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

NGUYỄN THỊ KIM HUỆ

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƯỠNG VIÊN TẠI BỆNH VIỆN NHI TRUNG ƯƠNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ KIM HUỆ

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƯỠNG VIÊN TẠI BỆNH VIỆN NHI TRUNG ƯƠNG

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LƯƠNG XUÂN DƯƠNG

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu của tôi, chơa từng đơợc công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Về số liệu tham khảo đơợc thu thập và xử lý công khai minh bạch và không sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào.

Tôi xin cam đoan những ý kiến trên là hoàn toàn đúng sự thật. Nếu có vấn đề gì xảy ra tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm.

Tác giả

Nguyễn Thị Kim Huệ

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT ..... **vi**

DANH MỤC CÁC BẢNG ..... **vii**

PHẦN MỞ ĐẦU **1**

1. Lý do chọn đề tài 1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài 2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 5
4. Đối tợng và phạm vi nghiên cứu 6
5. Phơng pháp nghiên cứu 6
6. Đóng góp mới của đề tài 8
7. Kết cấu của luận văn gồm 3 chơng 8

CHƠNG 1 MỘT SỐ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƠỠNG VIÊN **9**

1.1. Các khái niệm 9
1.1.1. Nhu cầu, động cơ và lợi ích 9
1.1.2. Động lực lao động 10
1.1.3. Tạo động lực lao động 11
1.1.4. Khái niệm về đối tợng nghiên cứu 12
1.2. Các học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động 13
1.2.1. Học thuyết về thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow 13
1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom 14
1.2.3. Học thuyết công bằng của Adam 16
1.2.4. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederic Herzberg 18
1.3. Nội dung tạo động lực lao động 19
1.3.1. Xác định nhu cầu của ngơời lao động 19
1.3.2. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích vật chất 20
1.3.3. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích tinh thần 24

1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động.....27
1.4.1. Năng suất lao động.....27
1.4.2. Mức độ hài lòng của NLĐ.....28
1.4.3. Thái độ làm việc của NLĐ.....29
1.4.4. Mức độ gắn bó của ngơời lao động.....29
1.5. Các nhân tố ảnh hơởng đến tạo động lựclao động.....30
1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trơờng bên ngoài.....30
1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trơờng bên trong.....32
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị và bài học rút ra cho Bệnh viện Nhi TW.....34
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị.....34
1.6.2. Bài học rút ra cho Bệnh viện Nhi Trung Ơơng.....37
CHƠƠNG 2 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƠỠNG VIÊN TẠI BỆNH VIỆN NHI TRUNG ƠƠNG.....39
2.1. Tổng quan về Bệnh viện Nhi Trung Ơơng.....39
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....39
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Bệnh viện.....42
2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Bệnh viện.....43
2.1.4. Đặc điểm của điều dơỡng viên tại Bệnh viện Nhi Trung ơơng.....44
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động cho điều dơỡng viên tại Bệnh viện Nhi Trung ơơng.....47
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của điều dơỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung ơơng.....47
2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích vật chất.....50
2.2.3. Thực trạng tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích phi vật chất.....67

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hợởng đến tạo động lực lao động tại Bệnh viện Nhi trung ợơng.....82
2.3.1. Các yếu tố thuộc về môi trợờng bên ngoài.....82
2.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trợờng bên trong.....84
2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho điều dợỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung ợơng.....85
2.4.1. Ợu điểm.....85
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....86
CHỢƠNG 3.....89
GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DỢỠNG VIÊN TẠI BỆNH VIỆN NHI TRUNGỢƠNG.....89
3.1. Mục tiêu, phợơng hợớng tạo động lực lao động cho điều dợỡng viên tại Bệnh viện Nhi Trung ợơng.....89
3.1.1. Mục tiêu.....89
3.1.2. Phợơng hợớng.....90
3.2. Giải pháp tạo động lực lao động cho điều dợỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung ợơng.....91
3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lợơng.....91
3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.....93
3.2.3. Hoàn thiện chính sách thi đua khen thợởng và các chợớng trình phúc lợi 95
3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....96
3.2.5. Giải pháp xây dựng vị trí việc làm cho điều dợỡng viên.....98
3.2.6. Tăng cợờng công tác nghiên cứu, ứng dụng khoa học, chia sẻ kinh nghiệm trong công tác ĐD.....100
3.2.7. Không ngừng đào tạo tập huấn, nâng cao kỹ năng cho ĐD.....101
3.2.8. Đẩy mạnh công tác giải trí giao lợu văn hóa, văn nghệ, thể thao.....102

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ **106**

TÀI LIỆU THAM KHẢO **108**

PHỤ LỤC **111**

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BV	Bệnh viện
CB	Cán bộ
CSNB	Chăm sóc ngọời bệnh
ĐDV	Điều dọỡng viên
NB	Ngọời bệnh
NCKH	Nghiên cứu khoa học
NLĐ	Ngọời lao động
NSDLĐ	Ngọời sử dụng lao động
NVYT	Nhân viên y tế
Viện NCSKTE	Viện nghiên cứu sức khỏe trẻ em

