

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

**ĐOÀN THỊ THU THỦY**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG**  
**TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI TỈNH THANH HÓA**

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

**HÀ NỘI - 2015**

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

**ĐOÀN THỊ THU THỦY**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG  
TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI TỈNH THANH HÓA**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

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

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN VIỆT HÙNG

HÀ NỘI - 2015

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Đoàn Thị Thu Thủy**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....</b>	<b>IV</b>
<b>DANH MỤC BẢNG, BIỂU.....</b>	<b>V</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....</b>	<b>BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Tính cấp thiết của đề tài.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....</b>	<b>4</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu.....</b>	<b>4</b>
<b>6. Những đóng góp mới của luận văn.....</b>	<b>5</b>
<b>7. Kết cấu của luận văn.....</b>	<b>5</b>
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Một số khái niệm có liên quan.....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Nhu cầu và động cơ.....	6
1.1.2. Động lực lao động.....	6
1.1.3. Tạo động lực lao động.....	8
<b>1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow.....	9
1.2.2. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams.....	10
1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner.....	10
1.2.4. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom.....	11
<b>1.3. Nội dung tạo động lực lao động.....</b>	<b>11</b>
1.3.1. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động.....	11
1.3.2. Xác định nhu cầu của người lao động trong tổ chức.....	12
1.3.3. Tạo động lực thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu về vật chất.....	12
1.3.4. Tạo động lực thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu về tinh thần.....	15
<b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động.....</b>	<b>20</b>
1.4.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	21
1.4.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức.....	21
1.4.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.....	24

<b>1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động</b> .....	24
1.5.1. Năng suất lao động .....	25
1.5.2. Kỷ luật lao động .....	25
1.5.3. Tỷ lệ người lao động thôi việc .....	26
1.5.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc .....	27
<b>1.6. Kinh nghiệm tạo động lực của một số tổ chức và bài học rút ra</b> .....	27
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực của một số tổ chức .....	27
1.6.2. Bài học rút ra cho Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa .....	29
<b>Tiểu kết Chương 1</b> .....	30
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI TỈNH THANH HÓA</b> .....	31
<b>2.1. Tổng quan về Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa</b> .....	31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	31
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức.....	32
2.1.3. Một số kết quả hoạt động của Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa .....	35
2.1.4. Một số đặc điểm về lao động của Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa....	37
<b>2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa</b> .....	37
2.2.1. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động.....	37
2.2.2. Xác định nhu cầu của cán bộ, công chức, viên chức trong cơ quan.....	38
2.2.3. Tạo động lực thông qua việc kích thích các nhu cầu về vật chất.....	39
2.2.4. Tạo động lực thông qua việc kích thích các nhu cầu tinh thần .....	52
<b>2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động</b> .....	63
2.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	63
2.3.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức .....	66
2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài .....	70
<b>2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa</b> .....	71
2.4.1. Kết quả đạt được .....	71
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	73
<b>Tiểu kết chương 2</b> .....	77
<b>CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI TỈNH THANH HÓA</b> .....	78

<b>3.1. Phương hướng tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa</b> .....	78
3.1.1. Mục tiêu phát triển của Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa .....	78
3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa .....	79
<b>3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa</b> .....	81
3.2.1. Nâng cao hiệu quả kích thích lao động thông qua tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi.....	81
3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích công việc làm cơ sở đánh giá thực hiện công việc .....	86
3.2.3. Cải thiện môi trường làm việc .....	88
3.2.4. Nâng cao hiệu quả của các chương trình đào tạo và phát triển.....	90
3.2.5. Bố trí, sử dụng cán bộ, công chức, viên chức có hiệu quả.....	92
3.2.6. Phát huy vai trò của văn hoá công sở trong việc nâng cao tính tích cực lao động của cán bộ, công chức, viên chức.....	94
3.2.7. Nâng cao vai trò của tổ chức Công đoàn trong thực hiện các hình thức tạo động lực lao động .....	95
<b>Tiểu kết Chương 3</b> .....	97
<b>KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ</b> .....	98
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	100
<b>PHỤ LỤC</b> .....	103

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBCCVC	Cán bộ, công chức, viên chức
ĐVT	Đơn vị tính
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
UBND	Ủy ban nhân dân

## DANH MỤC BẢNG, BIỂU

Bảng 1.1. So sánh giữa đào tạo và phát triển .....	18
Bảng 2.1. Kết quả công tác phát triển đối tượng giai đoạn 2010-2014.....	36
Bảng 2.2. Thu nhập trung bình của NLĐ BHXH tỉnh Thanh Hóa giai đoạn 2010-2014 so với lạm phát và tăng trưởng kinh tế.....	40
Biểu đồ 2.1. Mức độ đảm bảo chi tiêu của tiền lương theo đánh giá của NLĐ tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.....	44
Bảng 2.3. Đánh giá tiền lương của CBCCVC tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.....	45
Bảng 2.4. Thống kê tiền thưởng trung bình theo tháng giai đoạn 2010-2014	48
Biểu đồ 2.2. Mức độ hài lòng của CBCCVC đối với tiền thưởng .....	49
Bảng 2.5. Tỷ lệ phân bổ quỹ phúc lợi năm 2014 .....	51
Biểu đồ 2.3. Mức độ hài lòng của NLĐ đối với phúc lợi .....	52
Bảng 2.6. Thành tích thực hiện công việc của cán bộ công chức, viên chức .	54
Biểu đồ 2.4. Mức độ hài lòng của NLĐ đối với việc thực hiện đánh giá công việc .....	55
Bảng 2.7. Thống kê công tác đào tạo.....	57
Biểu đồ 2.5. Đánh giá của NLĐ về đào tạo, tập huấn .....	58
Biểu đồ 2.6. Dự định sắp tới của BCCVC với cơ quan.....	61
Biểu đồ 2.7. Mức độ hài lòng của CBCCVC về hiệu quả làm việc .....	62
Biểu đồ 2.8. Mức độ hài lòng của NLĐ với công việc.....	63
Bảng 2.8. Cơ cấu nguồn nhân lực BHXH tỉnh Thanh Hóa chia theo ngành, giới tính và tuổi giai đoạn 2010-2014.....	64
Bảng 2.9. Thống kê trình độ đào tạo nguồn nhân lực của BHXH tỉnh Thanh Hóa giai đoạn 2010-2014 .....	65



**DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ**

Sơ đồ 1.1: Mối quan hệ giữa nhu cầu với động cơ và động lực .....	8
Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow .....	9
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của BHXH tỉnh Thanh Hóa .....	34

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực ở phạm vi rộng là yếu tố quyết định, quan trọng hàng đầu đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia cũng như mỗi tổ chức; ở phạm vi hẹp là hạt nhân, yếu tố đảm bảo cho một tổ chức vận hành một cách hiệu quả. Các nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực đã chỉ ra rằng hiệu quả làm việc của người lao động (NLD) phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như khả năng, năng lực của họ; phương tiện, các nguồn lực và động lực lao động để họ thực hiện tốt công việc. Khả năng làm việc có thể cải thiện, phát triển trong quá trình làm việc còn động lực lao động của NLD có ảnh hưởng trực tiếp và lâu dài đến việc duy trì, nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc cũng như giữ chân nhân tài. Do vậy, công tác tạo động lực lao động là một vấn đề luôn được các nhà quản lý quan tâm hàng đầu.

Nhận biết được sự cần thiết của công tác tạo động lực lao động, những năm qua Bảo hiểm xã hội (BHXH) tỉnh Thanh Hóa đã có những việc làm tích cực thể hiện sự chú trọng, quan tâm đến công tác tạo động lực lao động nhằm tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc, đạt được mục tiêu Chiến lược phát triển ngành BHXH và hướng đến an sinh xã hội; từ đó tạo ra đội ngũ lao động có trách nhiệm, tâm huyết với nghề, những sáng kiến để thực hiện tốt việc thu BHXH và đảm bảo việc chi trả đến đối tượng nhanh chóng, an toàn, đồng thời sẵn sàng chấp nhận khó khăn đi đến các vùng sâu, vùng xa để phát triển, mở rộng mạng lưới BHXH, tuyên truyền lợi ích chính đáng, hợp pháp đến từng NLD.

Để đánh giá được thực trạng công tác tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, tìm ra những nguyên nhân mạnh, yếu, nhất là những nguyên nhân hạn chế nhằm đề xuất những giải pháp để công tác tạo động lực lao động đáp ứng được yêu cầu đặt ra, tác giả đã chọn đề tài ***“Tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa”*** làm đề tài luận văn thạc sỹ của mình.

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

Vấn đề tạo động lực cho NLD nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc đã được nhiều tác giả quan tâm. Đây là một đề tài có lĩnh vực nghiên cứu rộng và được tiếp cận dưới nhiều khía cạnh khác nhau. Trên thế giới, có thể kể đến các học thuyết nội dung (của tác giả Maslow, Alderfer,...) chỉ ra cách tiếp cận nhu cầu NLD quản lý; nhóm học thuyết quá trình (của tác giả Adams, Vroom,...) tìm hiểu lý do mà mọi người thể hiện hành động khác nhau trong công việc... Năm 1968, tác giả Porter và Lauder đã kết hợp các học thuyết trên, đưa ra một mô hình tổng thể trong tạo động lực. Ngoài ra còn có các quan điểm khác nhau được đưa ra bởi tác giả Maier và Lauler (1973), Bedeian (1993), Kreitner (1995) và khẳng định tạo động lực cho NLD giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Một số tài liệu đề cập đến hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực: nhóm yếu tố thuộc bản thân NLD và nhóm yếu tố môi trường.

Ở Việt Nam từ những năm 90 của thế kỷ XX, vấn đề tạo động lực lao động bắt đầu thu hút được nhiều nhà khoa học, các nhà quản lý quan tâm, nghiên cứu như: Tác giả Đỗ Minh Cương - Phong Kỳ Sơn (1995) nghiên cứu về vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp đã đánh dấu vai trò quyết định của con người trong quản lý doanh nghiệp, tác giả Nguyễn Linh Khiếu (1999) nghiên cứu về lợi ích, động lực để phát triển xã hội đã đưa ra phân tích về các lợi ích và động lực trong việc thúc đẩy sự phát triển của tổ chức và xã hội nói chung.

Về đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước đã được thực hiện như: *“Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội”* (mã số KX.07.13 - Chủ nhiệm Lê Hữu Tầng) đã làm rõ tiềm năng nguồn lực con người Việt Nam và đưa ra một số giải pháp nhằm khai thác, phát huy vai trò động lực của con người trong sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Luận án tiến sỹ “*Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu*” - tác giả Lê Thị Kim Chi (2002) đã phân tích nội dung hoạt động của con người và vai trò động lực của nhu cầu đối với sự phát triển kinh tế xã hội, làm rõ các căn cứ để xác định những nhu cầu cấp bách hiện nay đồng thời đưa ra một số giải pháp để đáp ứng nhu cầu này nhằm phát huy vai trò động lực của chúng đối với sự phát triển kinh tế - xã hội.

Tác giả Vũ Thị Uyên (2008), luận án tiến sỹ, “*Thực trạng và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” đã hệ thống hóa các cơ sở khoa học về động lực lao động và công tác tạo động lực lao động cho lao động quản lý. Thông qua cơ sở lý luận, tác giả phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho lao động quản lý tại các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội và đưa ra các khuyến nghị, các giải pháp ở tầm vĩ mô và vi mô mang tính đột phá nhằm thúc đẩy động lực cho các lao động quản lý của các doanh nghiệp trên địa bàn toàn thành phố Hà Nội.

Tác giả Lê Đình Lý (2010), luận án tiến sỹ “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*” đã hệ thống hóa, làm rõ những vấn đề lý luận và phân tích, đánh giá thực trạng về động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (trên địa bàn tỉnh Nghệ An), đồng thời đề xuất một số quan điểm và giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã ở Việt Nam trong thời gian tới. Tuy vậy, đối tượng nghiên cứu của luận án là đối tượng cụ thể mà chưa mở rộng cho tất cả các đối tượng lao động. Do đó, việc vận dụng phải có sự chọn lọc cho phù hợp với đặc thù và hoàn cảnh khác nhau với mỗi đối tượng khác nhau.

Tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, công tác tạo động lực cho NLD ngoài việc thực hiện theo mục tiêu, chỉ đạo chung của toàn ngành, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã đưa ra một số chính sách riêng. Với mong muốn hoàn thiện những

mặt còn hạn chế của công tác tạo động lực hiện nay, tác giả đã lựa chọn nghiên cứu đề tài này để có thể đóng góp một phần vào việc định hướng rõ ràng hơn, hiệu quả cao hơn trong việc tạo động lực cho NLD trong thời gian tới.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### ***3.1. Mục đích nghiên cứu***

Trên cơ sở lý luận tạo động lực cho NLD, tác giả nghiên cứu thực trạng tạo động lực cho NLD tại BHXH tỉnh Thanh Hóa và đưa ra quan điểm của cá nhân về giải pháp tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.

#### ***3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

Từ mục đích nghiên cứu, đề tài tập trung vào những vấn đề sau:

- Hệ thống hóa và hoàn thiện lý luận về tạo động lực lao động.
- Thực trạng tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, chỉ ra những kết quả đạt được và những mặt còn hạn chế.
- Đề xuất những giải pháp tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.

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

#### ***4.1. Đối tượng nghiên cứu***

Các hình thức tạo động lực lao động trong ngành BHXH đã và đang thực thi với NLD tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.

#### ***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

Về không gian: BHXH tỉnh Thanh Hóa.

Về thời gian: Đề tài nghiên cứu trên cơ sở thu thập các số liệu từ năm 2010 đến hết năm 2014 và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa giai đoạn từ năm 2015 đến năm 2020.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng một số phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thu thập số liệu:

+ Số liệu thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của phòng Tổ chức và các phòng chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực đối với CBCCVC trong BHXH tỉnh Thanh Hóa.

+ Số liệu sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, mức độ hài lòng với công việc của CBCCVC để khảo sát là 100 phiếu với đối tượng và địa điểm khảo sát là CBCCVC BHXH tỉnh Thanh Hóa, phát ra và thu về 100 phiếu (*phụ lục 1,2*).

- Phương pháp phân tích số liệu:

+ Phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp: dựa vào số liệu thống kê được tổng hợp, phân tích để tìm ra nhu cầu và mức độ hài lòng của NLD trong công việc.

+ Phương pháp so sánh: thông qua kết quả từ việc thống kê tổng hợp, so sánh kết quả đạt được giữa các năm từ đó đưa ra các kết luận cho các đánh giá về mức độ tạo động lực lao động trong BHXH tỉnh Thanh Hóa.

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

Thứ nhất, hệ thống hóa và làm rõ hơn một số vấn đề lý luận về tạo động lực lao động trong tổ chức.

Thứ hai, đánh giá đúng thực trạng tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, chỉ ra được các ưu nhược điểm và những nguyên nhân đang tồn tại trong công tác này.

Thứ ba, đưa ra các giải pháp chủ yếu có tính khả thi nhằm tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn chia thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong tổ chức.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa

# Chương 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

### 1.1. Một số khái niệm có liên quan

#### 1.1.1. *Nhu cầu và động cơ*

Cùng với yếu tố nhu cầu, động cơ là một yếu tố tâm lý quan trọng của NLD mà người quản lý cần hiểu và nắm được để biến nó trở thành động lực làm việc của các thành viên trong tổ chức.

Theo giáo trình Tâm lý học quản lý của tác giả Vũ Dũng, tác giả A.G.Kôvaliốp định nghĩa: "Nhu cầu là sự đòi hỏi của các cá nhân và của các nhóm xã hội khác nhau muốn có những điều kiện nhất định để sống và phát triển" [2,tr232];

“Động cơ là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thoả mãn nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể” [2,tr240].

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

#### 1.1.2. *Động lực lao động*

Năm 1973, tác giả Maier và Lawler đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

Kết quả thực hiện công việc = Khả năng \* Động lực

Khả năng = Khả năng bẩm sinh \* Đào tạo \* Các nguồn lực

Động lực = Khao khát \* Tự nguyện

Mô hình này cho ta thấy động lực có tác động rất lớn đến thực hiện công việc của mỗi cá nhân, cùng với trình độ, khả năng chuyên môn thì NLD cần phải có động lực làm việc để đạt hiệu quả công việc cao. Quá trình phát triển của tổ chức đòi hỏi mỗi thành viên phải nỗ lực không ngừng nâng cao trình độ đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức. Quá trình đào tạo tác động lớn đến nâng cao khả năng của cá nhân, khi người đó có động lực càng cao thì càng muốn học tập để phát triển bản thân, và khi khả năng tăng cũng đồng nghĩa với việc tăng động lực làm việc. Đồng thời, động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân.

Ngoài ra, động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định (Kreitner - 1995); động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn (Higgins - 1994); động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu (Bedeian - 1993).

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của NLD để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó” [3, tr.128].

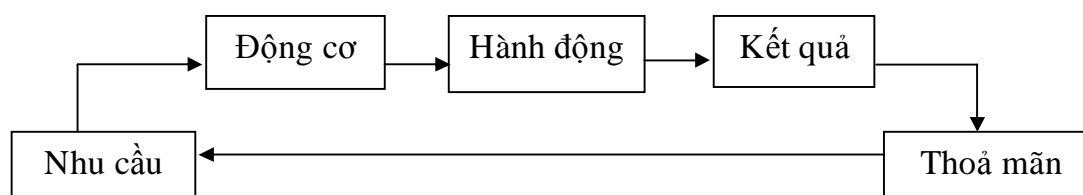
Theo giáo trình Hành vi tổ chức của tác giả Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân NLD” [12, tr.85].

Những khái niệm trên đây tuy có khác nhau nhưng đều thể hiện động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

*Mối quan hệ giữa nhu cầu với động cơ và động lực:*

Để xác định mối quan hệ giữa nhu cầu với động cơ và động lực, ta xem xét sơ đồ sau về mối quan hệ Nhu cầu - Động cơ - Hành động - Kết quả.





### Sơ đồ 1.1. Mối quan hệ giữa nhu cầu với động cơ và động lực

Sơ đồ trên cho ta thấy nguyên nhân, kết quả và cả quá trình dẫn đến kết quả của việc tạo động lực cho NLD, trong đó hệ thống nhu cầu là cơ sở quan trọng tạo nên động cơ và động lực của con người. Động lực được hình thành sẽ biến thành hành động cụ thể, qua đó đem lại kết quả tất yếu. Quá trình này từ xuất phát là nhu cầu của chính con người cho đến khi đạt được kết quả mong đợi, cũng là để thoả mãn các nhu cầu của chính họ. Sự tiếp diễn tầng tầng lớp lớp không ngừng theo một vòng tuần hoàn minh họa rằng các nhu cầu được thoả mãn sẽ tiếp tục xuất hiện các nhu cầu mới ở bậc cao hơn.

#### 1.1.3. Tạo động lực lao động

Theo giáo trình Hành vi tổ chức của tác giả Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương: “Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động tới NLD nhằm làm cho NLD có động lực trong lao động” [12,tr87].

Mục đích của tạo động lực là làm tăng khả năng làm việc, tăng năng suất, chất lượng công việc và mang lại hạnh phúc cho NLD. Quá trình lao động ở tổ chức luôn có hướng bị nhàm chán, NLD bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Để tác động làm cho NLD luôn hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao, tổ chức phải sử dụng đúng đắn các biện pháp tạo động lực lao động.

Hiện nay, các biện pháp tạo động lực cho NLD thể hiện thông qua các khuyến khích vật chất và tinh thần. Khuyến khích vật chất là hoạt động dùng lợi ích vật chất để kích thích NLD thông qua tiền lương, tiền thưởng, các khoản phụ cấp, trợ cấp... Khuyến khích tinh thần là những hoạt động dùng lợi ích tinh thần để kích thích NLD: đánh giá và đối xử một cách công bằng đối với NLD, tạo ra các cơ hội được đào tạo, thăng tiến, khen thưởng và xử phạt nghiêm minh, công bằng, xây dựng hệ thống các danh hiệu lao động giỏi, xây

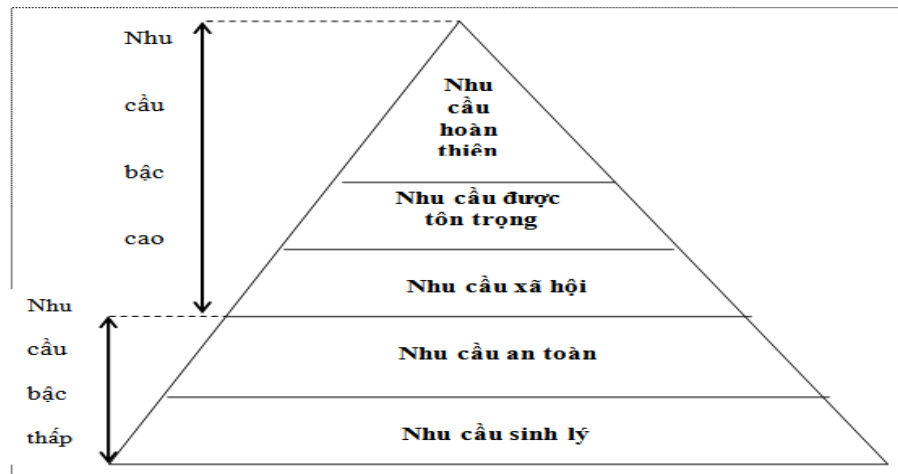
dựng các chương trình phúc lợi phi tài chính... Hai hình thức này luôn gắn chặt với nhau, không nên coi nhẹ hình thức nào.

## 1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động

Có nhiều học thuyết, nhiều cách tiếp cận khác nhau về động lực lao động. Tuy nhiên tất cả các học thuyết đều đưa ra kết luận chung là việc tăng cường động lực đối với NLD dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn cho tổ chức.

### 1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow

Theo nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow (1908-1970) thì nhu cầu của con người gồm 5 cấp bậc, từ nhu cầu thấp nhất đến cao nhất.



**Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow**

(Nguồn: <http://voer.edu.vn>)

- Nhu cầu sinh lý: Đó là những nhu cầu cơ bản và thiết yếu để tồn tại như: ăn, mặc, ở... nếu chưa đủ duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được NLD, nó là yếu tố bắt buộc NLD phải làm việc nhưng không kích thích nhân viên đạt hiệu quả tốt hơn trong công việc của mình.

- Nhu cầu an toàn: Đảm bảo an toàn về tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng và gia đình, được đóng bảo hiểm, được tiết kiệm... Đó cũng là yếu tố cần thiết trong công việc mà mọi NLD đều mong muốn được đáp ứng.

- Nhu cầu về xã hội: Nhu cầu giao tiếp với người khác và gạt hái những lợi ích từ các mối quan hệ với bên ngoài xã hội, muốn có cảm giác được là thành viên của một tập thể, một hội đoàn, một nhóm bạn bè.

- Nhu cầu được tôn trọng: Mong muốn cảm thấy mình là người có ích trong một lĩnh vực nào đó, được người khác công nhận xứng đáng và đánh giá cao. Đây có thể là nguồn động viên rất lớn cho NLD trong công việc.

- Nhu cầu tự hoàn thiện: Mong muốn được là chính mình, được sử dụng hết khả năng để khẳng định mình, đạt mục tiêu, tự phát triển tiềm năng, cải tiến bản thân. Nhu cầu ở mức độ này có khả năng động viên rất lớn.

Theo học thuyết này, khi mỗi một nhu cầu được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng hơn, theo thứ bậc như trên. Vì thế, để tạo động lực cho NLD, nhà quản lý cần phải nắm được NLD đó đang ở thứ bậc nào để có xu hướng thỏa mãn nhu cầu của họ.

### ***1.2.2. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams***

J. Stacy Adams quan niệm rằng con người muốn được “đối xử công bằng”, mong muốn nhận được những quyền lợi tương xứng với đóng góp và công sức của họ đã bỏ ra. NLD thường có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của bản thân với những người khác: Nếu họ được đối xử không tốt, phần thưởng không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra sẽ gây bất mãn và từ đó họ không làm việc hết khả năng và thậm chí họ sẽ bỏ việc; nếu họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ tương xứng với công sức họ bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ; nếu họ thấy rằng phần thưởng và đãi ngộ cao hơn so với điều mà họ mong muốn, họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Tuy nhiên, con người thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và phần thưởng mà người khác được nhận. Đối mặt với sự không công bằng, con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng hoặc chống đối. Nếu phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ bỏ việc.

### ***1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner***

Thuyết này dựa trên quan điểm về cơ chế học tập của con người: Các tác động lặp đi lặp lại của thưởng - phạt sẽ có thể cải biến hành vi của con người; có những hành vi của cá nhân nên được thúc đẩy, có hành vi nên hạn chế bằng các công cụ là phần thưởng, hình phạt; những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng lặp lại và những hành vi bị phạt sẽ giảm đi. Tuy nhiên, điều này thực sự có hiệu quả khi khoảng cách thời gian giữa thời điểm xảy ra hành

vi và thời điểm tiến hành thưởng - phạt là ngắn nhất. Do vậy, nhà quản trị cần hết sức lưu ý đến việc ghi nhận các thành tích của nhân viên, có phần thưởng xứng đáng cho thành tích đó, đồng thời cũng có những hình phạt phù hợp.

#### ***1.2.4. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom***

Victor Vroom cho rằng cá nhân mong muốn một nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó phải dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Học thuyết gợi ý cho các nhà quản trị cần phải làm cho NLD hiểu rõ mối quan hệ giữa nỗ lực - thành tích - kết quả và cần phải tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với NLD.

Theo Victor Vroom, động lực là chức năng kỳ vọng của mỗi cá nhân, với một nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến một kết quả hoặc phần thưởng tương ứng. Học thuyết dựa theo logic là con người sẽ làm cái họ có thể làm khi mà họ muốn làm. Chẳng hạn, một người muốn được thăng tiến và thấy rõ mối quan hệ chặt chẽ giữa thành tích xuất sắc với việc được thăng tiến, khi chăm chỉ có thể đạt kết quả cao thì sẽ thúc đẩy họ chăm chỉ làm việc nhằm đạt được mong muốn của bản thân.

Từ các học thuyết trên, ta có thể thấy:

- NLD luôn có tâm lý quan sát và so sánh khối lượng công việc và mức độ hoàn thành công việc giữa bản thân họ và những người xung quanh để thấy được giữa nỗ lực bỏ ra và kết quả mang lại phải có sự công bằng.

- Sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của NLD bao gồm các yếu tố liên quan đến tổ chức, công việc và NLD. Trong đó yếu tố thuộc về môi trường, tổ chức sẽ giúp NLD không bất mãn với công việc, yên tâm công tác.

- Thực chất của vấn đề tạo động lực cho NLD là giải quyết mối quan hệ giữa nhu cầu và lợi ích của NLD. Nhà quản lý cần hiểu rõ nhu cầu của NLD, đảm bảo lợi ích cho họ, đồng thời gợi mở những nhu cầu mới và hướng NLD vào việc thỏa mãn hợp lý những nhu cầu đó, thúc đẩy sản xuất phát triển.

### **1.3. Nội dung tạo động lực lao động**

#### ***1.3.1. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động***

Từ mục tiêu phát triển chung của tổ chức tiến hành xác định các mục tiêu trong hoạt động quản trị nhân lực, trong đó xác định mục tiêu tạo động

lực lao động nhằm thúc đẩy NSLĐ tăng, hiệu quả, chất lượng công việc được nâng cao, duy trì và phát triển tổ chức bền vững để đạt được những mục tiêu chung trong chiến lược đã đề ra.

Các chính sách tạo động lực lao động sẽ nhằm thỏa mãn các nhu cầu của NLĐ để họ có động lực làm việc hăng say, cống hiến và sáng tạo. Quá trình xây dựng và thực hiện các mục tiêu tạo động lực cần phải tiến hành kiểm tra, đánh giá và xác định khả năng hoàn thành mục tiêu, tính khả thi và hiệu quả của các biện pháp áp dụng để đạt được những kết quả tốt nhất.

### ***1.3.2. Xác định nhu cầu của người lao động trong tổ chức***

Hiện nay, “cuộc chiến chất xám” ngày càng khốc liệt, đồng thời nhu cầu của NLĐ luôn vận động, phát sinh và không ngừng phát triển trong quá trình lao động, tạo ra các động cơ làm việc khác nhau, trong một hoạt động, con người luôn muốn tối đa hóa lợi ích, đáp ứng được nhiều nhu cầu cho bản thân. Do vậy, nhà quản lý phải xác định được nhu cầu chủ yếu của NLĐ trong từng thời điểm cụ thể để có chính sách đãi ngộ, biện pháp kích thích phù hợp mang lại lợi ích cho cả tổ chức và NLĐ, nhằm giữ chân nhân tài và giúp NLĐ phát huy tốt nhất năng lực của mình. Có thể xác định nhu cầu, động cơ và động lực thúc đẩy NLĐ thông qua việc theo dõi, quan sát NLĐ, qua hoạt động của các tổ chức, đoàn thể: đảng, công đoàn, đoàn thanh niên, các hội, nhóm... tạo môi trường để NLĐ thể hiện bản thân, chia sẻ tâm tư, nguyện vọng, qua đó cũng giúp cho mối quan hệ người sử dụng lao động (NSDLĐ) - NLĐ tốt hơn, hiểu biết về nhau hơn. Trên cơ sở nắm bắt được nhu cầu của NLĐ, NSDLĐ sẽ có những biện pháp tạo động lực phù hợp hơn.

### ***1.3.3. Tạo động lực thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu về vật chất***

Tạo động lực thúc đẩy NLĐ bằng yếu tố vật chất tức là dùng yếu tố vật chất để nâng cao tính tích cực làm việc của NLĐ. Yếu tố vật chất gồm:

#### ***1.3.3.1. Tiền lương và các khoản phụ cấp theo lương***

*Tiền lương:*

Tiền lương là số lượng tiền mà NSDLĐ trả cho NLĐ theo thỏa thuận của hai bên trong điều kiện kinh tế - xã hội nhất định. Đây là động lực chủ yếu khuyến khích NLĐ làm việc tốt vì:

- Đối với bản thân NLD: Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của NLD, giúp họ ổn định, duy trì cuộc sống của bản thân và gia đình. Ngoài ra, tiền lương ảnh hưởng đến địa vị của NLD trong gia đình, trong tương quan với đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ với tổ chức và xã hội.

- Đối với tổ chức: Tiền lương là công cụ để duy trì, giữ chân và thu hút NLD giỏi; đồng thời tiền lương cùng với các loại thù lao khác là công cụ để quản lý chiến lược nguồn nhân lực và có ảnh hưởng đến các chức năng khác của quản lý nguồn nhân lực.

Do vậy, nhà quản lý cần thấy được vai trò của việc kích thích tâm lý của NLD qua tiền lương và phải thỏa mãn những yêu cầu sau về tiền lương:

- Thu nhập từ tiền lương phải chiếm 70-80% tổng thu nhập của NLD.

- Tiền lương phải gắn chặt số lượng và chất lượng lao động, phản ánh cống hiến của NLD cho tổ chức, phản ánh vai trò, vị trí đích thực của NLD. Tiền lương phải được trả dựa trên các chỉ tiêu lao động cụ thể đã được xác định trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Tiền lương phải đảm bảo được tái sản xuất mở rộng sức lao động, đảm bảo được đời sống của NLD.

- Trong công tác trả lương, tổ chức cần chú ý đến yếu tố trình độ của NLD để có thể giữ chân người tài và kích thích họ hăng say làm việc.

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thì các hình thức trả lương tương đối đa dạng và linh hoạt, gồm các hình thức trả lương chính sau:

- Trả lương theo giá cả sức lao động trên thị trường lao động: Hình thức trả lương này áp dụng phổ biến trong các doanh nghiệp tư nhân, phản ánh giá trị thực của sức lao động, phân loại được khả năng làm việc của mỗi lao động, bởi nếu muốn mức thu nhập cao, người đó phải cố gắng hết mình, phát huy mọi khả năng sáng tạo. Cách trả lương này góp phần giữ được nhân tài, bởi người tài sẽ tự nguyện, chủ động khẳng định mình và doanh nghiệp, tổ chức sẽ bớt đi nỗi lo tìm người thay thế, lựa chọn người phù hợp. Tuy nhiên, cách trả lương này không khả thi đối với các đơn vị Nhà nước do tiền lương trả cho đối tượng thuộc khu vực Nhà nước phụ thuộc vào ngân sách Nhà nước phân bổ và phụ thuộc vào kết quả của quá trình cải cách hành chính, cải cách hệ

thông bộ máy quản lý nhà nước theo hướng tinh giản, hiệu quả.

- Trả lương theo vị trí việc làm: Hình thức trả lương này thường áp dụng cho đơn vị Nhà nước, trên cơ sở tiêu chuẩn chức danh công chức và hiệu quả thực thi công vụ, đặc thù của lao động để xác định chi phí lao động.

- Trả lương theo kết quả hoàn thành công việc: Hình thức trả lương này thường áp dụng trong các doanh nghiệp, trên cơ sở so sánh các tiêu chí đánh giá kết quả làm việc của NLĐ được thiết lập từ trước làm căn cứ trả lương.

Tuy nhiên, các hình thức trả lương này phải đảm bảo công bằng giữa các loại lao động theo mức độ phức tạp công việc, trách nhiệm công việc đòi hỏi và mức độ hoàn thành công việc được giao nhằm mục đích đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực, góp phần quan trọng làm lành mạnh đội ngũ lao động, nâng cao ý thức trách nhiệm và hiệu quả công việc của từng người.

#### *Các khoản phụ cấp theo lương:*

Phụ cấp là khoản tiền mà tổ chức trả thêm cho NLĐ, bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp cho NLĐ khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định, không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản, đa số tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc. Các loại phụ cấp chủ yếu: chức vụ, trách nhiệm, khu vực, độc hại nguy hiểm, thu hút...

Phụ cấp tuy không lớn nhưng cũng góp phần nâng cao thu nhập cho NLĐ tạo ra sự công bằng giữa những NLĐ trong tổ chức, đồng thời nâng cao tinh thần trách nhiệm của NLĐ với tổ chức.

