm 37,7%, NNL có tuổi đời trên 55 tuổi chiếm tỉ lệ thấp nhất 1,34%, 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, khỏe, 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 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, kỹ thuật cao, cơ cấu NNL trẻ là điều kiện nền tảng để đơn vị phát huy sức mạnh về NNL trong việc thực hiện các mục tiêu kinh tế, chính trị của đơn vị. Tuy nhiên, lực lượng lao động trẻ cũng bộc lộ sự thiếu kinh nghiệm, dễ thay đổi, do vậy cũng cần nhận thấy những đặc thù về lao động để xây dựng các biện pháp tạo động lực một cách hiệu quả.

2.3. Thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực

Như chúng ta đã biết “nhu cầu” là trạng thái tâm lý cảm thấy thiếu hụt một cái gì đó và mong muốn đạt được. Cả lý thuyết và thực tế đều chỉ ra rằng nhu cầu của con người là rất đa dạng, không giống nhau trong từng hoàn cảnh cụ thể và nó không ngừng thay đổi. Chính sách tạo động lực đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng, kinh nghiệm để có thể tìm hiểu nhu cầu của người lao động, từ đó có những chính sách thúc đẩy sự thoả mãn nhu cầu của người lao động nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Tại BHXH chưa có hoạt động chính thức, một thống kê hay sự thăm dò nào được tiến hành nhằm xác định nhu cầu của người lao động. Để nghiên cứu hệ thống nhu cầu (đánh giá mức độ hài lòng hay không) của CBCNV tại đơn vị tác giả đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi **Phụ lục 2.1** với 20 phiếu khảo sát, với đối tượng đa dạng về chức danh, độ tuổi, cấp bậc **Phụ lục 2.2** cho tất cả các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, các yếu tố thuộc công việc, công tác đào tạo, môi trường làm việc, cụ thể như sau:

2.3.1. Thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực bằng các biện pháp kích thích tài chính

2.3.1.1. Tiền lương

Tiền lương là vấn đề hết sức phức tạp và quan trọng của kinh tế, bất kỳ dưới một hình thái kinh tế xã hội nào người lao động, người quản lý lao động nói riêng và toàn xã hội nói chung đều phải quan tâm đến chính sách tiền lương. Đối với người lao động thì tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, còn đối với một tổ chức thì tiền lương được coi là một chi phí cứng.

Nhận thức rõ được giá trị của tiền lương, để sử dụng lao động có hiệu quả BHXH tỉnh Ninh Bình đã luôn bám sát những quy chế, quy định chi tiêu nội bộ của Bảo hiểm xã hội Việt Nam và vấn đề tiền lương luôn được BHXH Việt Nam ưu tiên và quan tâm hàng đầu. Tất cả mọi chi tiêu trong đơn vị luôn

được nêu cao tinh thần tiết kiệm, chống lãng phí để tạo điều kiện đầu tư phát triển, tăng thu nhập (thông qua tiền lương), cải thiện đời sống CCVC trong đơn vị, thu hút và giữ được những người có năng lực trong đơn vị. Căn cứ vào các tiêu chí về tiền lương của BHXH Việt Nam BHXH tỉnh Ninh Bình đã cụ thể hoá đối với hệ thống tiền lương:

- Cách tính đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng, công khai, minh bạch.

- Cơ cấu tiền lương của CC, VC: căn cứ theo hệ số ngạch bậc của CC, VC, LĐHĐ biên chế và tập sự; quyết định tuyển dụng, tăng lương của BHXH tỉnh và BHXH Việt Nam. Vào ngày 15 hàng tháng BHXH tỉnh thanh toán bằng 1,8 lần theo hệ số lương ngạch bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp (trừ phụ cấp làm đêm, thêm giờ). Phần chênh lệch 0,8 không dùng để tính đóng BHXH, BHYT, BHTN và không phụ thuộc vào chất lượng cán bộ CCVC được đánh giá xếp loại. Ngoài khoản tiền lương được hưởng theo quy định, cán bộ, CCVC, LĐHĐ được hưởng thu nhập tăng thêm từ nguồn kinh phí tiết kiệm khi kết thúc năm tài chính. Thu nhập tăng thêm căn cứ vào kết quả xếp loại của từng đơn vị và của từng cá nhân. (Trích yếu bảng lương tháng 12 năm 2012: **Phụ lục số 2.3**)

- Thu nhập tăng thêm (thu nhập bổ sung): Tất cả CC, VC, LĐHĐ theo Nghị định 68, Lao động hợp đồng tạm tuyển trong chỉ tiêu biên chế theo quy định của BHXH Việt Nam đều được hưởng.

- + Căn cứ vào kết quả hoạt động trong năm của các đơn vị, BHXH Việt Nam tiến hành đánh giá, xếp loại và quy định hệ số (ký hiệu là H1) để xác định quỹ thu nhập bổ sung cho từng đơn vị. Các đơn vị được xếp thành 3 loại (Loại I: Hưởng theo mức lương với hệ số H1 = 1; Loại II: Hưởng theo mức lương với hệ số H1 = 0,9; Loại III: Hưởng theo mức lương với hệ số H1 = 0,8).

- + BHXH tỉnh tổ chức tiến hành xếp loại các đơn vị dự toán cấp 3, là BHXH các huyện và các phòng (Ký hiệu H2, nhận các giá trị 1; 0,8; 0,9);

Sau đó căn cứ vào kết quả công tác các đơn vị dự toán cấp 3 tổ chức đánh giá xếp loại từng CBCC trong đơn vị (Ký hiệu là H3, nhận các giá trị: Tốt: 1,1; Khá: 1,0; Trung bình: 0,9)

Giám đốc BHXH tỉnh căn cứ vào chỉ tiêu biên chế, đánh giá CCVC theo các tiêu chí cơ bản, chủ yếu tập trung vào hiệu quả, chất lượng công việc; chấp hành ngày, giờ công và kỷ luật lao động, luôn bám sát tỷ lệ: loại tốt không quá 20%, loại khá không quá 60%, còn lại là loại trung bình

+ Các đơn vị dự toán cấp 3 căn cứ vào Hệ số lương 1 lần theo Nghị định 204/NĐ-CP (Q1), căn cứ vào chấm công hàng ngày để xác định hệ số Li và hệ số tiền lương tăng thêm TH1. Sau đó BHXH tỉnh căn cứ kết quả đánh giá, xếp loại các đơn vị BHXH cấp huyện và khối các phòng thuộc BHXH tỉnh đã báo cáo để lập bảng tổng hợp chi lương chính, kết quả xếp loại và hệ số lương tăng thêm **TH2** của từng quý.

+ BHXH Việt Nam đánh giá xếp loại và thông báo hệ số xếp loại H1 của năm trước cho từng đơn vị.

Q2 = 0,2 Q1 x H1 (H1 nhận các giá trị 1; 0,9; 0,8 tương ứng với ba loại I, II và III)

Trường hợp $K2 > Q2$ thì quỹ thu nhập bổ sung của đơn vị bằng Q2

Trường hợp $K2 \leq$ thì quỹ thu nhập bổ sung của đơn vị bằng K2

+ Xác định đơn giá thu nhập bổ sung (**G2**)

BHXH tỉnh căn cứ kết quả tổng hợp chi lương chính (hệ số 1), kết quả xếp loại và hệ số thu nhập bổ sung, xác định đơn giá thu nhập bổ sung của toàn đơn vị trong năm (**G2**):

$$\mathbf{G2 = Q2/TH2}$$

BHXH tỉnh thông báo số kinh phí tiết kiệm được (K2), tổng quỹ tiền lương chính (Q1), tổng hệ số thu nhập bổ sung (TH2).

Trường hợp $K2 > Q2$ thì quỹ thu nhập bổ sung của đơn vị bằng Q2

Trường hợp $K2 \leq$ thì quỹ thu nhập bổ sung của đơn vị bằng $K2$ BHXH cấp huyện, các phòng trực thuộc lập Bảng thanh toán tiền lương tăng thêm để thanh toán cho CCVC trong đơn vị.

Phương pháp tính thu nhập bổ sung cụ thể như sau:

Trên cơ sở danh sách trả lương của từng CCVC thuộc BHXH cấp huyện và khối văn phòng thuộc BHXH tỉnh; hệ số lương, các loại phụ cấp đã được quy đổi ra hệ số của từng CCVC và các kết quả xếp loại của đơn vị, cá nhân tương ứng với hệ số tiền lương tăng thêm (H3) để tính ra tổng hệ số lương tăng thêm quy đổi (Ký hiệu là TH1)

$$TH1 = \sum_{i=1}^n H3i \times Li \times His$$

Trong đó:

His: hệ số lương và phụ cấp chức vụ, khu vực, độc hại, trách nhiệm, thâm niên vượt khung của từng người trong năm.

H3i: hệ số thu nhập bổ sung của từng CCVC trong đơn vị. H3 nhận các giá trị 1,1; 1,0; 0,9 tương ứng theo xếp loại CC, VC theo các loại tốt, khá, trung bình (loại được xét hưởng thu nhập bổ sung)

Li: là tỷ lệ giữa ngày công đi làm thực tế được chấm công với ngày công phải làm việc theo quy định trong năm.

n: số biên chế theo danh sách trả lương của đơn vị dự toán cấp 2 ($i= 1 - n$)

Trên cơ sở kết quả xếp loại CCVC thuộc BHXH cấp huyện và khối văn phòng thuộc BHXH tỉnh (hệ số H2) phòng KHTC của BHXH tỉnh xác định hệ số thu nhập bổ sung quy đổi (TH2) cho toàn đơn vị.

$$TH2 = \sum H2 \times TH1$$

Trong đó: H2 là hệ số theo xếp loại của từng đơn vị thuộc BHXH tỉnh, H2 nhận các giá trị 1;0,9;0,8 tương ứng theo các loại A, B, C.

Sau khi nhận được thông báo của BHXH Việt Nam BHXH tỉnh xác định hệ số H1 (H1 nhận giá trị 1; 0,9; 0,8).

Căn cứ vào thông báo xếp loại của BHXH Việt Nam và tổng kinh phí tiết kiệm được trong năm xác định đơn giá thu nhập bổ sung (G2) và lập bảng thanh toán thu nhập bổ sung cho CCVC

$$G2 = Q2/TH2.$$

Việc chi trả lương cho NNL ngành BHXH tỉnh Ninh Bình đã được NNL đánh giá như sau:

Bảng 2.5 : Đánh giá mức độ hài lòng của NNL về tiền lương

Đơn vị tính: số phiếu, %

Mức độ	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 là hợp lý và công bằng dựa trên KQTHCV	1	2	4	9	4	20
	5%	10%	20%	45%	20%	100%
Tiền lương đảm bảo công bằng bên ngoài	2	1	1	6	10	20
	10%	5%	5%	30%	50%	100%
Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	2	10	3	4	1	20
	10%	50%	15%	20%	5%	100%
Điều kiện xét tăng lương hợp lý	3	9	3	3	2	20
	15%	45%	15%	15%	10%	100%
Hài lòng với mức thu nhập	2	11	2	4	1	20
	10%	55%	10%	20%	5%	100%

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về động lực lao động của NNL tại đơn vị)

Kết quả dữ liệu ở bảng 2.5 đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương cho thấy người lao động chưa thực sự hài lòng với các yếu tố của tiền lương. Trong đó, số phiếu không hài lòng về thu nhập là lớn nhất, mức độ không hài lòng về thu nhập. Đứng thứ hai về mức độ không hài lòng

là chỉ tiêu phân chia hợp lý giữa các chức danh công việc với tỷ lệ 50% không hài lòng và 10% là rất không hài lòng. Rất nhiều người lao động cho rằng việc chi lương hệ số 1,8 lần không cần căn cứ vào xếp loại cán bộ CCVC mà chỉ cần căn cứ vào xếp loại cán bộ CCVC khi chi lương bổ sung hệ số 0,2 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 làm việc tốt hơn. Đồng thời việc xếp loại cán bộ CCVC căn cứ vào chấm công, xếp loại của từng phòng, từng huyện, vẫn bị phụ thuộc vào tỷ lệ (20, 60, 20) điều này dẫn đến sự không công bằng để đánh giá một con người, vì có thể tốt của đơn vị này chưa hẳn đã bằng tốt của đơn vị khác hoặc ngược lại. Bên cạnh đó, có những đơn vị vẫn làm việc theo dạng bóc lột chia phần, trung bình chủ nghĩa, luân chuyển cán bộ hưởng xếp loại tốt, khá, trung bình, hoặc cũng có những đơn vị dồn loại tốt cho những người có hệ số lương cao để tổng thu nhập bổ sung của từng đơn vị cao hơn sau đó họ về tự phân phối lại với nhau. Khoảng cách của xếp loại tiền lương bổ sung không lớn nên không tạo cho CCVC có tính chiến đấu trong việc bình bầu xếp loại. Người lao động không hài lòng với điều kiện xét tăng lương tương đối lớn: 45%. Người lao động cho rằng mặc dù quy chế tiền lương của đơn vị quy định rất 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.

Như vậy việc trả lương dựa trên những đánh giá công khai mức độ đóng góp của mỗi cá nhân, tránh được sự thắc mắc về mức lương họ nhận được. Tuy nhiên, bên cạnh đó có thể nhận thấy rằng một số khía cạnh khiến người lao động vẫn chưa thực sự hài lòng với công tác tiền lương do một số nguyên nhân sau:

Công tác phân tích công việc chưa được thực hiện tốt. Mặc dù đơn vị đã xây dựng bộ tiêu chuẩn chức danh công việc nhưng các bản tiêu chuẩn chức danh còn đơn giản, sơ sài, dẫn đến không rõ trách nhiệm công việc, gây khó khăn trong đánh giá giá trị từng vị trí chức danh và hiệu quả công việc.

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, chưa làm việc lâu dài với đơn vị nhưng họ có trình độ cao và có những kỹ năng cần thiết lại không được trả lương cao như vậy. Từ đó họ không cảm thấy được sự quan tâm của đơn vị đối với những cống hiến của họ.

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.

Vậy để tiền lương thực sự trở thành đòn bẩy kinh tế cho người lao động, các nhà quản lý nhân sự của đơn vị cần phải đưa ra một số giải pháp hữu ích nhằm đảm bảo tính công bằng của tiền lương.

2.3.1.2. Khen thưởng và phúc lợi

** Khen thưởng*

Tiền thưởng ngoài việc thoả mãn nhu cầu vật chất còn có ý nghĩa to lớn về mặt tinh thần. Khi cán bộ, CCVC được thưởng có nghĩa là thành tích của họ được tuyên dương. Họ sẽ phấn khởi khi làm việc, đây là một hình thức tạo động lực tốt. Tiền thưởng ngày càng được BHXH tỉnh Ninh Bình coi trọng, coi đó là một phần quan trọng của chính sách phúc lợi.

Căn cứ vào quy chế chi tiêu nội bộ cho cán bộ CCVC toàn ngành của BHXH Việt Nam. BHXH tỉnh đã ban hành quy chế quản lý, sử dụng quỹ khen thưởng đối với các đơn vị thuộc hệ thống BHXH tỉnh Ninh Bình được phổ biến một cách rộng rãi tới tất cả cán bộ, CCVC trong toàn ngành. Tiền thưởng cũng là một nguồn thu nhập mà tầm quan trọng của tiền thưởng chỉ xếp sau lương. Như vậy, tiền thưởng thực tế làm tăng thu nhập của người lao động, tác động mạnh mẽ đến động cơ kinh tế của họ. Cụ thể nguyên tắc khen thưởng của BHXH tỉnh Ninh Bình là: thưởng quý (thưởng thường xuyên); thưởng năm; thưởng sáng kiến; thưởng do hoàn thành công tác thu BHXH; thưởng do làm tốt công tác chi BHXH, tiền thưởng phụ thuộc vào nguồn kinh phí khen thưởng phúc lợi của đơn vị.