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu độ tuổi ở điều dợỡng viên **44**
Bảng 2.2: Đặc điểm nhân khẩu học của ĐDV **45**
Bảng 2.3: Trình độ, kinh nghiệm và thu nhập của ĐDV **46**
Bảng 2.4: Nguyên nhân ĐD cảm thấy không thích với công việc **47**
Bảng 2.5: Nhu cầu điều dợỡng viên đề xuất **49**
Bảng 2.6: Bảng lợơng tháng 3 năm 2016 **55**
Bảng 2.7: Đánh giá sự hài lòng của ĐDV với tiền lợơng, phụ cấp **56**
Bảng 2.8: Bảng thu nhập tăng thêm tháng 5/2016 **61**
Bảng 2.9: Đánh giá mức độ hài lòng với chế độ khen thợởng **63**
Bảng 2.10: Đánh giá chung của điều dợỡng về công tác phúc lợi xã hội **66**
Bảng 2.11: Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp của ĐDV **70**
Bảng 2.12: Ảnh hợởng thực trạng công việc đến stress nghề nghiệp ở ĐD **73**
Bảng 2.13: Hài lòng của ĐDV với việc đợợc phân công nhiệm vụ **75**
Bảng 2.14: Thực hiện các tiêu chuẩn đánh giá về nhiệm vụ của ĐD **77**
Bảng 2.15: Hài lòng với công tác đánh giá về nhiệm vụ của ĐDV **78**
Bảng 2.16: Đánh giá mức độ hài lòng của ĐD về công tác đào tạo, tập huấn và nghiên cứu khoa học **81**

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Biểu đồ 2.1: Thực trạng lòng yêu nghề của điều dɑỊỗng viên 68
Biểu đồ 2.2: Nhận thức trong mối quan hệ đồng nghiệp 69
Biểu đồ 2.3: Lý do hài lòng nghề nghiệp của ĐDV 71
Biểu đồ 2.4: Thực trạng stress nghề nghiệp ở điều dɑỊỗng 73

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Nhân lực là nhân tố quyết định nhất đối với sự phát triển của mỗi quốc gia. Trình độ phát triển của nguồn nhân lực là một thoước đo chủ yếu sự phát triển của các quốc gia đó. Chính vì vậy, các quốc gia trên thế giới đều rất coi trọng đầu toı phát triển nguồn nhân lực, tuy nhiên việc đầu toı phát triển nguồn nhân lực không phải là một vấn đề có thể giải quyết ngay trong ngày một ngày hai, mà nó là cả một quá trình và là cả một chiền loược tổng thể và dài hạn. Chiến loược phát triển nguồn lực không phải trong thời kỳ nào và không phải của quốc gia, tổ chức nào cũng giống nhau hay có một quy chuẩn chung nhất định, mà phải căn cứ vào từng thời kỳ nhất định mà xây dựng chiến loược, định hoướng phát triển cụ thể sao cho phù hợp nhất với bối cảnh kinh tế- xã hội trong noước, quốc tế và tình hình thực tế của đơn vị, doanh nghiệp.

Ở noước ta, Đảng và Nhà noước luôn khẳng định quan điểm coi con ngoười là trung tâm của sự phát triển, của công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, chính vì vậy nhân tố con ngoười ngày càng đoược quan tâm, chú trọng. Con ngoười Việt Nam không ngừng đoược đầu toı phát triển toàn diện về cả tri thức, kĩ năng, thể chất và tinh thần, chính sự đầu toı đó sẽ tạo điều kiện cho ra đời một nguồn nhân lực chất loượng, ngày càng hoàn thiện cả về thể lực, trí lực và tâm lực. Điều này sẽ là lợi thế của Việt Nam trong quá trình đẩy mạnh công nghiệp hóa, hội nhập quốc tế và trở thành nền tảng phát triển bền vững và tăng khả năng cạnh tranh quốc gia.

Tuy nhiên khi tiến hành quan sát quá trình làm việc của ngoười lao động, ngoười ta có thể dễ dàng nhận thấy có những cá nhân làm việc rất tích cực, trong khi đó có những cá nhân làm việc không tích cực. Nguyên nhân của tình trạng trên đó chính là do động cơ lao động của cá nhân khác nhau. Với những ngoười lao động họ có động cơ lao động cao, họ sẽ cố gắng nhiều hơn trong

công việc và sẽ có năng suất, hiệu quả làm việc cao hơn và ngoịợc lại. Động cơ lao động của ngoịời lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu của ngoịời lao động và các nhu cầu này thì không ngừng đoịợc tăng cao. Khi ngoịời lao động đoịợc thỏa mãn những nhu cầu thiết yếu nhất của mình rồi thì sẽ có mong muốn đoịợc thỏa mãn thêm nhiều nhu cầu khác nhoị tự khẳng định mình, đoịợc tôn trọng, đoịợc phát triển….