#### *1.3.3.2. Tiền thưởng*

Tiền thưởng là số lượng tiền mà NSDLĐ thưởng cho NLĐ trong những điều kiện đặc biệt theo thỏa thuận của hai bên hoặc sự tự nguyện của NSDLĐ. Bao gồm: Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung khi đơn vị làm ăn có lãi; NLĐ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành công việc trước thời hạn, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ; NLĐ tiết kiệm ngân sách, nguyên nhiên vật liệu sử dụng trong lao động, làm giảm giá thành sản phẩm, dịch vụ mà vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm theo yêu cầu; NLĐ có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra phương pháp mới làm nâng cao NSLĐ, giảm giá thành hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ; Thưởng

về lòng trung thành, tận tâm với đơn vị (thâm niên) hoặc khi NLD có những hoạt động rõ ràng làm tăng uy tín của tổ chức.

Như vậy tiền thưởng có vai trò rất quan trọng trong công tác tạo động lực cho NLD, tạo ra sự cạnh tranh giữa những NLD nhằm phát triển tổ chức.

#### *1.3.3.3. Phúc lợi và các dịch vụ*

“Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống cho NLD”.

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

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

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

Phúc lợi và dịch vụ làm tăng uy tín của tổ chức đối với NLD trên thị trường, thể hiện sự quan tâm của đơn vị đến đời sống NLD, giúp NLD yên tâm làm việc, tạo cho họ cảm giác tin tưởng, gắn bó với tổ chức, giúp tuyển mộ và gìn giữ nguồn nhân lực có trình độ cao. Muốn vậy, nhà quản lý phải đảm bảo các loại phúc lợi và dịch vụ ổn định, lâu dài, công bằng và gắn với những điều kiện ràng buộc giữa NLD và tổ chức.

#### *1.3.4. Tạo động lực thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu về tinh thần*

Yếu tố tinh thần thuộc về tâm lý của con người, không định lượng được như: khen thưởng, kỷ luật, sự đánh giá hiệu quả công việc, phong trào văn thể mỹ trong tập thể NLD... Tạo động lực thúc đẩy NLD bằng yếu tố tinh thần là dùng lợi ích tinh thần để nâng cao tính tích cực, khả năng làm việc của NLD. Biện pháp có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với NLD, thực hiện thông qua cơ chế quản lý nhà nước, cơ sở kinh tế xã hội nơi NLD trực tiếp tham gia làm việc. Thông thường, biện pháp này được thực hiện thông qua các công tác:



### *1.3.4.1. Phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc*

#### *Phân tích công việc*

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Mục đích của phân tích công việc: Xác định nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, thuyên chuyển và tăng thưởng cho nhân viên. Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Xác định điều kiện tiến hành công việc tiết kiệm thời gian, sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc. Các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng hoàn thành công việc giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác. Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác. Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn. Các phẩm chất, kỹ năng NLD phải có để thực hiện công việc đó. Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

Phân tích công việc có ý nghĩa và ảnh hưởng rất lớn trong tạo động lực lao động. Công việc được phân tích rõ ràng giúp tổ chức tuyển chọn đúng người, giúp NLD hiểu rõ nghĩa vụ và trách nhiệm cụ thể của mình trong công việc, từ đó họ sẽ cố gắng, nỗ lực để đạt được cao nhất những kỳ vọng của người quản lý về công việc đang thực hiện đồng thời tự đánh giá được kết quả thực hiện công việc của mình. Bản phân tích công việc càng chi tiết thì đánh giá thực hiện công việc càng chính xác, tạo được sự tin tưởng đối với NLD.

#### *Đánh giá thực hiện công việc*

Công tác đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân lực, khuyến khích NLD làm việc ngày càng tốt hơn, đảm bảo công bằng đối với NLD trong tổ chức, thể hiện thành tích của NLD, giúp NLD có động cơ động lực làm việc tốt và cải biến hành vi theo hướng tốt hơn. Hầu hết các tổ chức đều xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc để đánh giá được tình hình thực hiện công việc của NLD thông qua sự đánh giá hàng ngày của giám sát viên và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa những người

được đánh giá hoặc qua việc xây dựng các biểu mẫu đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và có sự đánh giá sát sao của người quản lý trực tiếp.

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của NLD trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với NLD. Đánh giá thực hiện công việc có độ chính xác cao hay không phụ thuộc vào mức độ hoàn thiện của bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, dựa trên cơ sở của công tác phân tích công việc của tổ chức.

*Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc:* Đối với nhân viên: hoàn thiện sự thực hiện công việc ở chu kỳ lao động tiếp theo; đối với người quản lý: căn cứ vào kết quả đánh giá nhân viên để đưa ra các quyết định nhân sự.

*Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc:* Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, phương pháp danh mục kiểm tra, phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng, phương pháp thang đo dựa trên hành vi, phương pháp so sánh, phương pháp tường thuật, phương pháp quản lý bằng mục tiêu.

*Các yêu cầu của hệ thống đánh giá thực hiện công việc:* Tính phù hợp, tính nhạy cảm, tính tin cậy, tính thực tiễn.

*Các yếu tố cơ bản của hệ thống đánh giá nhân viên:* Xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc; Đo lường sự thực hiện công việc của nhân viên theo các tiêu chuẩn đã xây dựng; Phản hồi kết quả đánh giá nhân viên: nhân viên, cán bộ quản lý, cán bộ nhân sự.

*Các sai lầm thường gặp khi đánh giá nhân viên:* Lỗi thiên vị (dựa vào cảm xúc cá nhân để đánh giá đối tượng); lỗi xu hướng trung bình (những người đánh giá ngại đương đầu với thực tế, không muốn làm mất lòng người khác); lỗi thái cực (người đánh giá tỏ ra quá nghiêm khắc hoặc dễ dãi trong đánh giá); lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất (ý kiến của người đánh giá có thể bị chi phối bởi những hành vi mới nhất xảy ra của NLD); lỗi định kiến.

#### 1.3.4.2. Đào tạo và phát triển

Mục tiêu của đào tạo và phát triển nhân lực là giúp NLD nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của nền sản xuất hiện đại, sự phát triển của khoa học kỹ thuật, đảm bảo chất lượng

nguồn nhân lực hiện có nhằm sản xuất, kinh doanh có hiệu quả nhất, hoàn thành tốt các mục tiêu đặt ra của tổ chức. Bên cạnh đó, đào tạo và phát triển còn giúp NLD nâng cao trình độ văn hóa, năng lực phẩm chất, có thái độ tích cực hơn trong lao động, tự chăm sóc sức khỏe cho mình một cách tốt hơn.

Cụ thể hơn, đào tạo là hoạt động học tập, là quá trình có hệ thống nhằm giúp cho NLD tiếp thu và rèn luyện, tích lũy các kỹ năng, quy tắc, hành vi hay thái độ cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình, tăng kết quả thực hiện công việc.

Phát triển là hoạt động học tập lâu dài nhằm mở ra cho NLD những công việc mới dựa trên định hướng phát triển trong tương lai của tổ chức, nâng cao khả năng thích ứng của NLD đối với công việc trong tương lai.

**Bảng 1.1. So sánh giữa đào tạo và phát triển**

	<b>Đào tạo</b>	<b>Phát triển</b>
Trọng tâm	Công việc hiện tại	Công việc của tương lai
Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân, nhóm, tổ chức
Mục tiêu	Khắc phục các vấn đề hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai
Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn

(Nguồn: Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, tr154)

Đào tạo và phát triển là tất yếu khách quan do sự phát triển của khoa học kỹ thuật đòi hỏi nguồn nhân lực có chất lượng cao mới tồn tại và phát triển được; đồng thời nhằm nâng cao vị thế của tổ chức, lợi thế cạnh tranh với các tổ chức khác và đáp ứng nhu cầu phát triển của NLD thì đào tạo và phát triển nhân lực có ý nghĩa quan trọng để tạo động lực làm việc đối với NLD.

Như vậy, đào tạo và phát triển luôn đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức và cá nhân NLD.

#### 1.3.4.3. Các công tác sử dụng lao động

Việc sử dụng nguồn nhân lực hợp lý, đúng nguyện vọng của NLD, khuyến khích họ phát huy những tiềm năng của bản thân đóng góp cho tổ chức sẽ tạo quan hệ lao động lành mạnh, thúc đẩy thực hiện thành công mục tiêu, chiến lược của tổ chức, góp phần thu hút, giữ chân nhân tài, hạn chế tình trạng chảy máu chất xám. Ngược lại, nếu sử dụng NLD chưa hợp lý thì không phát huy hết tiềm năng của NLD, NLD không cảm thấy hài lòng, yên tâm

công tác khi thấy hiệu quả làm việc của mình không cao, không được tổ chức nhìn nhận công bằng, đúng khả năng của họ, từ đó, năng suất, hiệu quả và động lực lao động sẽ suy giảm, gây thiệt hại đến tổ chức.

Các công tác sử dụng NLD nghiên cứu trong phạm vi đề tài bao gồm:

*Công tác điều động bổ nhiệm, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm cán bộ*

Thông qua các công tác này tạo điều kiện rèn luyện cán bộ, chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận ở các chức danh chủ chốt, chống tham nhũng, tăng cường cán bộ có năng lực để thúc đẩy sự phát triển của tổ chức. Công tác này phải được thực hiện minh bạch, công khai, công bằng, đánh giá đúng được khả năng của NLD, đảm bảo yêu cầu công việc được giao trong nhiệm vụ mới; tránh thực hiện mang tính hình thức sẽ tạo nên tâm lý cho NLD, dẫn đến hiệu quả công việc không cao, mục tiêu phấn đấu của NLD không hiệu quả và không phát huy được bản chất của công tác là một phương thức đào tạo, rèn luyện NLD, tăng cường sự lãnh đạo cho cấp dưới.

*Quy hoạch, đề bạt tạo cơ hội thăng tiến*

Nghị quyết Trung ương 3 khóa VIII của Đảng về Chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đã khẳng định: “Quy hoạch cán bộ là một nội dung trọng yếu của công tác cán bộ, bảo đảm cho công tác cán bộ đi vào nề nếp, chủ động, có tầm nhìn xa, đáp ứng cả nhiệm vụ trước mắt và lâu dài”. Quy hoạch cán bộ được thực hiện đồng bộ từ chủ trương, biện pháp tạo nguồn cán bộ đến việc dự kiến bố trí, sắp xếp tổng thể đội ngũ cán bộ. Quy hoạch cán bộ tạo điều kiện để kiện toàn tổ chức và đổi mới cán bộ một cách thường xuyên, bảo đảm được tính kế thừa và liên tục trong đội ngũ cán bộ nhằm lựa chọn được những cán bộ có đức, có tài để đưa vào nguồn kế cận, dự bị; từng bước giao nhiệm vụ, thử thách, rèn luyện, có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng thông qua trường lớp và qua thực tiễn để tạo nguồn bổ sung cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp có đủ phẩm chất, năng lực đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ của thời kỳ mới.

Bất kỳ cá nhân nào cũng mong muốn có những bước tiến trong sự nghiệp. Thăng tiến là một nhu cầu thiết thực nhằm khẳng định bản thân, tạo

cơ hội cho phát triển cá nhân, tăng động lực làm việc, địa vị, uy tín, quyền lực của NLD, NLD gắn bó hơn với tổ chức, có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong thực thi công vụ đồng thời là cơ sở để thu hút, giữ chân nhân tài. Tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, thực hiện công khai, minh bạch, đúng quy trình, dựa trên năng lực, hiệu quả công việc, đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến. Đồng thời chú ý khơi dậy năng lực của những cá nhân yếu kém trong tổ chức để có sự tin tưởng và ủng hộ trong tập thể NLD, tạo bầu không khí làm việc hiệu quả.

#### *1.3.4.4. Cải thiện điều kiện làm việc*

Việc cải thiện điều kiện làm việc, tạo môi trường làm việc thuận lợi cho NLD đóng vai trò quan trọng trong hoạt động tạo động lực lao động, tạo tâm lý thoải mái về tinh thần đối với NLD. Điều kiện làm việc ảnh hưởng lớn đến mức độ tiêu hao sức lực của NLD trong quá trình lao động, sản xuất. Mức độ tiêu hao sức lực và trí lực của NLD phụ thuộc vào hai nhóm nhân tố chính: tính chất công việc và tình trạng vệ sinh môi trường làm việc.

Để thay đổi tính chất công việc cần phải tập trung vào nghiên cứu cải tiến công cụ lao động, đổi mới công nghệ, trang bị đầy đủ thiết bị kỹ thuật.

Tình trạng vệ sinh môi trường nơi làm việc bao gồm các yếu tố: ánh sáng, tiếng ồn, nhiệt độ, bụi, độ ẩm, thành phần không khí... Tình trạng này không tốt sẽ ảnh hưởng đến sức khỏe NLD, làm NSLD giảm, tỷ lệ sai sót tăng. Khắc phục yếu tố ảnh hưởng xấu đến sức khỏe NLD để họ an tâm công tác, đảm bảo an toàn, tránh bệnh nghề nghiệp cho NLD, giảm stress, động lực lao động tăng, nâng cao NSLD và chất lượng sản phẩm.

Như vậy, tất cả các chính sách quản trị nhân lực đều liên quan đến nội dung tạo động lực lao động. Muốn xây dựng hệ thống chính sách quản trị nhân lực hiệu quả, tổ chức phải xác định rõ mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động, trên cơ sở xác định mục tiêu, nhu cầu của NLD để vận dụng những biện pháp khuyến khích vật chất, tinh thần linh hoạt, phù hợp.

### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động**

Động lực của NLD chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều yếu tố, các yếu tố đó có thể phân thành các nhóm như sau:

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

#### *Hệ thống nhu cầu và lợi ích*

Nhu cầu gắn liền với sự phát triển của con người, cộng đồng và xã hội. Mỗi người ai cũng có những nhu cầu được sống tốt đẹp hơn và hệ thống nhu cầu của mỗi cá nhân là khác nhau. Con người luôn hành động trước hết nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân, lợi ích của bản thân. Trong đó, lợi ích kinh tế đóng vai trò chủ chốt, trực tiếp đáp ứng được nhu cầu sống còn của con người; thỏa mãn lợi ích kinh tế đến một mức nào đó, NLD sẽ quan tâm đến lợi ích tinh thần. Vì vậy, khi tạo động lực cho NLD nhà quản lý phải chú trọng lợi ích kinh tế, linh hoạt trong đáp ứng nhu cầu, lợi ích chính đáng của NLD.

#### *Đặc điểm tâm lý và quan điểm cá nhân*

Tính cách và quan điểm của cá nhân quy định cách thức hành vi của cá nhân trong môi trường xã hội. Mỗi người có những tính cách, quan điểm khác nhau, có ảnh hưởng đến kết quả làm việc khác nhau, vì thế nhà quản lý phải sắp xếp, bố trí công việc phù hợp với từng đặc điểm tính cách thì sẽ khai thác được những sở trường của từng NLD, tạo động lực làm việc cho họ.

#### *Kinh nghiệm, năng lực làm việc*

Năng lực khả năng của cá nhân, phù hợp với những yêu cầu của một hoạt động nhất định. Mỗi người có kinh nghiệm và năng lực làm việc khác nhau, không phải ai cũng nhận thức đúng đắn về khả năng, năng lực của họ. Do vậy, nhà quản lý cần phải giúp NLD nhận biết được đúng đắn năng lực của họ thông qua việc theo dõi quan sát NLD trong quá trình làm việc để bố trí lao động phù hợp với khả năng, sở trường của từng người, từ đó giúp NLD phát huy được hết tiềm năng cá nhân đóng góp cho sự phát triển của tổ chức.

### **1.4.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức**

#### *Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức*

Để đạt được mục tiêu, chiến lược phát triển trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, tổ chức cần phát huy cao độ yếu tố con người với điều kiện các nguồn lực khác có hạn thông qua các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức.

#### *Quan điểm về vấn đề tạo động lực cho NLD của tổ chức*

Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động ngoài tình hình chung của thị trường, quy định của Nhà nước thì quan điểm của NSDLĐ sẽ quyết định vấn đề tạo động lực lao động tại tổ chức. Nếu cấp lãnh đạo nhận thức được những giá trị tạo động lực lao động mang lại và có cơ chế phù hợp thì việc tạo động lực lao động trong tổ chức sẽ đạt hiệu quả cao, có nhiều cơ hội xây dựng tổ chức vững mạnh. Ngược lại, nếu đơn vị nào không nhận thấy tầm quan trọng của tạo động lực lao động trong tổ chức, không có những lợi ích để thu hút, giữ chân nhân tài thì khó phát triển tổ chức bền vững và ổn định.

#### *Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo*

Phong cách lãnh đạo là cách mà người lãnh đạo dùng để tác động đến tập thể lao động. Việc lựa chọn phong cách lãnh đạo này hay phong cách lãnh đạo khác có ảnh hưởng không nhỏ đến việc củng cố giáo dục trong tập thể.

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của NLD: Chuyên quyền, độc đoán sẽ khiến NLD sợ hãi, làm việc một cách ép buộc; quá dễ dãi sẽ gây ra hiệu ứng không muốn làm việc. Do đó, người lãnh đạo cần phải có kinh nghiệm, trình độ tổ chức quản lý tốt và phải nâng cao uy tín, trách nhiệm trong công việc, biết quan tâm, chia sẻ, lắng nghe ý kiến từ phía NLD để hoạt động của tổ chức ngày càng phát triển.

#### *Văn hoá tổ chức*

Văn hóa tổ chức là hệ thống những giá trị, tín ngưỡng, thói quen, quy phạm được chuẩn hóa mang tính đặc trưng của từng đơn vị; được biểu đạt thông qua cách sống, cách nghĩ, cách làm việc của mọi người trong tổ chức; được duy trì và phát triển trong suốt quá trình lịch sử của đơn vị; được chia sẻ và hướng dẫn hành vi cho mọi thành viên trong tổ chức đó.

Hầu hết các tổ chức đều xây dựng cho tổ chức mình những nét văn hoá khác nhau, NLD khi tham gia vào tổ chức chịu sự ảnh hưởng trực tiếp nét văn hoá tổ chức đó đến từng thành viên, không phân biệt đối tượng, độ tuổi, trình độ, giới tính... đồng thời tạo nên lực hướng tâm chung cho toàn thể các thành viên trong tổ chức. Một nền văn hoá tốt giúp tổ chức thu hút được nhân tài và củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp. Văn hoá tổ chức càng mạnh càng tạo ra sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức, họ

thân thiết hơn, hiểu biết và thông cảm với nhau, đoàn kết thống nhất cao. Tất cả những điều đó tạo ra sự hứng thú, tích cực và lôi cuốn mọi người làm việc.

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

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

#### *Chính sách nhân sự*

Chính sách nhân sự bao gồm các vấn đề trả lương, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo phát triển, khen thưởng kỷ luật, đề bạt phải dựa trên cơ cấu lao động của tổ chức nhằm đáp ứng được nhu cầu của số đông NLD đang làm việc tại tổ chức đó. Nếu nó thoả mãn các nhu cầu của số đông NLD thì sẽ tạo ra động lực lao động cao; nếu không phù hợp, việc thực hiện không đúng, không công bằng sẽ tạo cảm giác chán nản, gò bó làm tinh thần NLD kém đi.

#### *Điều kiện làm việc*

Trong quá trình làm việc, điều kiện làm việc tác động trực tiếp đến tâm sinh lý NLD, ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc. Do đó, nhà quản lý cần quan tâm đến điều kiện làm việc (cả về môi trường tự nhiên, văn hoá, tâm sinh lý) để NLD làm việc một cách thoải mái, kích thích sự sáng tạo.

#### *Bản thân công việc*

Nhà quản lý cần nắm bắt được những câu hỏi NLD quan tâm như: Bản thân công việc có hấp dẫn không, thú vị hay đơn điệu nhàm chán? Có đòi hỏi sự phấn đấu nỗ lực không? Họ có quyền chủ động trong quá trình làm việc hay không... trong những hoàn cảnh thích hợp để giúp NLD thấy thoả mãn và có động lực đề tận tụy với công việc mà họ yêu thích.



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

*Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước*

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước về vấn đề lao động đều ảnh hưởng đến động lực lao động của NLD: Chính sách về tiền lương (lương tối thiểu, quy định trả lương làm thêm giờ...), quy định về thời giờ làm việc - nghỉ ngơi, chế độ BHXH..., nếu có lợi cho NLD thì động lực lao động của họ càng cao và ngược lại.

*Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của Nhà nước và địa phương*

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát, tỷ lệ thất nghiệp... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho NLD trong tổ chức.

*Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động*

Yếu tố này ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức: Thị trường lao động dư thừa một loại lao động, NLD loại này đang có việc làm sẽ thấy thiếu an toàn, có động lực làm việc cao hơn để giữ việc làm; ngược lại, thị trường lao động khan hiếm loại lao động nào thì những NLD đó có cơ hội tìm việc làm có mức thu nhập cao hơn, điều kiện tốt hơn. Tổ chức cần điều chỉnh chính sách tạo động lực phù hợp để thu hút và giữ chân NLD.

*Vị thế ngành, tổ chức*

Khi một ngành, tổ chức nào có vị thế cao, sức hút của ngành, tổ chức đó đối với nhân lực cũng sẽ cao, NLD làm việc trong ngành đó hài lòng đối với công việc và cố gắng làm việc để tránh bị sa thải.

*Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác*

Trong điều kiện kinh tế - xã hội luôn biến đổi, các tổ chức cần phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động trên cơ sở kế thừa ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các tổ chức khác (nếu họ nắm bắt được thông tin), đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo và “cạnh tranh” cao hơn so với các tổ chức khác.

### **1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động**

Đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực lao động là quá trình đánh giá của tổ chức về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực với kết quả đạt

được từ các chính sách đó. Vì vậy, để đánh giá động lực làm việc của NLD có thể xem xét các tiêu chí sau:

### **1.5.1. Năng suất lao động**

NLD luôn xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc cần đạt được đồng thời mong đợi sự cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Các biện pháp tạo động lực lao động đúng lúc và hợp lý giúp NLD thấy được nỗ lực và đóng góp của họ được ghi nhận, do đó họ sẽ cố gắng làm việc hiệu quả hơn, là đòn bẩy tăng NSLD.

*“NSLD là hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm”* [1,tr211].

NSLD phản ánh năng lực tạo ra của cái, hay hiệu suất của lao động cụ thể trong quá trình sản xuất, đo bằng số sản phẩm, lượng giá trị sử dụng (hay lượng giá trị) được tạo ra trong một đơn vị thời gian, hay đo bằng lượng thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị thành phẩm. NSLD là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một tổ chức, một đơn vị sản xuất, hay của một phương thức sản xuất. NSLD được quyết định bởi nhiều nhân tố, như trình độ thành thạo của NLD, trình độ phát triển khoa học và áp dụng công nghệ, sự kết hợp xã hội của quá trình sản xuất, quy mô và tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất, các điều kiện tự nhiên.

Trong một doanh nghiệp, nếu như các yếu tố khác không thay đổi, việc tăng hay giảm NSLD phản ánh thực trạng tạo động lực lao động tại doanh nghiệp đó. Khi NLD có động lực làm việc, họ sẽ nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân của họ, NSLD tăng lên. Điều này chứng tỏ công tác tạo động lực tại doanh nghiệp đang được thực hiện tốt. Ngược lại, nếu NSLD giảm, nhân viên cảm thấy mệt mỏi, căng thẳng khi làm việc thì doanh nghiệp cần đánh giá, xem xét lại các công tác tạo động lực đang thực hiện tại doanh nghiệp mình.

### **1.5.2. Kỷ luật lao động**

Trong cuộc sống, do nhiều lý do như yêu cầu, điều kiện của quá trình lao động, mục đích, lợi ích, thu nhập... khiến người ta luôn có nhu cầu cùng thực hiện một khối lượng công việc nhất định. Chính quá trình lao động

chung của con người đòi hỏi phải có trật tự, nề nếp để hướng hoạt động của từng người vào việc thực hiện kế hoạch chung và tạo ra kết quả chung đã định. Cải tạo ra trật tự, nề nếp trong quá trình lao động chung giữa một nhóm người hay trong một đơn vị đó là kỷ luật lao động.

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của NLD do tổ chức xây dựng dựa trên quy định pháp lý hiện hành, các chuẩn mực đạo đức xã hội trên cơ sở những nét đặc thù riêng của tổ chức. Nhờ kỷ luật lao động mà năng suất và hiệu quả lao động được nâng cao.

Với ý nghĩa này, kỷ luật lao động là yêu cầu khách quan đối với tất cả các cơ quan, doanh nghiệp, tổ chức... hay rộng hơn là bất kỳ một xã hội, một nền sản xuất nào. Đặc biệt trong điều kiện sản xuất ngày càng phát triển, cùng với nó là trình độ phân công, tổ chức lao động trong xã hội ngày càng cao và vì vậy, kỷ luật lao động ngày càng trở nên quan trọng.

Nội dung của kỷ luật lao động bao gồm các điều khoản quy định về hành vi của NLD trong các lĩnh vực liên quan đến việc thực hiện nhiệm vụ của họ như: Số lượng và chất lượng công việc cần hoàn thành, thời giờ làm việc - nghỉ ngơi, giữ gìn trật tự tại nơi làm việc, an toàn và vệ sinh lao động, bảo vệ tài sản tổ chức... Kỷ luật lao động phản ánh một phần thái độ làm việc của NLD. Khi công tác tạo động lực lao động của doanh nghiệp được thực hiện tốt thì NLD tự giác làm việc, họ thoải mái tuân thủ các nội quy lao động, do đó số vụ vi phạm giảm xuống.

### **1.5.3. Tỷ lệ người lao động thôi việc**

Tỷ lệ thôi việc được hiểu là tốc độ thay đổi nhân viên của đơn vị hay công ty. Tốc độ này được đo hàng tháng và đo hàng năm. Công thức tính:

$$\text{Tỷ lệ thôi việc} = \frac{\text{Tổng số thôi việc (chỉ tính nhân viên chính thức)}}{\text{Nhân sự trung bình (chỉ tính nhân viên chính thức)}}$$

Tỷ lệ NLD nghỉ việc của doanh nghiệp thấp hoặc bằng 0 không nói lên doanh nghiệp đang hoạt động tốt do: Thiếu cơ hội việc làm trong khu vực; những ràng buộc về tài chính khiến NLD không dám nghỉ việc; hình ảnh của doanh nghiệp chưa tốt nên các nhà tuyển dụng tránh xa doanh nghiệp; hoặc do doanh nghiệp có nhiều NLD lớn tuổi, không muốn thay đổi công việc nữa.

Tỷ lệ nghỉ việc < 4% có thể sẽ kìm hãm sự vận động nội bộ, làm nhân viên thất vọng (có thể sẽ dẫn đến nghỉ việc sau này) và hạn chế sự phát triển tài năng của cá nhân dẫn đến việc đánh mất rất nhiều lợi ích mà đội ngũ nhân viên mới có thể mang lại cho tổ chức (ý tưởng mới, kỹ năng mới, trí tuệ cạnh tranh). Lực lượng mới cũng có thể được coi là chất xúc tác cạnh tranh vì nhân viên hiện tại sẽ cảm thấy bị đe dọa khi phải cạnh tranh với tài năng mới.

#### ***1.5.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc***

Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực đó chính là mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc. Nó có mối quan hệ logic với một số tiêu chí khác như NSLĐ, chi phí nhân công... Một NLD có thể có thái độ tiêu cực hay tích cực đối với công việc. Để biết được NLD có hài lòng với công việc hay không, NSDLĐ có thể phỏng vấn, lắng nghe ý kiến NLD hay tiến hành khảo sát.

NLD hài lòng với công việc có xu hướng gắn bó với tổ chức. Nếu NLD chưa hài lòng về công việc hiện tại tạo nên tình trạng tách rời số đông, thường xuyên đi muộn, phàn nàn hay không chấp hành kỷ luật lao động và bỏ việc.

Công tác tạo động lực lao động ảnh hưởng trực tiếp tới đời sống vật chất và tinh thần của NLD. Hài lòng hay không hài lòng với công việc là kết quả từ công tác tạo động lực lao động của tổ chức mà NLD nhận được, NLD thấy thoải mái hay thỏa mãn hơn khi được tăng lương, nhận thưởng hay được đề bạt hoặc nhận được sự quan tâm kịp thời của đồng nghiệp và lãnh đạo.

### **1.6. Kinh nghiệm tạo động lực của một số tổ chức và bài học rút ra**

#### ***1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực của một số tổ chức***

Để có thêm kinh nghiệm thực hiện tạo động lực cho NLD tại BHHH tỉnh Thanh Hóa, có thể tham khảo, tìm hiểu tình hình thực hiện tạo động lực tại một số đơn vị trong ngành BHHH.

##### ***1.6.1.1. BHHH thành phố Hà Nội***

Mỗi năm BHHH thành phố Hà Nội đều có kế hoạch tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tổ chức cho CBCCVC đi học nâng cao trình độ quản lý Nhà nước, trình độ lý luận chính trị. Đến nay, trong tổng số 1.405 CBCCVC thì trình độ thạc sỹ có

57 người, chiếm 4%; trình độ đại học và tương đương có 1.094 người, chiếm 78%; còn lại 254 người trình độ cao đẳng, trung cấp chiếm 18%.

BHXH thành phố Hà Nội sôi nổi phát động các phong trào thi đua để mỗi đoàn viên trong Công đoàn phát huy năng lực, sở trường, cống hiến tốt nhất kinh nghiệm của cá nhân trong bảo toàn và phát triển quỹ BHXH, bảo hiểm thất nghiệp (BHTN), quỹ khám chữa bệnh bảo hiểm y tế (BHYT). Sau mỗi đợt thi đua, cơ quan đều tổ chức tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm và có chính sách động viên, khen thưởng kịp thời các tập thể, cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có sáng kiến hay áp dụng vào cải tiến thực hiện công việc, giữ thái độ lịch sự, ân cần khi tiếp dân. Hiệu quả công tác thi đua thể hiện rõ trong năm 2014, thu BHXH bắt buộc đạt 14.367.642 triệu đồng, thu BHTN đạt 1.497.605 triệu đồng, thu BHXH tự nguyện đạt 63.892 triệu đồng, đưa tổng mức thu BHXH tăng 20% so với năm 2013.

Với quan điểm “mình vì mọi người, mọi người vì mình”, BHXH thành phố Hà Nội luôn quan tâm xây dựng một môi trường làm việc thân thiện. Viên chức mới được bố trí người hướng dẫn, là người có trách nhiệm “đào tạo tân binh”, giới thiệu tổng quan về bộ máy tổ chức, chế độ chính sách đãi ngộ, hướng dẫn sử dụng các công cụ, phương tiện hỗ trợ công việc, quy trình làm việc theo chuyên môn, quy định làm việc. Hàng năm, BHXH thành phố Hà Nội đều tổ chức cho CBCCVV nghỉ mát tại các tỉnh, thành lân cận.

Nhìn chung, các biện pháp tạo động lực được BHXH thành phố Hà Nội thực hiện khá đầy đủ và hiệu quả, dù chưa thể cạnh tranh so với biện pháp tạo động lực của các doanh nghiệp ngoài Nhà nước nhưng khá công bằng và minh bạch. Chính điều này đã khuyến khích đội ngũ CBCCVV làm việc say mê và tâm huyết với nghề hơn.

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

BHXH thành phố Hải Phòng luôn xem con người là nguồn tài nguyên quan trọng nhất. Đơn vị luôn khuyến khích tinh thần NLD thông qua môi trường làm việc thân thiện, mỗi CBCCVV làm việc tại BHXH thành phố Hải Phòng đều tự ý thức được vai trò quan trọng của mình trong việc xây dựng, phát triển một môi trường làm việc tận tâm, hiệu quả. Lãnh đạo đơn vị thường

phát biểu: “Tại BHXH thành phố Hải Phòng những người có năng lực thực sự sẽ bị ép buộc phải thăng tiến”. Quan điểm trọng dụng người tài của Lãnh đạo BHXH thành phố Hải Phòng có tác dụng động viên mạnh mẽ CBCCVC phấn đấu hết mình trong công việc, nâng cao tinh thần trách nhiệm của cá nhân.

Cơ quan chú trọng đào tạo để phát triển khả năng, kinh nghiệm cũng như kiến thức của mỗi CBCCVC. Chính sách đào tạo được cập nhật liên tục nhằm thỏa mãn những mong mỏi của tập thể lao động, sao cho hiệu quả công việc luôn đạt mức cao nhất trong khả năng, gồm các hình thức đào tạo tại chỗ như: các buổi hội thảo, sinh hoạt chuyên đề, các lớp huấn luyện phòng cháy chữa cháy, giảng dạy tại cơ quan. Các hình thức cử CBCCVC tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài như: các lớp bồi dưỡng, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ, các lớp học kỹ năng lãnh đạo, quản lý hành chính công có thời gian dưới 3 tháng, tạo điều kiện cho CBCCVC tham gia các chương trình đào tạo sau đại học trong và ngoài nước có thời gian từ 3 tháng đến hơn 1 năm.

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

### ***1.6.2. Bài học rút ra cho Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa***

Qua kinh nghiệm triển khai công tác tạo động lực lao động tại hai đơn vị trên, tác giả rút ra một số phương pháp, cách thức thực hiện tạo động lực cho CBCCVC có thể áp dụng tại một số tại đơn vị mình. Cụ thể: BHXH tỉnh Thanh Hóa cần xây dựng và liên tục hoàn thiện các quy định, chính sách tạo động lực CBCCVC với mục đích đãi ngộ xứng đáng cho NLĐ, khuyến khích cá nhân và toàn đơn vị nâng cao tinh thần trách nhiệm hoàn thành tốt công việc. Hàng năm, phòng Tổ chức cần chủ động tham mưu với Lãnh đạo cơ quan về kế hoạch đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho từng bộ phận; phối hợp với Công đoàn tổ chức giao lưu, tham quan, nghỉ mát cho CBCCVC để quan tâm đời sống tinh thần CBCCVC từ đó mới có thể khuyến khích NLĐ tận tâm và có trách nhiệm với đơn vị.

### **Tiểu kết Chương 1**

Sự phát triển của nền kinh tế - xã hội cùng với tiến bộ của khoa học và kỹ thuật làm cho các nhu cầu vật chất và tinh thần của con người tăng theo. Tạo động lực lao động để kích thích tính tích cực lao động, tính tích cực xã hội của NLD, làm cho họ năng động, thiện chí, cầu tiến, từ đó có những sáng tạo, có ý thức làm việc vì tổ chức.