Để biết cụ thể việc chi tiền thưởng cho cán bộ CCVC ngành BHXH tỉnh Ninh Bình, chúng ta nghiên cứu số liệu trong 3 năm trở lại đây

Bảng 2.6: Tiền thưởng cho cán bộ CCVC ngành BHXH tỉnh

(ĐVT: ngàn đồng)

Năm	Thưởng thường xuyên quý	Thưởng thường xuyên năm	Thưởng do làm tốt công tác thu BHXH	Thưởng do làm tốt công tác chi trả BHXH	Tổng cộng
2010	912.000	845.000	1.450.000	1.195.240	4.402.240
2011	860.000	610.000	970.000	1.273.300	3.713.300
2012	456.000	228.000	547.200	191.520	1.422.720

(Nguồn: Phòng KH-TC BHXH tỉnh Ninh Bình)

Nhìn vào bảng số liệu 2.6 ta thấy tiền thưởng bình quân của người lao động năm 2012 rất thấp, với tiền thưởng bình quân là 520.000 đồng/người/tháng. Chủ yếu là thưởng xếp loại cán bộ CCVC theo quý,

thưởng do làm tốt công tác thu, chi BHXH, BHYT, còn lại việc thưởng thi đua, thưởng sáng kiến cải tiến và các mục thưởng khác hầu như không có. Tiền thưởng qua các năm có xu hướng giảm dần do cơ chế ngày một thắt chặt và việc đi khai thác, vận động các đơn vị tham gia BHXH, BHYT ngày một khó khăn. Trong đó, các năm tiền thưởng tăng hơn so với năm 2012 là: năm 2010 tăng 3,09%, năm 2011 tăng 2,61%. Bên cạnh đó, mức tiền thưởng trung bình cả năm của người lao động cũng chưa bằng mức tiền lương bình quân trong một tháng của họ, do đó hệ thống khen thưởng chưa thật sự có tác động lớn đến thái độ, động lực làm việc của người lao động.

Để làm rõ hơn về mức độ thỏa mãn của người lao động tại đơn vị về công tác khen thưởng mà BHXH tỉnh đang áp dụng, học viên đã tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi và thu được kết quả như bảng 2.7

Bảng 2.7: Đánh giá của NNL về yếu tố tiền thưởng

Đơn vị tính: 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 THC V		1	7	3	4	5	20
		5%	35%	15%	20%	25%	100%
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý		1	7	2	9	1	20
		5%	35%	10%	45%	5%	100%
Mức thưởng là hợp lý		2	7	5	4	2	20
		10%	35%	25%	20%	10%	100%
Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao		1	7	6	4	2	20
		5%	35%	30%	20%	10%	100%
Hài lòng với mức thưởng nhận được		1	6	2	9	2	20
		5%	30%	10%	45%	10%	100%

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về động lực lao động của NNL tại đơn vị)

Kết quả khảo sát cho thấy trong số những người được hỏi có 55% số người đánh giá tương đối hài lòng và hoàn toàn hài lòng với mức thưởng nhận được. Tuy nhiên, số người chưa hài lòng về mức tiền thưởng của đơn vị lại chiếm tỷ lệ không nhỏ trong đó tỷ lệ số người trả lời là không hài lòng chiếm tới 30%, tỷ lệ số người rất không hài lòng chiếm 5%. Bên cạnh đó các tiêu chí khác như mức độ không hài lòng về tiêu chí phân chia tiền thưởng theo hiệu quả công việc, tiêu chí thưởng hợp lý rõ ràng, mức thưởng hợp lý, khen thưởng có tích kích thích cao đều có mức độ không hài lòng khá cao từ 30~40%.

Mặc dù 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 làm việc và hiệu quả làm việc của người lao động. 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 người lao động hiểu rõ. Nhưng, một bộ phận lớn người lao động 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 người lao động.

* Phúc lợi

Song song với chế độ tiền lương, tiền thưởng, đơn vị còn xây dựng hệ thống các chính sách phúc lợi cho NNL. Ngoài các phúc lợi bắt buộc như chế độ BHXH, BHYT, BHTN tế được chi trả đầy đủ, đúng quy định của pháp luật Nhà nước, đơn vị còn xây dựng thêm nhiều phúc lợi nhằm chăm lo tốt hơn cho đời sống CBCNV.

Các chế độ phúc lợi được áp dụng gồm có: tiền thăm hỏi động viên khi gia đình người lao động có hiếu hỷ, tiền thưởng trong một số ngày lễ như

ngày tết thiếu nhi 1/6, trung thu, ngày thương binh liệt sỹ, ngày Quân đội nhân dân Việt Nam; khuyến khích các hoạt động giao lưu theo nhóm ngoài giờ làm việc, trong nội bộ ngành hoặc BHXH các tỉnh hay với các sở, ban ngành với nhau để tạo điều kiện thiết lập và tăng cường những mối quan hệ đồng nghiệp, hỗ trợ và hợp tác cùng nhau làm việc vì lợi ích chung như hàng năm tổ chức các buổi đi nghỉ mát, hội thi văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tổ chức tết trung thu cho con em Cán bộ CCVC. Tuy nhiên, chương trình phúc lợi vẫn còn một số hạn chế dẫn đến sự không hài lòng của người lao động đó là:

Quy chế phúc lợi chưa được phổ biến sâu rộng đến toàn bộ Cán bộ CCVC. 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 NNL 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 người lao động nói chung và nhu cầu của từng nhóm người lao động nói riêng.

2.3.2. Thực trạng chính sách tạo động lực bằng các biện pháp kích thích phi tài chính

2.3.2.1. Tạo động lực thông qua phân tích công việc rõ ràng làm cơ sở bố trí hợp lý NNL

Ban lãnh đạo đơn vị đã quan tâm đến công tác phân tích công việc, bằng cách tiến hành xây dựng và ban hành Bộ quy định tiêu chuẩn chức danh công việc cho CBCNV. Văn bản này nhằm quy định rõ trách nhiệm và quyền hạn của các bộ phận chức năng và các chức danh công việc trong quá trình tác nghiệp nhằm tránh sự chồng chéo chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận, cá

nhân; giúp các CBCNV hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của mình để chủ động thực hiện công việc và có sự phối hợp nhịp nhàng với các bộ phận, cá nhân khác. Hệ thống tiêu chuẩn các chức danh công việc được xây dựng trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của các Phòng, BXXH các huyện, thị xã, thành phố, tình hình thực hiện nhiệm vụ chuyên môn và mô hình tổ chức hiện tại của đơn vị.

Tuy nhiên hoạt động phân tích công việc của đơn vị vẫn còn một số tồn tại sau:

Việc thực hiện phân tích công việc đã được tiến hành cho mỗi chức danh công việc cụ thể, nhưng được thực hiện một cách sơ sài. Ở mỗi chức danh, bản tiêu chuẩn chức danh mới chỉ nêu được một số nhiệm vụ chính của người lao động mà chưa nêu ra được tương ứng với mỗi nhiệm vụ chính họ có những nhiệm vụ cụ thể gì; các điều kiện làm việc, trách nhiệm của người lao động. Trong mô tả công việc của người lao động, bản tiêu chuẩn chức danh công việc cũng chưa có quy định về mối quan hệ trong công việc, sự phối kết hợp trong thực hiện công việc để nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các cá nhân, các bộ phận hướng tới thực hiện mục tiêu chung của đơn vị.

Về yêu cầu đối với người thực hiện công việc, có nội dung khá đơn giản, chưa chi tiết cụ thể. Các yêu cầu chủ yếu quan tâm đến bằng cấp, chứng chỉ của người lao động mà chưa quan tâm nhiều đến năng lực, kỹ năng, phẩm chất cần thiết của họ để đảm nhận chức danh công việc.

Hoạt động phân tích công việc chưa cho kết quả là bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với mỗi chức danh. Đây là cơ sở chính cho đánh giá thực hiện công việc, hoạch định đào tạo, tuyển dụng. Chính vì chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc cụ thể nên việc đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị 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.

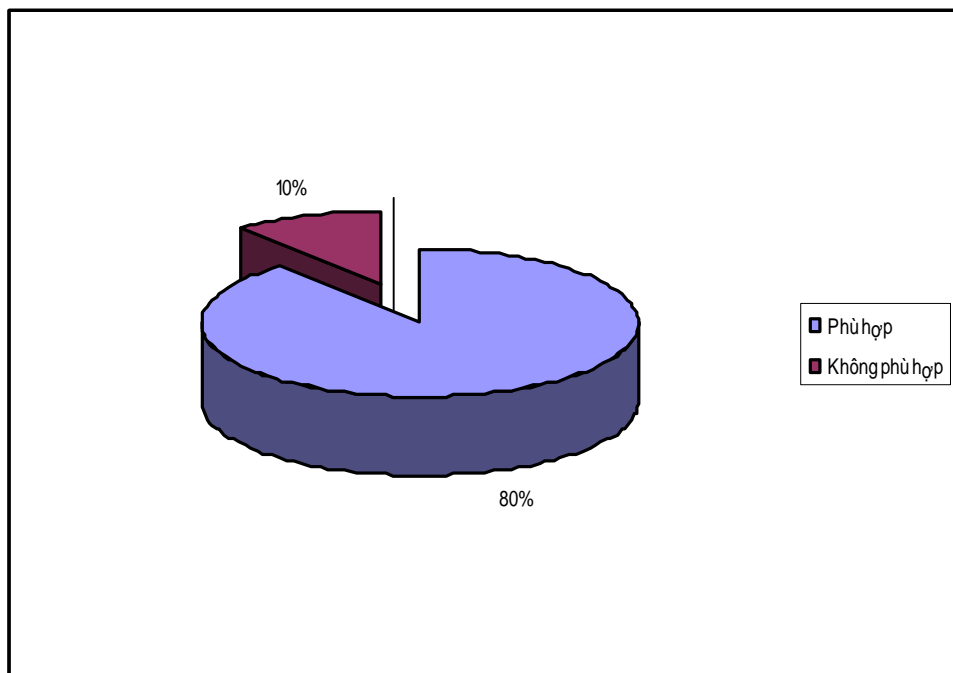
Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về yếu tố thuộc công việc*Đơn vị tính: số phiếu, %*

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	1	3	2	10	4	20
	5%	15%	10%	50%	20%	100%
Công việc thú vị, thử thách	2	5	3	8	2	20
	10%	25%	15%	40%	10%	100%
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	1	1	2	7	9	20
	5%	5%	10%	35%	45%	100%
Khối lượng công việc hợp lý	2	3	3	7	5	20
	10%	15%	15%	35%	25%	100%
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	2	4	3	6	5	20
	10%	20%	15%	30%	25%	100%
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	1	2	3	10	4	20
	5%	10%	15%	50%	20%	100%
Làm đúng vị trí yêu thích	2	6	2	7	3	20
	10%	30%	10%	35%	15%	100%
Phù hợp với khả năng, sở trường	3	7	2	6	2	20
	15%	35%	10%	30%	10%	100%
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	1	5	2	10	2	20
	5%	25%	10%	50%	10%	100%

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về động lực lao động của NNL tại đơn vị)

Qua kết quả ở bảng 2.8 cho thấy người lao động khá hài lòng về công việc đang đảm nhận khi có tới 50% số người được hỏi trả lời “tương đối hài lòng” với vị trí công việc hiện tại, 10% trả lời “hoàn toàn hài lòng”. Bên cạnh

đó tỷ lệ số người “không hài lòng” vẫn còn 25%. Trong đó, các yếu tố được người lao động đánh giá mức độ hài lòng cao là: người lao động hiểu rõ nhiệm vụ với mức độ hài lòng 80%; có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc (mức độ hài lòng 70%); khối lượng công việc hợp lý (mức độ hài lòng 60%). Về tính thú vị, thử thách của công việc có tới 25% số người được hỏi “không hài lòng” và 10% “hoàn toàn không hài lòng”, 25% thì cho rằng “không hài lòng” với mức độ căng thẳng của công việc, công việc mang quá nhiều áp lực cho họ. Qua đánh giá của người lao động có thể nhận thấy, đơn vị đã có nhiều cố gắng trong phân tích công việc, phân công nhiệm vụ rõ ràng để người lao động hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của mình trong công việc.



Biểu đồ 2.2 : Tỷ lệ bố trí NNL phù hợp với chuyên ngành đào tạo

Bên cạnh công tác phân tích công việc cũng cần phải quan tâm đến công tác bố trí sử dụng lao động. Bố trí và sử dụng lao động hợp lý là việc mà đơn vị rất coi trọng. Tuy nhiên, thực tế bố trí lao động của đơn vị hiện nay vẫn còn một số vị trí được bố trí chưa phù hợp với chuyên môn mà người lao

động đã được đào tạo. Chính vì thế đơn vị nên lưu ý hơn tới vấn đề bố trí lao động phù hợp trong tổ chức, ngoài bố trí đúng người đúng việc còn cần quan tâm đến các yếu tố sở thích, năng lực sở trường của người lao động.

2.3.2.2. Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc gắn với hệ thống trả lương

Ban Lãnh đạo đơn vị đã thấy được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nhưng chưa thực sự đầy đủ. Điều này thể hiện qua những mục đích sử dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của đơn vị còn chưa khai thác hết được các giá trị mà hệ thống đánh giá mang lại. Công tác đánh giá định kỳ của đơn vị gồm các hoạt động: đánh giá hàng quý và đánh giá năm.

Việc đánh giá hàng quý chủ yếu phục vụ mục đích tính lương, do vậy hầu như người lao động đều được đánh giá hoàn thành công việc để hưởng đủ lương. Hàng tháng các phòng chăm công, cuối quý các phòng, BHXH các huyện, thị xã, thành phố đánh giá, xếp loại CBCC, sau đó chuyển cho hội đồng thi đua khen thưởng duyệt để làm căn cứ tính lương bổ sung và thưởng hàng quý, hàng năm. Hoạt động đánh giá được thực hiện rất đơn giản và còn mang nặng tính hình thức, không phản ánh chính xác kết quả THCV của người lao động. Đôi khi kết quả đánh giá phụ thuộc rất nhiều vào quan điểm và thói quen của người lãnh đạo. Chính vì thế ảnh hưởng đến cảm nhận của người lao động 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 cán bộ CC của mình là như thế nào, chỉ khi họ nhận được tiền khen thưởng mới biết là mình đã được hội đồng đánh giá mình loại gì. Chính vì lẽ đó tạo cho người lao động cảm thấy hoài nghi về sự công bằng trong kết quả đánh giá, ngoài ra các nguyện vọng về lương và các nguyện vọng khác của họ không được bày tỏ tới ban lãnh đạo.

Quá trình xét tăng lương cho người lao động 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 cán bộ CCVC 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 qua đánh giá nguồn nhân lực gắn liền với công tác trả lương còn chưa cao. Qua khảo sát tác giả thu được kết quả đánh giá của người lao động về ĐGTHCV như sau:

Bảng 2.9: Đánh giá của NNL về công tác đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị tính: số phiếu, %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố					Tổng
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	
Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào.	0	1	5	6	8	20
	0%	5%	25%	30%	40%	100%
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	3	6	2	7	2	20
	15%	30%	10%	35%	10%	100%
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	1	6	4	5	4	20
	5%	30%	20%	25%	20%	100%
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	3	6	2	4	5	20
	15%	30%	10%	20%	25%	100%
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	4	6	3	5	2	20
	20%	30%	15%	25%	10%	100%
Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động QTNNL	1	7	2	8	2	20
	5%	35%	10%	40%	10%	100%
Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể	2	6	2	7	3	20
	10%	30%	10%	35%	15%	100%
Hài lòng với công tác đánh giá THCV	2	6	3	5	4	20
	10%	30%	15%	25%	20%	100%

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về động lực lao động của NNL tại đơn vị)

Kết quả khảo sát tại bảng 2.9 cho thấy tỷ lệ số người được hỏi trả lời “tương đối hài lòng” với công tác đánh giá thực hiện công việc chiếm 25%, 20% đánh giá là “rất hài lòng”, 15% không có ý kiến rõ ràng, số lao động “không hài lòng” và “rất không hài lòng” còn cao chiếm tổng tỷ lệ 40%.