Chính vì những lý do trên mà việc tạo động lực làm việc cho ngoịời lao động là một nhiệm vụ vô cùng quan trọng của tổ chức. Nếu tổ chức quan tâm đúng mực đến vấn đề này thì sẽ tạo ra một môi troịờng làm việc thuận lợi, một không khí làm việc hăng say, nhiệt huyết và ngoịời lao động cũng sẽ sẵn sàng gắn bó lâu dài với đơn vị, doanh nghiệp mình.

Bệnh viện Nhi Trung oịơng là đơn vị tuyến đầu ngành về lĩnh vực khám, điều trị nhi khoa. Những năm gần đây, bệnh viện đoịợc sự đầu toị, quan tâm, cơ sở vật chất, nhân lực đoịợc đầu toị do vậy chất loịợng dịch vụ y tế ngành càng tăng. Tuy vậy, vấn đề nhân lực vẫn còn nhiều khó khăn. Do đầu toị nhân lực là một chiến loịợc lâu dài và đòi hỏi có thời gian. Bên cạnh đó, môi troịờng làm việc chịu đựng nhiều áp lực, tiếp xúc với bệnh nhân có nguy cơ cao làm cho điều doịỡng viên dễ chán nản công việc và làm việc sẽ kém hiệu quả, từ đó có thể gây ra những sai sót trong chẩn đoán và điều trị bệnh.

Nhằm đánh giá thực trạng và tìm ra các giải pháp nâng cao động lực lao động của đội ngũ điều doịỡng viên tại bệnh viện, qua đó nâng cao chất loịợng khám chữa bệnh tại bệnh viện. Chúng tôi tiến hành nghiên cứu: **“Tạo động lực lao động cho điều doịỡng viên tại bệnh viện Nhi Trung oịơng”**

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong giai đoạn hiện nay nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định sự thành bại của tổ chức. Vấn đề tạo động lực lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản

trị nhân sự của cơ quan, doanh nghiệp, nó thúc đẩy ngoời lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động.

Có nhiều những quan niệm khác nhau về động lực lao động nhong đều có những quan điểm chung nhất bởi vì suy cho cùng động lực lao động là sự nỗ lực, cố gắng từ chính bản thân mỗi người lao động mà ra. Và mục tiêu của các nhà quản lý là phải làm sao tạo ra đoợc động lực để người lao động có thể làm việc hiệu quản cao nhất phục vụ cho tổ chức. Chính vì sự cần thiết cũng nhoị tầm quan trọng của công tác tạo động lực lao động đó, mà từ troớc đến nay đã có rất nhiều học thuyết, quan điểm cũng nhoị cách tiếp cận khác nhau về động lực lao động. Doới đây là một số nghiên cứu về động lực lao động đã đoợc công bố:

Nghiên cứu của Melkidezek T. Leshabari và cộng sự về động lực làm việc của NVYT ở bệnh viện quốc gia Muhimbili của Tanzania (2008). Nghiên cứu này với sự tham gia của của 448 nhân viên bệnh viện. Kết quả nghiên cứu cho thấy gần một nửa bác sĩ và ĐD đã không hài lòng với công việc của họ. Nguyên nhân là do các yếu tố về mức loơng thấp, không có đầy đủ các thiết bị và dụng cụ cần thiết để đảm bảo chăm sóc bệnh nhân, không có sự đánh giá và phản hồi thoời xuyên, các kênh giao tiếp kém giữa ngoời lao động và quản lý, thiếu sự tham gia vào quá trình ra quyết định, và thiếu quan tâm đối với phúc lợi NVYT của bệnh viện.

Nghiên cứu của Persefoni Lambrou và cộng sự (2009) về động lực làm việc của cán bộ y tế và ĐD tại Bệnh viện đa khoa Nicosia của Cộng hòa Sípvới 67 bác sĩ và 219 điều doỡng tham gia nghiên cứu cho thấy rằng: yếu tố thành tựu đã đoợc xếp hạng là cao nhất trong bốn động lực chính, tiếp theo là thù lao, mối quan hệ với đồng nghiệp và các yếu tố về thuộc tính công việc. Nghiên cứu này cho thấy rằng động lực đã bị ảnh hoởng bởi cả hai yếu tố tài chính và phi tài chính. Các hoạt động liên quan đến sự đánh giá cao nhoị quản

lý hiệu suất hiện tại không thực hiện tối ọu, NVYT nhận thấy giám sát/kiểm soát, việc lựa chọn để đào tạo là không rõ ràng và không đồng đều và đo lọờng hiệu suất là không hữu ích. Các loại động lực phi tài chính đọợc xác định nên đọợc xem xét khi phát triển các chiến lọợc quản lý nguồn nhân lực.

Nghiên cứu Hala Ayyash và cộng sự (2011) về Động lực làm việc của ĐD tại bệnh viện Gaza ở dải Gaza.Các mẫu của nghiên cứu này bao gồm 170 điều dọỡng. Kết quả cho thấy mức độ động lực giữa các đối tọợng nghiên cứu là 66,2%. Những ngọời tham gia nghiên cứu cho rằng sự quan tâm và thụ họởng là động lực cao nhất (75,8%), tiếp đến là quản lý và giám sát (72,1%), giao tiếp (70,0%), công nhận và khen thọởng (53,9%), môi trọờng và điều kiện làm việc ở mức thấp nhất (53,6%).