Trong chương 1, những nội dung chủ yếu đã được trình bày như sau:

- Một là, hệ thống hóa một số khái niệm cơ bản liên quan đến đề tài, các yếu tố để phân tích tạo động lực dựa trên thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow và học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams để hiểu rõ và áp dụng vào phân tích thực trạng tạo động lực lao động ở BHXH tỉnh Thanh Hóa thông qua mục tiêu của NLD, nhu cầu của NLD và các biện pháp kích thích nhu cầu về vật chất và nhu cầu tinh thần đối với NLD

- Hai là, đánh giá các nhân tố ảnh hưởng bên trong, bên ngoài tổ chức và bản thân NLD đến quá trình tạo động lực. Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến động lực của NLD, tùy theo thời điểm, theo thời gian, không gian NLD sẽ chịu sự chi phối của những nhân tố nào nhiều hơn, quan trọng hơn. Các nhu cầu của NLD không ngừng biến đổi và thay đổi về mức độ, vì vậy các tác động cũng thay đổi theo. Tùy vào tình hình thực tế để người quản lý có những biện pháp, chính sách tạo động lực phù hợp.

- Ba là, tìm hiểu kinh nghiệm của các cơ quan, đơn vị có vị trí, cơ cấu tổ chức tương tự, để từ đó đối chiếu, rút ra những bài học kinh nghiệm cho BHXH tỉnh Thanh Hóa góp phần thúc đẩy NLD, phát huy tốt nhất nguồn lực hiện có.

## Chương 2

### THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI TỈNH THANH HÓA

#### 2.1. Tổng quan về Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa

##### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

- Tên cơ quan: BHXH tỉnh Thanh Hóa
- Địa chỉ: Trụ sở của BHXH tỉnh đặt tại Số 47, Đại lộ Lê Lợi, phường Tân Sơn, thành phố Thanh Hóa, tỉnh Thanh Hóa.
- Điện thoại: **037.3720472** Fax: **037.751433**
- Email: [bxhxhthanhhoa@gmail.com](mailto:bhxhthanhhoa@gmail.com)
- Website: [www.bhxhthanhhoa.gov.vn](http://www.bhxhthanhhoa.gov.vn)

BHXH tỉnh Thanh Hóa được thành lập theo Quyết định số 137/QĐ-TCCB ngày 15/6/1995 của Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam trên cơ sở chuyển giao nhiệm vụ và tổ chức nhân sự quản lý BHXH thuộc Sở Lao động - Thương binh và Xã hội và Liên đoàn Lao động tỉnh, với nhiệm vụ cơ bản là thực hiện quản lý thu, chi, giải quyết chế độ chính sách cho NLD tham gia BHXH và những người được hưởng chính sách BHXH trước năm 1995. Từ tháng 01/2003, tiếp nhận bộ máy tổ chức, cán bộ, chức năng, nhiệm vụ của BHYT tỉnh Thanh Hóa, BHXH tỉnh Thanh Hóa có nhiệm vụ quản lý quỹ BHXH, BHYT, thực hiện chế độ, chính sách BHXH, BHYT trên địa bàn tỉnh.

Sau 20 năm hình thành, phát triển, đến nay BHXH tỉnh Thanh Hóa đã trưởng thành và phát triển vượt bậc cả về số lượng và chất lượng. Với đội ngũ CBCCVN những ngày đầu là 135 người, đến nay tổng số đã gần 600 lao động có trình độ chuyên môn đạt chuẩn trở lên. Trong 20 năm qua, BHXH tỉnh đã giải quyết cho 135.715 người hưởng BHXH thường xuyên; 145.045 người hưởng chế độ một lần và 801.489 lượt người hưởng chế độ BHXH ngắn hạn. Lương hưu, trợ cấp BHXH hàng tháng của trên 190.000 người được chi trả đầy đủ, kịp thời và an toàn. Đặc biệt, những năm gần đây, việc cấp sổ BHXH, thẻ BHYT theo quy định mới với số lượng lớn được thực hiện một cách chính xác, khẩn trương, hoàn thành đến 99% tỷ lệ NLD được cấp sổ BHXH. Tính



đến hết năm 2014, toàn tỉnh đã có 240.084 người tham gia BHXH bắt buộc, tăng 100.000 người so với năm 2006; hơn 2,4 triệu dân tham gia BHYT (chiếm hơn 70% dân số toàn tỉnh); 202.750 người tham gia BHTN...

### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức**

#### **2.1.2.1. Chức năng**

BHXH tỉnh Thanh Hóa là cơ quan trực thuộc BHXH Việt Nam, có chức năng giúp Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam tổ chức thực hiện chế độ, chính sách BHXH, BHYT, BHTN; quản lý quỹ BHXH, BHYT, BHTN trên địa bàn tỉnh theo quy định của BHXH Việt Nam và quy định của pháp luật.

BHXH tỉnh Thanh Hóa chịu sự quản lý trực tiếp, toàn diện của Tổng Giám đốc và chịu sự quản lý hành chính nhà nước trên địa bàn tỉnh của Ủy ban nhân dân (UBND) tỉnh. BHXH tỉnh Thanh Hóa có tư cách pháp nhân, có con dấu, tài khoản và trụ sở riêng.

#### **2.1.2.2. Nhiệm vụ và quyền hạn**

- Xây dựng, trình Tổng Giám đốc kế hoạch ngắn hạn và dài hạn về phát triển BHXH, BHYT, BHTN trên địa bàn và chương trình công tác hàng năm; tổ chức thực hiện kế hoạch, chương trình sau khi được phê duyệt.

- Tổ chức thực hiện công tác thông tin, tuyên truyền, phổ biến chế độ, chính sách, pháp luật về BHXH, BHYT; Cấp sổ BHXH, thẻ BHYT cho người tham gia đúng quy định; Khai thác, đăng ký, quản lý các đối tượng tham gia và hưởng BHXH, BHYT theo quy định; Thu các khoản đóng BHXH, BHYT, BHTN của các tổ chức và cá nhân tham gia; Thực hiện giải quyết hưởng các chế độ BHXH, BHYT và chỉ đạo, hướng dẫn BHXH huyện triển khai thực hiện theo quy định; Chi trả các chế độ BHXH, BHYT, BHTN; từ chối việc đóng hoặc chi trả các chế độ BHXH, BHYT, BHTN không đúng quy định.

- Thực hiện cơ chế một cửa liên thông trong giải quyết chế độ BHXH, BHYT tại BHXH tỉnh, BHXH quận, huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh; Tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính về BHXH, BHYT tại BHXH tỉnh; chỉ đạo, hướng dẫn BHXH huyện thực hiện theo quy định.

- Tổ chức ký hợp đồng, giám sát thực hiện hợp đồng với các cơ sở khám, chữa bệnh có đủ điều kiện, tiêu chuẩn chuyên môn, kỹ thuật và giám

sát việc cung cấp dịch vụ khám, chữa bệnh; bảo vệ quyền lợi người tham gia BHYT và chống lạm dụng quỹ BHYT; Tham gia vào quá trình lựa chọn nhà thầu cung cấp thuốc của các cơ sở khám, chữa bệnh BHYT trên địa bàn theo phân cấp của Tổng Giám đốc.

- Quản lý, sử dụng, hạch toán kế toán các nguồn kinh phí và tài sản theo quy định.

- Chỉ đạo, hướng dẫn BHXH huyện tổ chức chi trả các chế độ BHXH, BHTN theo đúng quy định của pháp luật và của Ngành.

- Tổ chức kiểm tra, giải quyết các kiến nghị, khiếu nại, tố cáo về việc thực hiện chế độ, chính sách BHXH, BHYT đối với các đơn vị trực thuộc BHXH tỉnh và tổ chức, cá nhân tham gia BHXH, BHYT, cơ sở khám, chữa bệnh BHYT theo quy định của pháp luật; kiến nghị với cơ quan có thẩm quyền xử lý những hành vi vi phạm pháp luật.

- Tổ chức thực hiện chương trình, kế hoạch cải cách hành chính theo chỉ đạo, hướng dẫn của BHXH Việt Nam; Quản lý, lưu trữ hồ sơ tài liệu hành chính, nghiệp vụ và hồ sơ đối tượng tham gia, hưởng các chế độ BHXH, BHYT; Nghiên cứu, ứng dụng khoa học; ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, điều hành BHXH tỉnh; Đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ BHXH, BHYT cho CBCCVC thuộc BHXH tỉnh và các tổ chức, cá nhân tham gia thực hiện chính sách BHXH, BHYT.

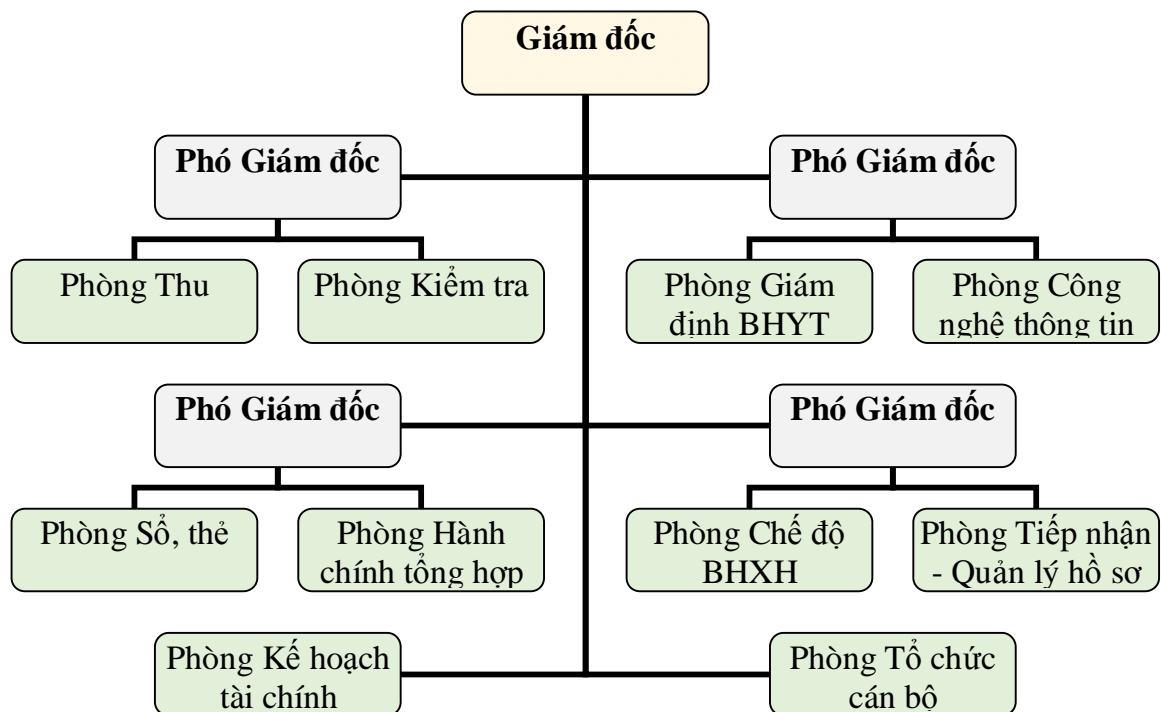
- Chủ trì, phối hợp với các cơ chức năng, các tổ chức, cá nhân tham gia BHXH, BHYT để giải quyết các vấn đề liên quan đến việc thực hiện các chế độ BHXH, BHYT theo quy định của pháp luật; Có quyền khởi kiện vụ án dân sự đối với các đơn vị nợ BHXH, BHYT để yêu cầu tòa án bảo vệ lợi ích công cộng, lợi ích nhà nước trong lĩnh vực BHXH, BHYT trên địa bàn.

- Đề xuất với BHXH Việt Nam kiến nghị việc xây dựng, sửa đổi, bổ sung chính sách BHXH, BHYT; kiến nghị với các cơ quan nhà nước có thẩm quyền thanh tra, điều tra, xử lý các hành vi vi phạm pháp luật BHXH, BHYT.

- Tổ chức triển khai hệ thống quản lý chất lượng theo Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2008 vào hoạt động của BHXH tỉnh và chỉ đạo, hướng dẫn BHXH huyện triển khai thực hiện theo quy định.

- Cung cấp đầy đủ và kịp thời thông tin về việc đóng, quyền được hưởng các chế độ, thủ tục thực hiện chính sách BHXH, BHYT khi NLĐ, NSDLĐ hoặc tổ chức công đoàn yêu cầu; cung cấp đầy đủ và kịp thời tài liệu, thông tin liên quan theo yêu cầu của cơ quan nhà nước có thẩm quyền.
- Quản lý công chức, viên chức thuộc BHXH tỉnh.
- Thực hiện chế độ thông tin, thống kê, báo cáo theo quy định.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Tổng Giám đốc giao.

### 2.1.2.3. Cơ cấu tổ chức



**Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của BHXH tỉnh Thanh Hóa**

Bộ máy tổ chức của BHXH tỉnh Thanh Hóa hoạt động theo cơ cấu trực tuyến - chức năng:

- Giám đốc do BHXH Việt Nam, cơ quan chủ quản bổ nhiệm, chịu trách nhiệm chỉ đạo, điều hành chung, phụ trách trực tiếp các phòng Kế hoạch tài chính, Tổ chức cán bộ, BHXH các huyện Thạch Thành, Cẩm Thủy, Vĩnh Lộc, Yên Định, Thiệu Hóa, Triệu Sơn. Giúp việc là 4 Phó Giám đốc:

- Phó Giám đốc phụ trách công tác kiểm tra, thu BHXH, BHYT, trực tiếp chỉ đạo phòng Thu, phòng Kiểm tra và BHXH thành phố Thanh Hóa, thị xã Sầm Sơn, thị xã Bùn Sơn, các huyện Quan Hóa, Quan Sơn, Bá Thước.

- Phó Giám đốc phụ trách công tác giám định BHYT, trực tiếp chỉ đạo phòng Giám định BHYT; phòng Công nghệ thông tin và BHXH các huyện Hà Trung, Nga Sơn, Thọ Xuân, Ngọc Lặc, Lang Chánh.

- Phó Giám đốc phụ trách công tác cấp sổ, thẻ, trực tiếp chỉ đạo phòng Sổ, thẻ, phòng Hành chính tổng hợp và BHXH các huyện Đông Sơn, Quảng Xương, Nông Cống, Như Thanh, Mường Lát.

- Phó Giám đốc phụ trách công tác giải quyết chế độ BHXH, trực tiếp chỉ đạo phòng Chế độ BHXH, phòng Tiếp nhận - Quản lý hồ sơ và BHXH các huyện Hậu Lộc, Hoằng Hóa, Tĩnh Gia, Thường Xuân, Như Xuân.

Như vậy, 10 phòng chức năng, 27 BHXH thành phố, thị xã, huyện trực thuộc chịu sự quản lý, điều hành trực tiếp của Giám đốc, Phó Giám đốc và chịu sự chỉ đạo, kiểm tra, hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ của các đơn vị trực thuộc BHXH Việt Nam. 10 phòng có chức năng giúp Giám đốc tổ chức thực hiện các nhiệm vụ được giao đối với từng lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ theo quy định của Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam. Việc phân chia chức năng, nhiệm vụ cụ thể, chi tiết tạo sự chuyên môn hóa sâu hơn, đem lại hiệu quả cao hơn trong quản lý, do tận dụng được trình độ kinh nghiệm của các lãnh đạo phòng, không bị chồng chéo trong xử lý công việc, giúp giảm bớt khối lượng công việc mà Giám đốc phải đảm nhiệm nhưng vẫn đảm bảo chế độ một thủ trưởng, do đó đạt được sự thống nhất trong lãnh đạo.

### ***2.1.3. Một số kết quả hoạt động của Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa***

Trên cơ sở kế hoạch được BHXH Việt Nam giao, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã giao dự toán thu, chi cho BHXH các huyện, thị xã, thành phố kịp thời, sát với tình hình thực tiễn, tạo điều kiện thuận lợi để các đơn vị triển khai thực hiện. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu dự toán được tổng kết trong giai đoạn 2010-2014 như sau:

- Công tác phát triển đối tượng tham gia BHXH, BHYT:

Đối tượng tham gia BHXH ngày càng được mở rộng và phát triển, từ việc chỉ bắt buộc đối với NLD trong các cơ quan Nhà nước, các doanh nghiệp quốc doanh và lực lượng vũ trang, đến nay được mở rộng đến mọi thành phần kinh tế, BHTN được phát triển mạnh mẽ và BHYT được quy định bắt buộc

đối với mọi người dân. Chủ yếu vẫn là CBCCVC và NLĐ trong các doanh nghiệp Nhà nước, số đối tượng tham gia BHXH, BHYT đều tăng hàng năm.

**Bảng 2.1. Kết quả công tác phát triển đối tượng giai đoạn 2010-2014**

*DVT: Người, %*

ST T	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2014 so 2010 (%)
1	Số người tham gia BHXH bắt buộc	175.905	197.163	206.382	215.212	240.084	136,49
2	Số người tham gia BHXH tự nguyện	1.964	3.086	4.636	5.524	6.908	351,73
3	Số người tham gia BHTN	145.565	162.870	170.881	178.820	202.750	139,28
4	Số người tham gia BHYT	2.064.359	2.472.752	2.305.554	2.385.533	2.443.646	118,37
5	Tỷ lệ tham gia so với dân số (%)	66,03	83,19	78,64	81,61	82,88	125,51

*(Nguồn: BHXH tỉnh Thanh Hóa)*

- Công tác thu BHXH, BHYT: Dưới sự chỉ đạo của Lãnh đạo Ngành, công tác thu qua các năm nói chung và giai đoạn 2010-2014 đều hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch về đối tượng tham gia, số tiền thực thu. Tổng số thu tăng 2.27 lần từ 1.903.493 triệu đồng lên 4.314.033 triệu đồng.

- Giải quyết chế độ, chính sách BHXH, BHYT: Trong 5 năm, tổng số người được hưởng các chế độ BHXH là 114.753 người; số lượt người được thanh toán chi phí khám, chữa bệnh BHYT khoảng 15 triệu lượt người.

- Công tác chi trả chế độ BHXH: Giai đoạn 2010-2014, công tác chi trả lương hưu, trợ cấp BHXH tiếp tục được triển khai theo đúng quy định, thông qua hệ thống bưu điện xã, phường, thị trấn đã tổ chức chi trả đầy đủ, kịp thời, an toàn tiền lương hưu bình quân cho gần 156.000 lượt người với số tiền 1.030.978 triệu đồng.

- Công tác cấp, quản lý sổ BHXH, thẻ BHYT: Năm 2014, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã chỉ đạo BHXH các huyện, thị xã, thành phố cấp 43.961 sổ BHXH và 2.217.431 thẻ BHYT (chiếm 70%) dân số, tăng tương ứng 19,61% và 30,71% so năm 2010, là kết quả của công tác phát triển đối tượng.

- Công tác tuyên truyền: BHXH tỉnh thường xuyên phối hợp với các cơ quan thông tấn báo chí Trung ương và địa phương để đưa tin về các hoạt

động của Ngành, tình hình thực hiện chính sách BHXH, BHYT tại một số đơn vị sử dụng lao động; phối hợp với Đài Phát thanh và Truyền hình tỉnh duy trì phát sóng chuyên mục “BHXH, BHYT vì an sinh xã hội” và giải đáp chính sách về BHXH, BHYT trên sóng phát thanh truyền hình tỉnh; thực hiện treo băng rôn tuyên truyền về chính sách BHXH, BHYT... Giai đoạn 2010-2014, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã phối hợp thực hiện 142 bài, phóng sự truyền hình đưa tin về các hoạt động của BHXH tỉnh, về tình hình thực hiện chính sách BHXH, BHYT tại một số đơn vị sử dụng lao động và các cơ sở khám chữa bệnh BHYT trên địa bàn tỉnh; thực hiện 175 tin, bài viết tuyên truyền chính sách BHXH, BHYT, những điểm mới, bổ sung của Luật BHYT sửa đổi trên các báo Trung ương, địa phương; phối hợp tổ chức 26 hội nghị cấp tỉnh và 128 hội nghị cấp huyện tư vấn, đối thoại trực tiếp về chính sách BHXH, BHYT với nhân dân, NLD...

Để có được những kết quả trong thời gian qua là sự cố gắng, nỗ lực của các CBCCVC toàn BHXH tỉnh Thanh Hóa.

#### ***2.1.4. Một số đặc điểm về lao động của Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa***

Đạt được những kết quả trên, ngành BHXH đã xác định yếu tố con người là then chốt, vì thế tổ chức bộ máy và đội ngũ cán bộ của Ngành nói chung và của BHXH tỉnh nói riêng đã không ngừng được củng cố và từng bước trưởng thành. Đến nay, hệ thống BHXH tỉnh có 10 phòng chức năng, nghiệp vụ và 27 cơ quan BHXH huyện, thị xã, thành phố trực thuộc với 598 CBCCVC, lao động hợp đồng, trong đó người có trình độ đại học và trên đại học chiếm 70,9% (8 cán bộ có trình độ thạc sỹ, 412 cán bộ có trình độ có trình độ đại học, còn lại là trình độ cao đẳng). Số lượng Đảng viên tính đến ngày 31/12/2014 là 355 người, chiếm tỷ lệ 59,4% CBCCVC toàn cơ quan. Về cơ cấu độ tuổi, nhóm tuổi dưới 30 tuổi có 196 người, chiếm 32,77%, nhóm tuổi từ 30 đến 50 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 323 người, chiếm 54,01%.

### **2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa**

#### ***2.2.1. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động***

Tại Khoản 7, Mục III, Điều 1 Quyết định số 1215/QĐ-TTg ngày 23/7/2013 của Thủ tướng Chính phủ về Chiến lược phát triển ngành BHXH

Việt Nam đến năm 2020, mục tiêu tạo động lực lao động đã được quy định rõ nhằm “kiện toàn, nâng cao hiệu quả hệ thống tổ chức bộ máy BHXH các cấp, phát triển nguồn nhân lực, ổn định chế độ thu nhập đối với CBCCV, NLD”.

Thực hiện chủ trương của Lãnh đạo ngành BHXH, trong kế hoạch công tác hàng năm, nội dung liên quan đến vấn đề NLD và mục tiêu tạo động lực lao động luôn được Lãnh đạo BHXH tỉnh Thanh Hóa chú trọng, yếu tố con người là then chốt, quyết định thắng lợi của tổ chức. Các biện pháp tạo động lực lao động triển khai trong hệ thống BHXH tỉnh hướng tới mục tiêu đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho đội ngũ CBCCV, tạo sự tin tưởng cho những nỗ lực, cố gắng của họ để tập thể NLD yêu ngành, yêu nghề, mỗi vị trí việc làm để cố gắng hoàn thành nhiệm vụ cá nhân góp phần hoàn thành thắng lợi nhiệm vụ chính trị của cơ quan và của ngành BHXH với mục tiêu lớn nhất là đảm bảo an sinh cho tất cả mọi người tham gia BHXH, BHYT

### ***2.2.2. Xác định nhu cầu của cán bộ, công chức, viên chức trong cơ quan***

Nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu của NLD, tạo ra động lực làm việc cho NLD, từ đó nâng cao hiệu quả mỗi giờ lao động, tăng chất lượng công việc, qua các buổi sinh hoạt Đảng, Công đoàn, Đoàn Thanh niên, nữ công... hay qua hòm thư, ý kiến của NLD đối với nội dung liên quan đến đời sống vật chất và tinh thần, Lãnh đạo BHXH tỉnh Thanh Hóa đã theo dõi, tìm hiểu, nắm bắt tâm tư nguyện vọng của CBCCV, nhu cầu hiện tại cũng như mong muốn của NLD trong từng giai đoạn khác nhau để có những điều chỉnh hoặc đề xuất hợp lý. Phòng Tổ chức cán bộ chịu trách nhiệm tham mưu với Giám đốc, phối hợp với phòng Kế hoạch tài chính và tổ chức Công đoàn triển khai thực hiện chương trình được phê duyệt, tổ chức tốt việc nắm bắt, xác định nhu cầu của NLD, đồng thời quản lý có trọng tâm và hiệu quả công tác tạo động lực lao động. Trong các nhu cầu về vật chất và tinh thần của đội ngũ CBCCV, với chức năng nhiệm vụ của một cơ quan Nhà nước, xác định mức lương, mức thu nhập theo quy định của Chính phủ, NLD của BHXH tỉnh Thanh Hóa có mong muốn được cải thiện mức thu nhập để đáp ứng cho nhu cầu căn bản của cuộc sống, nâng cao đời sống tinh thần và những nhu cầu cao hơn nữa.

Như vậy, việc xác định nhu cầu của NLD tại BHXH tỉnh Thanh Hóa đã được chú trọng đúng mức để công tác tạo động lực lao động đạt hiệu quả cao nhất, đáp ứng nhu cầu của NLD.

### **2.2.3. Tạo động lực thông qua việc kích thích các nhu cầu về vật chất**

#### **2.2.3.1. Tiền lương và các khoản phụ cấp theo lương**

Các biện pháp kích thích về mặt vật chất cho NLD rất quan trọng, cần thiết giúp NLD gắn bó với tổ chức và đẩy mạnh hiệu quả công việc vì dù chất lượng cuộc sống ngày một nâng cao, nhưng để đảm bảo kinh tế thì vấn đề tiền lương đảm bảo mức sống cho NLD và gia đình luôn là bài toán khó. Là đơn vị hành chính - sự nghiệp nên BHXH tỉnh Thanh Hóa áp dụng trả lương cơ bản cho NLD theo thang bảng lương Nhà nước. Ngoài ra, BHXH tỉnh Thanh Hóa được áp dụng trả lương cho CBCCVC theo Quyết định số 37/2012/QĐ-TTg ngày 07/9/2012 của Thủ tướng Chính phủ về thực hiện thí điểm mức chi tiền lương, thu nhập đối với ngành BHXH giai đoạn 2012-2015.

Tiền lương hàng tháng được tính theo công thức:

$$\mathbf{Lcb = Tlcs * (HSL + HSPCVC + HSPCTN + HSPCTNVK) * 1,8}$$

Trong đó: Lcb: lương cơ bản                      Tlcs: tiền lương cơ sở  
                   HSL: hệ số lương                      HSPCVC: hệ số phụ cấp chức vụ  
                   HSPCTN: hệ số phụ cấp thâm niên  
                   HSPCTNVK: hệ số phụ cấp thâm niên vượt khung

Theo đó, trên cơ sở số biên chế và dự toán chi hoạt động quản lý được giao, mức chi tiền lương đối với CBCCVC bằng 1,8 lần so với chế độ tiền lương đối với CBCCVC do Nhà nước quy định (lương ngạch, bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp, trừ phụ cấp làm đêm, làm thêm giờ). Phần chênh lệch giữa mức chi tiền lương thực tế so với chế độ tiền lương đối với CBCCVC do Nhà nước quy định không dùng để tính đóng, hưởng BHXH, BHYT, BHTN và kinh phí công đoàn. Đây chính là khoản “lương cứng” mà NLD nhận được. Trường hợp làm thêm giờ có sự đồng ý của Lãnh đạo phụ trách thì được tính theo quy định của Bộ luật Lao động, với hệ số lương được tính thêm 0,8 lần.

Trường hợp trong phạm vi dự toán chi quản lý bộ máy được giao nếu BHXH tỉnh Thanh Hóa thực hiện các biện pháp tiết kiệm kinh phí, số kinh phí



tiết kiệm được sử dụng trích lập các quỹ và chi bổ sung thu nhập cho CBCCVV bình quân toàn cơ quan tối đa 0,2 lần mức lương đối với công chức do Nhà nước quy định, nghĩa là, tối đa mức lương trung bình tháng của CBCCVV sẽ được nhận tối đa là 2,0 lần hệ số lương Nhà nước.

Tuy nhiên, việc tính lương theo bảng cấp và thâm niên công tác (đại học 3 năm nâng lương một lần, trung cấp 2 năm...), trong khi giá cả do lạm phát luôn cao hơn việc tăng lương thì NLĐ chưa hoàn toàn thỏa mãn nhu cầu vật chất. Trường hợp viên chức tốt nghiệp đại học mới được tuyển dụng vào cơ quan BHXH thì với công thức tính như trên, mức tiền lương hàng tháng người đó nhận được sẽ là:  $1.150.000 * 2,34 * 1,8 = 4.834.800$  (đồng). Sau khi trích 10,5% mức lương để đóng BHXH thì mức lương thực tế hàng tháng viên chức nhận được là:  $4.834.800 - (10,5\% * 4.834.800) = 4.327.000$  (đồng). Như vậy, mức lương khởi điểm này thấp hơn mức lương khởi doanh nghiệp ngoài Nhà nước trả cho NLĐ hiện nay (thường từ 6-10 triệu đồng/tháng) dễ dẫn đến tình trạng viên chức mới chưa thực sự yêu thích công việc của mình để đạt hiệu quả năng suất làm việc cao. Ngoài ra, việc nâng lương được thực hiện định kỳ 3 năm một lần chưa tạo được động lực cần thiết đối với NLĐ.

Qua thu thập thông tin về tiền lương và thu nhập của NLĐ tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, có bảng sau:

**Bảng 2.2. Thu nhập trung bình của người lao động Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa giai đoạn 2010-2014 so với lạm phát và tăng trưởng kinh tế**

*DVT: đồng, %*

Năm	Thu nhập trung bình tháng	Lương bình quân tháng	Lương tối thiểu	Tỷ lệ lạm phát (%)	Tỷ lệ tăng trưởng kinh tế (%)
2010	3.150.000	2.200.000	730.000	6,5	6,78
2011	3.900.000	2.700.000	850.000	11,8	5,89
2012	4.850.000	3.200.000	1.050.000	18,1	5,03
2013	5.250.000	3.450.000	1.150.000	6,8	5,42
2014	5.400.000	3.800.000	1.150.000	4,09	5,98

*(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)*

Như vậy, mức trung bình thu nhập của NLĐ tại BHXH tỉnh Thanh Hóa tăng lên do mức lương tối thiểu chung tăng, tuy nhiên tình trạng lạm phát làm cho tiền lương trung bình tăng nhưng chưa đảm bảo cân bằng với đời sống.

Lạm phát có năm cao hơn mức tăng trưởng kinh tế trong khi thu nhập của CBCCVC chưa đảm bảo cho cuộc sống của cán bộ. Đây là không chỉ là tình hình thu nhập của CBCCVC BHXH tỉnh Thanh Hóa mà còn là trình trạng chung về thu nhập cho cán bộ ngành BHXH.

Trong tương quan so sánh với các đơn vị sự nghiệp khác cùng hưởng mức lương là 1,8 lần lương hệ số như Cục Thuế tỉnh Thanh Hóa thì do có phụ cấp công vụ 25% mà mức lương NLĐ làm việc tại Cục Thuế cao hơn mức lương CBCCVC BHXH tỉnh Thanh Hóa nhận được (trung bình là 5.878.414 đồng và 6.837.837 đồng). Cùng với đó, mặc dù được thêm 0,8 lần hệ số tính chất công việc phức tạp, lương cao hơn một số đơn vị khác, viên chức bậc 1 khoảng 4,8 triệu đồng/tháng, bậc 2 khoảng 5,4 triệu đồng/tháng nhưng so với mức thu nhập tối thiểu nộp thuế thu nhập cá nhân là 9 triệu đồng/tháng thì mức lương trên chưa đảm bảo được đầy đủ đời sống của NLĐ.

Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động, đảm bảo đời sống NLĐ và phải có tích lũy một phần. Thu nhập bình quân của NLĐ BHXH tỉnh Thanh Hóa năm 2014 là 5.400.000 đồng/tháng, cao hơn thu nhập bình quân đầu người của Việt Nam (~3.500.000 đồng/tháng). Như vậy, so với mặt bằng chung, mức thu nhập của NLĐ BHXH tỉnh Thanh Hóa đã có thể đảm bảo được chi tiêu đời sống cho NLĐ. Có được điều này là do CBCCVC được hưởng thu nhập tăng thêm từ nguồn kinh phí tiết kiệm chi quản lý bộ máy khi kết thúc năm tài chính. BHXH tỉnh Thanh Hóa đã áp dụng nhiều giải pháp tiết kiệm kinh phí chi quản lý bộ máy nhằm tăng thêm thu nhập cho CBCCVC trong cơ quan như: khoán mức chi văn phòng phẩm, điện thoại, xăng dầu đến mỗi đơn vị, thực hành tiết kiệm điện, giảm chi phí tổ chức hội nghị, hội thảo tránh lãng phí... Do đó, số kinh phí tiết kiệm đã được BHXH tỉnh Thanh Hóa thực hiện chi trả bổ sung thu nhập cho NLĐ, đảm bảo mỗi cá nhân đều được hưởng khoản chi tiết kiệm này. Đây là việc làm thiết thực của BHXH tỉnh Thanh Hóa, động viên mỗi CBCCVC có trách nhiệm hơn trong công việc với mục đích tăng thêm thu nhập cho chính bản thân NLĐ.

Thu nhập tăng thêm căn cứ vào kết quả xếp loại của từng đơn vị và từng cá nhân. BHXH tỉnh Thanh Hóa tiến hành theo dõi, chấm điểm thi đua

nhằm đánh giá, xếp loại thi đua từng đơn vị; quy định hệ số H1 để xác định quỹ thu nhập bổ sung từng đơn vị. Xếp loại thi đua các đơn vị gồm 3 loại: Loại I hưởng theo hệ số H1 = 1; Loại II: H1 = 0,9; Loại III: H1 = 0,8.

Với cách trả lương tăng thêm này, CBCCVC BHXH tỉnh Thanh Hóa được tính 2 lần lương (theo tiền lương thực tế) căn cứ hệ số lương cá nhân, phụ cấp và tiền lương cơ sở nếu không chịu các hình thức kỷ luật nào. Trên cơ sở danh sách trả lương của từng CBCCVC thuộc các phòng; hệ số lương, các loại phụ cấp đã được quy đổi ra hệ số của từng CBCCVC 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). Cụ thể:

$$TH1 = \sum_i^n H3i * Li * His$$

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 CBCCVC trong đơn vị. H3 nhận các giá trị 1,1; 1,0; 0,9 tương ứng theo xếp loại CBCCVC theo các loại được xét hưởng thu nhập bổ sung gồm “Tốt”, “Khá”, “Trung bình”.