Các khía cạnh thuộc hoạt động đánh giá THCV được đánh giá có mức độ hài lòng cao đó là “hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào” với tỷ lệ lao động đánh giá hài lòng và rất hài lòng là 70% ; tiếp đến người lao động khá hài lòng với tính chính xác, công bằng của hệ thống đánh giá với số phiếu đánh giá hài lòng là 25% và rất hài lòng là 20%. Các tiêu chí khác mức độ hài lòng và rất hài lòng cũng ở mức 40~50%. Tuy nhiên, hầu hết các tiêu chí số phiếu đánh giá không hài lòng vẫn nhiều. Cao nhất là tiêu chí người lao động luôn được phản hồi về kết quả THCV, khi có tới 20% số người được hỏi trả lời rất không hài lòng và 30% không hài lòng.

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:

Việc đào tạo người đánh giá chưa được coi trọng. Nên kỹ năng ĐGTHCV của lãnh đạo đối với nhân viên chưa thực sự tốt.

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.

Công tác phản hồi thông tin đơn vị thực hiện chưa tốt. Đơn vị chưa tiến hành phỏng vấn đánh giá nên người quản lý không thể hiểu hết được những khó khăn, vướng mắc mà người lao động gặp phải trong quá trình lao động, nên sẽ không có sự giúp đỡ và hỗ trợ kịp thời.

Kết quả ĐGTHCV chưa được sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nhân lực. Đơn vị chủ yếu chỉ sử dụng kết quả đánh giá để phân loại CBCNV phục vụ cho việc tính lương bổ sung, thưởng, đánh giá danh hiệu thi đua cuối năm mà chưa sử dụng kết quả ĐGTHCV để phục vụ cho việc bố trí nhân lực, thăng tiến, đào tạo phát triển nhân lực.

2.3.2.3. Tạo động lực thông qua hoạt động đào tạo nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động đặc biệt được BHXH tỉnh coi trọng. Đơn vị luôn tạo điều kiện để CBCNV được tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo, nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, đáp ứng yêu cầu công việc. Hiện tại, để xác định nhu cầu đào tạo của CBCNV, đơn vị dựa chủ yếu vào việc phân tích các yếu tố sau:

- Chiến lược thực hiện các nhiệm vụ kinh tế - chính trị, chiến lược phát triển nguồn nhân lực của đơn vị. Đây là tiêu chí đầu tiên cần xét tới trong việc xác định nhu cầu đào tạo.

- 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 ở đơn vị 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 của 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 dẫn đến cần thiết phải đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ năng cho người lao động 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 sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo trình Giám đốc

đốc 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.

Bảng 2.10: Công tác đào tạo ngành BHXH tỉnh Ninh Bình giai đoạn 2008-2012

STT	Năm	2008	2009	2010	2011	2012
1	Số CCVC cử đi học Đại học tại chức, liên thông	17	0	01	01	0
2	Số CCVC được cử đi học sau đại học	0	0	03	03	04
3	Số CCVC được cử đi học các lớp lý luận chính trị:	05	07	07	11	11
	+ Cao cấp	01	01	0	03	01
	+ Trung cấp	04	06	07	08	10
4	Số CCVC được cử đi học lớp Quản lý nhà nước	0	0	17	0	21
	+ Chuyên viên cao cấp	0	0	0		03
	+ Chuyên viên chính	0	0	07		11
	+ Chuyên viên			10		07
5	Số CCVC được cử đi học các lớp đào tạo ngắn hạn nghiệp vụ, bồi dưỡng kỹ năng quản lý	03	01	0	0	07

(Nguồn: Phòng TC-HC BHXH tỉnh)

Nhìn vào nguồn số liệu về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ ta thấy Lãnh đạo cơ quan BHXH tỉnh luôn quan tâm, tạo điều kiện cho cán bộ CCVC học tập, nâng cao trình độ chuyên môn tại các trường đại học (hệ tại chức, liên thông). Số CCVC qua các năm đào tạo đại học giảm dần; ngược lại, số CCVC đào tạo sau đại học lại được tăng dần điều này chứng tỏ việc đào tạo, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ đã ngày một ổn định và một lần nữa khẳng định Lãnh đạo cơ quan

thường xuyên chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ trong công tác theo đúng chương trình kế hoạch của ngành nhằm không ngừng nâng cao nhận thức và năng lực công tác trong toàn hệ thống nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu sự nghiệp phát triển của ngành.

Qua kết quả ở bảng 2.11 cho thấy cán bộ CCVC khá hài lòng với công tác đào tạo tại đơn vị với tỷ lệ số người trả lời “hoàn toàn hài lòng” chiếm tới 40 % và tỷ lệ “tương đối hài lòng” là 35%. Người lao động đánh giá cao mức độ hài lòng về các khía cạnh: họ được tham gia đầy đủ các khóa đào tạo cần thiết cho công việc với tổng số phiếu hài lòng và rất hài lòng là 70%, có sự theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp là 70% và nội dung đào tạo phù hợp với công việc tỷ lệ hài lòng là 40%. Tuy nhiên, vẫn có một tỷ lệ khá cao người lao động không hài lòng với phương pháp đào tạo: 45%

Bảng 2.11 : Đánh giá của NNL về công tác đào tạo

Đơn vị tính: số phiếu, %

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
Chỉ tiêu						
Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	1	2	3	5	9	20
	5%	10%	15	25%	45%	100%
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	2	6	4	5	3	20
	10%	30%	20%	25%	15%	100%
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	2	6	3	5	4	20
	10%	30%	15%	25%	20%	100%
Phương pháp đào tạo phù hợp	2	7	2	8	1	20
	10%	35%	10%	40%	5%	100%
Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp	1	2	3	10	4	20
	5%	10%	15%	50%	20%	100%
Kết quả THCV được cải thiện rất nhiều sau đào tạo	1	8	2	7	2	20
	5%	40%	10%	35%	10%	100%
Hài lòng với công tác đào tạo	1	2	2	7	8	20
	5%	10%	10%	35%	40%	100%

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về động lực lao động của NNL tại đơn vị)

Tuy đã đạt được những kết quả nhất định nhưng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại đơn vị vẫn 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, chưa xem xét kỹ đến khả năng của từng người. Do đó, làm giảm hiệu quả đào tạo, có thể 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 người lao động mà không quan tâm nhiều đến thành tích, năng lực thực sự của người lao động.

Mục tiêu đào tạo chưa được xác định rõ ràng, mang tính chung chung như đào tạo là để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chính vì chưa có được mục tiêu cụ thể, rõ ràng, định lượng nên không có cơ sở để xem xét, đánh giá chương trình đào tạo đã đạt được các mục tiêu hay chưa.

2.3.2.4. Tạo động lực thông qua tạo cơ hội thăng tiến cho nguồn nhân lực

Với triết lý “con người là cội nguồn”, đơn vị luôn có những chính sách thu hút, trọng dụng người tài, luôn tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội học tập, phát triển tốt nhất. Hoạt động đề bạt thăng tiến tại đơn vị được thực hiện mang tính công khai, dân chủ. Hoạt động bổ nhiệm cán bộ được quy định trong hướng dẫn của BHXH Việt Nam về công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm, xác định rõ thời hạn, tiêu chuẩn, quy trình bổ nhiệm.

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

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng
1	Uy tín bản thân trong tập thể	1
2	Năng lực, sở trường	2
3	Quan hệ tốt trong tập thể	3
4	Thâm niên công tác	4
5	Bằng cấp	5
6	Mức độ hoàn thành công việc	6
7	Vị trí công tác hiện tại	7

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về động lực lao động của NNL tại đơn vị)

Qua ý kiến từ phiếu khảo sát đánh giá của NNL về các yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến khả năng thăng tiến của bản thân, 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 bản thân chính là uy tín trong tập thể, tiếp đến là yếu tố năng lực, sở trường của bản thân và quan hệ tốt trong tập thể. Như vậy, người lao động đánh giá yếu tố uy tín và quan hệ trong tập thể rất cao, những người được thăng tiến trong đơn vị phải là những người gây dựng được uy tín trong tập thể, và vì quy trình bổ nhiệm có bước đề cử, lấy phiếu tín nhiệm nên quan hệ trong tập thể có ảnh hưởng lớn đến khả năng thăng tiến. Yếu tố bằng cấp và thâm niên công tác được đánh giá có mức độ quan trọng hơn kết quả thực hiện công việc của người lao động. 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. Người lao động sẽ khó có căn cứ để phấn đấu đặt mục tiêu.

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

Đơn vị chưa giải thích rõ cho người lao động 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 người lao động. Chính vì thế người lao động rất thiếu lạc quan về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình.

2.3.2.5. Tạo động lực thông qua môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Đơn vị luôn tạo những điều kiện tốt nhất cho cán bộ CCVC để hoàn thành tốt công việc được giao và có điều kiện để bồi dưỡng học tập, phát triển nghề nghiệp.

- Tại các phòng: Được bố trí khá hợp lý tạo thuận lợi cho công việc của các phòng cùng phối hợp thực hiện công việc. Văn phòng được dọn dẹp vệ sinh sạch sẽ, thoáng, được bố trí các loại máy móc thiết bị hiện đại cho phục vụ công việc của các nhân viên. Các loại máy tính, máy in, máy fax, quạt điện, điều hoà, các loại phục vụ liên lạc, đều được bố trí đầy đủ và theo yêu cầu phù hợp với điều kiện thực tế của mỗi phòng làm sao cho việc thực hiện công việc được diễn ra hiệu quả nhanh chóng.

- Tại BHXH các huyện, thị xã, thành phố: Tất cả các huyện đều đã có trụ sở làm việc. Các trang thiết bị, máy móc đều được đầu tư đủ, hiện đại phục vụ tốt cho công tác chuyên môn, đảm bảo yêu cầu của ngành.

Bảng 2.13 : Đánh giá của NNL về môi trường làm việc*Đơn vị: %*

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ hài lòng					Tổng
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	
Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái		5	15	15	35	30	100%
Luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ thành viên khác		10	5	15	35	35	100%
Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp		10	5	10	30	45	100%
Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.		5	15	10	35	35	100%
ATVS lao động luôn được lãnh đạo quan tâm		5	5	10	30	50	100%
Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý		10	5	20	30	35	100%
Hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc		5	15	20	40	20	100%

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về động lực lao động của NNL tại đơn vị)

Qua bảng 2.13 cho thấy phần lớn người lao động cảm thấy hài lòng với điều kiện và môi trường làm việc tại đơn vị, tỷ lệ số người không hài lòng và hoàn toàn không hài lòng với điều kiện làm việc chỉ chiếm 20%. Các khía cạnh về điều kiện làm việc như các trang thiết bị được trang bị đầy đủ có tỷ lệ số người đánh giá “hoàn toàn hài lòng” lên tới 35%. Điều này chứng tỏ đơn vị đã đầu tư trang thiết bị phục vụ cho công việc của CBCNV rất tốt. Người lao động 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 50%.

Qua phân tích về môi trường và điều kiện làm việc có thể thấy đơn vị đã rất chú trọng đến việc tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động.

Tuy nhiên, đơn vị nên quan tâm, lắng nghe người lao động nhiều hơn để khuyến khích người lao động làm việc và sáng tạo.

Ngoài các biện pháp kích thích phi tài chính trên cơ quan còn tổ chức cho cán bộ CCVC đi tham quan, nghỉ mát; Tổ chức tặng quà bằng hiện vật nhân dịp Lễ - Tết như ngày 08/3, 20/10, 27/7, 22/12. Bên cạnh đó còn tạo điều kiện cho cán bộ, CCVC tham gia các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể dục, thể thao.

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

2.4.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh

- Mục đích lao động

Mỗi một cán bộ CCVC ngành BHXH khi đi làm việc đều không thể không có những mục đích nhất định. Họ làm việc để đạt được cái đích mà mình đã đặt ra. Có người đặt cho mình cái đích rất cao nhưng có những người lại xác định cho mình cái đích vừa phải. Lãnh đạo ngành BHXH tỉnh Ninh Bình đã căn cứ vào những mục đích đó có những chính sách để thúc đẩy nhân viên làm việc tốt. Chẳng hạn như đối với những người có tham vọng, Lãnh đạo đã mạnh dạn giao những công việc khó để họ có dịp thể hiện bản thân và qua đó lãnh đạo cũng biết thêm được năng lực tiềm ẩn của nhân viên mình. Còn đối với những cán bộ CCVC làm việc không có mục đích lãnh đạo đã biết khơi dậy tinh thần làm việc cho họ.

- Các quan niệm về giá trị trong công việc

Mỗi người có một quan niệm về giá trị công việc khác nhau. Tùy theo những quan niệm đó mà họ có những hành vi khác nhau. Khi người lao động ở những vị trí khác nhau thì các quan niệm của họ cũng thay đổi dù ít hay nhiều. Cán bộ CCVC trong đơn vị là những người coi trọng tinh thần đoàn

kết, giúp đỡ mọi người. Nắm bắt được những quan niệm đó mà lãnh đạo đơn vị đã có những chính sách động viên phù hợp. Khi có ai đó bị ốm, hay có chuyện không vui, gặp khó khăn trong cuộc sống đơn vị đã có những động viên kịp thời. Điều này không những giúp cho người lao động mà còn lấy lòng được những người lao động khác.

- Năng lực người lao động

Lãnh đạo BHXH tỉnh Ninh Bình rất quan tâm đến năng lực người lao động. Đây chính là cơ sở quan trọng nhất để lãnh đạo sử dụng nhân viên của mình một cách tốt nhất. Đối với những nhân viên có trình độ chuyên môn tốt thì lãnh đạo đơn vị đã sắp xếp họ làm việc ngang bằng với trình độ hiện tại để cho nhân viên đó không ngừng tìm tòi, học hỏi, nâng cao trình độ hơn nữa.

Như vậy tất cả các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách tạo động lực cho NNL ngành BHXH tỉnh

2.4.2. Các yếu tố thuộc về ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh

- Mục tiêu và chiến lược phát triển của đơn vị:

BHXH tỉnh luôn đặt ra yêu cầu cải cách hành chính, nâng cao chất lượng lao động và phục vụ đối tượng hưởng các chế độ chính sách BHXH, BHYT, BHTN, nhằm đáp ứng kịp thời với các yêu cầu của xã hội. Điều này cũng đòi hỏi đơn vị phải có đội ngũ lao động có chất lượng để đáp ứng cho mục tiêu đặt ra, đây sẽ là nguồn lực rất quan trọng giúp đơn vị có những bước phát triển mới. Nhưng để có được điều này, đơn vị phải có các chính sách phù hợp đặc biệt là chính sách tạo động lực để thúc đẩy sự nỗ lực, cố gắng hết công sức mình của CBCNV cho mục tiêu và sự phát triển của đơn vị.

- Quan điểm của nhà lãnh đạo về hoạt động tạo động lực cho NNL:

Ban Giám đốc luôn coi trọng vấn đề con người, coi “con người là cội nguồn” của sự phát triển. Vì vậy công tác quản trị nhân lực rất được lãnh đạo đơn vị quan tâm, coi trọng. Lãnh đạo đơn vị nhận thức được rằng để phát triển

manh, bền vững thì yếu tố quyết định là nhân lực. Vì vậy phải giải quyết đồng thời hai bài toán: vừa đáp ứng nhu cầu nhân lực cho giai đoạn trước mắt, đồng thời chuẩn bị xây dựng lực lượng lâu dài.