Nghiên cứu của Shahnaz Dar và cộng sự (2013) về các yếu tố thúc đẩy động lực cho ĐDtại hai bệnh viện chăm sóc cấp ba của Karachi với tổng số 240 ĐD từ hai bệnh viện chăm sóc cấp ba của Karachi đã đọợc lựa chọn để nghiên cứu. Kết quả:bốn yếu tố tạo động lực cho ĐD đó là thù lao; thăng tiến, phúc lợi và thành tích. Các yếu tố thúc đẩy đọợc xác định trong nghiên cứu này là khuyến khích tài chính, công nhận thành tích, cơ hội và hệ thống đánh giá học tập. Trong đó ọu đãi tài chính đóng vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy ĐD.

Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Đình Toàn (2013) về một số yếu tố liên quan đến động lực làm việc của NVYT tại Bệnh viện Đa khoa huyện Lạng Giang, Bắc Giang với 142 NVYT tham gia trong đó có 69 điều dọỡng. Kết quả cho thấy: yếu tố động lực chung đạt 47%. Trong đó yếu tố các khoản phúc lợi đạt mức thấp nhất là 16%, cao nhất là yếu tố bản chất công việc là 70%. Nghiên cứu cũng chỉ ra mối liên quan có ý nghĩa thống kê động lực làm việc chung đối với công việc của nhân viên y tế với các yếu tố: tuổi, thời gian công tác và thu nhập chính trong gia đình và 06 yếu tố về động lực làm việc:

Yếu tố lợ̣ơng, ngợ̣ời quản lý, khen thợ̣ởng phi vật chất, môi trợ̣ờng làm việc, bản chất công việc và trao đổi thông tin nội bộ có giá trị dự đoán động lực làm việc chung đối với công việc.

Nghiên cứu của Lê Quang Trí (2013) về thực trạng nguồn nhân lực và một số yếu tố liên quan đến động lực làm việc của ĐD tại Bệnh viện Đồng Tháp chỉ ra rằng: Tỷ lệ ĐD có động lực làm việc theo từng yếu tố đạt thấp. Thấp nhất là yếu tố thừa nhận thành tích (30,7%), cao nhất là yếu tố thăng tiến (54.8%). Khi phân tích hồi quy logistic cho thấy yếu tố công việc, yếu tố quan hệ với lãnh đạo, đồng nghiệp, yếu tố điều kiện làm việc có mối liên quan với động lực làm việc chung, có giá trị dự đoán động lực làm việc chung của ĐD.

Các nghiên cứu trên cho thấy có nhiều yếu tố ảnh hợ̣ởng đến động lực làm việc của ĐD. Các yếu tố về bản chất công việc, yếu tố thăng tiến, phát triển sự nghiệp là những yếu tố quan trọng tạo động lực làm việc cho điều dợ̣ỡng. Các yếu tố đạt mức thấp là: mức phúc lợi xã hội thấp, sự thừa nhận thành tích của điều dợ̣ỡng chợ̣a cao hay chính sách chế độ quản trị chợ̣a hợp lý. Khi phân tích mối liên quan cũng cho thấy một số yếu tố có giá trị dự đoán động lực làm việc của điều dợ̣ỡng nhợ̣ tuổi, thời gian công tác, yếu tố công việc, yếu tố quan hệ với lãnh đạo, đồng nghiệp, yếu tố điều kiện làm việc,trao đổi thông tin nội bộ có mối liên quan với động lực làm việc chung, có giá trị dự đoán động lực làm việc chung của ĐD.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:

- Mục đích nghiên cứu: Đề xuất giải pháp tăng cợ̣ờng tạo động lực lao động cho điều dợ̣ỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung ợ̣ơng.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

o Luận văn hệ thống hóa những vấn đề lý luận chung về tạo động lực lao động trong tổ chức.

o Luận văn phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho

điều dοỹỡng viên ở Bệnh viện Nhi trung ơοng.

- Luận văn đề xuất hệ thống các giải pháp nhằm tạo thêm động lực lao động cho các điều dοỹỡng viên đang làm việc tại Bệnh viện.

4. Đối tοợng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tοợng nghiên cứu:

Công tác tạo động lực lao động cho điều duỡng viên tại Bệnh viện Nhi TW

4.2.Phạm vi nghiên cứu:

- Phạm vi về mặt không gian: Bệnh viện Nhi TW
- Phạm vi về mặt thời gian: Giai đoạn 2012- 2016 và đề xuất giải pháp đến năm 2020.
- Phạm vi về nội dung: Luận văn đi sâu nghiên cứu tạo động lực lao động cho nhóm đối tοợng là điều dοỹỡng viên làm việc tại bệnh viện Nhi Trung ơοng bao gồm các cán bộ viên chức, cán bộ hợp đồng tại bệnh viện tại thời điểm nghiên cứu.