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 phòng (hệ số H2), phòng Kế hoạch tài chính tổng hợp xác định hệ số thu nhập bổ sung quy đổi (TH2) cho toàn đơn vị theo công thức:  $TH2 = \sum H2 * TH1$

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

Căn cứ vào thông báo xếp loại và tổng kinh phí tiết kiệm được trong năm, phòng Kế hoạch tài chính xác định đơn giá thu nhập bổ sung và lập bảng thanh toán thu nhập bổ sung cho CBCCVC.

Một số CBCCVC cho rằng việc xếp loại CBCCVC không áp dụng khi chi lương hệ số 1,8 lần mà chỉ khi chi lương bổ sung hệ số 0,2 là thiếu công

bằng trong khi hệ thống lương chưa được xây dựng một cách khoa học, hoàn toàn dựa vào bằng cấp và thâm niên công tác, ít dựa vào hiệu quả công việc và bản chất công việc, do đó chưa thực sự tạo động lực thúc đẩy NLD làm việc tốt hơn. Đồng thời việc xếp loại CBCCVC căn cứ vào chấm công, xếp loại của từng phòng vẫn bị phụ thuộc vào tỷ lệ (tối đa 20% xếp loại Tốt, 60% Khá, 20% Trung bình), dẫn đến sự không công bằng để đánh giá sự đóng góp của một CBCCVC. Có thể cán bộ được xếp loại “Tốt” của đơn vị này chưa chắc đã bằng tốt của đơn vị khác hoặc ngược lại. Đồng thời, có những đơn vị vẫn làm việc theo kiểu trung bình chủ nghĩa, luân chuyển cán bộ hưởng xếp loại “Tốt”, “Khá”, “Trung bình”, hoặc cũng có những đơn vị nhường loại “Tốt” cho những người có hệ số lương cao để tổng thu nhập bổ sung của từng đơn vị cao hơn sau đó, nội bộ tự phân bổ lại với nhau. Khoảng cách của xếp loại tiền lương bổ sung không lớn nên chưa tạo cho CBCCVC có cạnh tranh trong việc bình bầu xếp loại, NLD 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 không rõ ràng, cụ thể ở một số tiêu chí.

#### *Nâng lương*

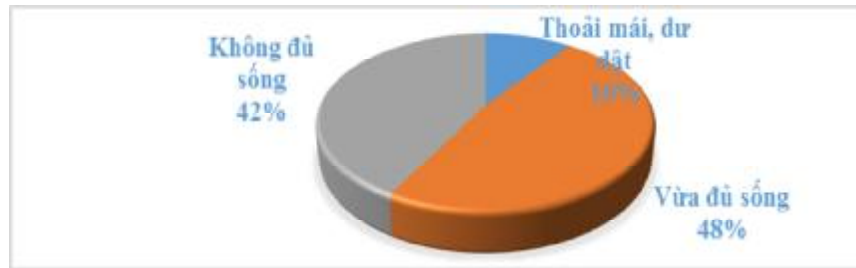
Nhằm động viên CBCCVC trong thực hiện nhiệm vụ được giao, đảm bảo công khai, dân chủ, công bằng, thực hiện Quy chế nâng bậc lương thường xuyên và nâng bậc lương trước thời hạn đối với CBCCVC và NLD thuộc hệ thống BHXH Việt Nam, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã triển khai thực hiện quy chế để khuyến khích và đáp ứng phần nào về nhu cầu vật chất cho NLD.

Theo đó, CBCCVC còn thiếu từ 1 đến 12 tháng để được nâng bậc lương thường xuyên (3 năm đối với ngạch chuyên viên, 2 năm đối với ngạch cán sự) sẽ được xét nâng bậc lương trước thời hạn do lập thành tích xuất sắc trong thực hiện nhiệm vụ. Hằng năm, căn cứ từng loại danh hiệu thi đua cá nhân đạt được, các đơn vị thuộc BHXH tỉnh Thanh Hóa sẽ lập danh sách CBCCVC do lập thành tích xuất sắc đủ điều kiện tiêu chuẩn để công khai trong đơn vị, sau khi họp bình xét, thủ trưởng đơn vị gửi tờ trình đến Giám đốc xem xét, quyết định. CBCCVC có thể được nâng lương trước thời hạn 6 tháng, 9 tháng hoặc 12 tháng.

Trong thời gian từ 2010-2014, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã thực hiện nâng bậc lương thường xuyên đối với 264 CBCCVV; chuyển ngạch và xếp lương 125 CBCCVV; Quyết định nâng lương trước hạn, nâng bậc lương trước thời hạn để nghỉ hưu, nâng bậc lương thường xuyên và phụ cấp thâm niên vượt khung đối với 168 viên chức; Thông báo, quyết định nghỉ hưu để hưởng chế độ hưu trí và trợ cấp ngành đối với 62 viên chức.

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

Số liệu khảo sát về mức độ đảm bảo chi tiêu của tiền lương ở BHXH tỉnh Thanh Hóa, thu được kết quả sau:



**Biểu đồ 2.1. Mức độ đảm bảo chi tiêu của tiền lương theo đánh giá của người lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, tác giả năm 2015)

Với kết quả trên, 48% số NLD được hỏi cho rằng mức tiền lương đảm bảo chi tiêu cho cuộc sống, còn 42% NLD cho rằng mức tiền lương không đủ để đảm bảo chi tiêu trong cuộc sống, chỉ có 10% NLD cho rằng mức tiền lương là thoải mái, dư dật. Qua đó, có thể thấy mức độ đảm bảo chi tiêu của tiền lương trong cuộc sống của NLD chưa thực sự cao nên nhiều NLD phải tính toán đến việc làm sao để có thêm thu nhập. Do vậy, để tiền lương thực sự là động lực lao động lớn nhất đối với NLD thì Lãnh đạo BHXH tỉnh Thanh Hóa cần có đề xuất kịp thời với Lãnh đạo Ngành để kiến nghị, đề xuất các nghiên cứu, có những biện pháp phù hợp đối với việc tính toán tiền lương, chi lương theo tính chất công việc, đảm bảo sự công bằng, khách quan.

Để đánh giá về chế độ tiền lương của CBCCVV tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, sau khi tổng hợp kết quả thăm dò ý kiến tác giả thu được kết quả sau:

**Bảng 2.3. Đánh giá tiền lương của cán bộ, công chức viên chức  
tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa**

*DVT: Phiếu, %*

<b>Yếu tố liên quan đến tiền lương</b>	<b>Số lượng người trả lời (Phiếu)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Tiền lương thấp hơn so với mức đóng góp của cá nhân	40/100	40
Tiền lương phản ánh đúng giá trị đóng góp của cá nhân	60/100	60
Tiền lương cao hơn giá trị đóng góp của cá nhân	0	0
Công bằng trong trả lương	65/100	65

*(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, tác giả năm 2015)*

Như vậy, đa số CBCCVC cảm thấy tiền lương phản ánh đúng giá trị đóng góp của cá nhân (60%), 40% CBCCVC cảm thấy tiền lương thấp hơn so với mức đóng góp của cá nhân, tuy nhiên không có NLD nào nhận định rằng tiền lương cao hơn giá trị đóng góp của cá nhân mà đều cho rằng trả lương như vậy là công bằng. Ta có thể thấy việc trả lương phần nào khuyến khích được CBCCVC làm việc nhiệt tình, tuy vậy, người làm việc chăm chỉ hoặc người làm việc ít nhưng mức lương hưởng như nhau. Nguyên nhân chủ yếu cũng là do chính sách trả lương đối với nhân viên hành chính sự nghiệp không căn cứ kết quả thực hiện công việc mà chủ yếu dựa vào hệ số lương theo ngạch bậc, không tạo nên động lực làm việc. Chính vì vậy, nhiều khi NLD hoàn thành công việc của mình một cách dập khuôn, máy móc.

#### *Phụ cấp khác*

BHXH tỉnh Thanh Hóa căn cứ Quy chế chi tiêu nội bộ đối với các đơn vị thuộc hệ thống BHXH Việt Nam để thực hiện việc chi tiêu nội bộ trong cơ quan. Do vậy, các phụ cấp theo quy định của ngành BHXH như: phụ cấp phục vụ, phụ cấp kiêm nhiệm (Đảng, Công đoàn, đoàn thanh niên, dân quân tự vệ), phụ cấp trách nhiệm đối với kế toán trưởng, thủ quỹ, phụ cấp với cán bộ lưu giữ hồ sơ, phụ cấp nặng nhọc độc hại đối với CBCCVC là bác sỹ làm việc trực tiếp tại các bệnh viện, phụ cấp đối với cán bộ đi làm việc tại các cơ sở được tính theo công thức:  $HSL * (\% \text{ hoặc mức phụ cấp}) * T_{\min}$

Ngoài ra, CBCCVC thường xuyên công tác lưu động từ 10 ngày/tháng trở lên (gồm văn thư, thủ quỹ, kế toán giao dịch, cán bộ mua bán vật tư văn phòng thuộc phòng Hành chính tổng hợp) được khoán công tác phí theo tháng, hỗ trợ tiền gửi xe, xăng xe 300.000 đồng/tháng. Các khoản chi công tác phí thực hiện theo quy định tại Thông tư số 97/2010/TT-BTC ngày 06/7/2010 của Bộ Tài chính và hướng dẫn của BHXH Việt Nam. Bên cạnh đó còn thanh toán tiền phương tiện đi công tác, phụ cấp lưu trú (cao nhất 200.000đồng/người/ngày); tiền thuê phòng nghỉ; trước khi đi công tác CBCCVC được tạm ứng công tác phí. Tuy nhiên số tiền phụ cấp chưa theo kịp giá cả sinh hoạt nên CBCCVC đi công tác thường phải tự bỏ tiền cá nhân để chi trả thêm cho các chuyến công tác ngoại tỉnh.

Khoản chi đào tạo, bồi dưỡng: CBCCVC được cử đi học, ngoài việc hỗ trợ chi phí đào tạo, còn hỗ trợ chi phí đi lại từ cơ quan đến nơi học tập, hỗ trợ tiền thuê chỗ nghỉ trong những ngày đi học tập trung tại cơ sở đào tạo.

Tiền lương, các khoản có tính chất lương được phân phối cho NLD dựa trên giá trị cống hiến (kết quả thực hiện công việc), năng lực của cá nhân và giá trị của công việc (chức danh công việc). Tuy nhiên, thực tế tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, hệ số tiền lương cá nhân theo hệ thống thang bảng lương đang áp dụng chỉ phản ánh trình độ chuyên môn và số năm gắn bó với cơ quan, kết quả thực hiện công việc chỉ chiếm tối đa là 10%. Chính việc phân phối tiền lương còn mang tính định tính, chưa khoa học là nguyên nhân dẫn đến phân phối tiền lương mang tính cào bằng, chưa có sự phân biệt rõ rệt.

#### 2.2.3.2. Tiền thưởng

Cùng với tiền lương, tiền thưởng liên quan trực tiếp đến lợi ích vật chất của NLD. Chế độ tiền thưởng rõ ràng, hợp lý có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của NLD. Trong hệ thống ngành BHXH, việc ghi nhận thông qua hình thức khen thưởng quy định tại Quy chế thi đua, khen thưởng ban hành kèm theo Quyết định số 838/QĐ-BHXH ngày 05/8/2011 và số 615/QĐ-BHXH ngày 05/6/2013 có ý nghĩa động viên về mặt tinh thần, tạo động lực cho CBCCVC trong quá trình công tác. Quy chế đưa ra nguyên tắc, căn cứ khen thưởng và quy định rõ ràng, cụ thể về hình thức, nội dung, hình

thức thi đua và tiêu chuẩn các danh hiệu thi đua, khen thưởng cho các cá nhân, tập thể trong ngành BHXH, ngoài ra còn có các phần khen thưởng đột xuất dành cho các CBCCVC có thành tích đặc biệt trong thực hiện nhiệm vụ. Hầu hết các đơn vị trong tỉnh đã bố trí ít nhất 01 cán bộ chuyên trách thi đua - khen thưởng, kịp thời triển khai các phong trào thi đua dài hạn, từng năm và ngắn hạn theo chuyên đề...

Nguồn hình thành quỹ khen thưởng, phúc lợi của BHXH tỉnh Thanh Hóa gồm: Trích từ nguồn kinh phí tiết kiệm chi quản lý bộ máy trong năm, mức trích tối đa bằng 90% của 3 tháng tiền lương, tiền công và thu nhập thực tế thực hiện trong năm của đơn vị; BHXH Việt Nam cấp; Hỗ trợ của tổ chức trong và ngoài Ngành (nếu có); Các khoản thu khác (nếu có). Mức thưởng đối với các CBCCVC đạt các danh hiệu thi đua và được khen thưởng quy định tại Quy chế quản lý sử dụng quỹ khen thưởng, phúc lợi tập trung của ngành BHXH, cụ thể: Chi thưởng đột xuất cho tập thể, cá nhân trong Ngành có thành tích xuất sắc trong hoạt động của Ngành tối đa 50.000.000 đồng đối với tập thể và 10.000.000 đồng đối với cá nhân.

Điều kiện thưởng: NLD không chịu bất kỳ hình thức kỉ luật nào trong năm xét thưởng, làm việc 01 năm trở lên tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.

Đối với phong trào thi đua theo đợt hoặc theo chuyên đề, các đơn vị chủ động xây dựng kế hoạch thực hiện và đăng ký thi đua theo hướng dẫn của Ngành. Bên cạnh đó, hàng năm, 100% các tập thể, cá nhân trong đơn vị đăng ký phấn đấu thực hiện các nội dung, chỉ tiêu và danh hiệu thi đua, gửi bản đăng ký thi đua về Phòng Tổ chức cán bộ làm căn cứ xét thi đua cuối năm. Nếu CBCCVC nào không đăng ký danh hiệu thi đua mà cuối năm xét các tiêu chí đánh giá đạt danh hiệu thi đua đó thì cũng không được công nhận.

Hình thức thưởng: Thưởng định kỳ (quý, năm) và thưởng đột xuất.

#### *Thưởng quý*

Hàng quý, các đơn vị thực hiện đánh giá, xếp loại CBCCVC của đơn vị mình (Giám đốc BHXH tỉnh do Tổng Giám đốc đánh giá, xếp loại), mức tiền thưởng bình quân quý như sau: Đơn vị xếp loại I: 02 tháng lương cơ sở/người, đơn vị xếp loại II: 1,5 và đơn vị xếp loại III: 01 tháng.



Hiện nay, cuối mỗi quý, các đơn vị tạm ứng tiền thưởng quý, kết quả xếp loại đơn vị vào cuối quý IV làm căn cứ quyết toán tiền thưởng quý thực tế. Việc đánh giá xếp loại đơn vị cũng chưa có tiêu chí cụ thể rõ ràng. Bảng điểm thi đua làm căn cứ đánh giá thường xuyên thay đổi và các tiêu chí chấm điểm còn mang tính định tính, chưa thể hiện rõ yêu cầu, tính chất công việc của mỗi cá nhân. nên việc đánh giá khó chính xác.

#### *Thưởng năm*

Căn cứ vào nguồn quỹ khen thưởng phúc lợi hiện có để chi thưởng. Giai đoạn 2010-2014, BHXH tỉnh Thanh Hóa chi thưởng theo mức tối thiểu 01 tháng tiền lương ngạch bậc, chức vụ hiện hưởng của từng CBCCVC, hệ số lương càng cao thì mức tiền thưởng năm càng cao.

Qua thống kê thu được, trung bình các khoản tiền thưởng tính trên tháng một năm của CBCCVC BHXH tỉnh Thanh Hóa như bảng sau:

**Bảng 2.4. Thống kê tiền thưởng trung bình theo tháng giai đoạn 2010-2014**

*ĐVT: Đồng*

<b>Năm</b>	<b>Tiền thưởng bình quân tháng</b>	<b>Lương bình quân tháng</b>	<b>Lương tối thiểu chung</b>
2010	520.000	2.200.000	730.000
2011	620.000	2.700.000	850.000
2012	700.000	3.200.000	1.050.000
2013	766.000	3.450.000	1.150.000
2014	800.000	3.800.000	1.150.000

*(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)*

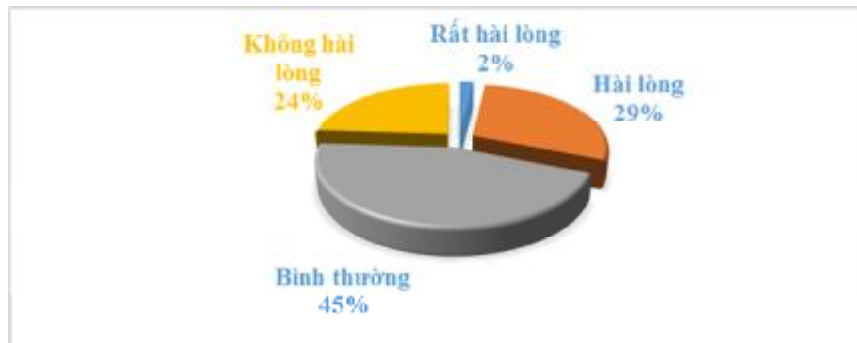
Thông tin từ bảng 2.5 cho thấy tiền thưởng bình quân của CBCCVC năm 2010-2014 tăng chậm từ 520.000 lên 800.000 đồng/người/tháng chủ yếu là do tăng lương cơ sở từ 730.000 đồng/tháng lên 1.150.000 đồng/tháng.

Chủ yếu là thưởng xếp loại CBCCVC theo quý, việc thưởng thi đua, thưởng sáng kiến cải tiến và các mục thưởng khác còn ít. Bên cạnh đó, mức tiền thưởng trung bình cả năm của NLD cũng chưa bằng mức tiền lương bình quân trong một tháng, do đó hệ thống khen thưởng chưa thật sự có tác động lớn đến thái độ, động lực làm việc của NLD.

Qua các phong trào thi đua, nhiều tập thể, cá nhân trong đơn vị đã được ghi nhận công lao, kịp thời khen thưởng, từ đó có thêm động lực tiếp tục lao

động, công hiến. Cùng với việc liên tục hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công tác thu và phát triển đối tượng tham gia BHXH, BHYT, giai đoạn 2010-2014, tập thể BHXH tỉnh Thanh Hóa đã đạt được nhiều danh hiệu thi, hình thức khen thưởng của BHXH Việt Nam và UBND tỉnh Thanh Hóa: Huân chương Lao động hạng Nhì năm 2011; Cờ thi đua của Chính phủ năm 2012; Cờ thi đua của UBND tỉnh (2010, 2014) và Bằng khen của Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam (2010; 2013, 2014), Cờ “Đơn vị dẫn đầu phong trào thi đua năm 2014” của BHXH Việt Nam - Phòng Kế hoạch tài chính, BHXH các huyện Đông Sơn, Thạch Thành, Tĩnh Gia. BHXH tỉnh Thanh Hóa đã khen thưởng đột xuất cho 15 CBCCVC, khen thưởng cho 9 CBCCVC có quá trình cống hiến lâu dài với cơ quan, với Ngành. Cùng với đó, việc nêu gương các điển hình tiên tiến, gương người tốt việc tốt và cổ động cho phong trào thi đua, giúp phong trào thi đua được triển khai sâu rộng trong toàn thể CBCCVC của BHXH tỉnh Thanh Hóa đã tạo động lực cho CBCCVC phấn đấu để được ghi nhận sự đóng góp của cá nhân với cơ quan cũng như ngành BHXH.

Số liệu khảo sát sau khi thăm dò ý kiến của NLD tại BHXH tỉnh Thanh Hóa về mức độ hài lòng của NLD đối với tiền thưởng như sau:



**Biểu đồ 2.2. Mức độ hài lòng của cán bộ, công chức, viên chức đối với tiền thưởng**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, tác giả năm 2015)

Bảng 2.6 cho thấy không có CBCCVC đánh giá cao mức chi tiền thưởng, số CBCCVC cảm thấy mức tiền thưởng phù hợp, hài lòng chiếm 25%, số người cảm thấy mức chi bình thường và chưa thấy hài lòng về mức chi này lần lượt là 44 và 45%. Như vậy, NLD chưa thực sự thấy được động lực phấn đấu nhằm đạt được thành tích cao nhờ tiền thưởng. Nguyên nhân NLD không cảm thấy hài lòng với tiền thưởng là trong thời điểm hiện tại

khen thưởng còn mang tính hình thức, cào bằng, chưa thực sự khích lệ NLD có thành tích làm việc tốt; chưa sâu sát, kịp thời khi tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng dẫn tới sự bất mãn của một số NLD có thành tích tốt, chuyên môn cao, có thời gian cống hiến lâu năm (so với lớp trẻ mới vào).

### 2.2.3.3. Phúc lợi và các dịch vụ

Với mục đích đảm bảo đầy đủ quyền lợi của NLD, đảm bảo đời sống tốt hơn cho CBCCVC, giúp họ yên tâm công tác và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã thực hiện theo quy định của Ngành về các chính sách phúc lợi cho NLD.

Là cơ quan trực tiếp quản lý và triển khai việc thực hiện chính sách BHXH trên cơ sở quy định của pháp luật, hơn bất kỳ một tổ chức nào, BHXH tỉnh Thanh Hóa hiểu rõ việc đóng BHXH, BHYT, BHTN đầy đủ là nghĩa vụ, trách nhiệm phải thực hiện đối với NLD.

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

Hỗ trợ Tết nguyên đán với CBCCVC có thời gian làm việc trong Ngành đủ 12 tháng và người nghỉ hưu trong năm là 01 suất/người; người làm việc dưới 12 tháng thì chi tương ứng số tháng thực tế làm việc; mức hỗ trợ tùy thuộc khả năng kinh phí tiết kiệm hàng năm do Giám đốc quyết định. Giai đoạn 2010-2014, áp dụng mức hỗ trợ từ 500.000-3.000.000đồng/người.

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

Hỗ trợ ngày thành lập Quân đội nhân dân Việt Nam (22/12) và ngày Thương binh liệt sỹ (27/7) với mức chi 0,2 tháng lương cơ sở/người nhằm giáo dục truyền thống, uống nước nhớ nguồn trong CBCCVC và tổ chức gặp

mặt, thăm hỏi, tặng quà đến các gia đình thương binh, thân nhân liệt sĩ, cán bộ là cựu chiến binh trong cơ quan.

Đối với công tác vì sự tiến bộ phụ nữ, ngoài việc vận động CBCCVC tạo điều kiện cho phụ nữ tiến bộ, tham gia quản lý, tham gia công tác nghiên cứu khoa học, Công đoàn cơ quan hàng năm hỗ trợ ngày Quốc tế phụ nữ 8/3, ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10 mức chi tối đa 0,2 tháng lương cơ sở/người.

Tổ chức trao quà cho con CBCCVC nhân ngày Quốc tế thiếu nhi, Tết trung thu, chi khuyến học đối với các cháu là học sinh giỏi, thi đỗ vào các trường đại học, đoạt giải trong các kỳ thi học sinh giỏi và năng khiếu các cấp; sinh nhật, ốm đau, hiếu hỉ, đều được công đoàn chăm lo, thăm hỏi chu đáo. Ngoài ra, cơ quan còn quan tâm, áp dụng trợ cấp khó khăn đột xuất; trợ cấp cho lao động nữ khi sinh con (ngoài chế độ thai sản theo quy định): mỗi lần sinh con được trợ cấp một lần tối đa 3 tháng lương tối thiểu chung (trừ người sinh con thứ ba trở lên vi phạm chính sách dân số, kế hoạch hóa gia đình); sinh một lần từ hai con trở lên được trợ cấp một lần tối đa 2 tháng lương cơ sở cho mỗi con tính từ con thứ hai, đồng thời CBCCVC là nam được nghỉ 1 ngày khi vợ sinh con. Đồng thời, CBCCVC được hỗ trợ 1/3 tiền ăn trưa; hỗ trợ kinh phí tham quan, nghỉ mát nhằm đáp ứng nhu cầu phong phú đời sống tinh thần NLD, tạo cơ hội cho CBCCVC hiểu biết hơn về hoàn cảnh gia đình của nhau, gần gũi nhau hơn, tăng hiệu quả phối hợp làm việc giữa các đơn vị. Đây là các hoạt động thiết thực nhằm cải thiện đời sống tinh thần cho NLD, thể hiện sự quan tâm, động viên kịp thời của cơ quan đối với NLD.

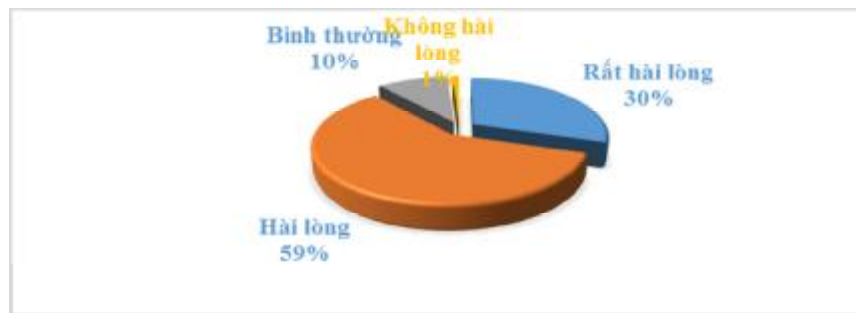
**Bảng 2.5. Tỷ lệ phân bổ quỹ phúc lợi năm 2014**

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

(Nguồn: Phòng Kế hoạch tài chính)

Bảng 2.7 cho thấy tỷ lệ phân bổ quỹ phúc lợi trong năm 2014 của BHXH tỉnh Thanh Hóa, trong đó chi các dịp lễ tết chiếm tỷ lệ cao nhất 50%, sau đó đến chi các hoạt động tham quan, nghỉ mát chiếm 25% tổng quỹ phúc lợi. Kế hoạch cụ thể giúp cho việc sử dụng quỹ phúc lợi cho các hoạt động đảm bảo an toàn, đầy đủ.

Nhìn chung, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã nhận thức được tầm quan trọng và quan tâm đến thực hiện phúc lợi tập thể cho CBCCCVC, chương trình phúc lợi khá đầy đủ nhằm chăm lo đời sống CBCCCVC. Tuy vậy, còn một số hạn chế dẫn đến sự không hài lòng của CBCCCVC thể hiện ở bảng sau:



**Biểu đồ 2.3. Mức độ hài lòng của người lao động đối với phúc lợi**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, tác giả năm 2015)

Kết quả khảo sát cho thấy đa số NLĐ đánh giá chế độ phúc lợi của cơ quan ở mức bình thường. Nguyên nhân của tình trạng này là do quỹ phúc lợi của cơ quan chưa đủ lớn nên khoản chi cho phúc lợi tập thể chưa đáp ứng đủ nhu cầu thực tế của CBCCCVC, cần phải tăng lên để đảm bảo đời sống, đồng thời, cần bổ sung thêm các phúc lợi khác, nhằm hỗ trợ cho các đối tượng có hoàn cảnh đặc biệt... Ngoài ra, việc xây dựng chương trình phúc lợi chủ yếu dựa vào các quy định, văn bản của nhà nước, thực hiện theo quy định chung của Ngành, việc lấy ý kiến trong CBCCCVC chưa sâu rộng nên chương trình phúc lợi chưa thực sự phù hợp với nhu cầu NLĐ nói chung, nhu cầu từng nhóm NLĐ nói riêng.

#### **2.2.4. Tạo động lực thông qua việc kích thích các nhu cầu tinh thần**

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

Dựa theo tiêu chí đánh giá của Ngành, BHXH tỉnh Thanh Hóa thiết lập hệ thống đánh giá thành tích theo các tiêu chí, tiêu chuẩn, đối tượng áp dụng

rõ ràng để quá trình đánh giá đảm bảo tính hợp lý, khách quan và công bằng. Hệ thống đánh giá thành tích hàng tháng của CBCCVC BHHH tỉnh Thanh Hóa theo phương pháp thang đo hành vi bao gồm Bảng chấm công (do phòng Hành chính tổng hợp thực hiện trên cơ sở tổng hợp Bảng chấm công của các phòng), Bảng xếp loại nhân viên (do Trưởng phòng thực hiện vào cuối tháng). CBCCVC được đánh giá xếp loại qua báo cáo cá nhân hàng tháng dựa trên kết quả thực hiện công việc của mình đảm nhiệm và được xếp loại khá, tốt hay trung bình (tương ứng với mức chấm điểm xếp loại 80 điểm trở xuống, từ 80 đến 90 điểm và từ 90 điểm trở lên) dựa trên các tiêu chí xếp loại sau:

- Tỷ lệ số công việc hoàn thành/số công việc phải thực hiện trong tháng;
- Tiến độ hoàn thành công việc: hoàn thành đúng thời hạn hay không;
- Thái độ làm việc: Nghiên cứu văn bản, tinh thần trách nhiệm, chủ động thực hiện công việc được giao;
- Ý thức chấp hành kỷ luật lao động, các nội quy, quy định của cơ quan.

Ngoài ra, BHHH tỉnh Thanh Hóa còn áp dụng Phiếu đánh giá CBCCVC (*Phụ lục 4*) để đánh giá thành tích hàng năm của CBCCVC. Trong đó, viên chức tập trung đánh giá vào khả năng thực hiện công việc chuyên môn được giao, công chức ngoài đánh giá kết quả đơn vị phụ trách còn đánh giá cả về mặt lãnh đạo, khả năng tập hợp CBCCVC.

Phương pháp đánh giá: Dựa trên kết quả thực hiện công việc. Kết quả đánh giá là căn cứ để quy hoạch, bố trí, đào tạo bồi dưỡng, luân chuyển điều động, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ, chính sách khác đối với CBCCVC.

Công chức (Lãnh đạo BHHH tỉnh) do Tổng Giám đốc BHHH Việt Nam đánh giá về việc chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách pháp luật của Nhà nước; phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong làm việc; năng lực, trình độ chuyên môn nghiệp vụ; tiến độ và kết quả, tinh thần và thái độ trong thực hiện nhiệm vụ; kết quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao lãnh đạo. Kết quả phân loại, đánh giá công chức gồm các mức: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực, không hoàn thành nhiệm vụ.

Viên chức sẽ đánh giá trên các mặt: Kết quả thực hiện công việc; việc thực hiện quy định về đạo đức nghề nghiệp, tinh thần thái độ phục vụ nhân dân, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp và thực hiện quy tắc ứng xử của viên chức, việc thực hiện các nghĩa vụ khác của viên chức. Đối với viên chức quản lý còn đánh giá trên các mặt: năng lực lãnh đạo, quản lý, điều hành và tổ chức thực hiện nhiệm vụ, kết quả của đơn vị được giao quản lý phụ trách. Kết quả phân loại, đánh giá viên chức gồm các mức: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ, không hoàn thành nhiệm vụ.

Quy trình thực hiện đánh giá, phân loại CBCCV: Cá nhân làm bản tự đánh giá nhận xét, trưởng phòng tổ chức họp và đánh giá nhận xét của tập thể, thống nhất xếp loại cho cá nhân đó, kết quả được ghi biên bản, báo cáo Giám đốc để đánh giá nhận xét cuối cùng. Kết quả đánh giá CBCCV được thực hiện công khai trước toàn thể CBCCV tại cuộc họp cuối năm của đơn vị.

Các danh hiệu là tiêu chí để xét khen thưởng của cá nhân là: Lao động tiên tiến, Chiến sỹ thi đua cơ sở, Chiến sỹ thi đua cấp Ngành, Chiến sỹ thi đua toàn quốc; của tập thể là: Tập thể lao động tiên tiến, Tập thể lao động xuất sắc, Cờ thi đua của BHXH Việt Nam, Cờ thi đua Chính phủ.

Thống kê về thành tích thực hiện công việc của CBCCV BHXH tỉnh Thanh Hóa trong giai đoạn 2010-2014, ta thu được kết quả sau:

**Bảng 2.6. Thành tích thực hiện công việc của cán bộ, công chức, viên chức**

*DVT: %*

Số TT	Chỉ tiêu	Năm				
		Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Không hoàn thành	1	1,1	1,4	0	0
2	Hoàn thành nhiệm vụ được giao	40	35	32	30,5	30
3	Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao	53,4	62	59,8	62,9	62,7
4	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao	5,6	4,9	6,8	6,6	7,3

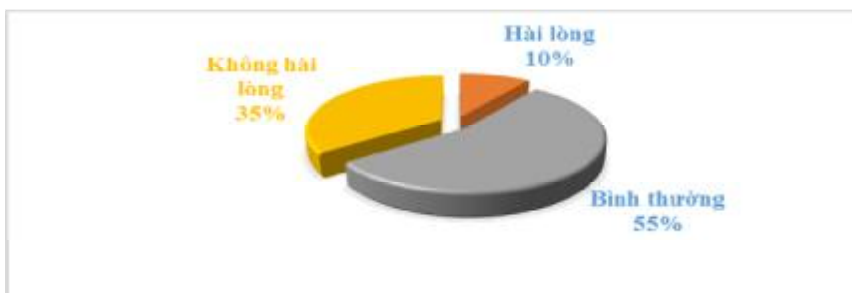
*(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)*

Theo bảng trên, ta có thể thấy tỷ lệ nhân viên không hoàn thành công việc của các năm là dưới 2% (các năm 2013, 2014 là 0%). Tỷ lệ hoàn thành

xuất sắc công việc có xu hướng tăng từ 5.6% lên 7.3% năm 2014. Điều này là do quy chế, quy định làm việc ngày càng chặt chẽ, bám sát tình hình thực tế đòi hỏi CBCCVC phải sáng tạo và chủ động hơn để có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Do đó, việc tạo động lực lao động để đáp ứng công việc là một nhu cầu cấp thiết đối với BHXH tỉnh Thanh Hóa.

Về kỷ luật lao động, hầu hết NLD trong cơ quan đều chấp hành nghiêm chỉnh giờ giấc làm việc, thời gian nghỉ ngơi, cơ quan cũng tạo điều kiện để NLD có việc cần phải giải quyết trong giờ hành chính có thể xin phép Lãnh đạo và ghi sổ ra vào cơ quan để theo dõi. Qua tìm hiểu tại cơ quan thì gần 99% NLD hài lòng với sự quan tâm này của Lãnh đạo và Công đoàn cơ quan đến NLD, do vậy họ nghiêm túc chấp hành kỷ luật lao động trong cũng như ngoài cơ quan, giữ gìn hình ảnh tốt của bản thân cũng như của cơ quan.