Để đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra, đơn vị xác định cần phải có một đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp đồng bộ, năng động, có trình độ, say mê, nhiệt tình trong công việc, nỗ lực làm việc, gắn bó lâu dài với tổ chức. Chính vì vậy, đơn vị đã xây dựng chính sách đãi ngộ thỏa đáng cho NNL, sự quan tâm chỉ đạo sát sao của lãnh đạo đơn vị, tiếp tục và kiên trì xây dựng văn hóa đơn vị đã xây dựng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tạo cơ hội thăng tiến và tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động.

- Khả năng tài chính:

Năm 2012 BHXH tỉnh Ninh Bình đã hoàn thành vượt mức các kế hoạch mà BHXH Việt Nam giao: tăng thu BHXH, tiết kiệm chi quản lý bộ máy nhằm đảm bảo đủ nguồn chi lương và thưởng cho cán bộ CCVC trong đơn vị. Như vậy, với khả năng tài chính khá ổn, 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 người lao động; 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.

- Vị thế, tiềm năng của đơn vị

BHXH là một mắt xích quan trọng trong hệ thống chính trị của toàn quốc, là một chính sách lớn của Đảng và Nhà nước. Bảo hiểm xã hội là "trụ cột" của hệ thống an sinh xã hội, mang tính nhân văn, nhân đạo sâu sắc được Đảng và Nhà nước ta đặc biệt quan tâm.

Bên cạnh đó Lãnh đạo đơn vị cũng rất quan tâm đến các chương trình từ thiện như: Việc phối hợp với địa phương giao lưu văn hóa và tặng quà cho trẻ em nghèo, ủng hộ bảo lụt, ủng hộ các quỹ khuyến học. Ngoài ra còn ủng

hộ các quỹ như: Mái ấm Công đoàn, nạn nhân chất độc da cam... Điều này giúp BHXH tỉnh Ninh Bình nhận được sự giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi từ chính quyền địa phương và quảng bá thương hiệu của mình. Thương hiệu và vị thế ngày càng được khẳng định là nhân tố làm cho người lao động tại đơn vị cảm thấy rất tự hào, tin tưởng vào sự phát triển bền vững gắn bó với đơn vị.

- Các chính sách về quản lý và sử dụng lao động

Đơn vị đảm bảo thực hiện đầy đủ các chế độ, chính sách cho người lao động theo Bộ Luật lao động, nội quy lao động và thoả ước lao động tập thể. Bên cạnh đó các tổ chức như công đoàn, đoàn thanh niên được tổ chức và hoạt động theo quy định pháp luật.

Các chính sách quản lý sử dụng lao động được xây dựng trên nguyên tắc công bằng, thực hiện nghiêm túc quy chế dân chủ cơ sở. Với phương châm con người là yếu tố quyết định thành công của đơn vị, đầu tư con người là đầu tư cho sự phát triển bền vững; Ban lãnh đạo đơn vị đã luôn quan tâm, chăm lo tới đời sống của cán bộ CCVC. Ban lãnh đạo đã tập trung chỉ đạo xây dựng một hệ thống các chính sách nhân sự đồng bộ; mang tính công bằng, tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội phát triển tốt nhất, tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc.

2.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Chính sách của Chính Phủ và pháp luật của Nhà nước

Chính sách của Nhà nước về lao động, tiền lương và các vấn đề xã hội liên quan khác quy định trong các văn bản quy phạm pháp luật sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của đơn vị.

Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình là cơ quan giải quyết các chế độ chính sách BHXH, BHYT, BHTN trên địa bàn toàn tỉnh. Nên việc tuân thủ các quy định chung của nhà nước về tiền lương, về lao động và các vấn đề khác của

xã hội luôn được quan tâm hàng đầu. Các chính sách về tiền lương, quy chế khen thưởng, bổ nhiệm cán bộ được thực hiện đúng theo quy định pháp luật. Qua rất nhiều năm đơn vị đã xây dựng được Công đoàn cơ sở vững mạnh, thực sự là người chăm lo và bảo vệ quyền lợi cho tập thể người lao động. Người lao động hoàn toàn cảm thấy yên tâm về sự tuân thủ pháp luật của đơn vị đối với chính sách, quy định của nhà nước dành cho người lao động.

- Đặc điểm lao động và cơ cấu thị trường lao động

BHXXH tỉnh Ninh Bình là cơ quan hành chính sự nghiệp có thu. Bất kể một đơn vị nào muốn thành công thì việc đầu tư vào nguồn lực con người là một hoạt động đầu tư có lợi nhất. Chính điều này mà tất cả các đơn vị phải cạnh tranh trên nhiều phương diện, đặc biệt là về nguồn lực con người. Hiện nay, các đơn vị đặc biệt là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam luôn sẵn sàng trả mức lương cao và các chính sách đãi ngộ hấp dẫn cho những lao động có chất lượng cao. BHXXH tỉnh dưới sự tác động chung đó làm tăng áp lực phải có những chính sách thu hút và giữ chân nhân tài hiệu quả để đảm bảo nhân lực phục vụ cho hoạt động của đơn vị và ngăn chặn hiện tượng người lao động chất lượng cao rời bỏ đơn vị.

- Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội

Từ cuối năm 2008 thế giới bước vào cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, nền kinh tế Việt Nam không ngoại lệ. Tình hình lạm phát tăng cao cũng gây khó khăn lớn cho đời sống CBVNV. Trong hoàn cảnh giá cả sinh hoạt ngày càng tăng, cuộc sống người lao động ngày càng khó khăn khiến người lao động không yên tâm làm việc dẫn đến hiệu quả lao động giảm sút.

- Sự cạnh tranh của các đơn vị trong tỉnh

Đối với những cán bộ CCVC ngành BHXXH tỉnh Ninh Bình có đầy đủ phẩm chất chính trị vững vàng, có bằng cấp chuyên môn, có tư cách lãnh đạo nhưng họ không gặp may mắn trong sự nghiệp. Bên cạnh đó, các ngành khác

lại có chính sách ưu đãi đặc biệt đối với những con người như họ thì việc xin chuyển công tác của những người lao động này là đương nhiên.

Khối lượng công việc ngày một nhiều, áp lực công việc ngày một lớn, tiền lương, thưởng vẫn giữ mức độ như cũ, thậm trí một số khoản còn bị cắt giảm, dẫn đến không đảm bảo đời sống cán bộ CCVC. Bên cạnh đó sự lôi kéo của các doanh nghiệp cũng như các sở, ban, ngành khác với mức lương và chế độ hấp dẫn cũng ảnh hưởng không nhỏ đến sự ổn định nhân sự của đơn vị. Đòi hỏi đơn vị phải có chính sách thu hút và giữ chân nhân tài thực sự hiệu quả.

2.5. Đánh giá thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

2.5.1. Những kết quả đạt được trong chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

Trên thực tế chính sách tạo động lực cho NNL ngành BHXH tỉnh Ninh Bình cũng đã phát huy được những tác dụng nhất định đến tâm lý và khả năng làm việc của cán bộ CCVC, đồng thời nâng cao được hiệu quả giải quyết công việc của đơn vị.

- Tiền lương của cán bộ CCVC trong đơn vị: hình thức trả lương quy định cụ thể trong Quy chế lương của đơn vị. Tiền lương được đảm bảo tính chính xác và ổn định của mức lương, tạo ra sự khích lệ cho cán bộ, nhân viên phấn đấu.

- Mức thu nhập bình quân của cán bộ, nhân viên/năm khá ổn định và tăng liên tục từ năm 2008 đến năm 2012 nên họ yên tâm công tác không phải quá lo lắng đến công ăn việc làm bởi đơn vị luôn trả lương và thu nhập đúng hạn theo thoả ước lao động tập thể và quy định của Bộ luật Lao động.

- Các khoản phụ cấp và trợ cấp rõ ràng, minh bạch theo quy định của Nhà nước hoặc theo quy định tại quy chế chi tiêu nội bộ góp phần giúp cán bộ, CCVC hoàn thành công việc một cách tốt hơn.

- Đơn vị đã nhận được nhiều giấy khen và bằng khen từ UBND tỉnh, BHXH Việt Nam do sự nỗ lực, phấn đấu của các cá nhân cán bộ, nhân viên; của tập thể từng bộ phận phòng ban; của cả tập thể đơn vị. Đây là yếu tố tạo động lực tinh thần to lớn cho tất cả mọi người trong cơ quan.

- Đơn vị đã tạo được môi trường làm việc thoải mái, điều kiện làm việc tương đối tốt. Đơn vị thường xuyên củng cố và xây dựng công tác Đảng, nâng cao tinh thần đoàn kết của tập thể cán bộ trong đơn vị, quan tâm đến đời sống vật chất của họ, giúp họ yên tâm và ổn định, vì thế cán bộ, CCVC toàn đơn vị đã tận tụy trong công việc, say mê với công tác chuyên môn, nghiệp vụ. Đơn vị đã tìm ra được những chủ trương, phương hướng công tác trước mắt và lâu dài đúng đắn.

2.5.2. Những hạn chế trong chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

Hiện tại công tác phân tích công việc của đơn vị rất ít được quan tâm khoảng một năm hoặc hai năm mới tiến hành công tác phân tích công việc một lần. Việc này đã ảnh hưởng không tốt tới việc tạo động lực cho người lao động vì nhiều khi nó không quy định một cách rõ ràng nhiệm vụ của từng công việc cũng như trách nhiệm của từng người dẫn đến tình trạng người này ỷ lại vào người khác, ý thức trách nhiệm trong khi làm việc không cao.

Công tác đánh giá thực hiện công việc của BHXH tỉnh 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 thưởng hàng tháng, chỉ coi nó như một thủ tục mà thôi. Với cách nhìn nhận này phần nào đã làm giảm động lực làm việc bởi người lao động sẽ có tâm

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 bình bầu, mà việc xếp loại này lại ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của họ. Do đó, có thể dẫn đến người lao động 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

Lĩnh vực đào tạo của đơn vị: Việc tạo điều kiện cho cán bộ CCVC đi học còn bị động, chưa có kế hoạch, quy trình đào tạo rõ ràng.

Các hình thức thưởng còn mang tính bình quân chủ nghĩa giữa những người lao động, chưa phân biệt một cách rõ ràng bộ phận nào mang lại hiệu quả cao hơn, đóng góp nhiều hơn cho đơn vị, vẫn bị phụ thuộc vào tỷ lệ khen thưởng.

Việc kiện toàn chức danh quản lý vẫn còn chậm, việc giải quyết chế độ chính sách đối với cán bộ trọng ngành đôi khi chưa kịp thời (như chế độ thai sản)

2.5.3. Nguyên nhân hạn chế của chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

Công tác đánh giá năng lực người lao động thiếu linh hoạt và hầu như ít được thực hiện dẫn đến chưa phát huy hết tác dụng để nâng cao chất lượng lao động. Sự hạn chế về các kỹ năng quản lý và sử dụng nhân sự nên trong quản lý còn nhiều cứng nhắc, chưa có sự uyển chuyển dẫn đến tạo sức ép cho nhân viên. Có những trường hợp đánh giá chưa thực sát so với năng lực thực

tế, không phản ánh đúng kết quả làm việc của người lao động bởi những chỉ tiêu đánh giá khá chung chung do không được ghi chép thường xuyên mà chỉ tiến hành vào cuối mỗi quý. Thậm chí bản đánh giá của chủ quản đối với một nhân viên qua các quý không có sự khác nhau vì vậy không thấy được nhân viên tiến bộ thêm được điểm nào và cần khắc phục điểm nào.

Việc ủy quyền chưa cao mà nguyên nhân là xuất phát từ hai phía. Người lao động còn mang nặng tư tưởng làm công ăn lương. Nhất là những cán bộ mới được tuyển dụng năm 2011 là những thí sinh tự do thi tuyển. Về trình độ thì có, nhưng kinh nghiệm thực tế chưa có, lại ngại học hỏi. Đồng thời, năng lực thực hiện nhiệm vụ thực tế của quản lý cấp dưới còn nhiều hạn chế nhất là khả năng hành động hóa tư duy. Họ còn thiếu kinh nghiệm thực tế và yếu về các kỹ năng cơ bản do chưa chú ý đầu tư thời gian và công sức để học tập nâng cao trình độ để đáp ứng nhu cầu phát triển của đơn vị trong giai đoạn mới. Khi gặp khó khăn bế tắc họ buông xuôi khi thấy bản thân không đáp ứng được nhu cầu công việc. Còn về các nhà lãnh đạo họ là những người có tinh thần trách nhiệm cao nên họ muốn kiểm soát được càng nhiều càng tốt.

CHƯƠNG 3
ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH
TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH
BẢO HIỂM XÃ HỘI TỈNH NINH BÌNH

3.1. Định hướng phát triển của ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình trong thời gian tới

3.1.1. Phương hướng phát triển của ngành BHXH tỉnh Ninh Bình

- Tranh thủ sự ủng hộ của các cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương; phối hợp với các sở, ban ngành và đơn vị sử dụng lao động làm tốt công tác tuyên truyền, đặc biệt đối với các cơ quan báo, đài truyền hình, đài truyền thanh các cấp để đăng tải tin, bài, phóng sự 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 nhân dân.

- 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, quản lý tập trung tại BHXH tỉnh. Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 áp dụng cho BHXH cấp tỉnh và cấp huyện 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 luật 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 quản lý quỹ KCB BHYT; phối hợp chặt chẽ với ngành Y tế và các cơ sở KCB tiếp tục thực hiện tốt Nghị quyết số 20/2012/NQ-HĐND ngày 19/7/2012 của Hội đồng nhân dân tỉnh việc áp dụng giá dịch vụ y tế theo mức mới. Qua đó góp phần đảm bảo quyền lợi của người tham gia BHYT khi đi KCB.

- Chuẩn bị đủ nguồn kinh phí để chi trả lương hưu, trợ cấp BHXH và ứng chi phí KCB cho các cơ sở KCB BHYT. Quản lý và tổ chức chi trả theo quy định, an toàn, hiệu quả. Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát việc thực hiện các quy định, định mức trong chi phí KCB, công tác chi trả và chi phí quản lý bộ máy nhằm thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, đảm bảo tiết kiệm chi phí thường xuyên để chi lương tăng thêm, trích lập quỹ khen thưởng, phúc lợi, nâng cao đời sống cho cán bộ, CCVC.

- Kien toan cong tac to chuc, can bo, vien chuc, tang cuong boi duong nghiep vu nham dap ung tot nhiem vu duoc giao. Thuc hien nghiêm túc quy chế dân chủ cơ sở. Tăng cường công tác kiểm tra, giữ vững kỷ luật, kỷ cương hành chính, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, tham nhũng.

- Thường xuyên kiểm tra, đôn đốc cán bộ, đảng viên, CCVC ngành BHXH tỉnh thực hiện học tập, phần đầu 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.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

Trong thời gian tới, BHXH tỉnh Ninh Bình cần đưa ra một số định hướng nhằm hoàn thiện bộ máy và phát triển về mọi mặt, nhằm tạo động lực cho người lao động:

Phát triển nguồn nhân lực của đơn vị, tăng về số lượng và đảm bảo yêu

cầu về chất lượng. Hiện nay, với số lượng cán bộ CCVC trong đơn vị là 228 người, số lượng đội ngũ cán bộ CCVC ở một số phòng cũng như BHXH các huyện, thị xã, thành phố chưa đáp ứng tốt được khối lượng, chất lượng công việc. Hiện đơn vị đang có kế hoạch phát triển quy mô, có thêm chức danh chuyên quản cấp xã, chính vì thế mà cần phải tuyển dụng thêm cán bộ. Từ yêu cầu này cần làm rõ chức năng, quyền hạn hơn nữa của các chức danh công việc trong mô hình và các bộ phận phòng, huyện để đạt được hiệu quả công việc cao, tập trung nguồn nhân lực cho các phòng nghiệp vụ, cán bộ điều hành.