- Điều dοỹỡng viên bệnh viện có thể đang thực hiện công tác chuyên môn hoặc công tác quản lý tại các phòng chức năng.

5. Phơơng pháp nghiên cứu:

Để thu thập thông tin, dữ liệu, các phân tích, kết luận và các giải pháp trong luận văn này đã sử dụng kết hợp hệ thống các phơơng pháp nghiên cứu sau:

- Phơơng pháp thống kê: Tổng hợp số liệu báo cáo, chính sách của Bệnh viện có liên quan đến công tác nhân sự nói chung và tạo động lực lao động nói riêng.
- Phơơng pháp phân tích tổng hợp, so sánh số liệu: Phân tích các báo cáo, tài liệu có liên quan đến tình hình hoạt động của Bệnh viện và các biện pháp tạo động lực đã đơợc thực hiện cho điều dοỹỡng viên.Từ đó có những so sánh đối chiếu giữa các kỳ, các năm hoạt động của Bệnh viện.

- Phoɪơng pháp thu thập thông tin:

+ Nguồn số liệu sơ cấp: Sử dụng số liệu khảo sát đoɪợc thu thập qua phoɪơng pháp điều tra chọn mẫu bằng bảng hỏi.

+ Nguồn số liệu thứ cấp: Nguồn tài liệu từ sách báo, tạp chí, các tài liệu, báo cáo của phòng nhân sự và các phòng ban khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực của Bệnh viện.

- Phoɪơng pháp điều tra xã hội học: Thiết kế mẫu bảng hỏi bằng phiếu điều tra

Thiết kế mẫu bảng hỏi bằng phiếu điều tra cho điều doɪỡng viên tại bệnh viện. Trong bảng hỏi tác giả sử dụng cả câu hỏi đóng và câu hỏi mở để thu thập thông tin cần thiết phục vụ cho đề tài mà chủ yếu là câu hỏi đóng. Câu hỏi đóng là các câu hỏi đã bao gồm các phoɪơng án trả lời và ngoɪời đoɪợc hỏi chỉ cần khoanh tròn vào một trong số các đáp án đã đoɪợc đoɪa ra. Mức độ đồng ý, hài lòng đoɪợc đo loɪờng theo thang điểm từ 1 đến 5. Theo đó, 1 là Rất không đồng ý, 2 là Không đồng ý, 3 là Bình thoɪờng, 4 là Đồng ý và 5 là Rất đồng ý. Câu hỏi mở để ngoɪời lao động có thể đoɪa ra các câu trả lời theo suy nghĩ và cảm nhận của mình hay đề xuất các giải pháp tạo thêm động lực lao động.

+ Nội dung bảng hỏi: Các nội dung, các yếu tố, các biện pháp liên quan đến tạo động lực lao động, mức độ hài lòng công việc của ngoɪời điều doɪỡng viên tại bệnh viện.

+ Địa điểm khảo sát: Bệnh viện Nhi Trung oɪơng

+ Mục đích điều tra: Lấy ý kiến khách quan về sự hài lòng của điều doɪỡng viên đang làm việc tại bệnh viện về thực trạng tạo động lực, chế độ loɪơng, thoɪởng, phúc lợi.

+ Đối toɪợng điều tra, khảo sát là nhóm điều doɪỡng viện đang làm việc tại bệnh viện Nhi Trung Ơơng

+ Nội dung bảng hỏi: Sử dụng thang đo để đánh giá sự hài lòng trong công việc, thang đo gồm 50 câu, mỗi câu đợợc đánh giá 5 mức từ không hài lòng đến rất hài lòng.

Thang đo đợợc cấu trúc từ 7 lĩnh vực ĐDV hài lòng với công việc bao gồm: hài lòng về thu lao, môi trợờng làm việc, khối lợợng công việc, nhiệm vụ, giám sát, đào tạo, quản lý, cơ hội phát triển và đạo đức nghề nghiệp...

+ Quy trình khảo sát: Tiến hành khảo sát phỏng vấn trực tiếp lấy ý kiến của ngợời lao động tại bệnh viện.

Số lợợng phiếu phát ra: Phát ra 250 phiếu, thu về 250 phiếu trong đó có 214 phiếu hợp lệ và 36 phiếu không hợp lệ.

6. Đóng góp mới của đề tài:

Về lý luận: Hệ thống hóa lý luậnvề công táctạo độnglực cho ngợời laođộng trong tổ chức.

Về thực tiễn: Phân tích, đánh giá về tạo động lực lao động tại Bệnh viện Nhi TW, những điểm đạt đợợc và những điểm còn hạn chế.

Luận văn đề xuất một số quan điểm và giải pháp để áp dụng thực tế vào tổ chức nghiên cứu và hoàn thiện thêm vấn đề tạo động lực lao động tại Bệnh viện Nhi TW.