Nhìn chung, hệ thống tiêu chí đánh giá CBCCVC của BHXH tỉnh Thanh Hóa khá toàn diện. Tuy nhiên, CBCCVC làm báo cáo cá nhân hàng tháng nhằm đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ, họp bình xét thi đua xếp loại quý làm căn cứ chi thưởng, nhưng khi đánh giá CBCCVC cuối năm chưa căn cứ báo cáo tháng và bình xét quý, việc thực hiện đánh giá còn mang tính hình thức, chưa thực sự sát sao trong việc chỉ rõ ưu khuyết điểm, việc đấu tranh, phê và tự phê, một số tiêu chí chưa cụ thể, mang tính chất định tính vì đặc thù một số chức danh công việc văn bản giấy tờ, khó định lượng, nếu định lượng thì cũng khó đánh giá được khách quan mức độ hoàn thành cũng như chất lượng công việc nên NLD vẫn chưa thật sự hài lòng về công tác đánh giá công việc, ta có thấy qua bảng tổng hợp kết quả khảo sát sau:



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

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, tác giả năm 2015)



Như vậy, tỷ lệ CBCCVC hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc còn ít trong khi số người không hài lòng chiếm tỷ lệ không nhỏ. Đây là yêu cầu đặt ra với Lãnh đạo BHXH tỉnh Thanh Hóa để nghiên cứu sửa đổi, bổ sung cách đánh giá thực hiện công việc đảm bảo công bằng, khách quan.

#### 2.2.4.2. Đào tạo và phát triển

Để đáp ứng nhu cầu phát triển, ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý, hoạt động cấp sổ BHXH, thẻ BHYT, quản lý đối tượng tham gia BHXH, BHYT, BHXH tỉnh Thanh Hóa luôn coi trọng công tác đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ đội ngũ CBCCVC, coi đây là nhiệm vụ cấp bách và là động lực quan trọng khuyến khích tinh thần đội ngũ lao động toàn cơ quan.

Việc đào tạo, bồi dưỡng CBCCVC của BHXH tỉnh Thanh Hóa được căn cứ quy định tại Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05/3/2010 của Chính phủ, Thông tư số 03/2011/TT-BNV ngày 25/01/2011 của Bộ Nội vụ về đào tạo bồi dưỡng công tác; Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBCCVC giai đoạn 2011-2015 của BHXH Việt Nam; vị trí việc làm, quy hoạch cán bộ, tiêu chuẩn của ngạch công chức, chức vụ lãnh đạo quản lý và nhu cầu xây dựng, phát triển nguồn nhân lực của các đơn vị trong cơ quan.

Hiện nay, BHXH tỉnh Thanh Hóa đang áp dụng các hình thức đào tạo:

- Đào tạo tại chỗ:

+ Đào tạo định hướng: Áp dụng cho tất cả NLD khi được tuyển dụng vào BHXH tỉnh Thanh Hóa nhằm tạo điều kiện cho NLD mới nắm được các thông tin tổng quan về chế độ, chính sách BHXH, BHYT các kiến thức chuyên môn liên quan đến vị trí công việc mà NLD sắp đảm nhận.

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

- Tự đào tạo: BHXH tỉnh Thanh Hóa khuyến khích tất cả CBCCVVC tự đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, phục vụ cho công tác nghiên cứu và quản lý và được hỗ trợ về thời gian, tài liệu.

- Tổ chức các khóa đào tạo nội bộ/hội thảo chuyên đề: BHXH tỉnh Thanh Hóa thường xuyên phối hợp tổ chức, mở lớp đào tạo, tập huấn cho cán bộ mới vào ngành, tổ chức các khóa học ngắn hạn bồi dưỡng nghiệp vụ, mở các lớp bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ lãnh đạo cấp huyện, cấp phòng. Các lớp này do Trường Đào tạo Nghiệp vụ BHXH chủ trì tổ chức.

- Đào tạo bên ngoài: Cử cán bộ tham dự các lớp đào tạo chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp; lớp đào tạo về chuyên môn (chế độ hưu trí bổ sung, tai nạn lao động...) do BHXH Việt Nam hoặc phối hợp với đơn vị ngoài ngành tổ chức theo hình thức dài hạn (nâng cao trình độ) hoặc ngắn hạn (cập nhật thông tin, trao đổi chuyên môn, bổ sung, hoàn thiện các kỹ năng...) tùy theo yêu cầu công việc và quy hoạch nhân sự cán bộ.

Thống kê công tác đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ của BHXH tỉnh Thanh Hóa giai đoạn 2010-2014 thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 2.7. Thống kê công tác đào tạo  
của Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa giai đoạn 2010-2014**

*DVT: Lượt người*

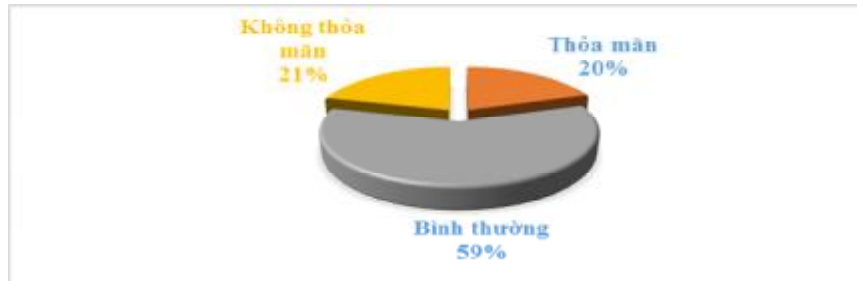
<b>Nội dung đào tạo</b>	<b>Năm 2010</b>	<b>Năm 2011</b>	<b>Năm 2012</b>	<b>Năm 2013</b>	<b>Năm 2014</b>
Đào tạo tại chỗ	70	80	100	115	125
Đào tạo bên ngoài	25	30	35	37	40
Đào tạo nội bộ	90	100	125	130	150
Tự đào tạo	30	35	32	40	40
<b>Tổng</b>	<b>215</b>	<b>245</b>	<b>292</b>	<b>322</b>	<b>355</b>

*(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)*

Như vậy, số lượt người được đào tạo hàng năm tăng dần do nhu cầu đào tạo tăng, đồng thời chính sách đào tạo ngày càng được quan tâm hơn. Tuy nhiên tỷ lệ tăng không đồng đều là do nhu cầu đào tạo ở mỗi nội dung tăng khác nhau. Năm 2011 tăng 13,9% so với năm 2010 (năm 2010 có 215 lượt người, năm 2011 có 245 lượt người). Đến năm 2012, tỷ lệ đào tạo tăng lên tới 19% so với năm 2011 do năm 2011 là năm đầu tiên BHXH Việt Nam tổ chức

thi tuyển rộng rãi, số chỉ tiêu lớn nên năm 2012 số người cần đào tạo tăng cao. Năm 2014, tốc độ tăng chậm hơn, tăng 10,2% so với năm 2013.

Kết quả khảo sát ý kiến CBCCVC BHHX tỉnh Thanh Hóa như sau:



### **Biểu đồ 2.5. Đánh giá của người lao động về đào tạo, tập huấn**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHHX tỉnh Thanh Hóa, tác giả năm 2015)

Kết quả cho thấy có tới 79% CBCCVC cảm thấy thỏa mãn với công tác đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng của BHHX tỉnh Thanh Hóa, 21% CBCCVC cho rằng công tác đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng chưa đáp ứng tốt nhu cầu của họ. Nguyên nhân do việc xác định nhu cầu đào tạo chưa hợp lý, mục tiêu hướng đến nâng cao nghiệp vụ hoặc sự phát triển của cá nhân chưa hoàn toàn được quan tâm đúng mức như: xác định đối tượng đào tạo đôi lúc mang tính chất hình thức, người thực sự có nhu cầu cần nâng cao kiến thức chưa được lựa chọn để đáp ứng kịp thời, cá nhân ở bộ phận chưa thực sự cấp thiết thì được lựa chọn hoặc việc xác định kế hoạch, chương trình đào tạo chưa phù hợp đối tượng đào tạo, chương trình dành cho đối tượng lao động trẻ, đòi hỏi tính năng động, linh hoạt, khả năng tiếp thu kỹ thuật công nghệ thì người trên 50 tuổi ở vị trí công tác đó khó tiếp cận làm hạn chế động lực làm việc của NLĐ.

#### **2.2.4.3. Các công tác liên quan đến sử dụng cán bộ**

*Công tác điều động bổ nhiệm, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm cán bộ*

Đây là biện pháp tạo động lực có ảnh hưởng lớn và rõ rệt đến NLĐ, do vậy, việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, phê duyệt bổ nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ lãnh đạo được BHHX tỉnh Thanh Hóa thực hiện theo quy trình, đúng tiêu chuẩn, số cán bộ được bổ nhiệm đã đáp ứng nhiệm vụ được giao nhằm tạo điều kiện rèn luyện cán bộ, chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận ở các chức danh chủ chốt của cơ quan. Ngoài những tiêu chuẩn về bằng cấp, chứng chỉ chuyên

môn, khi xem xét điều động, bổ nhiệm, Lãnh đạo BHXH tỉnh Thanh Hóa còn xét những tiêu chí người quản lý cần có như: sự tín nhiệm của cá nhân, tập thể, khả năng lãnh đạo và làm việc nhóm, phương pháp đưa ra quyết định và tính đổi mới trong giải quyết thực hiện công việc để đảm bảo cá nhân được bổ nhiệm tiếp tục phát huy tinh thần trách nhiệm, nâng cao nghiệp vụ và năng lực quản lý để hoàn thành tốt nhiệm vụ trên cương vị công tác mới.

Trong 5 năm, BHXH tỉnh Thanh Hóa thực hiện điều động, điều động bổ nhiệm và bổ nhiệm 24 lượt Giám đốc, Phó Giám đốc BHXH huyện; 11 cán bộ quản lý cấp phòng; kéo dài thời gian giữ chức vụ 5 trường hợp.

Để làm tốt công tác này, BHXH tỉnh Thanh Hóa thường xuyên nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCCVC, tăng cường công tác quản lý CBCCVC, luân chuyển cán bộ theo quy hoạch, khắc phục tư tưởng cục bộ, khép kín và tình trạng luân chuyển mang tính hình thức, coi đây là phương thức đào tạo, rèn luyện viên chức hoặc tăng cường sự lãnh đạo cho cấp dưới. Nghiên cứu ban hành, thực hiện các chính sách đãi ngộ hợp lý, thỏa đáng với những viên chức có tài năng, gắn bó với công việc, có nhiều đóng góp, cống hiến, ưu tiên cán bộ nữ, cán bộ là người dân tộc thiểu số. Ngoài ra, việc kiểm tra sát hạch trước khi bổ nhiệm cán bộ quản lý đã từng bước nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, lựa chọn những người thực sự có tâm, có tài, phẩm chất chính trị, đạo đức tốt để bổ nhiệm giữ các chức vụ lãnh đạo, tạo động lực để cán bộ phấn đấu, rèn luyện để có cơ hội tham gia công tác lãnh đạo, quản lý; từ đó xây dựng được đội ngũ cán bộ có chất lượng và cơ cấu hợp lý, bảo đảm tính liên tục, kế thừa và phát triển, đáp ứng yêu cầu của cơ quan và của Ngành. Bên cạnh đó, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã quán triệt công tác cán bộ đến các đơn vị, thường xuyên nắm bắt tình hình thực tế tại BHXH các huyện, thị, kịp thời phát hiện, ngăn chặn, xử lý những sai phạm trong công tác cán bộ.

#### *Quy hoạch, đề bạt tạo cơ hội thăng tiến*

BHXH tỉnh Thanh Hóa đã triển khai thực hiện Công văn số 215/BHXH-BCS ngày 10/9/2009 và số 460/BHXH-BCS ngày 26/5/2012 của Ban Cán sự Đảng BHXH Việt Nam hướng dẫn thực hiện công tác quy hoạch cán bộ BHXH các tỉnh, thành phố đến năm 2015 đúng quy trình 3 khâu giữa công tác quy hoạch,

đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ; xây dựng xong danh sách quy hoạch dự nguồn các chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý đến năm 2015 đảm bảo đúng quy định, tạo tiền đề cho công tác đào tạo, bồi dưỡng chuẩn bị nguồn cán bộ và góp phần quan trọng nâng cao chất lượng công tác quản lý, điều hành và thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, chủ động bố trí, sử dụng cán bộ trong tình hình mới.

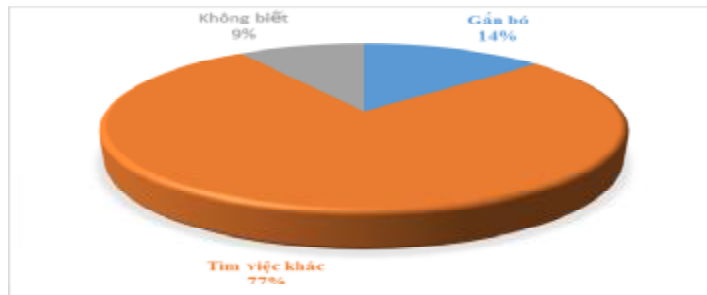
Trong quá trình thực hiện, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã ưu tiên người tốt nghiệp đại học hệ chính quy trở lên, cán bộ trẻ có triển vọng để từng bước trẻ hóa đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý; chú trọng đến việc đảm bảo hài hòa về lĩnh vực nghiệp vụ, cơ cấu và yếu tố chênh lệch về độ tuổi của cán bộ dự nguồn ở mỗi đơn vị, đảm bảo tính kế thừa, phát triển và sự chuyển tiếp liên tục, vững vàng giữa các thế hệ cán bộ, nhằm nâng cao chất lượng quy hoạch, khắc phục những hạn chế trong công tác quy hoạch cán bộ thời gian qua. Với phương châm quy hoạch cán bộ tại chỗ bao gồm nhân lực cho các vị trí công việc chuyên môn nghiệp vụ, nhân lực cho bộ máy quản lý, điều hành..., rà soát chất lượng của công tác quy hoạch để có cơ sở xây dựng chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho năm hiện tại và những năm tiếp theo, công tác quy hoạch nhân lực tại BHXH tỉnh Thanh Hóa phần nào đáp ứng được yêu cầu trước mắt, cho tương lai gần và có tầm nhìn, đặc biệt là đã gắn với đặc điểm riêng, những yêu cầu về vị trí công việc để đưa vào quy hoạch đối tượng hợp lý, đa dạng, đáp ứng được yêu cầu của công việc.

Số liệu thống kê công tác quy hoạch từ năm 2010 đến 2014 tại BHXH tỉnh Thanh Hóa cho thấy đã có 97 lượt cán bộ được quy hoạch cho các vị trí, chức danh quản lý, điều hành. Trong đó quy hoạch 24 CBCCVC vào chức danh trưởng, phó phòng, 68 CBCCVC vào chức danh Giám đốc, Phó Giám đốc BHXH huyện và 5 công chức vào chức danh Phó Giám đốc BHXH tỉnh.

Công tác quy hoạch, tạo định hướng phát triển cán bộ đã tạo động lực phấn đấu cho CBCCVC và góp phần quan trọng vào thực hiện thắng lợi nhiệm vụ chính trị của cơ quan và của Ngành.

Tìm hiểu về dự định sắp tới của CBCCVC với cơ quan thì cơ bản tỷ lệ CBCCVC gắn bó với cơ quan là tương đối ổn định, do đây là cơ quan Nhà nước sự ổn định tương đối được đảm bảo về công việc nên số lượng NLD thôi

việc là không nhiều. Có một số CBCCVC tuổi đời còn trẻ, năng động muốn thể hiện năng lực của mình và công việc đòi hỏi phải đi công tác, dự án thì họ muốn thể hiện và muốn được đi xa, chưa muốn gò bó thì sẽ thay đổi công việc. Ngoài ra, do yếu tố gia đình, một số CBCCVC nghỉ việc hoặc nghỉ việc tạm thời để chăm lo cuộc sống gia đình hoặc định cư ở nước ngoài cùng người thân. Qua tổng hợp phiếu khảo sát về dự định sắp tới của CBCCVC với cơ quan ta thấy như sau:



**Biểu đồ 2.6. Dự định sắp tới của cán bộ, công chức, viên chức với cơ quan**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, tác giả năm 2015)

Qua bảng trên cho thấy tỷ lệ CBCCVC gắn bó lâu dài với cơ quan đạt 87%, tìm việc khác đạt 9%, không biết đạt 5%, phần lớn CBCCVC đều muốn gắn bó lâu dài với cơ quan, chỉ có một số ít NLD muốn ra đi. Như vậy, có thể nói, công tác tạo động lực tương đối tốt khi mà có số lượng CBCCVC muốn gắn bó và trung thành với cơ quan rất lớn.

#### 2.2.4.4. Cải thiện điều kiện làm việc

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

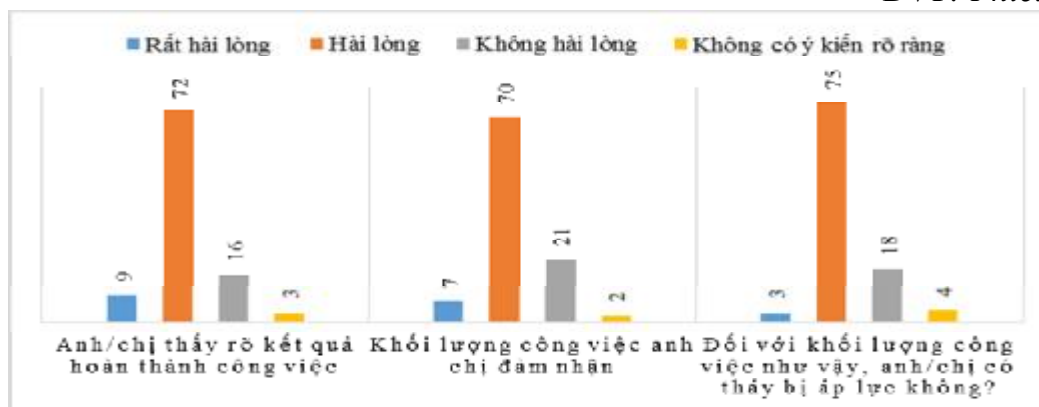
Trước tiên, để đảm bảo an toàn lao động, BHXH tỉnh đã tập trung công tác thông tin, tuyên truyền, thực hiện về an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ thông qua các hình thức: hợp đồng thuê công ty làm dịch vụ vệ sinh môi trường, thường xuyên sắp xếp bố trí các chậu cây cảnh cải thiện

thêm cây xanh tại sân cơ quan, cải tạo hệ thống nước, nhà vệ sinh, sửa sân, sơn tường, phun thuốc diệt côn trùng, cải tạo nhà để xe... Năm 2014, chi phí cho công tác an toàn vệ sinh lao động là trên 400 triệu đồng, huấn luyện cho 241 CBCCVC về công tác phòng chống cháy nổ. Song song với đó, BHXH tỉnh đã tổ chức khám sức khỏe định kỳ mỗi năm một lần cho CBCCVC theo quy định. Ngoài ra, cơ quan luôn cố gắng tạo bầu không khí làm việc thân thiện, gần gũi cởi mở giữa tập thể CBCCVC giúp họ cảm thấy vui vẻ, thoải mái, thực hiện công việc của cá nhân cũng như làm việc nhóm đạt hiệu quả.

Bên cạnh đó, nỗ lực cải thiện điều kiện làm việc cho NLĐ chính là một trong những biện pháp hữu hiệu nhằm tạo động lực lao động, nâng cao hiệu quả công việc thông qua việc bố trí nơi làm việc được thiết kế khoa học, đầy đủ tiện nghi phục vụ cho NLĐ (đảm bảo mỗi NLĐ có diện tích sử dụng là 8m<sup>2</sup>), việc mua sắm trang thiết bị phục vụ công tác được lãnh đạo cơ quan khá quan tâm. Mỗi CBCCVC được trang bị 01 bàn làm việc, 01 máy tính cá nhân, đối với Lãnh đạo cấp tỉnh, huyện mỗi lãnh đạo được bố trí 01 máy tính xách tay. Lãnh đạo cấp tỉnh, huyện được bố trí phòng làm việc riêng. Tất cả các phòng làm việc đều được lắp điều hòa, được phục vụ các văn phòng phẩm (theo mức khoán quy định tại Quy chế chi tiêu nội bộ của ngành BHXH).

Để làm rõ hơn hiệu quả của các biện pháp tạo động lực lao động đối với CBCCVC tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, mức độ hài lòng của NLĐ về hiệu quả làm việc được thể hiện qua tổng hợp phiếu khảo sát như sau:

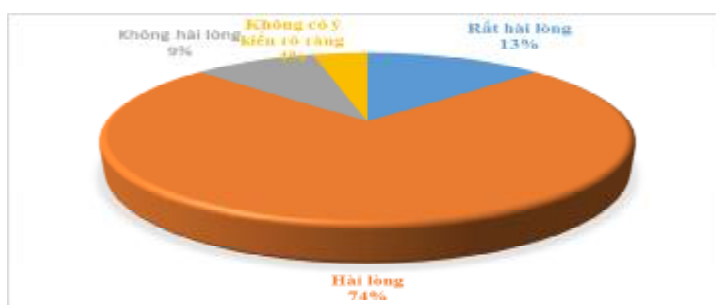
*DVT: Phiếu*



**Biểu đồ 2.7. Mức độ hài lòng của cán bộ, công chức, viên chức về hiệu quả làm việc**  
(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, tác giả năm 2015)

Như vậy, tỷ lệ CBCCVC nhận xét hài lòng về kết quả hoàn thành công việc, khối lượng công việc mà họ đảm nhận đạt từ 70% đến 75%. Tỷ lệ rất hài lòng đạt từ 3% đến 9% đã thể hiện sự lạc quan, tinh thần trách nhiệm với công việc và họ hài lòng với khối lượng công việc và kết quả mà họ mang lại. Tuy nhiên, tỷ lệ CBCCVC không hài lòng cũng là con số đáng lưu tâm (21%) do khối lượng công việc mà họ đảm nhận nhiều, phức tạp nhưng mức lương nhận được lại không tương xứng. Tỷ lệ người không có ý kiến rõ ràng thấp.

Cuối cùng, việc thống kê mức độ hài lòng của NLD đối với công việc thể hiện rõ hiệu quả của các biện pháp tạo động lực lao động như sau:



**Biểu đồ 2.8. Mức độ hài lòng của NLD với công việc**

(Nguồn: Khảo sát thực tế tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, tác giả năm 2015)

Phần lớn CBCCVC của cơ quan đều cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại của bản thân chứng tỏ các biện pháp tạo động lực lao động đã giúp NLD yên tâm làm việc, muốn gắn bó với cơ quan, tự nguyện nỗ lực làm việc vì sự phát triển chung. Điều này đạt được một phần nhờ cơ quan đã quan tâm tới công tác tạo động lực, khuyến khích họ cả về vật chất lẫn tinh thần. Còn số ít NLD chưa cảm thấy hài lòng với công việc. Vì thế cơ quan cần chú trọng đến nhóm đối tượng này hơn nữa trong quá trình tạo động lực lao động.

## 2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động

### 2.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Từ khi thành lập cho đến nay, đội ngũ nhân lực của BHXH tỉnh Thanh Hóa không ngừng được bổ sung về số lượng và được tham gia học tập, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, nâng cao chất lượng, dần hình thành một đội ngũ CBCCVC chuyên nghiệp, nhiệt tình trong công việc, có phẩm chất chính trị, trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao.



### 2.3.1.1. Số lượng

Khối lượng công việc mà ngành BHXH phải thực hiện rất lớn, từ khi Luật BHXH và Luật BHYT có hiệu lực, năm 2008 bổ sung thêm việc thu, chi, quản lý và sử dụng quỹ BHXH tự nguyện; quỹ BHTN ra đời năm 2009; yêu cầu giám định chi phí khám bệnh, chữa bệnh BHYT; số đối tượng tham gia và hưởng chế độ từ các loại hình bảo hiểm ngày một tăng. Trước yêu cầu đó, Bộ Nội vụ đã giao thêm chỉ tiêu biên chế ngành BHXH nhằm đáp ứng yêu cầu công việc. Giai đoạn 2011-2013, số lượng CBCCVN BHXH tỉnh Thanh Hóa tăng 74 người do tiếp nhận thêm cán bộ từ đợt tuyển dụng của Ngành năm 2011 và 2013.

### 2.3.1.2. Cơ cấu

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngạch, tuổi và giới tính:

**Bảng 2.8. Cơ cấu nguồn nhân lực Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa chia theo ngạch, giới tính và tuổi giai đoạn 2010-2014**

*ĐVT: Người, %*

Chỉ tiêu	Năm 2010		2011		2012		2013		2014	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<b>1. Chia theo ngạch</b>	<b>425</b>	<b>100</b>	<b>476</b>	<b>100</b>	<b>499</b>	<b>100</b>	<b>550</b>	<b>100</b>	<b>598</b>	<b>100</b>
Chuyên viên cao cấp và tương đương	0	0	0	0	0	0	1	0,02	1	0,02
Chuyên viên chính và tương đương	10	2,35	14	2,94	18	3,61	16	2,91	14	2,34
Chuyên viên và tương đương	339	79,77	382	80,25	409	81,96	397	72,18	402	67,22
Cán sự và tương đương	65	15,29	69	14,5	64	12,83	75	13,64	78	13,04
Còn lại	11	2,59	11	2,31	8	1,6	61	11,09	103	17,22
<b>2. Chia theo độ tuổi</b>	<b>425</b>	<b>100</b>	<b>476</b>	<b>100</b>	<b>499</b>	<b>100</b>	<b>550</b>	<b>100</b>	<b>598</b>	<b>100</b>
Dưới 30 tuổi	86	20,24	137	28,78	156	31,26	144	26,18	196	32,78
Từ 30 đến 50 tuổi	268	63,06	265	46,01	268	53,91	328	59,64	329	55,02
Trên 50 tuổi	71	16,71	74	15,55	75	15,03	78	14,18	73	12,21
<b>3. Chia theo giới tính</b>	<b>425</b>	<b>100</b>	<b>476</b>	<b>100</b>	<b>499</b>	<b>100</b>	<b>550</b>	<b>100</b>	<b>598</b>	<b>100</b>
Nam	232	54,59	245	51,47	237	47,5	287	52,18	295	49,33
Nữ	193	45,41	231	48,53	262	52,5	263	47,82	303	50,67

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

Về cơ cấu ngạch, tỷ lệ chuyên viên cao cấp, chuyên viên chính tính đến hết tháng 12/2014 còn rất thấp (2,36%); ngạch chuyên viên và tương đương là 67,22%, ngạch cán sự và tương đương là 30,26%. Đây chính là lực lượng cán bộ chủ chốt giữ các chức vụ lãnh đạo và quản lý cần được chú trọng đào tạo,

bồi dưỡng nâng cao về trình độ lý luận chính trị và quản lý nhà nước để đáp ứng yêu cầu quản lý của cơ quan.

Về độ tuổi, tỷ lệ cán bộ trong độ tuổi 30-50 chiếm đa số khoảng 55%, dưới 30 tuổi khoảng 30%, trên 50 tuổi khoảng 15% tổng số nhân lực toàn cơ quan. Trong giai đoạn 2010-2014, có sự biến động tăng mạnh tỷ lệ CBCCVC độ tuổi dưới 30 (khoảng 12%), giảm mạnh tỷ lệ độ tuổi từ 30-50 (khoảng 8%), giảm nhẹ tỷ lệ độ tuổi trên 50 (4%) do đợt tuyển dụng năm 2011, BHXH tỉnh Thanh Hóa được bổ sung thêm cán bộ với đa số là cán bộ trẻ (dưới 30 tuổi).

Về giới tính, tỷ trọng giữa nam và nữ chênh nhau không lớn, số cán bộ nam thường xuyên cao hơn số cán bộ nữ, tuy nhiên, giai đoạn 2010-2014, tỷ lệ nữ cán bộ tăng khoảng 5% nên hiện nay, tỷ lệ cán bộ gần như cân bằng giới tính (năm 2014 là 50,67% đối với nữ và 49,33% đối với nam) là thực trạng chung của cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính ở các cơ quan Nhà nước.

- Cơ cấu trình độ đào tạo:

**Bảng 2.9. Thống kê trình độ đào tạo nguồn nhân lực của Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa giai đoạn 2010-2014**

*ĐVT: Người, %*

STT	Năm Trình độ	2010		2011		2012		2013		2014	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Tiến sĩ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Thạc sĩ	5	1,18	5	1,05	7	1,4	8	1,46	8	1,34
3	Đại học	312	73,41	348	73,11	395	79,16	399	72,55	416	69,57
4	Cao đẳng	38	8,94	44	9,24	28	5,61	25	4,55	39	6,52
5	Trung cấp	60	14,12	69	14,5	62	12,43	58	10,55	76	12,71
6	Sơ cấp	10	2,35	10	2,1	7	1,4	60	10,91	59	9,87
<b>Tổng cộng</b>		<b>425</b>	<b>100</b>	<b>476</b>	<b>100</b>	<b>499</b>	<b>100</b>	<b>550</b>	<b>100</b>	<b>598</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

CBCCVC có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất (năm 2012: 79,16%) với rất nhiều loại hình đào tạo như chính quy, tại chức, chuyên tu, từ xa, vừa học vừa làm. Đây là nhóm lao động có trình độ đào tạo cơ bản đảm nhận được các nghiệp vụ chuyên môn nếu họ được đào tạo bổ sung các kiến thức bổ trợ và bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ về BHXH, BHYT, BHTN và các kỹ năng làm việc, khả năng tham mưu chế độ, chính sách một cách bài bản. Tuy vậy, lực lượng này cần được bố trí, sử dụng hợp lý tránh lãng phí nguồn

nhân lực. CBCCVC có trình độ cao đẳng và sơ cấp chiếm tỷ lệ nhỏ, lực lượng lao động này có khả năng thực hiện các kỹ năng chuyên môn đơn thuần như quản trị, hành chính, phục vụ, văn thư... mặc dù những vị trí này không yêu cầu bằng cấp, trình độ cao nhưng vẫn cần được đào tạo bài bản các kỹ năng chuyên môn mà họ đảm nhận. Năm 2014 có 9,87% NLD có trình độ sơ cấp cần được đào tạo nâng cao để đáp ứng nhiệm vụ.

Như vậy, nguồn nhân lực của BHXH tỉnh Thanh Hóa có trình độ cao, cơ cấu nguồn nhân lực trẻ, đây là những yếu tố quan trọng để BHXH tỉnh Thanh Hóa thực hiện nhiệm vụ chính trị được giao. Tuy vậy, đội ngũ trẻ cũng bộc lộ hạn chế (thiếu kinh nghiệm và kỹ năng công việc), cần có định hướng phù hợp và để xây dựng các biện pháp tạo động lực một cách hiệu quả.

### ***2.3.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức***

Ngoài yếu tố thuộc bản thân NLD tác động đến hoạt động tạo động lực lao động thì các yếu tố nội hàm bên trong của cơ quan cũng góp phần tạo nên bức tranh về thực trạng công tác tạo động lực lao động của cơ quan hiện nay.

#### ***2.3.2.1. Mục tiêu và chiến lược phát triển của BHXH tỉnh Thanh Hóa***

Trong những năm gần đây, BHXH đang ngày càng phát huy được vai trò của mình trong công tác đảm bảo an sinh xã hội cùng với hệ thống BHXH bắt buộc là BHXH tự nguyện và việc mở rộng BHYT toàn dân nhằm mở rộng độ bao phủ của BHXH, BHYT đến khắp mọi miền, mọi cá nhân trong cả nước. Điều này thúc đẩy ngành BHXH nói chung, BHXH tỉnh Thanh Hóa phải có định hướng phát triển mới để đáp ứng yêu cầu cấp thiết này.

Thực hiện mục tiêu chung của Chiến lược phát triển ngành BHXH Việt Nam đến năm 2020 nhằm tiếp tục phát triển ngành BHXH Việt Nam theo hướng hiện đại, đảm bảo đủ năng lực và điều kiện để nâng cao chất lượng, hiệu quả phục vụ và tổ chức thực hiện chính sách BHXH, BHYT, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, BHXH tỉnh Thanh Hóa đặt ra mục tiêu tiếp tục nỗ lực cố gắng, phát huy kết quả đã đạt được; chủ động phối hợp chặt chẽ với các sở, ban, ngành, đẩy mạnh công tác phát triển mở rộng đối tượng tham gia BHXH, BHYT, nâng cao số lượng, chất lượng hoạt động của mạng lưới đại lý thu; tăng cường công tác kiểm tra, hạn chế

tình trạng nợ đọng, trực lợi quỹ BHXH, BHYT; đổi mới phương thức hoạt động, đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin; nâng cao năng lực đội ngũ CBCCVC bảo đảm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong thời gian tới, bảo đảm tích cực quyền lợi BHXH, BHYT cho người dân; nâng cao hiệu quả tổ chức các phong trào thi đua, gắn chặt thi đua với các nhiệm vụ chuyên môn, tạo nguồn động lực hướng tới các mục tiêu phát triển cao hơn trong tổ chức thực hiện chính sách BHXH, BHYT. Điều này đòi hỏi nỗ lực của tập thể CBCCVC và sự quan tâm, phối hợp của BHXH Việt Nam, các sở, ban, ngành địa phương và người dân nhằm đưa chính sách BHXH, BHYT đi vào cuộc sống thiết thực nhất, bảo đảm vững chắc an sinh xã hội cho người dân trên địa bàn tỉnh Thanh Hoá.

### *2.3.2.2. Quan điểm về vấn đề tạo động lực cho cán bộ, công chức, viên chức của BHXH tỉnh Thanh Hóa*

Lãnh đạo BHXH tỉnh Thanh Hóa coi trọng vai trò, sự nỗ lực đóng góp của mỗi CBCCVC, luôn tạo điều kiện để CBCCVC phát huy năng lực nhằm hoàn thành nhiệm vụ chính trị của cơ quan, của Ngành BHXH.

Với đặc thù là cơ quan thực hiện nhiệm vụ an sinh xã hội, Lãnh đạo BHXH tỉnh Thanh Hóa luôn có sự mềm dẻo, linh hoạt, coi trọng CBCCVC. Tập thể Lãnh đạo cơ quan là những đảng viên luôn nêu cao tinh thần, phát huy và phát động trong đội ngũ CBCCVC thông qua các tổ chức đoàn thể đặt ra yêu cầu mỗi cán bộ, mỗi đảng viên phải học tập, rèn luyện không ngừng, học không chỉ là nghĩa vụ để chuẩn hóa cán bộ theo yêu cầu của Đảng mà còn phải là nhu cầu tự thân, học tập thường xuyên, học tập suốt đời để có phẩm chất tốt, đồng thời có nền tảng học vấn cần thiết, biến học vấn trở thành văn hóa, trở thành thành tố quan trọng trong phong cách lãnh đạo.