Thường xuyên coi trọng công tác rà soát chất lượng đội ngũ cán bộ CCVC, 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 cán bộ CCVC đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu chuyển đổi tác phong phục vụ đối tượng và chương trình cải cách hành chính nhà nước của ngành. Đồng thời, tăng cường công tác kiểm tra, giữ vững kỷ luật, kỷ cương hành chính, thực hành tiết kiệm, chống tham nhũng, lãng phí.

Xây dựng và ban hành quy chế đào tạo, bồi dưỡng của BHXH tỉnh Ninh Bình dựa trên quy chế đã ban hành của BHXH Việt Nam, đồng thời chăm lo công tác đào tạo bồi dưỡng và sử dụng cán bộ trong diện quy hoạch có hiệu quả.

Thực hiện công tác đề bạt bổ nhiệm cán bộ quản lý, điều động thuyên chuyển cán bộ trên cơ sở năng lực sở trường của mỗi cán bộ và nguyên tắc: Từ việc chọn người, từ chuyên môn được đào tạo để bố trí công việc nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu công tác tổ chức cán bộ.

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.

Xây dựng văn hoá trong đơn vị, phát huy sáng tạo của công nhân viên, 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.

Tiếp tục tăng cường, kiểm soát việc thực hiện định mức chi phí quản lý bộ máy, đặc biệt tại các đơn vị có mức vượt mức chi cao, chuyên môn nghiệp vụ chưa đạt yêu cầu, kế hoạch đề ra.

Chăm lo hơn nữa quyền lợi mọi mặt về tinh thần và vật chất cho cán bộ CCVC

Biết khuyến khích và phát triển nhân viên có nghĩa là hệ thống đánh giá và chế độ đãi ngộ nhân viên luôn quan hệ chặt chẽ với nhau. Nhà tổ chức cần lưu ý rằng: "đối nội công bằng, đối ngoại cạnh tranh" để tạo lập cho mình một đội ngũ nhân viên hoàn hảo. Điều đó đồng nghĩa với hiệu quả công việc của nhân viên tốt hơn và sự phát triển của đơn vị cũng nhờ đó mà lên cao hơn.

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 cán bộ CCVC từng phòng, cán bộ CCVC.

3.2. Các giải pháp nhằm tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh

Qua quá trình phân tích và đánh giá về thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình có thể thấy Lãnh đạo cơ quan BHXH tỉnh đã có những khuyến khích, động lực thúc đẩy người lao động làm việc và gắn bó với đơn vị; ban lãnh đạo đã chú trọng, quan tâm đến nhân viên và tạo điều kiện để cán bộ CCVC trong đơn vị có được một cơ sở, môi trường làm việc tốt nhất, có cơ hội hoàn thiện và phát triển bản thân.

Nhằm giúp Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình hoàn thiện hơn nữa việc tạo động lực cho người lao động và khắc phục một số điểm còn hạn chế để hoàn thành kế hoạch đó đề ra dưới đây là một số biện pháp đề xuất.

3.2.1. Hoàn thiện các giải pháp kích thích tài chính

3.2.1.1. Hoàn thiện công tác trả lương và phụ cấp

Cơ chế trả lương luôn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động trong đơn vị bên cạnh các yếu tố quan trọng khác như môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến. Một cơ chế trả lương phù hợp có tác dụng nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp đơn vị thu hút và duy trì được những cán bộ, CCVC giỏi. 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 các nguyên tắc cơ bản sau:

- 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 làm việc góp phần nâng cao chất lượng công việc.

- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

- Cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động và tiền lương phải gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phải phản ánh cống hiến của người lao động, phản ánh vai trò và vị trí đích thực của người lao động trong đơn vị, từ đó tiền lương mới kích thích họ hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

Phần thù lao trả cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân người lao động: phần thù lao này là không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. 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 làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.

Việc tăng lương vẫn mang tính chất “đến hẹn lại lên” 2 năm tăng một

lần đối với cán sự, 3 năm tăng một lần đối với chuyên viên, chuyên viên chính. Chính vì thế việc tăng lương phải thực hiện tăng lương tương xứng với kết quả công việc của người lao động. Từ chối chưa tăng lương đối với những người không hoàn thành nhiệm vụ hoặc đang trong thời gian thi hành kỷ luật.

Phải xây dựng được bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí. Thông qua bản mô tả công việc để xác định được nhiệm vụ, trách nhiệm chính của một công việc, yêu cầu về kỹ năng, trình độ tối thiểu đối với người đảm trách công việc, cũng như tần suất và mức độ phức tạp, trách nhiệm của việc ra quyết định khi thực hiện công việc. Xây dựng được bản mô tả công việc thì việc bình bầu, đánh giá xếp loại cán bộ CCVC theo loại tốt, khá, trung bình, yếu sẽ chính xác hơn.

3.2.1.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng và hệ thống phúc lợi hấp dẫn

** Về công tác khen thưởng*

Một hệ thống trao thưởng và khiển trách phù hợp có thể là đủ để khuyến khích nhân viên, các nhân viên được khuyến khích rất có thể sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn, có thể kết hợp hệ thống trao thưởng và khiển trách đối với việc ra quyết định về lương, thưởng.

Có thể thiết lập một hệ thống trao thưởng có liên hệ với hệ thống đánh giá thực hiện công việc, thưởng một lần dựa trên sự kết hợp của phần trăm lương và mức độ nhân viên đạt được mục tiêu trong năm.

Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình là đơn vị thực hiện quản lý thu, chi giải quyết chế độ chính sách cho người lao động tham gia BHXH và những người đã được hưởng chế độ BHXH từ trước năm 1995 trên địa bàn tỉnh Ninh Bình. Đồng thời thực hiện toàn diện chính sách Bảo hiểm xã hội và Bảo hiểm y tế bắt buộc, tự nguyện đối với người lao động và nhân dân trên địa bàn tỉnh. Khối lượng công việc ngày một tăng, đối tượng tham gia BHXH ngày càng nhiều, việc giải quyết chế độ, quyền lợi cho đối tượng hưởng BHXH, BHYT ngày một lớn. Nên

việc phát huy sáng kiến, cải tiến công nghệ để việc giải quyết chế độ cũng như việc thu nộp BHXH, BHYT được thuận lợi, nhanh chóng, gọn nhẹ, chính xác, không gây phiền hà cho đối tượng. Nhưng đồng thời phải giảm thiểu sức lao động cho người lao động, nâng cao chất lượng lao động trong CBCNV là một việc làm ý nghĩa, hết sức quan trọng để thúc đẩy ngành BHXH nói chung và BHXH tỉnh Ninh Bình nói riêng nhanh chóng tạo được uy tín với xã hội. Vì vậy, trong việc thưởng của đơn vị phải thường xuyên quan tâm hơn nữa đến thưởng cho sáng kiến, cải tiến công nghệ của cán bộ CCVC trong đơn vị. Bất kỳ sáng kiến nào có lợi cho đơn vị thì đơn vị nên động viên và khen thưởng kịp thời nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động. Hình thức thưởng có thể phong phú, đa dạng hơn, ngoài thưởng bằng tiền, có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật.

Cần chú ý khen thưởng phải kịp thời, tránh hiện tượng khen thưởng chậm trễ vì nếu chậm trễ khen thưởng không kịp thời sẽ không phát huy tính kích thích của tiền thưởng, tiền thưởng sẽ ít có tác dụng. Việc chi thưởng phải công bằng, khách quan dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả nhóm, dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người để chia thưởng cho công bằng hợp lý, tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng. Có như vậy mới kích thích lòng hăng say lao động, sự nhiệt tình trong công việc với tinh thần sáng tạo của người lao động.

Ngoài ra đơn vị cũng cần phải chú ý hơn nữa đến việc kiểm điểm cán bộ như: Phải phạt đối với những cán bộ, CCVC có lỗi làm ảnh hưởng đến công việc chuyên môn của đơn vị, có vai trò răn đe và tác dụng hạn chế hành động đó lặp lại trong tương lai. Chẳng hạn như giải quyết sai chế độ cho đối tượng hưởng các chế độ thì cần phải đền bù cũng như phải phạt bằng tiền về việc đã giải quyết sai chế độ. Nếu có chính sách phạt như thế cũng sẽ làm ảnh hưởng đến tâm lý người lao động. Số tiền phạt phải lớn hơn so với số tiền

thường không những không có tác dụng ngăn ngừa sự lặp lại của hành động đó mà còn ảnh hưởng đến tâm lý làm việc của cán bộ CCVC. Vậy nên đơn vị cũng cần phải có hình thức phạt cho hợp lý như thế mới có tác dụng ngăn ngừa hành động làm sai trong tương lai.

*** Về chính sách phúc lợi**

Mục tiêu của chương trình phúc lợi của BHXH tỉnh là cần phải gắn kết, hòa hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Lãnh đạo đơn vị nên quan tâm các loại hình phúc lợi và dịch vụ như sau:

- Các dịch vụ và phúc lợi về mặt tài chính: nhằm hỗ trợ về mặt tài chính cho cán bộ, CCVC và gia đình được đề cập trực tiếp đến các khoản tài chính cá nhân của cán bộ, CCVC.

- 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 tính thoải mái, thân thiện cho nhân viên đồng thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của đơn vị.

- Phúc lợi và các dịch vụ theo quy định của luật pháp như BHXH, BHYT.

Có thể trao đổi những phúc lợi khác nhau cho cán bộ, nhân viên chẳng hạn như đi thăm quan nghỉ mát có thể được chuyển đổi thành một hình thức chi trả khác như trả bằng tiền nếu họ thích. Bên cạnh đó vấn đề tài chính của nhân viên cũng đóng vai trò quan trọng, chẳng hạn như một số người có con nhỏ có thể thích có thêm các kỳ nghỉ hoặc các khoản trả cho dịch vụ chăm sóc trẻ em. Một số người có sở thích đơn giản trong việc kiếm tiền càng nhiều càng tốt có thể thích làm việc cả vào những ngày nghỉ để tăng thu nhập.

3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích phi tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện hoạt động phân tích công việc, thiết kế lại công việc

- Hoàn thiện các văn bản phân tích công việc nhằm xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn THC V cho người lao động

Phân tích công việc có vai trò rất quan trọng, các văn bản phân tích công việc: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, bản yêu cầu đối với người THCV là công cụ đắc lực của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức. Đối với người lao động, phân tích công việc rõ ràng chi tiết sẽ giúp người lao động hiểu rõ ràng về công việc của họ, họ biết được các hoạt động mà mình phải làm. Trong đó:

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 làm việc đối với người lao động. Bản mô tả công việc giúp người lao động hiểu rõ các chức năng, nhiệm vụ cụ thể của mình. Khi người lao động được giao nhiệm vụ rõ ràng, họ sẽ biết mình cần phải làm gì và phải làm tốt những nhiệm vụ được giao do đó là nhiệm vụ của họ, không phải của người khác để đùn đẩy. Bản mô tả công việc cần hoàn thiện những nội dung sau:

Những thông tin chung về công việc: ngoài tên công việc cần bổ sung một số thông tin như bộ phận hay địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp.

Bổ sung thông tin về tóm tắt trách nhiệm: mô tả tóm tắt, ngắn gọn những trách nhiệm chính của người lao động ở từng chức danh cụ thể.

Nêu rõ ràng các nhiệm vụ chính và nhiệm vụ cụ thể trong công việc: Các văn bản mô tả công việc của đơn vị còn khá sơ sài, chưa nêu rõ được đầy đủ các nhiệm vụ chính và nhiệm vụ cụ thể người lao động cần thực hiện. Cần liệt kê các nhiệm vụ chính, sau đó giải thích các nhiệm vụ cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ chính đó.

Bổ sung thông tin về quyền hạn của người thực hiện công việc: giúp người lao động xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành của mình để thực hiện công việc. Ví dụ: quyền phân công nhiệm vụ cho nhân viên dưới quyền.

Bổ sung thông tin về những mối quan hệ trong công việc: ghi rõ những mối quan hệ chủ yếu của người THCV với các bộ phận khác trong và ngoài tổ chức. Việc làm rõ các mối quan hệ trong công việc sẽ giúp người lao động có sự phối kết hợp tốt với các cá nhân, bộ phận để hoàn thành nhiệm vụ.

Với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là văn bản quy định các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng và thời hạn của việc hoàn thành các nhiệm vụ đã được quy định trong bản mô tả công việc. Đơn vị chưa tiến hành xây dựng văn bản này làm căn cứ cho đánh giá THCV. Chính vì thế hoạt động đánh giá chưa phản ánh chính xác mức độ đóng góp của người lao động làm ảnh hưởng tới động lực lao động. Trong thời gian tới, đơn vị cần tiến hành xây dựng văn bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc cụ thể để người lao động hiểu rõ các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện nhiệm vụ, hiểu được kỳ vọng của công ty đối với kết quả THCV của bản thân để nỗ lực phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ.

Nội dung bản tiêu chuẩn THCV phải bao gồm các tiêu chí tương ứng với các nhiệm vụ chính và tiêu chí chung. Các tiêu chí thể hiện đầy đủ ba khía cạnh cần đo lường: số lượng, chất lượng và thời hạn của sự hoàn thành công việc.

Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc: hiện tại bản yêu cầu đối với người THCV của đơn vị được thiết kế còn sơ sài và chưa đầy đủ. Các nội dung trong văn bản này mới chỉ đề cập đến yêu cầu về trình độ chuyên môn; các kỹ năng chưa liệt kê đầy đủ, chủ yếu dừng lại ở các yêu cầu về chứng chỉ tin học, tiếng anh, các yêu cầu nhấn mạnh vào số năm kinh nghiệm làm 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, các tiêu chuẩn đặc biệt khác (nếu có). Bản yêu cầu đối với người THCV là cơ sở để tuyển dụng, bố trí nhân lực phù hợp với khả năng, sở trường, giúp người lao động có thể thực hiện tốt công việc, tăng tính thỏa mãn trong lao động. 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 tuyên truyền BHXH và nhân viên bảo vệ (**phụ lục 3.1**).

- Bố trí nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc, phù hợp với khả năng sở trường của người lao động

Công tác bố trí sử dụng nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc mà người lao động đảm nhận. Hiện nay, tại đơn vị vẫn còn tình trạng người lao động không được bố trí đúng chuyên ngành được đào tạo. Vì vậy để tránh tình trạng người lao động không được bố trí công việc thích hợp với trình độ và năng lực, lãnh đạo đơn vị cần có những giải pháp để khắc phục.

Bố trí sử dụng lao động phù hợp với khả năng và năng lực tạo điều kiện cho họ phát huy tốt nhất khả năng và năng lực của mình. Chẳng hạn như:

+ Đối với những người làm công tác in ấn sổ BHXH, thẻ BHYT hoặc những người đón tiếp bệnh nhân có thẻ BHYT vào viện không nhất thiết phải có bằng đại học mà chỉ cần đến trung cấp là đảm bảo yêu cầu công việc. Việc bố trí công việc cho người lao động cần phải được nhìn nhận, đánh giá dựa trên năng lực của họ trên cơ sở so sánh với bản yêu cầu đối với người THCV.

+ Đối với những người lao động hiện tại đang được bố trí không phù hợp với ngành nghề, có thể xem xét chuyển người lao động đến vị trí phù hợp hơn hoặc tiến hành đào tạo cho người lao động những kỹ năng, kiến thức cần thiết đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại.

Ngoài ra, cần có sự quan tâm thoả đáng đến mong muốn và nguyện vọng, sở trường của người lao động để tạo hứng thú cho họ khi làm việc.