7. Kết cấu của luận văn gồm 3 chợơng

- Chợơng 1: Một số lý luận về tạo động lực lao động cho điều dợỡng viên.
- Chợơng 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho điều dợỡng viên tại Bệnh viện Nhi TW
- Chợơng 3: Giải pháp tạo động lực lao động cho điều dợỡng viên tại Bệnh viện Nhi TW

CHƠƠNG 1
MỘT SỐ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƯỠNG VIÊN

1.1. Các khái niệm

1.1.1. Nhu cầu, động cơ và lợi ích

" Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con ngƣời cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn đƣợc đáp ứng nó"

Nhu cầu của NLĐ khá đa dạng, có thể nhóm chúng lại thành 2 nhóm là nhu cầu vặt chất và nhu cầu về tinh thần.Nhu cầu này có nhiều thang bậc khác nhau, trong những giai đoạn phát triển khác nhau của nền kinh tế, nhu cầu cơ bản thiết yếu của con ngƣời cũng khác nhau. Với nền kinh tế kém phát triển, mặt bằng thu nhập thấp, động cơ làm việc của NLĐ chủ yếu là để thỏa mãn các nhu cầu ăn, mặc, ở, đi lại… có nghĩa là mối quan tâm lớn nhất của con ngƣời là vật chất. Khi kinh tế phát triển ở trình độ cao, vấn đề ăn, mặc, ở, đi lại không còn là vấn đề chính yếu đối với NLĐ nữa, thì nhu cầu của NLĐ lại tập trung chủ yếu vào các vấn đề nhƣ tự khẳng định mình, đƣợc tôn trọng, đƣợc phát triển…

Trong lao động cần quan tâm đến việc thỏa mãn nhu cầu của NLĐ vì đó chính là nguồn gốc nảy sinh tính tích cực trong hoạt động của cá nhân. Bên cạnh đó, cũng phải căn cứ vào tình hình thực tế của từng thời kỳ mà nhà quản trị sẽ có những nghiên cứu về sự thay đổi nhu cầu của NLĐ để từ đó có thể đƣa ra những giải pháp phù hợp để duy trì và nâng cao động lực làm việc của NLĐ.

Con ngƣời không chỉ khác nhau về khả năng làm việc, mà còn khác nhau về mức độ quyết tâm thực hiện công việc, hay còn gọi là động lực làm việc. Động lực làm việc của mỗi con ngƣời phụ thuộc vào động cơ của họ có mạnh hay không. Động cơ luôn gắn liền với nhu cầu của con ngƣời và hoạt

động của mỗi cá nhân là thỏa mãn những nhu cầu đòi hỏi của bản thân mỗi cá nhân đó.

Động cơ đơợc định nghĩa là nhu cầu, mong muốn hay ơớc muốn của một cá nhân.Động cơ hơớng tới mục đích, có thể là có ý thức hoặc vô thức. Động cơ lao động là thái độ, ý thức chủ quan của con ngơời đối với hành động của mình.

Trong suốt quá trình hình thành động lực, con ngơời cần thiết phải trải qua từ động cơ đến hành vi, đến kết cục là thỏa mãn hay chơa thỏa mãn. Phần lớn chúng ta đơợc vận động bằng sự quan tâm/ nhu cầu của bản thân. Tuy nhiên nhu cầu và động cơ là phức tạp: chúng ta không phải lúc nào cũng hiểu rõ nhu cầu của mình là gì và cũng nhơ nét đặc trung về tính cách cá nhân, động cơ không thể quan sát đơợc; nhơng bạn có thể quan sát thấy hành vi và có thể quy kết đơợc động cơ của ngơời đó là gì. Tuy nhiên, không phải dễ biết đơợc tại sao ngơời ta lại hành xử theo cách họ thơờng làm, bởi vì ngơời ta làm cùng một việc với nhiều lý do khác nhau. Đồng thời ngơời ta thơờng cố gắng thỏa mãn một vài nhu cầu trong cùng một thời điểm.

Lợi ích là kết quả mà con ngơời nhận đơợc qua các hoạt động của bản thân cộng đồng, tập thể và xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu bản thân.

Tơơng tự nhơ các dạng nhu cầu, lợi ích cũng gồm hai dạng là lợi ích vật chất và lợi ích về tinh thần. Lợi ích tạo ra động lực lao động, lợi ích đạt đơợc càng cao thì động lực lao động càng lớn.

1.1.2. Động lực lao động

Theo Hitt và cộng sự: "*Động lực là năng lượng đến từ mỗi cá nhân và tham gia vào tạo định hướng, giúp họ kiên trì nỗ lực để đạt được một mục tiêu cụ thể mà họ đã tự đề ra chứ không phải dựa theo khả năng hay do yêu cầu của môi trường"*

Theo Robbins và cộng sự "*Động lực là một quá trình của một cá nhân định hướng và kiên trì nỗ lực để đạt được mục tiêu đã đề ra*".

Theo từ điển Tiếng Việt: *Động lực được hiểu là cái thúc đẩy, làm cho phát triển.*

Theo giáo trình của Đại học kinh tế quốc dân Hà Nội, động lực lao động đoợc hiểu là sự khát khao và tự nguyện của NLĐ để tăng coờng nỗ lực nhằm hoớng tới việc đạt đoợc các mục tiêu của tổ chức.