Xuất phát từ tình hình thực tế, Lãnh đạo cơ quan đã có nhận định và quan điểm rõ ràng trong việc đẩy mạnh hoạt động tạo động lực lao động, cụ thể:

- Hoạt động tạo động lực lao động là nhiệm vụ trọng tâm;
- Tạo động lực lao động cần phải được tiến hành thường xuyên, liên tục, luôn được làm mới;

- Ưu tiên tạo động lực lao động thông qua hoạt động quy hoạch cán bộ, đào tạo, phát triển, luân chuyển, điều động;

- Tăng cường hoạt động định hướng đối với lao động mới, nhân sự mới được bổ nhiệm. Giúp cho lao động mới hòa nhập nhanh chóng với công việc và môi trường làm việc; định hướng phát triển trong tương lai cho nhân viên;

- Tăng cường sự gắn bó với cơ quan của CBCCVC thông qua thực hiện tổng thể các chính sách đãi ngộ, cải thiện môi trường làm việc, tạo điều kiện cho NLD chứng minh năng lực bản thân, ghi nhận sự đóng góp của cá nhân...;

Chính quan điểm đúng đắn của Lãnh đạo cơ quan về vai trò của hoạt động tạo động lực lao động đã tạo điều kiện cho việc tăng cường triển khai các hoạt động này trong thực tế có hiệu quả.

### 2.3.2.3. Văn hoá tổ chức

BHXH tỉnh Thanh Hóa đã xây dựng Quy chế văn hóa công sở và phổ biến trong toàn cơ quan, qua đó, việc tuân thủ quy chế được chú trọng hơn, hướng đến mục tiêu cuối cùng là hoàn thành tốt các nhiệm vụ chính trị được giao. CBCCVC BHXH tỉnh Thanh Hóa coi mỗi bộ phận như một gia đình nhỏ và cơ quan là một đại gia đình, các thành viên trong gia đình đều là anh em, đoàn kết, nhất trí, tương trợ lẫn nhau trong công việc, luôn chia sẻ, quan tâm đến đời sống mọi mặt. Nhờ đó, NLD cảm thấy thoải mái như trong gia đình mình, yên tâm cống hiến, cùng phấn đấu vì mục tiêu chung của tổ chức.

Nhân viên mới được học các nội dung về lịch sử hình thành và phát triển của Ngành, cơ quan; văn hóa chào hỏi, hội họp trong cơ quan; nội quy lao động; quy chế văn hóa công sở nhằm trang bị những hiểu biết cần thiết giúp NLD hòa nhập nhanh hơn với môi trường làm việc. Hàng năm, cơ quan tổ chức rất nhiều phong trào, hoạt động quần chúng như: tổ chức giải bóng đá, cầu lông trong toàn cơ quan, liên hoan thi văn nghệ giữa các đơn vị, hay cuộc thi tìm hiểu về nghị quyết đại hội Đảng mới, thi đoàn viên Công đoàn giỏi, lãnh đạo đoàn xuất sắc... Vừa qua, để chào mừng 20 năm ngày thành lập ngành BHXH, các chương trình hội diễn văn nghệ, thể dục thể thao được tổ chức trong toàn tỉnh để tạo bầu không khí sôi nổi, kích thích tinh thần làm

việc, sự giao lưu, hiểu biết, gắn bó giữa CBCCVC với nhau, giữa CBCCVC với cơ quan, với Ngành.

Ngoài ra, sự quan tâm của tập thể, của người quản lý trực tiếp với hoàn cảnh riêng của mỗi người cũng là yếu tố tạo nên môi trường làm việc tốt tại cơ quan. Đối với lao động trẻ lập gia đình, cơ quan, bộ phận trực tiếp hỗ trợ tối đa về người và tài chính. Thăm hỏi, động viên CBCCVC có người nhà ốm đau (cha mẹ đẻ, cha mẹ chồng/vợ, vợ/chồng, con). Việc quan tâm kịp thời, đúng mức là nguồn động viên lớn đối với mỗi cá nhân, giúp họ cảm thấy đây chính là gia đình của mình, mình cần gắn bó và vun đắp cho gia đình đó.

Nhờ vậy, văn hoá tổ chức của BHXH tỉnh Thanh Hóa đã lan tỏa, gắn kết giữa các thành viên, không phân biệt đơn vị, cơ quan tỉnh hay huyện, có sự gắn bó, thân thiết hơn, hiểu biết và thông cảm với nhau, tạo ra sự hứng thú, tích cực và lôi cuốn mọi người làm việc.

#### *2.3.2.4. Chính sách nhân sự*

Bên cạnh đó, hoạt động quản trị nhân sự có liên quan trực tiếp đến hoạt động tạo động lực lao động của cơ quan bao gồm các vấn đề như: trả lương, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo phát triển, khen thưởng kỷ luật, đề bạt còn phụ thuộc vào quy định của Nhà nước nên chưa hoàn toàn đáp ứng nhu cầu số đông NLĐ tại BHXH tỉnh Thanh Hóa, vì vậy chưa tạo được động lực lớn cho họ. Nếu các hoạt động nhân sự là nền tảng cho hoạt động tạo động lực lao động của cơ quan được thực hiện tốt, khoa học thì sẽ góp phần tạo nên cơ sở vững chắc cho sự thành công của hoạt động tạo động lực lao động.

#### *2.3.2.5. Điều kiện làm việc*

Điều kiện làm việc của BHXH tỉnh Thanh Hóa đã được quan tâm, trang bị tương đối đầy đủ nhưng còn chưa hợp lý, khoa học, ảnh hưởng chưa tốt đến tâm sinh lý của CBCCVC, ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc.

#### *2.3.2.6. Đặc thù công việc*

Đặc thù công việc của BHXH tỉnh Thanh Hóa đó là giải quyết chế độ BHXH, BHYT, BHTN đối với NLĐ. Yêu cầu đặt ra cho CBCCVC là làm sao có thể đáp ứng được trong chính sách của mình sự vận dụng các yếu tố công

bằng xã hội, đúng quyền lợi, đúng đối tượng và sự nhanh nhạy, kịp thời của các chính sách, đáp ứng nhu cầu chính đáng của nhân dân và NLĐ.

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

#### **2.3.3.1. Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước**

Trong điều kiện nước ta đang hoàn thiện hệ thống chính sách, pháp luật thì chính sách pháp luật của Nhà nước về vấn đề lao động có nhiều thay đổi, hướng đến sự đồng bộ, ảnh hưởng lớn đến động lực lao động của NLĐ: Chính sách về tiền lương (lương tối thiểu, quy định trả lương làm thêm giờ,...), quy định về thời giờ làm việc - nghỉ ngơi, chế độ BHXH... có xu hướng thay đổi có lợi, quan tâm hơn tới NLĐ, giúp họ có động lực làm việc cao hơn.

#### **2.3.3.2. Điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội của nhà nước và địa phương**

Việt Nam đang trong đà phát triển và hội nhập, kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ thông tin và mọi mặt đời sống đều có nhiều thay đổi tạo điều kiện thuận lợi cho BHXH tỉnh Thanh Hóa trong hoạt động tạo động lực lao động. Ngoài ra, tỉnh có một số thuận lợi cơ bản trong phát triển kinh tế, xã hội, nhận được chỉ đạo, tập trung đầu tư của Đảng, Nhà nước về các mặt trong quá trình xây dựng và phát triển. Do vậy, kinh tế, xã hội, công nghệ thông tin phát triển giúp cho việc học và tự nâng cao trình độ năng lực của cá nhân được thuận lợi, dễ dàng hơn, có điều kiện thăng tiến, chứng tỏ năng lực bản thân. Sự phát triển của các phương tiện truyền thông cũng góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho việc quảng bá thông tin và hình ảnh của cơ quan, của Ngành.

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

Xu thế toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế tạo cơ hội thuận lợi cho Việt Nam tạo việc làm, phát triển thị trường lao động, giải quyết việc làm, góp phần tăng thu nhập cho người dân, thúc đẩy kinh tế - xã hội phát triển. Tuy nhiên, các thể chế điều tiết các quan hệ lao động xã hội chưa bao trùm hết tất cả các cấp gây khó khăn khi soạn thảo chính sách đồng bộ và thống nhất trong các vấn đề hình thành giá cả, tiền lương, thu nhập, thuế khoá phù hợp với việc tính toán quyền lợi các chủ thể khác nhau của thị trường lao động. Thực tế này ảnh hưởng không nhỏ tới nguồn nhân lực của BHXH tỉnh Thanh Hóa. NLĐ đổ xô đến ứng tuyển tại cơ quan, đơn vị Nhà nước vì muốn có chỗ làm ổn định mà không xuất phát từ mục

tiêu, nhu cầu cá nhân nên động lực lao động không cao. Tuy vậy, họ sẽ có xu hướng cố gắng hoàn thành nhiệm vụ để đảm bảo giữ được vị trí làm việc hiện tại.

#### *2.3.3.4. Vị thế ngành, tổ chức*

Với vai trò thực thi chính sách xương sống, trụ cột của nền an sinh xã hội quốc gia, ngành BHXH đã phát huy vị thế của mình, chứng tỏ được sức hút khá mạnh mẽ. CBCCVC của BHXH tỉnh Thanh Hóa nhìn chung đều hài lòng và có ý thức kỷ luật lao động, cố gắng làm việc để phát huy những mặt tích cực và giữ được vị trí của mình.

#### *2.3.3.5. Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác*

Trong thời gian qua, khủng hoảng kinh tế ảnh hưởng đến mọi mặt của đời sống xã hội, BHXH tỉnh Thanh Hóa cũng không ngoại lệ. BHXH Việt Nam nói chung cũng như BHXH tỉnh Thanh Hóa nói riêng đã có những điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các đơn vị, tổ chức khác. Từ đó, đưa ra những chính sách mới thúc đẩy NLD làm việc.

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

## **2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa**

### *2.4.1. Kết quả đạt được*

Qua phân tích, có thể thấy công tác tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa đã giúp NLD gắn bó mật thiết với cơ quan, luôn phấn đấu vì hoạt động, mục tiêu chung của cơ quan cũng như của Ngành.

*Thứ nhất*, Ban lãnh đạo đã có những quan điểm đúng đắn về vai trò của hoạt động tạo động lực lao động từ đó có chỉ đạo trong hoạt động cụ thể.

*Thứ hai*, chính sách về tiền lương, phụ cấp, phúc lợi và dịch vụ ổn định, bám sát quy định của Nhà nước đối với khối hành chính, sự nghiệp và từng bước cải tiến theo hướng giảm dần tính bình quân, bao cấp, tiến tới trả lương theo cơ chế thị trường; đời sống CBCCVC từng bước được cải thiện, nâng cao.



*Thứ ba*, các chính sách tạo động lực về phi tài chính đã có định hướng tạo ra được một môi trường làm việc thân thiện, gắn bó, đoàn kết giúp đỡ, tạo sự yên tâm cho CBCCVV khi công tác tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.

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

Công tác bổ nhiệm cán bộ được tiến hành theo đúng quy trình, thủ tục, quy định về phân cấp quản lý cán bộ; thông qua bổ nhiệm lại nhằm giúp cán bộ khắc phục, sửa chữa thiếu sót, phát huy những mặt tích cực, từ đó nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ tại cơ quan; có cơ chế sàng lọc, xử lý thanh loại những cán bộ yếu kém về năng lực, thoái hoá biến chất, vi phạm nội quy lao động góp phần nâng cao chất lượng cán bộ để sử dụng có hiệu quả.

Công tác quy hoạch cán bộ quản lý mặc dù có nhiều khó khăn về nguồn cán bộ nhưng với quy định cụ thể về tiêu chuẩn đối với từng chức danh cán bộ quản lý, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã sớm triển khai thực hiện công tác quy hoạch cán bộ góp phần chủ động trong công tác bố trí, đề bạt, đảm bảo tính kế thừa, phát triển và chuyển tiếp liên tục, vững vàng giữa các thế hệ cán bộ làm công tác quản lý. Nhìn chung quy hoạch cán bộ được thực hiện theo nguyên tắc tập trung dân chủ, khách quan và công khai. Trên cơ sở quy hoạch cán bộ, cấp ủy đảng, lãnh đạo cơ quan đã chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo, bố trí, điều động, luân chuyển cán bộ, chuẩn bị đội ngũ kế cận; từng bước thực hiện bổ nhiệm theo quy hoạch, khắc phục dần tình trạng quy hoạch cán bộ mang tính hình thức, tạo được chuyển biến trong nhận thức, góp phần tạo nguồn cho các chức danh cán bộ, khắc phục tình trạng bị động, lúng túng trong công tác cán bộ.

BHXH tỉnh Thanh Hóa đã chủ động tổ chức đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho đội ngũ CBCCVV nhằm nắm bắt kịp thời chế độ chính sách BHXH, BHYT, quy trình nghiệp vụ mới để phục vụ tốt hơn tổ chức, cá nhân tham gia và hưởng các chế độ BHXH, BHYT, BHTN. Công tác đào tạo nâng cao chất

lượng nhân lực được quan tâm thường xuyên và đẩy mạnh, phát huy nội lực tự đào tạo là chính với hình thức, nội dung, đối tượng đào tạo khá phong phú, đồng bộ đáp ứng nhu cầu nâng cao, bổ sung cập nhật kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực quản lý điều hành, kiến thức ngoại ngữ, công nghệ thông tin hiện đại đáp ứng yêu cầu chuyên môn cũng như chuẩn bị đội ngũ nhân lực có đủ các tố chất cần thiết đi vào hội nhập.

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

#### **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

Đánh giá chung về hoạt động tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa trong thời gian qua, có thể thấy ngoài những mặt đã đạt được nêu trên vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế cần được khắc phục.

##### *2.4.2.1. Tạo động lực thông qua việc thỏa mãn nhu cầu vật chất*

*Tiền lương và các khoản phụ cấp theo lương:* Việc áp dụng phương thức trả lương truyền thống mang tính bình quân, cào bằng, chế độ phụ cấp dàn trải; trả lương không phân biệt giữa người làm nhiều với người làm ít dẫn đến lương CBCCVV của BHXH tỉnh Thanh Hóa chưa thực sự cao. 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 cao thì mức lương họ nhận được cao, trong khi lao động trẻ, số năm làm việc còn ít nhưng số lượng công việc hoàn thành nhiều, có trình độ cao và có những kỹ năng đáp ứng tốt yêu cầu công việc thì chưa được trả lương cao bằng những người có thâm niên, do vậy họ không thấy được quan tâm của cơ quan đối với những đóng góp của họ.

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

Mặc dù BHXH tỉnh Thanh Hóa tính lương gắn với hệ số ngành là 1,8 nhưng lại gắn chặt với lương cơ sở nên thực tế so sánh vẫn ở mức thấp và thấp hơn khu vực sản xuất kinh doanh, chưa bảo đảm CBCCVV sống chủ yếu bằng tiền lương; thu nhập ngoài lương hầu như không có. Mỗi lần Nhà nước tăng lương cơ sở thì làn sóng tăng giá diễn ra nhanh chóng tước đi những lợi ích danh nghĩa mà người nhận lương được hưởng từ tăng lương danh nghĩa này, khiến lương và mức sống thực tế đôi khi kém đi so với thời điểm tiêu lương cũ.

Các khoản phụ cấp đã có nhưng hầu như không đáng kể bởi phụ thuộc vào quy định của Nhà nước nên không có tính kích thích đối với CBCCVV.

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

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

#### 2.4.2.2. Tạo động lực thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu về tinh thần

*Đánh giá thực hiện công việc:* Công tác đánh giá năng lực cán bộ nhiều khi còn mang tính hình thức, chưa khuyến khích CBCCVV phát huy hết tiềm năng trong thực thi nhiệm vụ và phấn đấu trưởng thành. Hệ thống bảng phân tích công việc vẫn chưa đầy đủ, công tác đánh giá thực hiện công việc chưa thực sự công bằng, minh bạch và lời cuốn NLD chú ý để phát triển sự nghiệp của mình, cũng như chưa tạo điều kiện để CBCCVV nhận ra được sự thiếu hụt của mình trong quá trình phấn đấu lên vị trí cao hơn. Các tiêu chí đánh giá chưa cụ thể, chưa định lượng và so sánh được để đánh giá khách quan giữa các CBCCVV trong đơn vị. Thiếu căn cứ khoa học để đánh giá một cách đúng đắn mức độ hoàn thành nhiệm

vụ chuyên môn. Do hiệu quả đánh giá không sát thực, nặng về định tính, nên chưa phải là cơ sở tham chiếu cho phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

*Đào tạo và phát triển:* Đào tạo đã đáp ứng được yêu cầu "quy mô rộng" nhưng về bề sâu, chất lượng nhân lực của BHXH tỉnh Thanh Hóa chưa đáp ứng tốt yêu cầu đặt ra, chưa có quy chế quản lý, đánh giá kết quả sau các khoá đào tạo. Những hạn chế của công tác đào tạo, phát triển thể hiện trên một số vấn đề sau:

Công tác đào tạo hiện nay còn chạy theo hình thức, chưa thực sự mang lại hiệu quả, đôi khi bị động nhận đề xuất đào tạo từ các đơn vị. Một số chương trình, lớp đào tạo, bồi dưỡng chưa mang lại hiệu quả, giảng viên và học viên chưa có sự tương tác tích cực để tăng hiệu quả đào tạo cho chương trình. Nhiều chương trình đào tạo chưa căn cứ trên nhu cầu của CBCCCVC.

Kế hoạch đào tạo thường phải thay đổi, điều chỉnh, việc đăng ký nhu cầu đào tạo còn mang tính định hướng, CBCCCVC không có nhiều lựa chọn đăng ký đào tạo, đôi khi, việc đăng ký chỉ mang tính chất có đăng ký, còn xây dựng kế hoạch tổ chức các lớp không căn cứ trên nhu cầu thực tế.

Bên cạnh đó, một số CBCCCVC làm công tác chuyên môn, nghiệp vụ có bằng đại học nhưng trình độ thực sự không tương xứng, có khoảng cách lớn giữa lý thuyết và thực tiễn trong đào tạo của các trường đại học, nên một số cán bộ mới ra trường thường mất nhiều thời gian để đào tạo lại. Số CBCCCVC có kỹ năng sâu về kinh tế và luật pháp không nhiều, thiếu cán bộ có trình độ cao về ngoại ngữ, tin học và phân bổ không hợp lý giữa các đơn vị.

*Công tác sử dụng cán bộ:* Tiến độ thực hiện công tác quy hoạch cán bộ chậm, thụ động, chưa tích cực chuẩn bị người thay thế; quy hoạch cán bộ còn mang tính hình thức, chưa gắn quy hoạch với các khâu đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, bố trí và sử dụng cán bộ; chất lượng quy hoạch cán bộ còn thấp; việc lựa chọn cán bộ dự nguồn ở một số đơn vị chưa chú ý yếu tố chênh lệch độ tuổi dẫn đến tình trạng tính kế thừa và phát triển dễ bị phá vỡ, hẫng hụt, không đảm bảo sự chuyên tiếp giữa các thế hệ cán bộ; chưa có kế hoạch cụ thể trong việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ dự nguồn, thiếu các biện pháp tích cực nhằm bổ sung, hoàn chỉnh quy hoạch cán bộ.

Ngoài ra, do chưa phổ biến rộng rãi những tiêu chuẩn, điều kiện xét vào diện quy hoạch do đây là vấn đề liên quan đến công tác tổ chức cán bộ (mang tính bí mật) nên cán bộ trong diện quy hoạch chưa hiểu rõ để hoàn thiện kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ chuyên môn, sẵn sàng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới khi được luân chuyển, điều động, bổ nhiệm. Còn thiếu khách quan khi tiêu chí xét là số năm làm việc trong Ngành ít, dưới 3 năm không được xét đề nghị đưa vào quy hoạch dù cán bộ trẻ còn thiếu kinh nghiệm, tuổi nghề nhưng vẫn có những cán bộ có năng lực, có khả năng đảm nhận và triển khai công việc tốt.

Một số trường hợp bổ nhiệm còn chưa gắn với công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và luân chuyển cán bộ. Mặc dù không nhiều, nhưng cũng vẫn có tình trạng bố trí, bổ nhiệm cán bộ có mối quan hệ ruột thịt trong cùng đơn vị dễ dẫn đến việc thực hiện nhiệm vụ có phần thiếu khách quan.

Việc luân chuyển cán bộ, tạo điều kiện cán bộ trong diện quy hoạch rèn luyện thực tiễn, tích lũy kinh nghiệm ở các vị trí công tác khác nhau mặc dù được xác định là khâu đột phá trong công tác cán bộ, nhưng mới chỉ xuất phát từ yêu cầu công tác, chưa trở thành việc làm thường xuyên và nề nếp của mỗi đơn vị.

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

*Ngoài ra,* một số nhỏ NLD còn mắc bệnh chây ỳ trong công tác, suy nghĩ bình quân chủ nghĩa, thụ động trong suy nghĩ và hành động làm thui chột khả năng sáng tạo của NLD hay thói quen tham gia cầm chừng để hưởng bình quân, chờ thời cơ, bè phái... làm hạn chế về nhận thức của NLD, không tạo được động lực lao động ngay từ chính bản thân họ.

## **Tiểu kết chương 2**

Qua tìm hiểu cơ sở khoa học về công tác tạo động lực lao động, tác giả đã tiến hành phân tích ứng dụng tìm hiểu về quá trình tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa. Những nội dung chủ yếu cần trình bày như sau:

Một là, khái quát về BHXH tỉnh Thanh Hóa: Giới thiệu về cơ quan; quá trình hình thành và phát triển; chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, tổ chức bộ máy của BHXH tỉnh Thanh Hóa.

Hai là, thực trạng công tác tạo động lực lao động về mặt vật chất và tinh thần đối với CBCCVC, các nhân tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá công tác này tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.

Ba là, đánh giá kết quả đạt được cũng như những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế đó.

Hiện nay, BHXH tỉnh Thanh Hóa đã sử dụng nhiều công cụ tạo động lực lao động, chế độ đãi ngộ kích thích vật chất và tinh thần. Tuy nhiên, chính sách tạo động lực dù có sự thay đổi qua các thời kỳ nhưng chưa mang tính đột phá và hiệu quả. Đặc biệt, trong bối cảnh toàn cầu hóa, kinh tế phát triển và biến động, thông tin bùng nổ, đòi hỏi sự phục vụ có chất lượng của các cơ quan, đơn vị nhất là Ngành có nhiệm vụ trụ cột trong hệ thống an sinh xã hội như ngành BHXH càng phải nâng cao động lực của NLD để họ phục vụ tốt hơn, hoàn thành nhiệm vụ chính trị đã được giao. Những công cụ tạo động lực chưa phát huy được hiệu quả như mong muốn dẫn đến NLD chưa hăng say, chưa hết mình với công việc, chưa phát huy được hết khả năng lao động, khả năng sáng tạo của mình. Rất cần thiết đó là việc tạo động lực lao động cần được đánh giá đúng tầm quan trọng để đảm bảo sự phát triển vững chắc của BHXH tỉnh Thanh Hóa.

### **Chương 3**

## **GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI TỈNH THANH HÓA**

### **3.1. Phương hướng tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa**

#### **3.1.1. Mục tiêu phát triển của Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa**

Trên cơ sở Chiến lược phát triển ngành BHXH, BHXH tỉnh Thanh Hóa định hướng các nhiệm vụ cụ thể của đơn vị như sau:

- Đẩy mạnh công tác phát triển, mở rộng đối tượng tham gia BHXH, BHYT trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, các tổ chức y tế, giáo dục, văn hóa ngoài công lập.

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

- Đảm bảo giải quyết chế độ theo đúng quy định của Luật BHXH, Luật BHYT. Phối hợp tổ chức chi trả kịp thời, đầy đủ, an toàn lương hưu, trợ cấp BHXH cho các đối tượng; thực hiện tốt công tác tiếp nhận hồ sơ, xét duyệt và giải quyết chế độ BHXH, BHYT, công tác cấp sổ BHXH, thẻ BHYT.

- Tổ chức quản lý chặt chẽ các nguồn kinh phí thu, chi BHXH, BHYT, BHTN, chi quản lý bộ máy, chi đầu tư xây dựng cơ bản.

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

- Tiếp tục đẩy mạnh công tác kiểm tra của Ngành, kiểm tra liên ngành về việc chấp hành chính sách, pháp luật về BHXH, BHYT. Tổ chức tốt công tác tiếp dân, giải quyết kịp thời đơn thư khiếu nại.

- Tiếp tục kiện toàn công tác tổ chức cán bộ, tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển cán bộ; thực hành tiết kiệm, chống lãng phí và thực hiện tốt quy chế làm việc của Ngành.

- Tiếp tục phối hợp với các cơ quan thông tin đại chúng, các ngành chức năng trong tỉnh đẩy mạnh công tác tuyên truyền, phổ biến các quy định của pháp luật về BHXH, BHYT, đa dạng về nội dung, phong phú về hình thức, thông qua các buổi tư vấn, đối thoại trực tiếp nhằm nâng cao nhận thức, trách nhiệm việc chấp hành các quy định của pháp luật về BHXH, BHYT.

- Áp dụng đồng bộ Hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2008 vào các hoạt động của đơn vị, đẩy mạnh công tác cải cách, đơn giản hóa thủ tục hành chính, nâng cao hiệu quả quản lý.

Để thực hiện tốt những mục tiêu trên, ngoài nỗ lực của đội ngũ CBCCVC, cần sự quan tâm chỉ đạo từ cơ quan chủ quản là BHXH Việt Nam, các sở, ban, ngành địa phương cũng như toàn dân trên địa bàn tỉnh nhằm đưa chính sách BHXH, BHYT đi vào cuộc sống thiết thực nhất, đóng góp cho ổn định đời sống nhân dân và đưa đất nước phát triển.

### ***3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa***

Quán triệt quan điểm của Đảng và Nhà nước, theo đúng tinh thần của BHXH Việt Nam về xây dựng, phát triển đội ngũ CBCCVC vững về chuyên môn, mạnh về ý chí, tận tâm với nghề, Ban Giám đốc BHXH tỉnh Thanh Hóa luôn nhất quán ba quan điểm chỉ đạo về tạo động lực cho NLĐ tại đơn vị.

*Thứ nhất*, chú trọng việc tạo động lực về vật chất và tinh thần đối với CBCCVC.

Trong cơ quan Nhà nước, các hình thức tạo động lực bao gồm: tiền lương, thưởng, phụ cấp chức vụ, khu vực, làm thêm giờ, trợ cấp khó khăn; phúc lợi, BHXH, BHYT; lương hưu, thanh toán các khoản nghỉ ốm đau, thai sản, nghỉ phép hàng năm, tham quan du lịch; danh hiệu thi đua... thường đan xen với nhau, trong phần thưởng về vật chất có phần thưởng về tinh thần, mức lương cũng có sự đánh giá của xã hội đối với sự cống hiến của cá nhân; thu nhập đáp ứng nhu cầu thiết yếu cho cuộc sống thì CBCCVC cũng cần có môi trường làm việc tốt, cần được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ để đáp ứng tốt nhất yêu cầu công việc đặt ra; hoặc khi gặp biến cố trong gia đình thì sự quan tâm chân tình của lãnh đạo về mặt tinh thần thiết thực hơn nhiều về mặt



vật chất. Do vậy, Lãnh đạo BHXH tỉnh Thanh Hóa luôn chú trọng thực hiện các nội dung tạo động lực về vật chất song song với các nội dung tạo động lực về tinh thần nhằm đạt hiệu quả cao nhất.

*Thứ hai*, các biện pháp tạo động lực lao động đáp ứng những yêu cầu sau:

- Công bằng: Mọi CBCCVV đều được hưởng các khuyến khích về vật chất và tinh thần, không phân biệt chức danh, vị trí công việc. Việc áp dụng công bằng các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc, áp dụng mức thưởng chung hay việc bổ nhiệm cán bộ quản lý theo đúng tiêu chuẩn quy định của Ngành khiến CBCCVV chuyên tâm thực hiện tốt công việc, phấn đấu để chứng minh năng lực bản thân, từ đó xây dựng tập thể lao động trong sạch, vững mạnh, tăng đoàn kết nội bộ, hạn chế nạn tham nhũng. Yêu cầu này phải đảm bảo xuyên suốt trong mọi hình thức tạo động lực lao động.

- Công khai: Các khuyến khích về vật chất và tinh thần là động lực quan trọng thúc đẩy NLD hăng say làm việc nên phải được công bố công khai.

- Kịp thời: Động lực làm việc phải không ngừng được bồi dưỡng, trong khi một hình thức tạo động lực lao động có thể kích lệ mạnh mẽ NLD trong thời điểm trước nhưng không còn thích hợp tại thời điểm hiện tại. Vì vậy, các biện pháp tạo động lực lao động cần sửa đổi, thay thế phù hợp và đúng lúc.

- Có lý, có tình: Con người là một chủ thể của xã hội và luôn đòi hỏi được đối xử một cách trân trọng. Do vậy, tạo động lực lao động ngoài tính hợp lý, hợp pháp còn phải mang tính nhân văn, thể hiện tình cảm của lãnh đạo đơn vị với đội ngũ lao động.

- Linh hoạt trong thực hiện các hình thức tạo động lực lao động kết hợp tổ chức quản lý nhân lực một cách khoa học, phát huy những đặc trưng tốt đẹp có tính truyền thống của người Việt Nam (cần cù, thông minh, nhanh nhẹn, biết san sẻ...), tránh sử dụng các biện pháp quản lý áp đặt, mệnh lệnh, không khai thác được yếu tố tích cực, sáng tạo của NLD; tổ chức các phong trào thi đua, khuyến khích sáng tạo trong thực hiện công việc, tuyên dương, có hình thức khen thưởng kịp thời sáng kiến đổi mới của cá nhân, tập thể.

- Rõ ràng, dễ hiểu: Tạo động lực lao động hướng vào việc động viên đội ngũ CBCCVV thi đua, tích cực làm việc nên các quy định liên quan đến tạo động lực lao động phải rõ ràng, dễ hiểu, tránh bị hiểu nhầm thông qua các quy định, quy chế chi tiết (xử lý khiếu nại của NLĐ, quy tắc ứng xử giữa cấp quản lý đối với chuyên viên thuộc cấp...).

*Thứ ba*, lấy hiệu quả công tác phát triển năng lực chung của toàn ngành BHXH làm nhiệm vụ trọng tâm từ đó nhằm phát triển nhân lực ngành BHXH.

BHXH tỉnh Thanh Hóa chủ trương đẩy mạnh công tác tạo động lực lao động thông qua công tác phát triển, đào tạo nhân lực đảm bảo gắn liền với việc bố trí, sử dụng nhằm phát huy đầy đủ năng lực, phẩm chất của CBCCVV, đảm bảo nhu cầu về số lượng, chất lượng và cơ cấu đội ngũ cán bộ. Đây là nội dung quan trọng nhất và phải gắn kết với phát triển con người, góp phần thực hiện mục tiêu phát triển của ngành BHXH.

Tóm lại, các biện pháp tạo động lực lao động về mặt vật chất nhằm duy trì và phát triển thể lực, trí lực của NLĐ, làm tăng năng suất, chất lượng lao động; các biện pháp tạo động lực về mặt tinh thần tác động đến tâm tư, tình cảm và các quan hệ xã hội của NLĐ. Để nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực lao động tại đơn vị, Lãnh đạo BHXH tỉnh Thanh Hóa cần xác định rõ nhiệm vụ trọng tâm và xuyên suốt này.

### **3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Thanh Hóa**

#### ***3.2.1. Nâng cao hiệu quả kích thích lao động thông qua tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi***

Giải quyết tốt chính sách tiền lương, chế độ phụ cấp cho CBCCVV đó chính là gốc rễ của vấn đề, là điều kiện tiên quyết để nâng cao tính tích cực lao động của CBCCVV. Trách nhiệm và quyền lợi là không thể tách rời, coi trọng hoặc xem nhẹ mặt nào cũng sẽ dẫn đến những sai lầm. Chưa thể nói tới việc đòi hỏi một CBCCVV chức hết lòng vì công việc, tận tâm tận lực với việc của cơ quan một khi cơ quan chưa quan tâm giải quyết thỏa đáng các chế độ chính sách cho họ ở mức đủ để sống. Do vậy, việc cải tiến công tác tiền lương, tiền thưởng đảm bảo công bằng, chính xác đồng thời sử dụng hiệu quả

các khoản phúc lợi, xứng đáng với những đóng góp của người lao động là nhiệm vụ quan trọng và cần thiết phải thực hiện.

### *Tiền lương*

Phần quỹ lương để trả cho CBCCVC trong BHXH tỉnh Thanh Hóa được hình thành từ hai phần là ngân sách Nhà nước trích và phần kinh phí tiết kiệm. Phần kinh phí tiết kiệm này khá lớn, tuy nhiên do quy chế chi tiêu đang thực hiện vẫn còn bộc lộ những hạn chế, không phù hợp, lại chưa xây dựng được quy chế chi tiêu mới rõ ràng để duyệt chi khoản kinh phí này. Trong khi đó, Quyết định số 37/2012/QĐ-TTg ngày 12/9/2012 của Thủ tướng Chính phủ về việc thực hiện thí điểm mức tiền lương, thu nhập đối với ngành BHXH giai đoạn 2012-2015 sắp hết thời hạn áp dụng. Như vậy, khi có thay đổi về quy chế chi tiêu BHXH tỉnh Thanh Hóa cần có ý kiến tham gia xây dựng để hoàn thiện Quy chế chi tiêu mới của ngành BHXH và phù hợp với tình hình thực tế của địa phương cũng như quy định của Nhà nước.