3.2.2.2. 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. Những công việc không cần thiết phải có bằng đại học nhưng cơ quan vẫn ra quyết định cho cán bộ CCVC theo học các lớp đại học tại chức (liên thông). Điều này dẫn đến tình trạng người được cử đi học không phù hợp với khóa học, gây lãng phí; không thỏa mãn được nhu cầu sau đào tạo chẳng hạn như sẽ ảnh hưởng đến việc xếp chuyển lương hoặc đến một vị trí công việc mới theo đúng bằng cấp mà họ được đào tạo. Việc đề ra các tiêu chuẩn, điều kiện chung chung làm người lao động và đôi khi còn cảm thấy không được đối xử không công bằng, ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

Để công tác đào tạo phát triển đạt hiệu quả, nâng cao tính tạo động lực đối với người lao động đơn vị cần thực hiện một số giải pháp:

- Xác định đúng đối tượng đào tạo, xây dựng các tiêu chuẩn để lựa chọn đối tượng đào tạo một cách chính xác và công bằng. Cụ thể:

Có quy định cụ thể về các yêu cầu đối với người được cử đi đào tạo: khi lựa chọn đối tượng cử đi tham gia các khóa đào tạo cần phải xem xét đến khả năng học tập của họ, các đóng góp của người lao động cho tổ chức. Vì thế ngoài các quy định cụ thể như về độ tuổi, số năm công tác, đơn vị cần xây dựng các tiêu chí lựa chọn đối tượng đào tạo cụ thể như về khả năng ngoại ngữ, tin học, trình độ hiện tại, thành tích đóng góp đối với đơn vị, phẩm chất đạo đức, khả năng đóng góp cho tổ chức sau đào tạo... Việc xây dựng các điều kiện, tiêu chuẩn để cử đi đào tạo cụ thể vừa đảm bảo cho người lao động

có đủ khả năng tham gia khóa học đạt hiệu quả, vừa nâng cao tính cạnh tranh lành mạnh giữa những người lao động, đảm bảo tính công bằng trong cơ hội được học tập nâng cao trình độ.

Sử dụng hiệu quả kết quả ĐGTHCV: do khâu đánh giá THCV còn nhiều hạn chế nên khâu xác định nhu cầu chưa được thực hiện tốt, kết quả đánh giá chưa cho người lãnh đạo biết được người lao động có kết quả THCV kém. Đơn vị cần sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá THCV phục vụ cho mục đích đào tạo đó là: Cần mở rộng đối tượng được cử đi đào tạo, không nên chỉ tập trung vào bộ phận lãnh đạo đơn vị mà cần tạo cơ hội cho những nhân viên ưu tú khác. Có chính sách ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai. Tiến hành đào tạo cho những người lao động có kết quả THCV thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp được thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ. Việc xác định chính xác các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt sẽ giúp người lao động lấp “lỗ hổng” để có khả năng cải thiện kết quả THCV cao hơn.

Quan tâm đến nguyện vọng của người lao động: Người lao động là người hiểu mình nhất, họ biết mình gặp khó khăn gì trong khi THCV, từ đó có thể xác định các kiến thức kỹ năng còn thiếu hụt của bản thân. Vì thế, đơn vị nên quan tâm đến nhu cầu đào tạo của người lao động, trên cơ sở đó xem xét xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập phù hợp với yêu cầu công việc. Người lao động được đào tạo đúng với nguyện vọng sẽ nâng cao tính tự giác trong học tập, khuyến khích họ nỗ lực làm việc.

- Xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng

Xác định mục tiêu đào tạo là một nguyên tắc không thể thiếu trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại bất cứ một đơn vị nào. Mục tiêu đào tạo là kim chỉ nam cho việc quyết định nội dung đào tạo cũng như là một nhân tố

không thể thiếu trong việc đánh giá kết quả đào tạo. Đơn vị cần tiến hành xác định mục tiêu đào tạo cụ thể trước khi tiến hành đào tạo. Lấy mục tiêu làm thước đo hiệu quả hoạt động đào tạo.

- Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo nhằm tăng hứng thú và hiệu quả học tập. Để đào tạo phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả, đơn vị cần đa dạng hóa các phương pháp đào tạo, thích hợp với từng đối tượng và nội dung đào tạo. Chẳng hạn như ta có thể khuyến khích phát triển các biện pháp như phương pháp hội nghị, hội thảo chuyên đề, luân chuyển công việc.

- Sử dụng hợp lý nhân lực sau đào tạo

Đơn vị mới chỉ dừng lại ở việc quan tâm đến đánh giá công tác đào tạo qua sự phản hồi của học viên, sự đánh giá của lãnh đạo về chất lượng THCV của người lao động sau đào tạo mà chưa quan tâm nhiều đến việc sử dụng hợp lý nhân lực sau đào tạo. Việc sử dụng có hiệu quả nhân lực sau đào tạo sẽ làm cho mức độ hài lòng đối với công việc của người lao động tăng lên vì điều đó giúp họ phát huy được các khả năng, tiềm năng của mình, có điều kiện áp dụng kiến thức vào thực tế THCV.

Song song với kế hoạch đào tạo đơn vị cần phải có kế hoạch bố trí, sử dụng nhân lực sau các khoá học đào tạo, đơn vị cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế; trao dần quyền tự chủ cho người lao động đã được đào tạo giải quyết công việc; mở rộng công việc, người quản lý giao cho người lao động những nhiệm vụ có tính thách thức phù hợp với trình độ mới để kích thích người lao động nỗ lực và sáng tạo, phải tạo ra cho họ cơ hội thăng tiến, cơ hội phát triển bản thân sau khi họ kết thúc các khoá học đào tạo, có chế độ khen thưởng phù hợp nếu người lao động đạt thành tích tốt trong học tập. Tăng thù lao lao động xứng đáng với trình độ mới và kết quả THCV cải thiện sau đào tạo để khuyến khích những người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng được học vào thực tế

để nâng cao chất lượng công việc. Vì vậy, khi xây dựng kế hoạch đào tạo thì cần tiến hành đồng thời kế hoạch sử dụng nhân lực sau đào tạo, những cá nhân được cử đi đào tạo cần có khả năng phát triển cao trong tương lai.

3.2.2.3. Hoàn thiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc

Vai trò của đánh giá thực hiện công việc đối với hoạt động quản trị nhân lực, đối với sự phát triển và tồn tại của ngành BHXH ngày càng trở nên quan trọng. Quy trình đánh giá được thực hiện theo các bước: xây dựng mục tiêu đánh giá, theo dõi từng giai đoạn công việc, đánh giá và điều chỉnh (bao gồm cả thưởng, phạt và kế hoạch đào tạo, huấn luyện lại). Trong quy trình này, vai trò của bộ phận nhân sự là lập biểu mẫu đánh giá và xây dựng năng lực đánh giá cho cán bộ quản lý trực tiếp.

Để xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc hiệu quả, người đánh giá cần phải nghiên cứu toàn bộ hệ thống các yếu tố của nó, nghiên cứu phương pháp tiến hành và các bước của hệ thống, thảo luận dân chủ, đánh giá công bằng, minh bạch, tạo động lực cho cán bộ, nhân viên làm việc. Từ đó nâng cao hiệu quả công việc của đơn vị. Ví dụ như để đánh giá sự thực hiện công việc của cán bộ, CCVC về mức độ hoàn thành công việc tác giả lập mẫu đánh giá (**Phụ lục 3.2**)

Sau đó, riêng mỗi phần nhỏ như kết quả thực hiện công việc lại có bảng đánh giá thực hiện công việc khác nhau. Người đánh giá sẽ đánh giá sự thực hiện công việc của cán bộ, CCVC thông qua các bảng đánh giá đó một cách chính xác, trung thực và tổng hợp kết quả đưa ra ý kiến nhận xét của cá nhân sau đó thảo luận với lãnh đạo cấp trên trực tiếp của cán bộ, CCVC về sự đóng góp cũng như kết quả thực hiện công việc của họ. Việc đánh giá này có tác dụng tạo động lực cho cán bộ, CCVC và làm cơ sở xét thưởng, lương và thăng chức cho họ.

Người đánh giá thực hiện công việc cần đưa ra các quyết định đúng đắn

giúp người lãnh đạo trong việc giám sát và quản lý công việc của cán bộ, CCVC trong đơn vị. Đồng thời kích thích cán bộ, CCVC gắn bó với công việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công tác và sự phát triển của đơn vị. Ngoài ra thì đánh giá thực hiện công việc còn liên quan đến nhiều hoạt động của đơn vị như:

- Nó liên quan đến vấn đề trả lương cho cán bộ, CCVC trong đơn vị, cơ chế trả lương sẽ dựa trên việc đánh giá thực hiện công việc. Vì vậy, đánh giá đúng lượng lao động đã hao phí trong quá trình làm việc là vấn đề trọng tâm tạo nên sự công bằng trong nhận thức của cán bộ, CCVC và kích thích họ làm việc.

- Đánh giá thực hiện công việc giúp cán bộ, CCVC đánh giá được bản thân và tự hoàn thiện mình.

- Thông qua đánh giá thực hiện công việc để nhận biết được nhu cầu đào tạo và thực hiện công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong đơn vị.

Hoàn thiện tốt công tác đánh giá thực hiện công việc bằng việc xây dựng các tiêu chuẩn, định mức công việc chính xác đúng khoa học, các thông tin dùng đánh giá phải chính xác. Thông qua đánh giá thực hiện công việc có sự trao đổi giữa người lao động và người sử dụng lao động. Người lao động chịu trách nhiệm thực hiện công việc của mình, khi họ nhận được một công việc được giao họ cần biết công việc ấy sẽ làm như thế nào với những tiêu chuẩn nào thì được coi là đã hoàn thành công việc và với mức độ nào thì được coi là hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Điều này Ban Giám đốc phải thông báo một cách cụ thể, rõ ràng đến cán bộ, nhân viên toàn đơn vị. Việc đánh giá nhân sự - sự thực hiện công việc nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc trong tổ chức. Tuy nhiên nó còn nhiều ý nghĩa khác, một hệ thống đánh giá công bằng và hiệu quả sẽ giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của mình và khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Thực tế các kết quả

của đánh giá sự thực hiện công việc còn có ích đối với tất cả các lĩnh vực khác của quản trị nhân sự.

3.2.2.4. Cải thiện, duy trì môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Đơn vị cần tạo ra một môi trường làm việc tốt, thoải mái, dễ chịu hơn nữa, tạo ra tính đoàn kết phấn đấu cho cán bộ CCVC toàn đơn vị vì mục tiêu chung. Cán bộ CCVC trong đơn vị sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được các mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và họ được tôn trọng, lãnh đạo và người quản lý của đơn vị có thể tạo ra được một môi trường làm việc dễ chịu thông qua các hoạt động như:

- Đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng trong cơ quan.
- Xây dựng giá trị và văn hoá tốt cho cơ quan và truyền đạt cho cán bộ CCVC trong toàn cơ quan.
- Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà nhân viên đó đóng góp cho cơ quan bằng các hình thức khác nhau.
- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.
- Bố trí các phòng cho phù hợp với chiến lược phát triển chung của cơ quan. Hiện nay do tính chất công việc và chiến lược phát triển của đơn vị trong thời gian tới cần bổ sung nguồn nhân lực cho cơ quan nên việc bố trí nguồn nhân lực ở các phòng, các huyện, thị xã, thành phố trong đơn vị cho phù hợp là vấn đề cần được quan tâm. Đồng thời phải phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng cán bộ, CCVC, tránh xảy ra tình trạng chồng chéo.
- Đối với lao động trẻ nên bố trí những công việc mang tính sáng tạo, thách thức để họ có thể phát huy thế mạnh của mình. Đối với cán bộ trẻ khi vào công tác nên cho họ đi công tác địa bàn kèm theo những chế độ ưu đãi tốt, cơ hội thăng tiến sẽ là một trong những hứng thú lớn cho họ

- Đối với lao động lâu năm hay có thâm niên công tác dài nên bố trí vào những công việc mang tính chất ổn định và thường xuyên làm mới công việc cho họ nhằm tạo hứng thú trong công việc và tạo hiệu quả công việc cao.

Với mối quan hệ khá tốt đẹp giữa lãnh đạo và cán bộ công nhân viên trong đơn vị, tinh thần đoàn kết trong tập thể, đây là một điều tự hào của đơn vị. Chính vì vậy, việc tiếp tục duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp này là cơ sở tạo động lực hữu hiệu đối với đội ngũ cán bộ CCVC của đơn vị.

Hàng năm, tại đơn vị đã tổ chức Hội nghị cán bộ CCVC, nhưng đơn vị cần mở rộng hơn các buổi giao lưu giữa lãnh đạo đơn vị với tập thể cán bộ CCVC 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 người lao động, giúp thỏa mãn được phần nào những mong muốn của người lao động.

Như đã phân tích thực trạng tại chương 2 ta thấy có ít sự trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên về mục tiêu, chiến lược tổ chức, mục tiêu làm việc của nhân viên. Ban lãnh đạo đơn vị cũng cần tăng cường đối thoại và đa dạng hóa các phương pháp đối thoại với cán bộ CCVC 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, cán bộ CCVC 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 cả hai phía, không đơn thuần chỉ từ phía Ban lãnh đạo thông báo tình hình, đơn vị cần khuyến khích cán bộ CCVC 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.

Thường xuyên tổ chức và duy trì tổ chức các phong trào thi đua, thi đua giữa BHXH các huyện với nhau hay các phòng, ban về chỉ tiêu kết quả hoạt động thu, chi, giải quyết các chế độ BHXH, BHYT, BHTN để tạo không khí sôi nổi, kích thích sự ganh đua tích cực giữa những cá nhân người lao động, giữa các nhóm và tập thể. Bên cạnh đó, đơn vị cũng nên chú trọng hơn nữa trong việc thường xuyên tổ chức các hoạt động chăm lo tới đời sống văn hóa tinh thần cho người lao động: tổ chức tham quan du lịch, đẩy mạnh các hoạt động văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao.

3.3. Các kiến nghị

3.3.1. Với Lãnh đạo của BHXH tỉnh

- Nên có chế tài đủ mạnh để việc thưởng, phạt nghiêm minh, rõ ràng
- Lãnh đạo cơ quan cần quan tâm hơn nữa đến tâm tư nguyện vọng của cán bộ, CCVC

- Áp dụng tất cả các khoản khen thưởng; hỗ trợ thu, chi; giám sát công tác chi trả BHXH, BHYT theo mức tối đa quy định của BHXH Việt Nam

3.3.2. Với các cơ quan hữu quan

Là đơn vị thực hiện việc thu, chi, giải quyết chế độ chính sách BHXH, BHYT được đặt tại địa bàn tỉnh Ninh Bình. Cơ quan chịu rất nhiều sự chi phối từ cơ chế của tỉnh. Vì vậy BHXH tỉnh rất mong muốn Tỉnh ủy, UBND tỉnh tạo điều kiện hơn nữa cho tất cả các hoạt động của đơn vị, đặc biệt là công tác triển khai các nghiệp vụ cần thiết, rất cần đến sự chỉ đạo sát sao của tỉnh ủy, UBND tỉnh và sự phối kết hợp chặt chẽ của các sở, ban, ngành. Để toàn thể cán bộ, CCVC trong toàn ngành BHXH tỉnh Ninh Bình hoàn thành thắng lợi mọi nhiệm vụ được giao.

3.3.3. Với BHXH Việt Nam

- Hiện nay ở phần lớn các đơn vị trực thuộc Bảo hiểm xã hội tỉnh đều thiếu 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 (*năm 2009, 2010 không bổ sung thêm biên chế, năm 2011 được bổ sung*

thêm 32 biên chế; năm 2012 thêm 24 biên chế nhưng đang trong giai đoạn thử việc). Đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức làm việc quá tải, chịu nhiều áp lực khi giải quyết công việc và phải làm thêm ngoài giờ kể cả ngày nghỉ, qua việc khảo sát vị trí việc làm của Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình cho thấy số CBCC, VC cần thiết hiện nay để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao là 269 người. Kiến nghị 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 Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.