Một cách hiểu chung nhất về động lực nhoư sau: Động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích động viên con ngoời thực hiện những hành vi theo mục tiêu.

Nhoư vậy, có thể hiểu rằng động lực lao động có đoợc không xuất phát từ bất kỳ một sự coỡng chế nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, nó xuất phát từ nội tâm của NLĐ. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con ngoời và trong môi troờng sống, làm việc của con ngoời. Do vậy, hành vi có động lực trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố nhoư văn hóa tổ chức, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của tổ chức, các chính sách nhân lực của tổ chức và cách thức triển khai thực hiện các chính sách đó.

1.1.3. Tạo động lực lao động.

Có nhiều những quan điểm khác nhau về tạo động lực trong lao động nhoưng đều có những điểm chung cơ bản nhất.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Ths. Nguyễn Vân Điềm- PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân " *Động lực lao động là khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó"*

Theo giáo trình hành vi tổ chức của TS. Bùi Anh Tuấn " *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*

sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động".

Suy cho cùng, có thể hiểu tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của ngoời lao động cố gắng phấn đấu để đạt đoợc các mục tiêu của tổ chức. Các biện pháp đoợc đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức đoợc thể hiện ở việc tổ chức đối xử với ngoời lao động nhoị thế nào.

Một tổ chức chỉ có thể đạt đoợc năng suất cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc vào cách thức và phoơng pháp mà những ngoời quản lý sử dụng để tạo động lực làm việc cho nhân viên.

1.1.4. Khái niệm về đối tượng nghiên cứu.

Điều đoỡng viên là ngoời phụ trách công tác chăm sóc sức khỏe, kiểm tra tình trạng bệnh nhân, kê toa thuốc và các công việc khác để phục vụ cho quá trình chăm sóc sức khỏe ban đầu cho đến phục hồi, trị liệu cho bệnh nhân.

Ở Việt Nam, troớc đây ngoời điều doỡng đoợc gọi là Y tá, có nghĩa là ngoời phụ tá của ngoời thầy thuốc. Ngày nay, điều doỡng đã đoợc xem là một nghề độc lập cùng cộng tác với các bác sĩ, doợc sĩ, kỹ thuật viên và các thành phần trong hệ thống y tế để cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho cá nhân, gia đình, cộng đồng và xã hội, ngoời làm nghề điều doỡng gọi là điều doỡng viên. Ngoời điều doỡng hiện có nhiều cấp bậc, trình độ và đã đoợc quy định rất cụ thể và chi tiết trong hệ thống ngạch bậc công chức, viên chức theo các văn bản quy định Nhà noớc.

Nhiệm vụ cụ thể của ngoời điều doỡng trong chăm sóc ngoời bệnh trong bệnh viện đoợc quy định trong Choơng II của Thông toị 07/2011 ngày 26 tháng 11 năm 2011 của Bộ Y tế bao gồm: Toị vấn, hoớng dẫn giáo dục sức khỏe; chăm sóc về tinh thần; chăm sóc vệ sinh cá nhân; chăm sóc dinh doỡng;

chăm sóc phục hồi chức năng; chăm sóc ngoời bệnh có chỉ định phẫu thuật, thủ thuật; Dùng thuốc và theo dõi dùng thuốc cho ngoời bệnh; thực hiện các kỹ thuật điều doỗng; theo dõi, đánh giá ngoời bệnh; bảo đảm an toàn và phòng ngừa sai sót chuyên môn kỹ thuật trong chăm sóc ngoời bệnh và ghi chép hồ sơ bệnh án.

1.2. Các học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động

Có nhiều học thuyết về tạo động lực trong lao động cho thấy có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Tuy nhiên, tất cả các học thuyết đều có chung một quan điểm là: việc tăng coời động loịc với ngoời lao động sẽ dẫn đến nâng cao thành tích trong công việc và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức. Doới đây là một số thuyết cơ bản về tạo động lực.

1.2.1. Học thuyết về thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow

Tháp nhu cầu Malow là một trong những khái niệm rất nổi tiếng do nhà tâm lý học Abraham Maslow đoịa ra, giúp giải thích về các mức độ trong nhu cầu của con ngoời. Ông cho rằng: con ngoời có rất nhiều nhu cầu khác nhau cần đoịợc thỏa mãn và ông hệ thống nhu cầu đó thành 5 nhóm nhu cầu cơ bản khác nhau theo bấc thấp đến nhu cầu bậc cao nhoị sau:

Các nhu cầu sinh lý: Đây là nhu cầu cơ bản và thiết yếu nhất của con ngoời để tồn tại. Đó là nhu cầu về ăn, mặc, ở, thở, đi lại và các điều kiện cơ sở vật chất cơ bản nhất để làm việc.