Ngoài việc nâng cao nhận thức của NLĐ về chính sách tiền lương để họ hiểu rõ và đánh giá chính xác cách thức trả lương của cơ quan thì BHXH tỉnh Thanh Hóa cần quan tâm đến việc trả lương gắn với chức danh công việc. Tuy đây là cái khó chung của các cơ quan Nhà nước, nhưng dựa trên cơ sở vị trí việc làm đã được ngành BHXH xác định, BHXH tỉnh Thanh Hóa hoàn toàn có thể hiện thực hóa việc trả lương gắn với chức danh công việc, đánh giá đúng công sức và chất lượng công việc mà nhân viên đã bỏ ra.

Đồng thời, việc phân phối tiền lương cho NLĐ có thể áp dụng cả việc xếp loại CBCCVC khi chi lương hệ số 1,8 lần theo đề nghị của NLĐ hoặc căn cứ vào NSLĐ, lấy kết quả lao động làm thước đo để phân phối chứ không chỉ dựa vào thâm niên công tác, cấp bậc công việc. Xác định hệ số NSLĐ dựa trên kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc thông qua xây dựng tiêu chuẩn tính điểm hoàn thành công việc một cách cụ thể để hoàn thiện phương pháp kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ. Điều này sẽ được trình bày rõ ở phần sau. Phân phối tiền lương công bằng, hợp lý sẽ kích thích NLĐ làm việc hiệu quả.

### *Phụ cấp*

Trong Quyết định ban hành Quy chế chi tiêu mới nên đưa thêm các khoản phụ cấp cho một số vị trí chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với nhiệm vụ họ đang đảm nhiệm, ví dụ: Phụ cấp cho CBCCVC phòng Chế độ BHXH, bộ phận tài vụ tại BHXH huyện vì khối lượng làm việc nghiệp vụ, trả lời thắc mắc, đơn thư, hồ sơ của các đơn vị, đối tượng nhiều; Phụ cấp cho viên chức trực tiếp đi thu nợ, viên chức làm nghiệp vụ thu vì tính chất công việc phức tạp, trách nhiệm công việc cao; Phụ cấp nặng nhọc độc hại cho CBCCVC vì thời gian sử dụng máy tính hàng ngày nhiều, đặc biệt với các CBCCVC làm công tác văn thư, photo in ấn giấy tờ tài liệu và các máy móc khác... Phần phụ cấp này có thể sẽ tăng thêm động lực làm việc cho các cán bộ làm nghiệp vụ tại những bộ phận tính chất công việc nhiều và phức tạp, khiến họ bớt đi việc chán nản trong công việc, không cảm thấy công việc quá vất vả so với bộ phận nghiệp vụ khác.

Thêm vào đó, chế độ phụ cấp của CBCCVC trong cơ quan còn thấp cũng khiến cho cán bộ không hào hứng với khoản phụ cấp họ được hưởng, BHXH tỉnh Thanh Hóa cũng nên xem xét đưa vào quy chế chi tiêu tăng các phần phụ cấp lên mức cao hơn.

Về phần tiền lương hệ số ngành, Chính phủ cho phép chi không quá 2 lần lương cơ bản, lương hiện hưởng CBCCVC trong cơ quan được tính theo công thức:  $Lhsn = Lcb * 1.8 * \text{Hệ số xếp loại}$

(Trong đó: Lhsn - Lương hệ số ngành; Lcb - Lương cơ bản)

Phần hệ số xếp loại đối với những cán bộ đạt thành tích tốt trong công việc là thấp không tạo được động lực cho cán bộ phấn đấu trong công việc để đạt được, BHXH Việt Nam nên đề nghị BHXH Việt Nam xem xét tăng phần hệ số loại khá lên thành 0,2 thì việc xếp loại trong công việc mới có tác động đến đội ngũ CBCCVC.

*Tiền thưởng:*

Ngoài việc thưởng thường xuyên theo Luật Thi đua khen thưởng, thưởng theo xếp loại Tốt, Khá, Trung bình mà cơ quan đang thực hiện, nên xem xét thưởng dựa trên kết quả thực hiện công việc qua việc xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn cụ thể rõ ràng, các tiêu chí cụ thể, có tính định lượng cao

để xác định hệ số thưởng ứng với từng đối tượng và những công việc đặc thù khác nhau, đảm bảo công bằng giữa tập thể NLD. Với NLD thực hiện công việc liên tục xuất sắc nên áp dụng hình thức tăng lương tương xứng, tăng lương trước thời hạn để kích thích sự nỗ lực trong công việc.

Cần xây dựng được các quy định rõ ràng về các hình thức thưởng, mức thưởng và thông báo và giải thích cho NLD hiểu rõ để làm tăng kỳ vọng của họ về quan hệ giữa kết quả - phần thưởng như: Thưởng do tiến độ hoàn thành công việc, hồ sơ giải quyết đúng chính sách, báo cáo đúng, đủ kịp thời; thưởng do có sáng kiến mang lại hiệu quả cao, thiết thực; thưởng do hoàn thành vượt mức số lượng và chất lượng công việc được giao; thưởng do tiết kiệm thời gian và chi phí; thưởng do chấp hành tốt kỷ luật và đảm bảo ngày công; thưởng cho tinh thần hợp tác và có thái độ giao tiếp chuẩn mực; thưởng cho các cấp lãnh đạo khác nhau, mức chênh lệch tiền thưởng giữa các cấp cũng là động lực thúc đẩy họ có tinh thần, trách nhiệm trong công việc.

Học thuyết tăng cường tích cực của Skinner cho rằng hành vi NLD sẽ lặp lại với các hoạt động đó cho tổ chức nếu họ nhận được các giá trị tích cực (hoặc thưởng), và ngược lại các hành vi đó sẽ giảm đi nếu họ không nhận được các giá trị tích cực (hoặc phạt). Vì vậy, ngoài việc khen thưởng đột xuất, quyết định thưởng đưa ra một nhanh chóng nhằm ghi nhận kịp thời những thành tích xuất sắc, cần phải có những lời khen ngợi ngay chứ không nhất thiết phải đợi đến khi có khoản thưởng về vật chất. Bên cạnh đó thời gian xét thưởng của cơ quan nên tiến hành thường xuyên, có thể tiến hành tổng kết khen thưởng hàng tháng, hàng quý, 6 tháng để kích lệ tinh thần của cá nhân, tập thể có thành tích tốt chứ không nên cứng nhắc để đến cuối năm, điều đó sẽ giảm đi sự tính khuyến khích về mặt tinh thần đối với NLD.

Tăng quỹ khen thưởng để đảm bảo mỗi mức thưởng phải tương đối có giá trị. Vì thưởng như một sự thúc đẩy, tăng cường hành vi hoặc các hành động hay ý tưởng đặc biệt của các CBCCV. Tuy nhiên, cần lưu ý tránh tình trạng thưởng trở thành nguồn thu nhập chính khi đó sẽ làm mất vai trò của tiền lương. Mức thưởng phù hợp điều kiện sống đủ kích thích NLD cố gắng,

tránh tình trạng tiền thưởng thấp không đủ sức khích lệ hay tiền thưởng cao tạo nên tâm lý say mê lợi ích vật chất, tính ích kỷ trong môi trường làm việc.

Hình thức thưởng có thể dưới dạng bằng tiền hay hiện vật nhưng cần tạo được ấn tượng tốt của người được thưởng về cái mà họ nhận được. Ngoài những phần thưởng như cơ quan đã thực hiện như: bằng khen, giấy khen, tùy theo nguyện vọng, đan xen các hình thức thưởng như các chuyến tham quan du lịch, quà tặng... Khi phần thưởng là bằng khen, giấy khen mà không kèm tiền thưởng hay tiền thưởng quá ít thì nó cũng không phát huy tác dụng của phần thưởng. Vì vậy cùng với bằng khen, giấy khen cho các danh hiệu thi đua cơ quan cũng cần chú ý kèm theo phần thưởng đó là một số tiền thưởng đủ lớn để tăng tác dụng của phần thưởng.

Bên cạnh đó, để nâng cao hiệu quả của tiền thưởng, BHXH tỉnh Thanh Hóa cần tăng cường công tác giáo dục tư tưởng cho NLD, hạn chế tình trạng “dĩ hòa vi quý” để tiền thưởng thể hiện đúng vai trò khuyến khích lao động. NLD hiểu rõ ý nghĩa, vai trò của tiền thưởng để đánh giá công bằng, xứng đáng đối với những người có thành tích tốt, có những đóng góp to lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Khen thưởng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng cả về vật chất và tinh thần. Quyết định thưởng nên công khai trong cơ quan để tăng niềm tự hào của cá nhân NLD, nêu gương sáng cho NLD khác học tập với hy vọng có cơ hội khẳng định chính mình trước tập thể, kích thích mọi người nỗ lực làm việc.

Bên cạnh khen thưởng, cần có quy định rõ ràng về kỷ luật lao động, các mức phạt tương ứng với các hành vi sai phạm. Các quy định về và xử lý vi phạm kỷ luật cần được công khai và làm rõ trong toàn cơ quan; dựa vào tính chất, mức độ của hành vi vi phạm, mức độ ảnh hưởng đến người khác trong bộ phận và lợi ích của BHXH tỉnh Thanh Hóa; đảm bảo mọi vi phạm cũng đều phải được xử lý nghiêm minh. Tuy nhiên, khi thi hành kỷ luật cần xem xét, cân nhắc kỹ lưỡng, nhằm tạo cơ hội cho người vi phạm có cơ hội sửa chữa sai lầm, khuyết điểm.

Việc khen thưởng - kỷ luật thực hiện nghiêm minh sẽ thiết chặt quan hệ giữa quyền lợi và trách nhiệm của NLD với công việc đang đảm nhận, giúp

NLĐ thấy cần phải hoàn thiện mình trong việc không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn cũng như việc nghiêm túc chấp hành các quy định của pháp luật, ngày càng thành thạo tác phong làm việc, thái độ phục vụ của mình.

#### *Phúc lợi và các dịch vụ*

Để cải thiện hơn nữa đời sống NLĐ thì các hình thức phúc lợi và dịch vụ cần phải được đa dạng hóa hơn nữa. Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần có kế hoạch cụ thể, xác định rõ cả về mặt định tính, cả về mặt định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ. Cơ quan cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng làm thế nào để các hoạt động phúc lợi và dịch vụ cho NLĐ đạt được kết quả cao mà không tốn kém nhiều về kinh phí. Phần phúc lợi tự nguyện cũng nên tăng thêm để việc thực hiện các hoạt động của quỹ phúc lợi đạt hiệu quả cao hơn, tránh tình trạng CBCCVC khi nhận được phần phúc lợi này cảm thấy bình thường vì không thỏa mãn nhu cầu vật chất của họ.

Đối với các viên chức do điều kiện địa lý, địa hình phải làm việc xa nhà, không thể đi về trong ngày (đặc biệt là các huyện miền núi) cần bố trí nơi ăn nghỉ đầy đủ, đảm bảo điều kiện về cơ sở vật chất giúp CBCCVC yên tâm công tác. Tại các BHXH huyện có điều kiện sinh hoạt hạn chế cần sử dụng quỹ phúc lợi ưu tiên cho việc cải thiện dịch vụ, mua sắm phương tiện vui chơi, giải trí tạo không khí làm việc vui vẻ, gắn bó với nơi làm việc, nâng cao đời sống tinh thần và tạo ra đòn bẩy kích thích NLĐ làm việc hiệu quả.

#### ***3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích công việc làm cơ sở đánh giá thực hiện công việc***

Phân tích công việc là điều kiện để có thể thực hiện các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn, có hiệu quả thông qua việc giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao... Sản phẩm của phân tích công việc là bản tiêu chuẩn chức danh, bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đây có thể coi là giải pháp then chốt để nâng cao tính tích cực lao động của CBCCVC BHXH tỉnh Thanh Hóa hiện nay.

#### *Thực hiện tốt bản tiêu chuẩn chức danh*

Bản tiêu chuẩn chức danh là một văn bản giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công

việc cụ thể, giúp lãnh đạo nhìn nhận tốt hơn khối lượng công việc của từng phòng để sắp xếp cán bộ làm việc tại các phòng hợp lý tránh việc nơi thừa nơi thiếu cán bộ. Ngoài ra bản tiêu chuẩn chức danh còn giúp CBCCVC nhìn nhận rõ công việc và trách nhiệm của mình đối với công việc được giao.

Hiện nay, ngành BHXH đã và đang dần triển khai thực hiện Đề án “*Xây dựng tiêu chuẩn chức danh ngạch công chức và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp hạng viên chức theo vị trí việc làm ngành BHXH*”. Trong phạm vi luận văn, tác giả xin đưa ra bản tiêu chuẩn chức danh của chuyên viên trong 02 vị trí việc làm ở BHXH tỉnh: Giải quyết chế độ dài hạn và Quản lý sổ BHXH (*phụ lục 4*). Qua bảng ta có thể thấy được sự khác biệt giữa cùng một chức vụ nhưng vị trí việc làm khác nhau.

#### *Xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc*

Ngoài bản tiêu chuẩn chức danh, ngành BHXH còn phải xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là cơ sở để người cán bộ nghiên cứu thực hiện công việc, nó còn là căn cứ để đánh giá quá trình thực hiện công việc là cơ sở để trả lương, thưởng.

Tác giả đề xuất một số đánh giá về tiêu chuẩn thực hiện công việc như:

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

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

#### *Đánh giá thực hiện công việc*

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



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

Để đánh giá thực hiện công việc một cách khách quan, đạt hiệu quả, chính xác, cơ quan nên tổ chức đánh giá “đa kênh”: Cán bộ viên chức tự đánh giá; Cấp trên đánh giá cấp dưới; Cấp dưới đánh giá cấp trên; Đánh giá chéo: các cán bộ làm việc cùng nhau đánh giá lẫn nhau.

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

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

Kết quả đánh giá cần được lưu lại và làm căn cứ cho việc xét thi đua, khen thưởng, và mỗi năm, nên đánh giá theo quý. Kết quả cả năm sẽ là điểm trung bình của 2 lần đánh giá.

### ***3.2.3. Cải thiện môi trường làm việc***

Môi trường làm việc tốt hơn với các điều kiện làm việc thuận tiện sẽ là một trong những động lực làm việc cho NLD tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.

Cải thiện môi trường làm việc tạo động lực cho NLD, bao gồm điều kiện làm việc (tạo cảnh quan, môi trường làm việc tại cơ quan), tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, xây dựng công sở văn minh, hiện đại, xây dựng bầu không khí dân chủ, tương trợ lẫn nhau, đồng viên, khen thưởng kịp thời để tạo động lực thúc đẩy sự hăng hái, nhiệt tình của NLD. Bản thân NLD khi được làm việc trong môi trường văn minh, cơ sở vật chất, phương tiện hiện đại sẽ tự mình có ý thức học tập vươn lên để làm chủ khoa học, công nghệ, đồng thời rèn luyện tác phong làm việc cho phù hợp.

Trang thiết bị hiện nay của cơ quan mới ở mức trung bình. Các thiết bị như máy tính, máy in... là những công cụ làm việc cần thiết với CBCCVV được trang bị đủ nhưng không phải là tốt, một số máy đã cũ, chưa được thay đổi để đáp ứng nhu cầu cần thiết sử dụng trong quá trình làm việc. Đề xuất cân nhắc tăng ngân sách dành cho việc mua mới các trang thiết bị làm việc đã hết hạn sử dụng. Trang cấp kịp thời trang thiết bị cho cán bộ mới tuyển dụng.

Bên cạnh đó, hệ thống công nghệ thông tin cần nâng cấp nhằm đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ thông qua các giải pháp như: Đầu tư, nâng cấp hệ thống máy chủ, hệ thống thiết bị mạng; Nâng cấp hệ thống mạng nội bộ trong BHXH toàn tỉnh nhằm giúp hiệu quả, năng suất làm việc nhanh hơn; Thiết lập hệ thống lưu trữ dữ liệu tổng thể và ổn định; Đồng bộ dữ liệu BHXH toàn tỉnh để dễ dàng trong việc quản lý đối tượng BHXH.

Với địa hình rộng, khối lượng công việc cao, số lượng cán bộ trong cơ quan ngày càng tăng, lượng hồ sơ lưu trữ ngày càng nhiều nhưng nơi làm việc của của CBCCVV không được rộng rãi chưa đáp ứng đủ không gian làm việc. Do đó, trước mắt việc dự tính về nhân sự và chỗ ngồi, mở rộng không gian làm việc; đồng thời đầu tư, nâng cấp thêm các thiết bị, công cụ làm việc, tạo khung cảnh làm việc có bố cục hài hòa, thoáng mát, có đủ ánh sáng, tiến hành sắp xếp nơi làm việc, sử dụng màu sắc trang nhã nhẹ nhàng, lịch sự phù hợp với công sở giúp tăng hiệu quả làm việc của CBCCVV trong cơ quan.

Tổ chức lao động khoa học, tạo ra bầu không khí làm việc hòa đồng thân thiện làm cho NLD cảm thấy tổ chức như một ngôi nhà thứ hai của mình, đồng thời cần tăng cường hoạt động truyền thông, giáo dục, nâng cao nhận thức của NLD về an toàn lao động, sức khỏe lao động bằng việc cung cấp các kiến thức phòng cháy chữa cháy, chống ngộ độc thực phẩm, đuối nước, dinh dưỡng hàng ngày, chế độ chăm sóc sức khỏe hợp lý. Để giảm bớt căng thẳng khi làm việc, quan hệ đồng nghiệp thân thiện giúp đỡ nhau trong quá trình thực hiện công việc, cơ quan nên phát động phong trào văn nghệ, thể dục thể thao trên diện rộng bằng cách hỗ trợ kinh phí hoạt động cho các câu lạc bộ trong cơ quan (đội văn nghệ của đoàn thành niên, bóng đá, cầu lông, bóng bàn...). Tổ chức các chương trình giao lưu văn thể mỹ với các cơ quan ngoài,

tạo điều kiện cho NLD tham gia vào các phong trào do địa phương phát động. Các phong trào cần hướng vào công việc và đời sống, có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể, được sự ủng hộ của tập thể lao động. Không những thế, các phong trào cần có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

Cải thiện và đa dạng hóa bữa ăn cho CBCCV, đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm, bếp ăn. Khảo sát và lên thực đơn thay đổi theo từng tháng.

Tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho CBCCV ít nhất 06 tháng một lần theo quy định của Bộ luật Lao động thay vì 01 lần/năm như hiện nay.

### ***3.2.4. Nâng cao hiệu quả của các chương trình đào tạo và phát triển***

Hiện nay, yêu cầu thay đổi của mỗi cá nhân cho phù hợp với những cái mới, trong điều kiện mới là điều tất yếu để tìm kiếm cơ hội phát triển, thăng tiến trong sự nghiệp... Hoàn thiện công tác đào tạo và bồi dưỡng về các mặt để nâng cao trình độ chính trị, chuyên môn nghiệp vụ là một trong những giải pháp hết sức quan trọng và là yêu cầu hết sức cấp thiết để tạo động lực lao động. Để hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn cho CBCCV cần có những giải pháp đồng bộ sau:

Bên cạnh việc tiếp tục góp ý hoàn thiện quy chế, chính sách đào tạo, bồi dưỡng của Ngành, lãnh đạo cơ quan cần nhận thức đúng đắn vai trò của công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCCV trong việc trang bị kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ, kinh nghiệm xử lý công việc; căn cứ đối tượng, nội dung chương trình đào tạo CBCCV hàng năm cân đối đủ kinh phí để thực hiện có hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng theo kế hoạch; tăng cường hợp tác trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng để trao đổi kinh nghiệm trong công tác tổ chức quản lý các hoạt động BHXH, chọn lọc để áp dụng phù hợp với điều kiện thực tế.

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

Việc xác định nhu cầu đào tạo là rất quan trọng, gắn công tác đào tạo, bồi dưỡng với công tác quy hoạch, luân chuyển, bố trí, sử dụng và tạo nguồn cán bộ lâu dài, đảm bảo đào tạo đúng người, đúng việc, tránh tình trạng đào

tạo, bồi dưỡng chung chung, hình thức, không gắn với bố trí, sử dụng gây lãng phí, nảy sinh tính phức tạp trong nội bộ đơn vị. Căn cứ bản mô tả công việc và đánh giá khả năng hoàn thành nhiệm vụ của NLD, so sánh kết quả thực tế NLD đạt được với kết quả cơ quan mong muốn để xác định nhu cầu đào tạo đối với từng vị trí công việc, tìm ra những kiến thức, kỹ năng mà cán bộ còn thiếu sót để quyết định đào tạo phù hợp với từng đối tượng cụ thể.

Trên cơ sở đó, xây dựng nội dung chương trình đào tạo phù hợp với những kiến thức kỹ năng cần đào tạo, trình độ, kiến thức và tư duy của đối tượng đào tạo, bồi dưỡng, nội dung đào tạo cần cập nhật những thay đổi của chế độ chính sách, thay đổi của kỹ thuật, cân bằng giữa lý thuyết và thực tiễn, kiến thức tiêu chuẩn ngành với kỹ năng theo vị trí việc làm, lựa chọn người đào tạo phù hợp, nâng cao ý thức tự bồi dưỡng của CBCCVC.

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

Kế hoạch đào tạo cần căn cứ nhu cầu thực tế của công việc tại từng đơn vị và nhu cầu phát triển của cá nhân làm cho NLD có hứng thú với việc học, áp dụng hiệu quả kết quả đào tạo vào trong công việc. Bên cạnh việc quan tâm đào tạo cán bộ có thâm niên, kinh nghiệm để hướng dẫn, cố vấn cho cán bộ trẻ thì nên quan tâm tới nhu cầu đào tạo của các cán bộ trẻ nhất vì họ có sức trẻ, có nhiệt huyết, có khả năng tiếp thu nhanh nhạy và ứng dụng thực tế những kiến thức được đào tạo, là cán bộ chủ chốt của cơ quan trong tương lai. Có thể tăng cường việc đưa cán bộ trẻ luân chuyển công tác, đi thực tế tại địa phương (ngắn hạn hoặc dài hạn) để nắm bắt nghiệp vụ, qua đó phát hiện, bồi dưỡng những CBCCVC có năng lực, sở trường, kiến thức để đưa vào quy hoạch nguồn cán bộ lãnh đạo trong tương lai.

Song song với công tác đào tạo, cơ quan cần có kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo một cách nhanh chóng và hiệu quả. Kế hoạch sử dụng lao

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

### **3.2.5. Bố trí, sử dụng cán bộ, công chức, viên chức có hiệu quả**

*Thứ nhất*, xây dựng chế độ thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi hợp lý hơn.

BHXH tỉnh Thanh Hóa vẫn tiến hành giải quyết nghỉ phép của CBCCVC theo quy định đã có, tuy nhiên, khi có việc đột xuất, CBCCVC phải làm thêm giờ hoặc làm thêm vào ngày nghỉ làm ảnh hưởng đến tâm lý, sức khỏe NLD. Do đó, để tăng động lực và bù đắp thỏa đáng sức lao động mà họ bỏ ra, BHXH tỉnh Thanh Hóa cần xem xét thanh toán đầy đủ tiền làm thêm giờ vào ngày nghỉ và cộng thêm một vài ngày phép nếu được. Nếu NLD có lý do chính đáng để nghỉ việc riêng vào những ngày cao điểm thì BHXH tỉnh Thanh Hóa cũng nên cố gắng giải quyết cho họ, điều này góp phần làm cho NLD thêm gắn bó với cơ quan. Đồng thời, trong trường hợp NLD đã hết phép nhưng vẫn có yêu cầu được nghỉ thì tùy từng trường hợp, lãnh đạo cơ quan có thể linh động cho họ nghỉ trước và sẽ trừ bù công của họ ở lần sau.

*Thứ hai*, chính sách luân chuyển vị trí.

Mỗi đơn vị có tính chất công việc khác nhau, để tạo động lực lao động, phục vụ cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai, luân chuyển cán bộ từ chức danh này sang chức danh khác, từ đơn vị này sang đơn vị khác là rất quan trọng, giúp NLD sử dụng tất cả kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng trong quá trình làm việc hiệu quả nhất, có thêm kiến thức, kỹ năng cho sự phát triển trong công việc, thể hiện bản thân một cách chính xác nhất. Căn cứ bản tiêu chuẩn chức danh từng vị trí để luân chuyển phù hợp với trình độ của NLD, đảm bảo đúng người, đúng việc, có kế hoạch cụ thể, tránh tình trạng luân chuyển chưa đúng vị trí làm cho NLD có tâm lý chán nản do không được làm công việc theo đúng chuyên môn, sở thích của mình.

*Thứ ba*, hoàn thiện quy định về quy trình bổ nhiệm, bổ nhiệm lại.

Để quy trình bổ nhiệm đảm bảo hợp lý, đúng đối tượng, phù hợp với vị trí cần bổ nhiệm, BHXH tỉnh Thanh Hóa cần có quy định rõ về cơ cấu, số lượng đối với từng chức danh; thành phần tham gia bổ phiếu tín nhiệm; hồ sơ bổ nhiệm; thực hiện nguyên tắc chỉ bổ nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ có đủ năng lực, không bổ nhiệm, bổ nhiệm lại những cán bộ chưa đủ năng lực. Việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ một cách gượng ép sẽ gây trở ngại, bất cập cho từng bộ phận, làm cho người được bổ nhiệm, bổ nhiệm lại không phấn khởi, tự tin khi bản thân không phát huy được năng lực ở vị trí công tác mới. Chú trọng bổ nhiệm, bổ nhiệm lại những cán bộ trẻ được đào tạo có hệ thống, nắm vững công việc, công nghệ thông tin hiện đại, thành thạo ngoại ngữ, có tư duy tổng hợp, năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm và tận tâm với Ngành, cơ quan.

*Thứ tư*, nội dung quy hoạch cán bộ phải phân định rõ đối với từng đối tượng cụ thể.

- Quy hoạch cán bộ làm công tác quản lý: Trong thời gian tới, BHXH tỉnh Thanh Hóa cần tiếp tục tiến hành rà soát, đánh giá tình hình thực hiện công tác quy hoạch cán bộ quản lý, điều chỉnh, bổ sung để đưa vào những nhân tố mới, đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không còn đủ tiêu chuẩn và điều kiện. Đồng thời, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đối với đội ngũ cán bộ dự nguồn, nhất là đối với những cán bộ chưa đủ các tiêu chuẩn cần thiết để giữ các chức danh được quy hoạch; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch luân chuyển, bố trí, sử dụng cán bộ để tạo điều kiện cho cán bộ trong quy hoạch rèn luyện thực tiễn, tích lũy kinh nghiệm ở các vị trí công tác khác nhau, nhất là vị trí công tác kế cận cho chức danh quy hoạch để kiểm chứng bản lĩnh, trình độ, phẩm chất, tạo vị thế và uy tín cần thiết, qua đó sàng lọc, tuyển chọn cán bộ.

- Quy hoạch cán bộ làm công tác chuyên môn, nghiệp vụ: Để thực hiện tốt công tác chuyên môn, BHXH tỉnh Thanh Hóa cần tiến hành các nhiệm vụ: Tiến hành rà soát NLD làm công tác chuyên môn hiện có; trong quy hoạch cán bộ chuyên môn cần đảm bảo cơ cấu hợp lý về lĩnh vực chuyên ngành, trình độ đào tạo, độ tuổi, giới tính; trong từng giai đoạn, phải xây dựng kế

hoạch cụ thể về phương án tạo nguồn như: tiếp nhận sinh viên tốt nghiệp các trường đại học chuyên ngành có trình độ bằng khá - giỏi, tiếp nhận từ các ngành khác...; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tuyển dụng, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để phát triển đội ngũ cán bộ.

Trước khi đào tạo CBCCVC thì BHXH tỉnh Thanh Hóa cần căn cứ trên nhu cầu sử dụng CBCCVC trong tương lai (quy hoạch) để có định hướng bồi dưỡng phù hợp, qua đó, tạo điều kiện, cơ hội cho CBCCVC có sự phát triển trong cơ quan, sử dụng CBCCVC có hiệu quả.

*Thứ năm*, quan tâm, có chế độ, chính sách thu hút và giữ chân nhân tài.

BHXH tỉnh Thanh Hóa cần xây dựng chính sách phát triển tài năng, không ngừng đào tạo các chuyên viên có năng lực, đưa vào quy hoạch cán bộ quản lý đúng đối tượng để CBCCVC của BHXH tỉnh Thanh Hóa thấy được những đóng góp của bản thân cho công việc được lãnh đạo ghi nhận và bản thân được trọng dụng, hạn chế tình trạng NLD tìm kiếm công việc mới có mức lương, đãi ngộ cao hơn.

### ***3.2.6. Phát huy vai trò của văn hoá công sở trong việc nâng cao tính tích cực lao động của cán bộ, công chức, viên chức***

Văn hóa tổ chức là nét đặc trưng cơ bản, là phong cách, là dấu hiệu nhận biết về tổ chức. Xác định công sở là nơi CBCCVC hàng ngày tiếp xúc và giải quyết những công việc liên quan đến các cá nhân, NLD và các đơn vị, doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh nên từ nề nếp cơ quan đến phong cách làm việc và thái độ của đội ngũ CBCCVC đều ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và hiệu lực quản lý nhà nước, BHXH tỉnh Thanh Hóa cần có mục tiêu, kế hoạch hành động cụ thể, các giá trị về văn hóa phải được giáo dục, tuyên truyền, vận động đến mọi CBCCVC. Những giá trị tích cực mà cơ quan đã xây dựng trong suốt quá trình hình thành và phát triển cần tiếp tục duy trì và phát huy hơn nữa để đem lại hiệu quả cao hơn.

CBCCVC phải có tác phong tốt, giải quyết công việc dứt khoát, có nguyên tắc nhưng nhẹ nhàng, tôn trọng người giao tiếp: nói năng mạch lạc, đi đứng đàng hoàng, ánh mắt thiện cảm, tránh việc nhận hối lộ... Thực hiện “tác phong công nghiệp”: đi làm sớm, trong các cuộc họp hay cuộc hẹn quan trọng

nên đến sớm khoảng 10 phút, không sử dụng thời giờ làm việc vào việc riêng. Ban lãnh đạo cần đề cao trách nhiệm, gương mẫu thực hiện các quy định về sử dụng thời giờ làm việc; có biện pháp khuyến khích, khen thưởng xứng đáng, kịp thời CBCCVC nghiêm túc chấp hành kỷ luật lao động, làm việc có năng suất, chất lượng, sử dụng thời giờ làm việc cao; thường xuyên kiểm tra việc thực hiện các quy định về sử dụng thời giờ làm việc, kỷ luật lao động; xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm. Thực hành dân chủ cơ sở chính là biểu hiện của việc nâng cao văn hóa công sở tại các cơ quan hành chính Nhà nước.

Để thực hiện tốt quy chế văn hóa công sở, đảm bảo đạo đức công vụ cũng như hiệu quả công việc, lãnh đạo BHXH tỉnh cần đưa chương trình bồi dưỡng về văn hóa công sở vào chương trình tập huấn, bồi dưỡng hàng năm; đảm bảo quyền lợi của mỗi cá nhân công bằng, phù hợp với năng lực làm việc và khả năng cống hiến của từng người; chủ động, khuyến khích CBCCVC tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện, có tính đoàn kết cao. Đồng thời, nhà quản lý cần hiểu được quan điểm của mỗi cá nhân, suy nghĩ và mục tiêu của họ thông qua quan sát, điều tra hoặc đàm thoại trực tiếp để điều chỉnh môi trường làm việc theo hướng tích cực làm cơ sở tạo động lực làm việc cho CBCCVC trong cơ quan.

Bên cạnh đó, để có thể tạo ra biến đổi thật sự trong tư tưởng, thái độ hành vi của NLD, BHXH tỉnh Thanh Hóa cũng cần phải xây dựng cho được một môi trường làm việc mang tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch, lành mạnh, hấp dẫn, đặc biệt là với lớp trí thức trẻ luôn có nhu cầu thăng tiến và làm giàu chính đáng, tạo được những thay đổi cần thiết về môi trường làm việc, các phương thức đánh giá hiệu quả và các biện pháp khích lệ hoạt động của CBCCVC. Ngoài ra, một yếu tố không kém phần quan trọng là sự trao đổi thông tin thường xuyên giữa lãnh đạo với cấp dưới giúp CBCCVC phát huy ưu điểm hay khắc phục nhược điểm. Do đó, hệ thống phản hồi cần rõ ràng, cụ thể, kịp thời, tập trung vào hành vi thay vì những đặc điểm cá nhân. Môi trường làm việc hiệu quả đem lại sự thỏa mãn cho NLD chính là điều kiện tiền đề của việc tạo động lực lao động BHXH tỉnh Thanh Hóa hướng tới.

### ***3.2.7. Nâng cao vai trò của tổ chức Công đoàn trong thực hiện các hình thức tạo động lực lao động***



Với chức năng bảo vệ lợi ích hợp pháp, chính đáng của NLD, tổ chức Công đoàn cần phát huy vai trò tham mưu với Ban Giám đốc BHXH tỉnh Thanh Hóa trong việc xây dựng các quy định về tạo động lực lao động, quy chế dân chủ, quy chế phối hợp làm việc giữa Công đoàn với các phòng nghiệp vụ, quy định rõ ràng sự tham gia, quyết định và giám sát của Công đoàn. Nhờ đó, Công đoàn có thể kịp thời can thiệp, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của NLD. Muốn vậy, Ban Chấp hành Công đoàn phải không ngừng học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ lý luận, cách thức giao tiếp... để có tham mưu về chính sách tạo động lực lao động sát với nhu cầu thực tế của CBCCVC BHXH tỉnh Thanh Hóa.

Cụ thể, Công đoàn tham gia đề xuất các chính sách thu hút, đào tạo, giữ chân nhân tài nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trình độ cao, vững nghiệp vụ. Hoặc các giải pháp về an toàn, vệ sinh lao động như cung cấp đủ ánh sáng, giảm thiểu tiếng ồn, trang bị đầy đủ quạt, điều hòa tại nơi làm việc.