- Mặc dù BHXH Việt Nam đã rất quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực nhưng riêng về công tác tuyển dụng nên xây dựng sớm cơ cấu ngạch để làm cơ sở cho việc tuyển dụng, xây dựng các chức danh, tiêu chuẩn chức danh, việc tuyển dụng hiện nay chưa phù hợp với điều kiện thực tế như: tuyển dụng yêu cầu trình độ đại học chính quy (thực tế nhiều vị trí không cần đại học), chỉ tuyển dụng một số ngành nghề, còn một số ngành nghề khác không tuyển dụng (thực tế những ngành nghề hiện nay không cho tuyển dụng nhưng vẫn có thể đáp ứng được một số vị trí công tác trong ngành) hoặc việc không tuyển dụng đại học tại chức, việc này cần phải có lộ trình vài năm tiếp theo và cần có chính sách đối với con, em cán bộ công chức công tác lâu năm trong ngành.

- Hệ thống tổ chức bộ máy của BHXH cấp tỉnh mới chỉ có 2 cấp, không có cấp xã, phường, mà mới chỉ có đại diện chi trả và đại lý chi trả các chế độ nên đề nghị BHXH Việt Nam nghiên cứu lại hệ thống tổ chức là nên có thêm hệ thống BHXH cấp xã.

- Đề nghị nâng mức phụ cấp chức vụ đối với Giám đốc, Phó giám đốc, Kế toán trưởng BHXH huyện, thị xã, thành phố ngang mức Trưởng phòng, Phó trưởng phòng nghiệp vụ Bảo hiểm xã hội tỉnh.

- 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.

- Đề nghị nghiên cứu sửa đổi, bổ sung chế độ tiền lương đối với lao động hợp đồng làm công tác bảo vệ, nếu theo quy định số 1012/QĐ-BHXH ngày 30/6/2010 của BHXH Việt Nam thì chưa phù hợp so với sức lao động của 01 định biên làm công tác bảo vệ cơ quan 24^h/24^h.

- Tăng cường hơn nữa hoạt động phúc lợi, dịch vụ: BHXH Việt Nam cần tổ chức nhiều hoạt động vui, chơi giải trí, có thưởng nhiều hơn nữa tạo cho người lao động và cả tập thể người lao động của BHXH các tỉnh trong toàn quốc giao lưu, học hỏi, trao đổi kinh nghiệm trong các hoạt động phong trào cũng như các công việc, nghiệp vụ của từng địa phương khác nhau, nó không những chỉ có lợi ích vật chất, mà còn có cả lợi ích tinh thần những động cơ tinh thần, tư tưởng thúc đẩy hoạt động lao động. Tạo ra giá trị lao động, lương tâm lao động và nhiệt tình trong công việc, niềm tự hào và vinh dự lao động, niềm vui sáng tạo, hứng thú tăng thêm sự tìm tòi, sự phấn khởi về tình cảm, sự thích thú về kết quả lao động của toàn thể cán bộ CCVC trong đơn vị và họ xứng đáng được hưởng những lợi ích, quyền lợi, phúc lợi do họ và đơn vị mình làm ra.

KẾT LUẬN

Con người ngày càng có vai trò quan trọng trong một tổ chức. Con người được coi là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức vì con người là nhân tố, hạt nhân của tổ chức, quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức, làm cho tổ chức vận hành được. Ngày nay một tổ chức tồn tại và phát triển không phải bởi sự quyết định của vốn, công nghệ, hay máy móc, thiết bị mà nó phụ thuộc rất nhiều vào sự lãnh đạo, tổ chức của con người đối với tổ chức đó. Vì vậy, Một tổ chức muốn phát triển tốt thì phải chú trọng công tác quản trị nhân lực. Do đặc điểm nhu cầu, tính cách, tâm sinh lý của mỗi người là khác nhau nên trong công tác quản trị đòi hỏi cả tính khoa học và tính nghệ thuật.

Tạo động lực cho nguồn nhân lực là một trong những vấn đề trọng tâm của các nhà quản trị trong công tác quản trị nhân lực và sự thành công của nó quyết định đến sự thành công chung của đơn vị.

Với đề tài “*Chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình*” được thực hiện trong quá trình sống, học tập, nghiên cứu và làm việc tại đơn vị tôi đã nhận thấy Cấp ủy đảng, Ban Lãnh đạo của đơn vị đã rất quan tâm đến vấn đề này và đã đưa ra một số chính sách phù hợp quan tâm động viên người lao động, tạo ra bầu không khí thoải mái trong đơn vị để có thể kích thích họ làm việc nhằm đạt chất lượng cao trong công việc, tạo vị thế, thương hiệu cho đơn vị của mình.

Trong thời kỳ trước do đặc điểm kinh tế xã hội quyết định nên việc tạo động lực cho nguồn nhân lực chỉ tập trung khuyến khích bằng vật chất nhưng ngày nay đời sống xã hội đã ngày càng được nâng cao và cải thiện nên vấn đề quan tâm của con người không phải chỉ có mỗi nhu cầu vật chất mà còn có cả nhu cầu tinh thần. Hiện tại các yếu tố tinh thần đóng vai trò hết sức to lớn trong việc tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành BHXH tỉnh Ninh Bình. Sự kết hợp hài hoà giữa hai yếu tố này là chìa khoá thành công của Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.

Thông qua 3 chương, Luận văn Thạc sĩ với đề tài: “ **Chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình**” đã đạt được những kết quả sau:

Thứ nhất, luận văn đã hệ thống hoá được những vấn đề lý luận cơ bản về chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực và các nhân tố làm ảnh hưởng tới chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực. Đây là cơ sở khoa học quan trọng góp phần làm căn cứ đánh giá thực trạng về chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành BHXH tỉnh Ninh Bình.

Thứ hai, trên cơ sở lý luận, các kiến thức của các thầy giáo, cô giáo Trường Đại học Lao động và xã hội đã dạy, thực tiễn công tác và nghiên cứu chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực, luận văn đã phác thảo những nét chính về chính sách tạo động lực của ngành BHXH tỉnh Ninh Bình; từ đó phân tích, đưa ra những đánh giá xác đáng thực trạng chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành BHXH tỉnh Ninh Bình, chỉ ra được những hạn chế và nguyên nhân hạn chế.

Thứ ba, luận văn đã đề xuất các giải pháp và một số các kiến nghị chủ yếu nhằm nâng cao chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực ngành BHXH tỉnh Ninh Bình thời gian tới.

Trong phạm vi một Luận văn cao học, mặc dù đã cố gắng nghiên cứu một cách tổng quát những vấn đề trên, nhưng do khả năng còn hạn chế về lý luận và thực tiễn nên việc trình bày, phân tích, đánh giá chưa thực sự được đầy đủ, toàn diện và sâu sắc, bản thân rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy, cô giáo và các bạn để có thể nghiên cứu vấn đề này một cách sâu sắc, hoàn thiện hơn trong thời gian tới. Trong quá trình thực hiện luận văn, tác giả xin chân thành gửi lời cảm ơn sâu sắc đến cô giáo hướng dẫn PGS.TS Đinh Thị Minh Tuyết và các thầy giáo, cô giáo của Trường Đại học Lao động và xã hội, các bạn đồng nghiệp tại cơ quan Bảo hiểm xã hội Ninh Bình đã tạo điều kiện về thời gian, giúp đỡ về tinh thần để tôi hoàn thành luận văn./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS. TS Trần Xuân Cầu, PGS. TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Th.S Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản Trị Nhân Lực*, NXB Thống Kê
3. PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà, PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà nội.
4. PGS.TS Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội
6. Nguyễn Thanh Hội (1997), *Quản trị nhân sự*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
7. Nguyễn Văn Lê (1998), *Đạo đức và lãnh đạo*, NXB Giáo dục, Hà Nội
8. Nhiệm Trị Thao - Thiên Thư (2003), *Thuật kích lệ lòng người*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội
9. PGS. TS Trần Phúc Thăng, Trần Thành (2008), *Chủ Nghĩa duy vật lịch sử*, Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh
10. Nguyễn Hữu Thân (2003), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống Kê
11. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao Động - Xã Hội
12. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình tiền lương – tiền công*, NXB Lao động - Xã hội.
13. Bùi Anh Tuấn - Phạm Thuý Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
14. Ths. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

15. Vũ Thị Uyên (2007), “Giải toả sự căng thẳng trong công việc để duy trì động lực làm việc của lao động quản lý trong doanh nghiệp ở Việt Nam”, Tạp chí Kinh tế và phát triển (số 124), trang 24-26.

16. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2005), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.

17. Viện nghiên cứu và đào tạo quản lý (2004), *Nghệ thuật và phương pháp lãnh đạo doanh nghiệp*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội

18. Dale Carnegie (Nguyễn Hiến Lê - Phương Hiếu dịch) (1994), *Đắc nhân tâm*, NXB Tổng hợp Đồng Tháp, Thành phố Hồ Chí Minh

19. H.Koontz và các tác giả (1994), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội

20. Tìm ra đúng động lực làm việc:

<http://www.doanhnhansaigon.vn/online/the-gioi-quan-tri/nhan-su/2013/09/1076619/tim-ra-dung-dong-luc-lam-viec/> (truy cập ngày 03/9)

21. Nguyên tắc làm sếp:

<http://gockynang.vn/quan-ly/ky-nang-lanh-dao-nguyen-tac-lam-sep>
(truy cập ngày 03/9)

22. Người lãnh đạo phải hấp dẫn về trí tuệ nhân cách:

<http://www.tienphong.vn/xa-hoi/644174/Nguoi-lanh-dao-phai-hap-dan-ve-tri-tue-nhan-cach-tpp.html> (truy cập ngày 03/9)

23. Làm thế nào để tạo động lực làm việc cho cấp dưới:

<http://cic32.com.vn/Tin-Tuc/Lam-the-nao-de-tao-dong-luc-lam-viec-cho-cap-duoi.Detail.826.aspx> (truy cập ngày 03/9)

24. Để khơi dậy tiềm năng của nhân viên:

<http://www.globaledu.com.vn/Thong-Tin-Chi-Tiet/1685/De-khoi-day-tiem-nang-cua-nhan-vien> (truy cập ngày 03/9)

25. Cách phát huy tiềm năng của nhân viên:

<http://vietbao.vn/Kinh-te/Cach-phat-huy-tiem-nang-cua-nhan-vien/10886342/176/> (truy cập ngày 03/9)

26. Phát huy tiềm lực của nhân viên trẻ:

http://mywork.vn/tin-tuc/Cam-nang-Nguoi-tim-viec/phat-huy-tiem-luc-cua-nhan-vien-tre_11875.html (truy cập ngày 03/9)

27. Vì sao nhân viên thiếu tinh thần hợp tác:

<http://vieclam.tuoitre.vn/vi/nha-tuyen-dung/cam-nang/vi-sao-nhan-vien-thieu-tinh-than-hop-tac.35A4EA2A.html> (truy cập ngày 03/9)

28. Khi nhân viên trở nên yếu kém:

<http://www.royal.vn/kho-kien-thuc/dao-tao-nhan-su-hr/158-khi-nhan-vien-tot-tro-nen-yeu-kem.html> (truy cập ngày 03/9)

29. Nhu cầu của người lao động trong công việc:

<http://www.misa.com.vn/tabid/91/newsid/4963/Nhu-cau-cua-nguoi-lao-dong-trong-cong-viec.aspx> (truy cập ngày 03/9)

30. Đánh giá để tạo động lực cho nhân viên:

<http://dantri.com.vn/nghe-nghiep/danh-gia-de-tao-dong-luc-cho-nhan-vien-202549.htm> (truy cập ngày 03/9)

31. Trao quyền để nâng cao năng lực của nhân viên:

<http://www.tuanvietnam.net/2010-08-03-trao-quyen-de-nang-cao-nang-luc-cua-nhan-vien> (truy cập ngày 03/9)

32. Bí quyết trở thành nhà lãnh đạo giỏi:

<http://www.careerlink.vn/cam-nang-viec-lam/dinh-huong-nghe-nghiep/6-bi-quyet-tro-thanh-nha-lanh-dao-gioi#.UIPZwIPQ1bQ> (truy cập ngày 03/9)

33. Nhân tài mua bằng tiền giữ bằng tình:

<http://phunuonline.com.vn/xa-hoi//nhan-tai-mua-bang-tien-giu-bang-tinh-nbsp-/a26943.html> (truy cập ngày 03/9)

34 . Báo cáo tài chính các năm (2009-2012) của Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

35. 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.

36. Công văn số 343/BHXH-BCS ngày 08/03/2011 của Ban cán sự đảng BHXH Việt Nam về việc thực hiện bước một quy hoạch chức danh Giám đốc, Phó Giám đốc BHXH tỉnh.

37. Công văn số 3759/BHXH-BC ngày 19/9/2012 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam, về việc hướng dẫn thực hiện thí điểm mức chi tiền lương, thu nhập.

38. Công văn số 664/BHXH-BC ngày 07/12/2013 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam, về việc hướng dẫn tạm thời chi bổ sung thu nhập cho công chức, viên chức năm 2012.

39. Công văn số 5499/BHXH-TCCB của Bảo hiểm xã hội Việt Nam về việc tạm tuyển HĐLĐ đối với đơn vị còn thiếu chỉ tiêu biên chế.

40. Đề án biên chế năm 2012 ngày 15/11/2011 của Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình

41. Hướng dẫn số 315/BHXH-BCS ngày 10/9/2009 của Ban cán sự đảng BHXH Việt Nam, về việc thực hiện công tác quy hoạch cán bộ BHXH các tỉnh, thành phố đến năm 2015.

42. Luật Bảo hiểm xã hội số 71/2006/QH11 của Quốc hội ngày 29 tháng 06 năm 2006.

43. Nghị định số 22/2011/NĐ-CP ngày 04/04/2011 của Chính phủ quy định mức lương tối thiểu chung và các Nghị định của từng năm.

44. Nghị định số 114/2002/NĐ- CP ngày 31/12/2002 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số Điều của Bộ Luật lao động về tiền lương.

45. 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.

46. Nghị định số 205/2004/NĐ - CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty Nhà nước.

47. Quyết định số 225/QĐ-BHXH ngày 29/11/2012 của Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình, về việc ban hành quy chế chi tiêu nội bộ đối với các đơn vị thuộc hệ thống Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.

48. Quyết định số 30/QĐ-BHXH ngày 28/12/2012 của Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình, về việc quy chế quản lý, sử dụng quỹ khen thưởng, phúc lợi đối với các đơn vị thuộc hệ thống Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình.

49. Quyết định số 1718/QĐ-BHXH ngày 10/12/2012 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam, về việc ban hành quy chế quản lý, sử dụng quỹ khen thưởng, phúc lợi đối với các đơn vị thuộc hệ thống Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

50. Quyết định số 02/1995/QĐ- BHXH ngày 15/06/1995 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam, về việc thành lập BHXH tỉnh Ninh Bình.

51. Quyết định số 128-QĐ/TW ngày 14/12/2004 của Ban chấp hành trung ương về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức cơ quan Đảng, Mặt trận và các đoàn thể.

52. 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.

53. 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 Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

Phụ lục 2.1:

PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào ông/bà!

Nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Ninh Bình xin ông/bà vui lòng trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Những thông tin cá nhân ông/bà cung cấp sẽ được giữ bí mật. Kết quả của phiếu khảo sát chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài.

Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN I: THÔNG TIN CHUNG VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

(Ông/bà vui lòng đánh dấu **P** vào lựa chọn phù hợp)

- | | | |
|---------------------------------|--------------------|------------------------|
| 1. Giới tính | Nam | Nữ |
| 2. Độ tuổi | ≤ 30 tuổi | 31 – 39 tuổi |
| | 40- 49 tuổi | ≥ 50 tuổi |
| 2. Thâm niên công tác | < 1 năm | 1 - 3 năm |
| | > 3 – 5 năm | |
| 3. Trình độ chuyên môn | Lao động phổ thông | Trung cấp |
| | Cao đẳng | Đại học |
| | Trên Đại học | |
| 4. Chức danh công việc hiện tại | Lãnh đạo đơn vị | Lãnh đạo các phòng/ban |
| | Nhân viên | Công nhân |

PHẦN II: ĐO LƯỜNG MỨC ĐỘ THỎA MÃN VỚI CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

1. Theo ông/bà thực trạng tiền lương, tiền công trong cơ quan hiện nay như thế nào?

(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng
4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc					
2	Mức lương mà ông/bà nhận được là công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các cơ quan khác khác cùng lĩnh vực					
3	Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh					
4	Các điều kiện xét tăng lương là hợp lý					
5	Ông bà rất hài lòng với mức thu nhập hàng tháng của mình					

2. Từ năm 2008 đến nay, ông (bà) có được tăng lương không?

a. Có

b. Không => chuyển câu 3

Nếu có, việc tăng lương phụ thuộc yếu tố nào? (Chọn một hoặc nhiều phương án)

Kết quả thực hiện công việc cá nhân

Do kết quả hoạt động chuyên môn của đơn vị tốt

Do thâm niên công tác

Do điều động vị trí mới

Nhà nước điều chỉnh tiền lương tối thiểu

Khác, cụ thể.....

3. Ông/bà nhận xét như thế nào về thực trạng công tác khen thưởng tại đơn vị?

(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc					
3	Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	1	2	3	4	5
5	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	1	2	3	4	5
6	Mức thưởng hợp lý	1	2	3	4	5
7	Ông/bà thỏa mãn với mức thưởng nhận được từ đơn vị	1	2	3	4	5

4. Với các phúc lợi mà ông/bà nhận được, hãy lựa chọn các trường hợp ông/bà cảm thấy đơn vị cần cải thiện hoặc cung cấp thêm. (Lựa chọn nhiều câu trả lời)

Mong muốn công ty cải thiện thêm	Mong muốn công ty cung cấp thêm
Phí BHXH / bảo hiểm tai nạn	Bảo hiểm nhân thọ
Trợ cấp ngày nghỉ lễ	Thời gian làm việc linh hoạt
Trợ cấp nghỉ hưu	Chương trình cho nhân viên vay vốn
Trợ cấp nhà ở	Tập huấn về cách thức quản lý công việc
Trợ cấp đi lại	Dịch vụ chăm sóc người già và trẻ em
Trợ cấp ăn trưa	Tư vấn tâm lý cho người lao động
Kiểm tra sức khỏe	Khác (vui lòng ghi rõ).....
Dịch vụ giải trí (thể thao, du lịch..)	
Khác (vui lòng ghi rõ).....	

5. Ông bà nhận xét thế nào về hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực?

(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Ông/bà được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả					
2	Kiến thức, kỹ năng được đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai ông bà đảm nhận					
3	Nội dung đào tạo phù hợp với những kiến thức và kỹ năng ông/bà mong muốn được đào tạo					
4	Phương pháp đào tạo là phù hợp					
5	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ					
6	Sau khi đào tạo, có sự theo dõi đánh giá kết quả phù hợp					
7	Sau quá trình được đào tạo kết quả thực hiện công việc của ông/ bà được cải thiện rất nhiều					
8	Ông/bà rất hài lòng với công tác đào tạo của đơn vị					

6. Theo ông bà, công tác đào tạo của công ty có hiệu quả không?

a. Không

b. Có => chuyển câu 9

Nếu thấy hiệu quả công tác đào tạo chưa cao, xin ông/bà cho biết rõ nguyên nhân: (Có thể có lựa chọn nhiều câu trả lời)

Không xác định đúng nhu cầu đào tạo

Kế hoạch đào tạo chưa chặt chẽ

Lãnh đạo không quan tâm

Nội dung đào tạo chưa sát thực tế

Hạn chế bản thân người học

Kinh phí cho đào tạo còn hạn chế

Không xác định đúng đối tượng đào tạo

Chất lượng giáo viên

Phương pháp đào tạo không phù hợp

Lý do khác (cụ thể).....

7. Ông/bà nhận xét như thế nào về thực trạng đánh giá thực hiện công việc?

(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Ông/bà biết rõ kết quả THCV được đánh giá như thế nào					
2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và hợp lý					
3	Việc đánh giá được thực hiện rất chính xác, công bằng					
4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc là hợp lý					
5	Ông/bà luôn nhận được sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc của mình					
6	Kết quả đánh giá được sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực					
7	Đơn vị luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của ông/bà bằng những hành động cụ thể					
8	Ông/ bà rất hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của đơn vị					

8. Nếu thấy chưa hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc, xin ông/bà cho biết rõ nguyên nhân: (Lựa chọn một hoặc nhiều câu trả lời)

Đánh giá thiếu công bằng

Chu kỳ đánh giá không hợp lý

Tiêu thức đánh giá chưa rõ ràng, đầy đủ

Phương pháp đánh giá chưa hợp lý

Kết quả đánh giá chưa gắn liền với tiền lương, các chế độ đãi ngộ

Không phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Thiếu thông tin phản hồi

Khác: (cụ thể)

9. Ông/ bà có được phân công bố trí công việc theo đúng chuyên ngành được đào tạo không?

Có

Không

10. Ông/bà có thể cho biết về mức độ hài lòng của bản thân với các yếu tố liên quan đến vị trí công việc đang đảm nhận trong cơ quan hiện nay

(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng hợp lý					
2	Công việc hiện tại của ông bà thú vị và đầy thử thách					
3	Ông/ bà hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc của mình					
4	Khối lượng công việc của ông bà là chấp nhận được					
5	Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được					
6	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
7	Ông/ bà cảm thấy mình làm đúng vị trí mình yêu thích					
8	Công việc phù hợp với khả năng, sở trường					
9	Ông/bà rất hài lòng với vị trí công việc hiện tại của mình					

11. Ông/bà có thể cho biết về mức độ hài lòng của bản thân với các yếu tố về môi trường làm việc của công ty?

(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý một phần 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái và tin tưởng.	1	2	3	4	5
2	Ông bà luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác trong tổ chức để hoàn thành công việc	1	2	3	4	5
3	Ông bà hài lòng với mối quan hệ giữa các đồng nghiệp	1	2	3	4	5
4	Không gian làm việc của ông/ bà và các phương tiện, trang thiết bị đi kèm đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.	1	2	3	4	5
5	An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm	1	2	3	4	5
6	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	1	2	3	4	5
7	Nói chung, ông/bà hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc tại đơn vị	1	2	3	4	5

12. Xin ông/bà cho biết yếu tố nào ảnh hưởng quan trọng tới khả năng thăng tiến của bản thân hiện nay tại đơn vị?

(Sắp xếp theo thứ tự từ 1: quan trọng nhất đến 7: ít quan trọng nhất)

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng
1	Mức độ hoàn thành công việc	
2	Uy tín bản thân trong tập thể	
3	Vị trí công tác hiện tại	
4	Năng lực, sở trường	
5	Bằng cấp	
6	Thâm niên công tác	
7	Quan hệ tốt trong tập thể	

13. Xin ông bà cho biết mức độ thường xuyên mà người quản lý tại đơn vị trao đổi với ông/bà về kế hoạch phát triển nghề nghiệp của ông/bà.

Thường xuyên

Thỉnh thoảng

Không bao giờ

14. Ông bà nhận xét như thế nào về hoạt động thiết lập mục tiêu làm việc cho nhân viên? (Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý

2: Không đồng ý

3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý một phần

5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Ông/bà biết rõ những định hướng tương lai, chiến lược phát triển tại đơn vị	1	2	3	4	5
2	Ông/bà biết công việc của ông/bà đóng góp một phần vào sự thành công của đơn vị	1	2	3	4	5
3	Người quản lý thường xuyên hỗ trợ, thiết lập giúp nhân viên của mình xây dựng các mục tiêu làm việc	1	2	3	4	5
4	Nhân viên làm việc có mục tiêu làm việc cụ thể, rõ ràng	1	2	3	4	5
5	Có sự gắn kết mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức	1	2	3	4	5

15. Ông/bà có hài lòng với công việc hiện tại của mình không?

Hài lòng **à** *Chuyển câu 21.1* Không hài lòng **à** *Chuyển câu 21.2*

Xin ông (bà) cho biết lý do hài lòng hoặc không hài lòng:

(Chọn một hoặc nhiều phương án)

20.1. Lý do hài lòng	20.2. Lý do không hài lòng
Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	Thu thấp thấp, chế độ đãi ngộ chưa tốt
Thu nhập ổn định	Thu nhập không ổn định
Công việc thú vị, hấp dẫn	Công việc tẻ nhạt, thiếu hấp dẫn
Công việc ổn định	Công việc không ổn định
Được đối xử công bằng	Không được đối xử công bằng
Quan hệ tập thể tốt, thân thiện	Quan hệ trong tập thể không tốt
Điều kiện lao động tốt	Điều kiện làm việc không đảm bảo
Lãnh đạo quan tâm, khuyến khích	Lãnh đạo ít quan tâm
Nhiều cơ hội học tập nâng cao trình độ	Ít cơ hội học tập nâng cao trình độ
Có cơ hội phát triển, thăng tiến	Ít cơ hội thăng tiến
Khác.....	Khác.....

PHẦN III: NHU CẦU, NGUYỆN VỌNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

16. Ông/bà hãy sắp xếp các yếu tố dưới đây theo mức độ ưu tiên của các nhu cầu đối với công việc (từ 1: nhu cầu quan trọng nhất đến 10: nhu cầu ít quan trọng nhất).

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng
1	Công việc thú vị, hấp dẫn	
2	Công việc phù hợp với khả năng sở trường	
3	Công việc ổn định	
4	Được tự chủ trong công việc	
5	Sự đánh giá đầy đủ các công việc đã làm	
6	Điều kiện làm việc tốt	
7	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	
8	Quan hệ đồng nghiệp tốt	
9	Thu nhập cao	
10	Cơ hội thăng tiến	

17. Xin ông/bà cho biết dự định của ông/bà đối với công việc trong thời gian tới? (*Lựa chọn một phương án trả lời*)

Gắn bó lâu dài với công ty

Chuyển công việc khác tốt hơn khi có cơ hội

Chưa có dự định gì.

18. Theo ông/bà, Công ty cần cải thiện những vấn đề nào sau đây để nâng cao động lực làm việc cho người lao động? (*Lựa chọn một hoặc nhiều phương án*)

Chế độ lương, thưởng

Phúc lợi

Đánh giá thực hiện công việc

Đào tạo và phát triển nhân lực

Nội dung công việc

Điều kiện làm việc

Chính sách thăng tiến

Quan hệ đồng nghiệp khi làm việc

Quan hệ làm việc giữa cấp trên và cấp dưới

Đời sống văn hóa tinh thần của nhân viên

Khác:

Không có đề xuất gì

19. Ông/ bà có ý kiến đóng góp gì với công ty để hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động trong thời gian tới?

.....
.....
.....

Xin chân thành cảm ơn ông/bà!

Phụ lục 2.2:**BẢNG ĐẶC ĐIỂM MẪU KHẢO SÁT**

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính	20	100
	Nam	13	65
	Nữ	7	35
2	Vị trí công việc	20	100
	Lãnh đạo đơn vị	1	5
	Lãnh đạo là trưởng, phó các phòng	3	15
	Cán bộ, CCVC	16	80
3	Số năm làm việc	20	100
	1- < 3 năm	4	20
	3- < 5 năm	5	25
	5 - <10 năm	7	35
	10 – 15 năm	4	20
4	Tuổi	20	100
	≤ 30 tuổi	8	40
	31- 39 tuổi	6	30
	40 – 49 tuổi	4	20
	≥ 50 tuổi	2	10
5	Trình độ	20	100
	Trung cấp, cao đẳng	2	10
	Đại học	16	80
	Trên Đại học	1	5
	Lao động phổ thông	1	5

Phụ lục số 2.3:

TRÍCH YẾU BẢNG CHI LƯƠNG THÁNG 12/2012 CỦA CÁN BỘ VĂN PHÒNG BHXH TỈNH NINH BÌNH

STT	Họ và tên	HS lương	PCCV	PCTNVK	PC TN	PCĐ H	Cộng HS 1 lần	Hệ số 0.8	Tổng hệ số	Tổng mức lương (ĐVT: Nghìn đồng)	Trích nộp các khoản theo lương (ĐVT: Nghìn đồng)			Còn nhận
											BHXH	BHYT	BHTN	
A	B	1	2	3	4	5	6=1+2+3+4+5	7= 6*80%	8 =6+7	9 = 8*1.050	10 =6*1050* 7%	11 =6*1050* 1.5%	12 =6*1050* 0*1%	13 = 9-10-11-12
1	Lê Hùng Sơn	4,74	0,9				5,64	4,512	10,152	10.659	414	88	0	10.156
2	Trần Văn Tuyền	4,98	0,7	0,249			5,929	4,743	10,672	11.205	435	93	0	10.676
3	Đặng Thị Thanh Hà	5,08	0,8				5,88	4,704	10,584	11.113	432	92	0	10.588
4	Nguyễn Thị Phương	4,98	0,3				5,28	4,224	9,504	9.979	388	83	55	9.452
5	Lê Thanh Tuấn	3,66	0,5				4,16	3,328	7,488	7.862	305	65	43	7.447
6	Ninh Thị Hải	3,46					3,46	2,768	6,228	6.539	254	54	36	6.194
7	Phạm Văn Khương	4,03		0,645			4,675	3,740	8,415	8.835	343	73	49	8.369
8	Vũ Văn Hóa	4,03		0,605			4,635	3,708	8,342	8.759	340	73	48	8.296
9	Vũ Quốc Đạt	2,95					2,95	2,36	5,310	5.575	216	46	31	5.281
10	Đình Tổ Tâm	2,66					2,66	2,128	4,788	5.027	195	41	27	4.762
11	Nguyễn Hoàng Long	2,67					2,67	2,136	4,806	5.046	196	42	28	4.780
12	Bùi Thị Phương	3,06					3,06	2,448	5,508	5.783	224	48	32	5.478

13	Đàm Thị Nhân	1,989					1,989	1,591	3,58	3.759	146	31	20	3.560
14	Bùi Hồng Huy	1,68					1,68	1,344	3,024	3.175	123	26	17	3.007
15	Nguyễn T.Thu Hà	1,18					1,18	0,944	2,124	2.230	86	18	12	2.112
16	Phạm Mạnh Linh	1,68					1,68	1,344	3,024	3.175	123	26	17	3.007
17	Nguyễn Thị Huệ	1,00					1,00	0,8	1,8	1.890	73	15	10	1.790
18	Đinh Quốc Chấn	4,98	0,5	0,299			5,779	4,623	10,402	10.921	424	91	60	10.345
19	Phạm Thị Kim Hoa	5,08	0,5				5,58	4,464	10,044	10.546	410	87	58	8.061
20	Đinh Thị Tuyết	3,99				0,2	4,19	3,352	7,542	7.919	293	62	41	5.593
21	Nguyễn Phương Nga	4,06				0,2	4,26	3,408	7,668	8.051	298	63	42	5.718
	Cộng:	71,93	4,2	1.797	0	0.4	78,336	62,669	141,005	148.055	5.728	1.228	635	134.680

(Nguồn: Phòng KH-TC BHXH tỉnh Ninh Bình)