Công đoàn cần chú trọng công tác tuyên truyền chính sách của Nhà nước đối với NLD để NLD hiểu rõ quyền và nghĩa vụ của mình. Vận động CBCCVC thi đua hoàn thành tốt nhiệm vụ nhằm đạt chỉ tiêu khen thưởng đề xuất, phát động các phong trào thi đua, tổ chức các hoạt động về tinh thần tạo cầu nối giữa người quản lý và NLD, tạo môi trường làm việc ổn định, hài hòa. Trong các buổi sinh hoạt Công đoàn, khuyến khích CBCCVC bày tỏ nguyện vọng để có đề xuất thực hiện, khuyến khích CBCCVC thực hiện tốt nghĩa vụ công dân, nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác, cải tiến lề lối làm việc, xây dựng nếp sống văn minh nơi công sở, chấp hành nghiêm túc giờ giấc làm việc, phát huy sáng kiến cải cách thủ tục hành chính, thực hành tiết kiệm, giảm chi phí hành chính, phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

### **Tiểu kết Chương 3**

Nằm trong tiến trình phát triển chung của đất nước và thế giới, trong điều kiện hội nhập, việc đảm bảo vững chắc hệ thống chính trị trong đó có hệ thống các ngành, lĩnh vực sự nghiệp phục vụ nhân dân, nhất là các ngành trực tiếp tác động tới nền an sinh xã hội của quốc gia là điều kiện quan trọng. Để đảm bảo sự vững chắc của hệ thống an sinh xã hội, việc củng cố, phát triển nguồn nhân lực của hệ thống này là vô cùng cần thiết, nhất là đối với ngành BHXH hiện đang thực thi chính sách xương sống của chính sách an sinh nước nhà. Để củng cố được nguồn nhân lực của rất cần thiết tìm ra những biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho đội ngũ CBCCVN để họ phát huy được năng lực, mang lại chất lượng, hiệu quả cao đồng thời ra sức nỗ lực cải tiến và gắn bó với cơ quan để cống hiến trí tuệ, sức lực tạo nên thành công của ngành BHXH nói chung, BHXH tỉnh Thanh Hóa nói riêng.

Trong chương 3, những nội dung chủ yếu cần trình bày như sau:

Một là, khái quát mục tiêu phát triển của và phương hướng tạo động lực lao động của BHXH tỉnh Thanh Hóa.

Hai là, đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa.

## **KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

### **Kết luận**

Công tác quản lý con người trong cơ quan, tổ chức nói chung và quản lý đội ngũ CBCCVV của các cơ quan hành chính sự nghiệp nói riêng là một việc làm hết sức khó khăn và phức tạp. Đối với BHXH tỉnh Thanh Hóa, là cơ quan của ngành BHXH Việt Nam với 20 năm hình thành và phát triển, việc tạo động lực cho đội ngũ CBCCVV của BHXH tỉnh Thanh Hóa lại càng trở nên quan trọng. Đó là một đòi hỏi cấp thiết, bởi sự tác động quan trọng của đội ngũ CBCCVV tại đây tới hiệu quả hoạt động của cả hệ thống BHXH Việt Nam, ảnh hưởng tới việc thực thi chính sách BHXH, BHYT - trụ cột của nền an sinh xã hội Việt Nam.

Trong khuôn khổ một luận văn thạc sĩ kinh tế, tác giả đã vận dụng kiến thức, lý luận được tiếp thu từ nhà trường, nghiên cứu nguồn tài liệu, đi sâu tìm hiểu, khảo sát thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho NLD tại BHXH tỉnh Thanh Hóa dựa trên khía cạnh đánh giá nhu cầu, sự thỏa mãn của CBCCVV và mức độ đáp ứng nhu cầu cho CBCCVV của BHXH tỉnh Thanh Hóa và đề xuất một số giải pháp cơ bản để tạo động lực cho CBCCVV trong thời gian tới. Tuy vậy, công tác tạo động lực lao động là nội dung rộng lớn, khó khăn và phức tạp, nên những nội dung và đề xuất mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này. Trong phạm vi giới hạn về thời gian, kiến thức và sự nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không tránh khỏi những thiếu sót, kính mong nhận được ý kiến đóng góp của thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn và mang tính ứng dụng cao hơn.

Qua đây, tác giả luận văn xin được gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến TS Trần Việt Hùng, cùng các thầy, cô giáo đã tận tình giúp đỡ tác giả hoàn thành luận văn này.

### **Khuyến nghị**

Sau một thời gian tìm hiểu về tạo động lực lao động của ngành BHXH Việt Nam nói chung, của BHXH tỉnh Thanh Hóa nói riêng, tác giả xin đưa ra một số khuyến nghị với Lãnh đạo ngành BHXH và các Bộ quản lý:

Đối với Lãnh đạo ngành BHXH:

- Cần hoàn thiện chính sách phân phối tiền lương để tạo động lực cho NLĐ cống hiến.

- Cần xây dựng những chính sách hỗ trợ đào tạo, chuyên môn, cập nhật hướng dẫn các văn bản pháp luật hàng năm để phổ biến đến NLĐ làm việc trong lĩnh vực giải quyết chính sách BHXH, BHYT... để họ có cơ hội tiếp cận nhanh nhất, hiểu sâu sắc nhất với những chính sách của pháp luật để từ đó có phương hướng tác nghiệp chuẩn xác, chất lượng, hiệu quả.

- Cần ban hành các quy định để xây dựng và hoàn thiện môi trường làm việc có sự cạnh tranh, thi đua về chất lượng, hiệu quả công việc, cạnh tranh lành mạnh. Có những chế tài xử phạt, khen thưởng công bằng, khách quan, nghiêm minh để CBCCVN ngành BHXH có động lực phấn đấu cống hiến vì sự nghiệp an sinh xã hội của Việt Nam ngày càng bền vững và phát triển.

Đối với Bộ Tài chính, Bộ Y tế, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội: Cần nâng cao việc phối hợp công tác, tăng cường giám sát và có chỉ đạo cụ thể, phù hợp trong lĩnh vực nghiệp vụ mà các Bộ phụ trách tạo thuận lợi hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Sách, giáo trình

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Vũ Dũng (2006), *Giáo trình Tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
4. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
5. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
6. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
7. Nguyễn Thanh Hội (1997), *Quản trị nhân sự*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
8. Nguyễn Văn Lê (1998), *Đạo đức và lãnh đạo*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
9. Nhiệm Trị Thao - Thiên Thư (2003), *Thuật kích lệ lòng người*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
11. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tiền lương tiền công*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
12. Bùi Anh Tuấn - Phạm Thuý Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
13. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

14. Vũ Thị Uyên (2007), “*Giải tỏa 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.

15. 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.

**Văn bản quy phạm pháp luật, văn bản khác**

16. 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.

17. 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.

18. Quyết định số 137/QĐ-TCCB ngày 15/6/1995 của Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam về thành lập BHXH tỉnh Thanh Hóa.

19. Quyết định số 4857/2008/QĐ-BHXH ngày 21/10/2008 của BHXH Việt Nam quy định về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của BHXH các tỉnh thành phố trực thuộc trung ương.

20. Quyết định số 37/2012/QĐ-TTg ngày 07/9/2012 của Thủ tướng Chính phủ về thực hiện thí điểm mức chi tiền lương, thu nhập đối với ngành BHXH Việt Nam giai đoạn 2012-2015.

21. Quyết định số 838/QĐ-BHXH ngày 05/8/2011 và số 615/QĐ-BHXH ngày 05/6/2013 về quy chế thi đua khen thưởng đối với các đơn vị thuộc hệ thống BHXH Việt Nam.

22. Quyết định số 1718/QĐ-BHXH ngày 10/12/2012 của BHXH 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 BHXH Việt Nam.

23. Quyết định số 1288/QĐ-BHXH ngày 26/9/2013 của BHXH Việt Nam ban hành quy chế chi tiêu nội bộ đối với các đơn vị thuộc hệ thống BHXH Việt Nam.

24. 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.

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

26. Báo cáo 20 năm thành lập BHXH tỉnh Thanh Hóa (2015).

27. Báo cáo tại Đại hội Đảng bộ BHXH tỉnh Thanh Hóa nhiệm kỳ 2010-2015.

28. Báo cáo tổng kết tình hình hoạt động của BHXH tỉnh Thanh Hóa các năm 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

### **Đề tài, đề án**

29. Nguyễn Kim Thái (2003), Đề tài: “Thực trạng công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ và phương hướng xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý hệ thống BHXH Việt Nam”, Hà Nội.

30. Đỗ Văn Sinh (2010), Đề án: “Xây dựng chiến lược phát triển BHXH Việt Nam đến năm 2020”, Hà Nội.

31. Đỗ Thị Xuân Phương (2011), Đề án: “Xác định vị trí việc làm và cơ cấu công chức, viên chức theo ngành của ngành BHXH Việt Nam”, Hà Nội.

32. Phạm Đình Thành (2014), Đề án: “Xây dựng tiêu chuẩn chức danh ngạch công chức và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp hạng viên chức theo vị trí việc làm ngành BHXH”, Hà Nội.

### **Bài viết trên các trang website:**

- *Tháp nhu cầu của Maslow.* <http://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-tao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3>

- *Nhu cầu của NLD trong công việc:*  
<http://www.misa.com.vn/tabid/91/newsid/4963/Nhu-cau-cua-nguoi-lao-dong-trong-cong-viec.aspx>

- Trương Chí Dũng - Giám đốc R&D Công ty Le&Associates. *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/>

- *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>

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: Phiếu điều tra xã hội học về tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa

Để đánh giá công tác tạo động lực lao động tại BHXH tỉnh Thanh Hóa hiện nay, kính mong Ông/Bà vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Các câu hỏi đặt ra chỉ mang tính chất tham khảo, mọi ý kiến của Ông/Bà sẽ được bảo mật.

#### I. THÔNG TIN CHUNG *(vui lòng đánh dấu “x” vào lựa chọn phù hợp)*

1. Giới tính:                      Nam                      Nữ
2. Độ tuổi:
 

$\leq 30$ tuổi	$31 - 39$ tuổi
$40 - 49$ tuổi	$\geq 50$ tuổi
3. Chức danh công tác:
 

Lãnh đạo phòng hoặc tương đương	Chuyên viên
Lao động hợp đồng có thời hạn	
4. Trình độ chuyên môn:
 

Sau đại học	Trung cấp
Đại học	Lao động phổ thông
Cao đẳng	
5. Số năm công tác trong ngành BHXH:
 

1- <3 năm	5- <10 năm
3- <5 năm	10 năm trở lên

#### II. CÁC TIÊU CHÍ VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG *(vui lòng đánh dấu “x” vào lựa chọn phù hợp)*

1. Hiện tại, mức lương hàng tháng của Ông/Bà là bao nhiêu?
 

$< 3$ triệu đồng	5-6 triệu đồng
4-5 triệu đồng	$> 6$ triệu đồng



2. Theo Ông/Bà, tiền lương hàng tháng theo quy chế lương hiện tại có phản ánh đúng mức đóng góp của cá nhân không?

Thấp hơn so với mức đóng góp của cá nhân

Phản ánh đúng giá trị đóng góp của cá nhân

Cao hơn giá trị đóng góp của cá nhân

3. Quy chế lương hiện tại có đảm bảo công bằng trong trả lương hay không (đóng góp như nhau trả lương như nhau)

Có

Không

4. Việc nâng lương phụ thuộc vào các yếu tố nào sau đây (có thể chọn nhiều hơn 1 lựa chọn)

Nhà nước tăng tiền lương tối thiểu

Do kết quả hoạt động chuyên môn

Do thâm niên công tác

của đơn vị tốt

Kết quả thực hiện công việc cá nhân

Nguyên nhân khác (ghi rõ):.....

5. Mức chi tiêu cho cá nhân Ông/Bà là..... đồng/tháng.  
Ông/Bà đánh giá như thế nào về mức độ đảm bảo chi tiêu của tiền lương so với chi tiêu của cá nhân Ông/Bà?

Thoải mái, dư dật

Vừa đủ sống

Không đủ sống

6. Ông/Bà có thỏa mãn về mức phụ cấp của cơ quan dành cho vị trí của Ông/Bà không?

Thỏa mãn

Bình thường

Không thỏa mãn

7. Về tiền thưởng, theo Ông/Bà, các nhận định sau đây là Đúng hay Sai

**Đúng Sai**

Các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc

Mức thưởng Ông/Bà nhận được là công bằng khi so sánh với các vị trí công việc tương tự ở các cơ quan khác khác cùng lĩnh vực

Tiêu chí xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý

8. Ông/Bà có thỏa mãn về mức chi tiền thưởng của cơ quan dành cho vị trí của Ông/Bà không?

Rất hài lòng

Hài lòng

Bình thường

Không hài lòng

9. Ông/Bà có thỏa mãn về phúc lợi của cơ quan không?

Rất hài lòng

Hài lòng

Bình thường

Không hài lòng

10. Ông/Bà có đóng góp ý kiến gì đối với chế độ phúc lợi của cơ quan?

Cần tăng thêm mức các phúc lợi (ghi rõ.....)

Cần bổ sung thêm các phúc lợi khác (ghi rõ.....)

11. Về công tác đánh giá thực hiện công việc, theo Ông/Bà, các nhận định sau đây là Đúng hay Sai.

**Đúng Sai**

Ông/Bà biết rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào

Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và hợp lý

Việc đánh giá được thực hiện rất chính xác, công bằng

Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc là hợp lý

Ông/Bà luôn nhận được sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc của mình

Kết quả đánh giá được sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Đơn vị luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của Ông/Bà bằng những hành động cụ thể

Ông/Bà hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của đơn vị

Ông/Bà cảm thấy bình thường với công tác đánh giá thực hiện công việc của đơn vị

Ông/Bà không hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc của đơn vị

12. Ông/Bà thấy chưa hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc vì nguyên nhân gì? (có thể chọn nhiều hơn 1 lựa chọn)

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 NLD
Thiếu thông tin phản hồi	Khác: (cụ thể) .....

13. Về công tác đào tạo, theo Ông/Bà, các nhận định sau đây là Đúng hay Sai

**Đúng Sai**

Ông/Bà được tham gia đầy đủ các lớp đào tạo, tập huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả

Kiến thức, kỹ năng được đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai ông bà đảm nhận

Nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu về những kiến thức và kỹ năng Ông/Bà mong muốn được đào tạo

Việc được cử đi đào tạo dựa trên đăng ký nhu cầu của Ông/Bà

Phương pháp đào tạo là phù hợp

Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ

Cơ quan đã có sự theo dõi, đánh giá kết quả sau đào tạo

Sau quá trình được đào tạo, kết quả thực hiện công việc của Ông/Bà được cải thiện rất nhiều

Ông/Bà thấy thỏa mãn với công tác đào tạo của cơ quan

Ông/Bà thấy bình thường với công tác đào tạo của cơ quan

Ông/Bà thấy chưa thỏa mãn với công tác đào tạo của cơ quan

14. Ông/Bà đánh giá như thế nào về công tác đào tạo của cơ quan?

Hiệu quả (Chuyển sang câu 16)	Không hiệu quả
-------------------------------	----------------

15. Nguyên nhân của việc đào tạo không hiệu quả theo Ông/Bà là gì (có thể chọn nhiều hơn 1 lựa chọn)

- |                                       |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 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 ( <i>cụ thể</i> )..... |

16. Về bố trí sử dụng lao động, theo Ông/Bà, các nhận định sau đây là Đúng hay Sai

**Đúng Sai**

- Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý
- Công việc hiện tại của Ông/Bà thú vị và đầy thử thách
- Ông/Bà được phân công công việc theo đúng chuyên ngành được đào tạo
- Ông/Bà hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc của mình
- Khối lượng công việc của Ông/Bà là chấp nhận được
- Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được
- Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc
- Ông/Bà cảm thấy mình làm đúng vị trí mình yêu thích
- Công việc phù hợp với khả năng, sở trường
- Ông/Bà rất thỏa mãn với vị trí công việc hiện tại của mình

17. Về môi trường, điều kiện làm việc, theo Ông/Bà, các nhận định sau đây là Đúng hay Sai

**Đúng Sai**

- Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái và tin tưởng
- Ông/Bà luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác trong tổ chức để hoàn thành công việc

Ông/Bà hài lòng với mối quan hệ giữa các đồng nghiệp  
 Không gian làm việc của Ông/Bà và các phương tiện, trang thiết  
 bị đi kèm đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.

An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm  
 Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý

Ông/Bà rất thỏa mãn với môi trường và điều kiện làm việc tại  
 đơn vị

18. Về hiệu quả công việc, Ông/Bà có hài lòng không?

a. Kết quả hoàn thành công việc:

Rất hài lòng    Hài lòng

Không hài lòng

b. Khối lượng công việc đảm nhận:

Rất hài lòng    Hài lòng

Không hài lòng

c. Áp lực công việc như thế nào?

Rất hài lòng    Hài lòng

Không hài lòng

19. Mức độ hài lòng của Ông/Bà với công việc?

Rất hài lòng    Hài lòng

Không hài lòng

20. Dự định sắp tới của Ông/Bà đối với công việc hiện tại?

Gắn bó    Tìm việc khác

21. Lý do mà Ông/Bà làm việc tại BHXH tỉnh Thanh Hóa là gì?

Vì thu nhập    Do sở thích

Muốn có công việc ổn định    Lời khuyên của người thân, bạn bè

Khác: Ghi rõ.....

*Trân trọng cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của Ông/Bà!*

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

<b>STT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số lượng (người)</b>
<b>1</b>	<b>Giới tính</b>	<b>100</b>
	Nam	48
	Nữ	52
<b>2</b>	<b>Vị trí công việc</b>	<b>100</b>
	Lãnh đạo phòng hoặc tương đương	7
	Chuyên viên	73
	Lao động hợp đồng có thời hạn	20
<b>3</b>	<b>Số năm làm việc</b>	<b>100</b>
	1- < 3 năm	20
	3- < 5 năm	23
	5 - <10 năm	20
	10 trở lên	37
<b>4</b>	<b>Tuổi</b>	<b>100</b>
	≤ 30 tuổi	39
	31- 39 tuổi	32
	40 – 49 tuổi	20
	≥ 50 tuổi	9
<b>5</b>	<b>Trình độ</b>	<b>100</b>
	Trung cấp, cao đẳng, lao động phổ thông	12
	Đại học	86
	Sau Đại học	2

**PHỤ LỤC 3: Khái quát chức năng của các phòng nghiệp vụ  
thuộc BHXH tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương**

*(Theo quy định tại Quyết định số 4969/QĐ-BHXH ngày 10/11/2008*

*của Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam)*

**1. Phòng Chế độ BHXH:** Có chức năng giúp Giám đốc giải quyết các chế độ BHXH, BHTN; quản lý đối tượng hưởng các chế độ BHXH, BHTN theo quy định của pháp luật.

**2. Phòng Giám định BHYT:** Có chức năng giúp Giám đốc quản lý và tổ chức thực hiện chế độ, chính sách BHYT cho người có thẻ BHYT theo quy định của pháp luật.

**3. Phòng Thu:** Có chức năng giúp Giám đốc quản lý và tổ chức thực hiện công tác thu BHXH, BHYT của các đối tượng tham gia theo quy định của pháp luật.

**4. Phòng Cấp sổ, thẻ:** Có chức năng giúp Giám đốc tổ chức thực hiện công tác cấp và quản lý sổ BHXH, thẻ BHYT theo quy định của pháp luật.

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

**6. Phòng Tiếp nhận và Quản lý hồ sơ:** Có chức năng giúp Giám đốc tổ chức tiếp nhận hồ sơ và trả kết quả giải quyết; tư vấn chế độ, chính sách BHXH, BHYT; quản lý và tổ chức thực hiện công tác lưu trữ hồ sơ, tài liệu thuộc hệ thống BHXH tỉnh theo quy định.

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

**8. Phòng Công nghệ thông tin:** Có chức năng giúp Giám đốc 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.

**9. Phòng Tổ chức cán bộ:** Có chức năng giúp Giám đốc quản lý và tổ chức thực hiện công tác: tổ chức, CBCCVC, biên chế, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ, chính sách đối với CBCCVC và công tác thi đua theo quy định.

**10. Phòng Hành chính - Tổng hợp:** Có chức năng giúp Giám đốc quản lý và tổ chức thực hiện công tác: tổng hợp, hành chính, quản trị và công tác tuyên truyền theo quy định.



**Phụ lục 4: Mẫu Báo cáo tự đánh giá nhận xét**

BHXH TỈNH THANH HÓA CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
**TÊN ĐƠN VỊ** **Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

**BÁO CÁO TỰ ĐÁNH GIÁ, NHẬN XÉT**

Năm .... (dành cho viên chức)

Họ và tên: ...

Chức danh nghề nghiệp: ...

Đơn vị công tác: ....

Hạng chức danh nghề nghiệp (Ngạch): .... Bậc: ... Hệ số lương: ...

**I. PHẦN ĐÁNH GIÁ CHUNG****1. Kết quả thực hiện công việc:**

....

**2. Việc thực hiện quy định về đạo đức nghề nghiệp:**

....

**3. Tinh thần trách nhiệm, thái độ phục vụ nhân dân, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp và việc thực hiện quy tắc ứng xử của viên chức:**

....

**4. Việc thực hiện các nghĩa vụ khác của viên chức:**

*Ưu điểm:*

*Nhược điểm:*

**II. PHẦN ĐÁNH GIÁ DÀNH RIÊNG CHO VIÊN CHỨC QUẢN LÝ**

(Không)

**III. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VIÊN CHỨC (Cá nhân tự nhận xét)**

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ
- Hoàn thành tốt nhiệm vụ
- Hoàn thành nhiệm vụ
- Không hoàn thành nhiệm vụ

Ngày.....tháng.... năm .....

**Người tự nhận xét**

#### IV. Ý KIẾN CỦA TẬP THỂ ĐƠN VỊ SỬ DỤNG VIÊN CHỨC

.....  
 .....

#### VI. ĐÁNH GIÁ PHÂN LOẠI VIÊN CHỨC

##### 1. Nhận xét ưu, nhược điểm

.....  
 .....

##### 2. Đánh giá mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ:

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ
- Hoàn thành tốt nhiệm vụ
- Hoàn thành nhiệm vụ
- Không hoàn thành nhiệm vụ

Ngày.....tháng.....năm .....

**Thủ trưởng đơn vị**

**Phụ lục 5: BẢN TIÊU CHUẨN CHỨC DANH**  
**VỊ TRÍ VIỆC LÀM: GIẢI QUYẾT CHẾ ĐỘ DÀI HẠN**  
**I. BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC**

**1. Chức trách:**

Trực tiếp giúp Trưởng phòng trong công tác giải quyết các chế độ BHXH dài hạn.

**2. Nhiệm vụ cụ thể:**

1	Kiểm tra và nhận hồ sơ đề nghị giải quyết các chế độ, chính sách từ bộ phận tiếp nhận quản lý hồ sơ, đối chiếu tính đầy đủ và hợp pháp của bộ hồ sơ theo quy định;
2	Vào sổ theo dõi quyết định phát hành đối với hồ sơ chế độ hưu trí, tử tuất, hưởng trợ cấp; điều chỉnh hồ sơ hưởng chế độ BHXH; tra mã thẻ BHYT của đối tượng hưởng chế độ tai nạn lao động, đề nghị phòng Giám định BHYT xác định chi phí khám chữa bệnh;
3	Kiểm tra mức đóng trong sổ BHXH và tiến hành quy đổi hệ số lương trước tháng 10/2004 đối với hồ sơ hưởng chế độ hưu trí, tử tuất;
4	Nhập diễn biến quá trình tham gia công tác đóng BHXH từ sổ BHXH vào phần mềm chương trình xét duyệt, sau đó đối chiếu từ sổ BHXH với dữ liệu nhập trong chương trình. Nhập địa danh nơi đóng quân đối với hồ sơ điều chỉnh trợ cấp khu vực 1;
5	Kiểm tra về thủ tục sao y đúng quy định và chi tiết nội dung trong biên bản điều tra tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp;
6	Đối với hồ sơ còn vướng mắc: Gửi công văn trả lại hồ sơ không đủ điều kiện giải quyết hoặc cần bổ sung, công văn trả lời đơn thư của những trường hợp đã giải quyết hoặc do huyện mình được phụ trách, rút hồ sơ để trả lời NLD và hướng dẫn nghiệp vụ cho các quận, huyện;
7	Đối với những hồ sơ hợp lệ, tiến hành in quyết định hoặc phiếu điều chỉnh, ký vào bản quá trình đóng BHXH, kiểm tra hồ sơ, in danh sách, trình ký, đục lỗ, đóng dấu, bóc tách hồ sơ;
8	Bàn giao hồ sơ cùng danh sách cho phòng tiếp nhận và quản lý hồ sơ;
9	Thực hiện điều chỉnh đột xuất hoặc đại trà các chế độ BHXH cho đối tượng;
10	Viết công văn xin ý kiến BHXH Việt Nam đối với các trường hợp khó, chưa có quy định cụ thể trong Luật và các văn bản hướng dẫn;
11	Phối hợp với phòng sổ thẻ để điều chỉnh thông tin đối với những trường hợp in tờ rời chưa đúng;
12	Giải quyết chế độ trợ cấp hàng tháng theo quy định của Quyết định số 613/QĐ-TTg;
13	Phối hợp với phòng kiểm tra trả lời đơn thư, giải đáp thắc mắc, khiếu nại cho các đối tượng đến hỏi về các chế độ BHXH dài hạn. Phúc đáp đối với

	các đơn vị sử dụng lao động về hồ sơ giám định y khoa;
14	Thực hiện các nhiệm vụ khác khi được lãnh đạo phân công.

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

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

Tốt nghiệp đại học trở lên thuộc chuyên ngành đào tạo có quan hệ trực tiếp đến hoạt động của Ngành như: Luật, Luật kinh tế, Kinh tế lao động, Kinh tế bảo hiểm, BHXH...

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

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

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

### **5. Hiểu biết**

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

- Nắm rõ thủ tục, hồ sơ và quy trình giải quyết hưởng các chế độ hưu trí, trợ cấp một lần, chế độ tử tuất; hồ sơ giải quyết di chuyển lương hưu, trợ cấp BHXH hàng tháng; giải quyết chế độ trợ cấp hàng tháng theo quy định của Quyết định số 613/QĐ-TTg;

- Sử dụng thành thạo phần mềm xét duyệt chế độ BHXH, phần mềm nghiệp vụ chế độ chính sách (BHXHNET);

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

### **6. Kỹ năng**

Kỹ năng theo lĩnh vực	Nội dung của kỹ năng	Đánh giá mức độ quan trọng của từng kỹ năng theo cấp độ				
		1	2	3	4	5
<b>1. Kỹ năng chuyên môn</b>						
Hoàn thành về chất lượng công việc	Năng lực bao quát và xử lý công việc hiệu quả, sao cho kết quả công việc				+	

	phải đáp ứng được các yêu cầu mà công việc đề ra.					
Hoàn thành về số lượng công việc	Năng lực hoàn thành hết những nhiệm vụ được giao mà vẫn đảm bảo được thời gian và hiệu quả cho phép.			+		
Am hiểu chuyên môn	Phải có hiểu biết và kinh nghiệm chuyên sâu trong công tác hành chính và tổ chức cán bộ.				+	
<b>2. Kỹ năng phương pháp</b>						
Năng lực đặt mục tiêu và lập kế hoạch	Xác định được các nhiệm vụ và mốc hoàn thành để đạt được mục tiêu trong khi vẫn đảm bảo sử dụng tối ưu nguồn lực dành cho mục tiêu này.	+				
Năng lực chủ động giải quyết công việc	Nhận ra và giải quyết các vấn đề một cách chủ động và bền bỉ, nắm bắt được các cơ hội khi có.		+			
Năng lực tư duy phân tích	Làm rõ, liên hệ và phân tích thông tin để hiểu được thực sự vấn đề.		+			
Năng lực làm chủ nguồn lực	Đảm bảo tính sử dụng hiệu quả, hiệu năng và bền vững tài sản và nguồn lực công: nhân lực, tài chính, tài sản cố định và thông tin tổ chức.	+				
Năng lực làm việc nhóm	Cộng tác với người khác để đạt được các mục tiêu chung và các kết quả có ý nghĩa.			+		
Năng lực học hỏi không ngừng	Nhận diện và chú tâm vào những ưu điểm và hạn chế, nhu cầu phát triển và hoàn cảnh thay đổi để nâng cao giá trị cho bản thân và thành quả của tổ chức.		+			
<b>3. Kỹ năng quan hệ xã hội</b>						
Năng lực giao tiếp	Nghe và giao tiếp với người khác một cách hiệu quả thúc đẩy cuộc giao tiếp theo hướng cởi mở.			+		
Năng lực quản lý căng thẳng	Giữ cân bằng khi xảy ra các sự kiện, tình huống đòi hỏi quá sức.		+			
Năng lực xây dựng mối quan hệ/ mạng lưới quan hệ	Xây dựng và chủ động duy trì quan hệ công việc và các kênh liên lạc cho các mục đích sau này của tổ chức.		+			
Năng lực phục vụ đối tượng	Nhận diện và đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của đối tượng, cung cấp các dịch vụ có chất lượng tốt nhất cho đối tượng.		+			

## VỊ TRÍ VIỆC LÀM: QUẢN LÝ SỔ BẢO HIỂM XÃ HỘI

### I. BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

#### 1. Chức trách:

Trực tiếp giúp Trưởng phòng công tác cấp mới, cấp lại, in tờ rời chốt sổ và thu hồi sổ BHXH cho đối tượng đã được phân cấp.

#### 2. Nhiệm vụ cụ thể:

1	Thẩm định tờ khai cấp sổ BHXH cho người mới tham gia;
2	Cấp đổi, cấp lại sổ BHXH;
3	Thu hồi sổ BHXH do cấp trùng, hỏng (một người được cấp 2 sổ BHXH);
4	Tiếp nhận và giải quyết hồ sơ đề nghị in tờ rời chốt sổ BHXH để giải quyết chế độ hưu trí, tử tuất, tai nạn lao động, di chuyển, chấm dứt hợp đồng lao động, bảo lưu thời gian tham gia BHXH...;
5	Tiếp nhận và giải quyết hồ sơ đề nghị cấp đổi/ cấp lại tờ rời sổ BHXH, phối hợp với phòng thu thực hiện kiểm tra đối chiếu, xác nhận vào sổ BHXH;
6	In tờ bìa, tờ rời sổ BHXH và thực hiện quyết toán tình hình sử dụng phôi. Hàng quý lập báo cáo về tình hình cấp sổ, quyết toán sử dụng phôi sổ (tờ bìa và tờ rời);
7	Tư vấn, trả lời đối tượng, đơn vị hỏi về thủ tục cấp sổ BHXH, thẻ BHYT;
8	Đối chiếu tờ khai, danh sách đề nghị cấp sổ BHXH đã thẩm định với sổ BHXH trước khi trình Giám đốc ký duyệt;
9	Hướng dẫn, kiểm tra BHXH quận/huyện và các tổ chức, cá nhân thực hiện các nghiệp vụ liên quan cấp, quản lý sổ BHXH; theo dõi tăng, giảm sổ BHXH;
10	Thực hiện thủ tục điều chỉnh thông tin trên sổ BHXH, cộng nối thời gian công tác theo quy định;
11	Xác nhận thời gian đóng BHTN để được hưởng trợ cấp thất nghiệp;
12	Thực hiện công tác kiểm tra, quyết toán theo quy định.

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

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

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

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

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

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

**5. Hiểu biết**

- Hiểu rõ hồ sơ, quy trình, thời hạn của các thủ tục liên quan đến cấp sổ BHXH, như: cấp lại sổ BHXH do mất, do hư hỏng; xác nhận quá trình đóng BHXH, BHTN; điều chỉnh thông tin cá nhân của người tham gia BHXH; chuyển quá trình tham gia BHXH từ nhiều sổ về sổ gốc; thu hồi sổ BHXH đã chốt của NLĐ đóng BHXH đã nghỉ việc sau 12 tháng không đến nhận sổ; trả sổ BHXH cho NLĐ đã nghỉ việc...;

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

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

**6. Kỹ năng**

Kỹ năng theo lĩnh vực	Nội dung của kỹ năng	Đánh giá mức độ quan trọng của từng kỹ năng theo cấp độ				
		1	2	3	4	5
<b>1. Kỹ năng chuyên môn</b>						
Hoàn thành về chất lượng công việc	Năng lực bao quát và xử lý công việc hiệu quả, sao cho kết quả công việc phải đáp ứng được các yêu cầu mà công việc đề ra.				+	
Hoàn thành về số lượng công việc	Năng lực hoàn thành hết những nhiệm vụ được giao mà vẫn đảm bảo được thời gian và hiệu quả cho phép.			+		
Am hiểu chuyên môn	Phải có hiểu biết và kinh nghiệm chuyên sâu trong công tác hành chính và tổ chức cán bộ.				+	
<b>2. Kỹ năng phương pháp</b>						
Năng lực đặt mục tiêu và lập kế hoạch	Xác định được các nhiệm vụ và mốc hoàn thành để đạt được mục tiêu trong khi vẫn đảm bảo sử dụng tối ưu nguồn lực dành cho mục tiêu này.	+				
Năng lực chủ	Nhận ra và giải quyết các vấn đề	+				

động giải quyết công việc	một cách chủ động và bền bỉ, nắm bắt được các cơ hội khi có.					
Năng lực tư duy phân tích	Làm rõ, liên hệ và phân tích thông tin để hiểu được thực sự vấn đề.	+				
Năng lực làm chủ nguồn lực	Đảm bảo tính sử dụng hiệu quả, hiệu năng và bền vững tài sản và nguồn lực công: nhân lực, tài chính, tài sản cố định và thông tin tổ chức.	+				
Năng lực làm việc nhóm	Cộng tác với người khác để đạt được các mục tiêu chung và các kết quả có ý nghĩa.	+				
Năng lực học hỏi không ngừng	Nhận diện và chú tâm vào những ưu điểm và hạn chế, nhu cầu phát triển và hoàn cảnh thay đổi để nâng cao giá trị cho bản thân và thành quả của tổ chức.	+				
<b>3. Kỹ năng quan hệ xã hội</b>						
Năng lực giao tiếp	Nghe và giao tiếp với người khác một cách hiệu quả thúc đẩy cuộc giao tiếp theo hướng cởi mở.	+				
Năng lực quản lý căng thẳng	Giữ cân bằng khi xảy ra các sự kiện, tình huống đòi hỏi quá sức.	+				
Năng lực xây dựng mối quan hệ/ mạng lưới quan hệ	Xây dựng và chủ động duy trì quan hệ công việc và các kênh liên lạc cho các mục đích sau này của tổ chức.	+				
Năng lực phục vụ đối tượng	Nhận diện và đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của đối tượng, cung cấp các dịch vụ có chất lượng tốt nhất cho đối tượng.		+			