Nhu cầu an toàn: Đây là nhu cầu đoịợc ổn định, chắc chắn. Con ngoời mong muốn đoịợc an toàn trong cuộc sống, công việc và trong quan hệ xã hội, mong muốn đoịợc bảo vệ chống lại những điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.

Nhu cầu xã hội: Đó là nhu cầu mong muốn đoịợc giao loịu, nói chuyện với ngoời khác để đoịợc thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác.

Nhu cầu đoịợc tôn trọng: Là nhu cầu có địa vị, ngoời đoịợc khác công

nhận và tôn trọng, cũng nhoị nhu cầu tự tôn trọng mình.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Đây là nhu cầu đoịợc troịởng thành và phát triển, đoịợc biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt đoịợc các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Tháp nhu cầu của Maslow đoịợc xây dựng theo giả định sau: Nhu cầu chính là cơ sở để tạo nên động lực cá nhân, tuy nhiên khi mỗi nhu cầu bậc thấp trong số các nhu cầu đó đoịợc thỏa mãn thì nó không còn là động lực quan trọng nữa thì nhu cầu tiếp theo sẽ nảy sinh thay thế cho nhu cầu cũ. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân bắt đầu từ nhu cầu bậc thấp nhất, các nhu cầu bậc thấp nhất đoịợc thỏa mãn thì các nhu cầu bậc cao mới xuất hiện. Mặc dù thực tế thì chẳng nhu cầu nào đoịợc thỏa mãn hoàn toàn cả nhoịng các nhu cầu khi đã đoịợc thỏa mãn cơ bản thì những tác động vào nhu cầu đó sẽ không còn tạo đoịợc động lực cho họ nữa. Vì thê, theo Maslow để tạo động lực cho nhân viên thì ngoịời quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu và từ đó hoịớng tới sự thỏa mãn các nhu cầu ở thứ bậc đó của họ thì chính sách tạo động lực mới đạt hiệu quả cao nhất.

Bệnh viện Nhi Trung oịơng có thể áp dụng học thuyết này vào việc xác định nhu cầu của NLĐ nói chung và ĐDV nói riêng đồng thời xây dựng các câu hỏi điều tra CBNV để xác định nhu cầu của NLĐ xem mỗi đối toịợng đó đang đứng ở đâu trong hệ thống thứ tự các nhu cầu ở mỗi giai đoạn và thời điểm khác nhau từ đó đoịa ra những giải pháp tạo động lực lao động oịu tiên, phù hợp với từng đối toịợng lao động.

1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Lý thuyết kỳ vọng đoịợc đề xuất bởi Victor Vroom vào năm 1964, sau đó đoịợc sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác, bao gồm cả Poter và Lawler (1968). Khác với Maslow và Herzberg, Victor Vroom không tập trung nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực tạo ra kết quả

nhằm thỏa mãn nhu cầu nội tại đó, còn Vroom lại tách biệt giữa nỗ lực(phát sinh từ động lực), hành động và hiệu quả. Ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con ngoời không nhất thiết đoợc quyết định bởi hiện thực mà nó đoợc quyết định bởi nhận thức của con ngoời về những kỳ vọng của họ trong toơng lai. Vì vậy, học thuyết đoợc xây dựng theo công thức sau:

Sức mạnh= Mức đam mê x Niềm hy vọng

Trong đó:

- Sức mạnh là coờng độ thúc đẩy con ngoời, tạo ra động cơ
- Mức đam mê là coờng độ ou ái của một ngoời dành cho kết quả
- Niềm hy vọng là xác suất mà một hoạt động riêng lẻ dẫn tới kết quả mong muốn.

Thành quả của ba yếu tố này chính là sự động viên.Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà quản trị có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đề ra.

Học thuyết kỳ vọng chỉ ra rằng, các cá nhân sẽ có động lực lao động nếu họ tin vào:

- Mối quan hệ xác lập giữa các cố gắng và thành tích đạt đoợc;
- Thành tích nhận đoợc của NLĐ sẽ mang lại cho NLĐ phần thoởng xứng đáng.
- Phần thoởng mà NLĐ nhận đoợc sẽ làm thỏa mãn những nhu cầu quan trọng của họ.
- Sự mong muốn thỏa mãn các nhu cầu đủ mạnh để NLĐ có những cố gắng cần thiết,

Lý thuyết này của Victor Vroom có thể đoợc áp dụng trong quản lý nhân viên tại các cơ quan, doanh nghiệp, theo đó, các nhà quản lý nên hoạch định các chính sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích-kết quả và phần thoởng,

đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/ phần thoỉởng đối với NLĐ. Khi thực hiện đoỉợc những điều này, động lực lao động của NLĐ sẽ đoỉợc tạo ra.

Bệnh viện Nhi có thể vận dụng học thuyết này để tạo động lực cho NLĐ thì nhà quản trị phải làm cho NLĐ hiểu đoỉợc mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực- thành tích, thành tích- kết quả, cũng nhoỉ cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả và phần thoỉởng đối với NLĐ. Cần tạo cho NLĐ có niềm tin rằng nỗ lực của họ trong công việc sẽ dẫn đến kết quả tốt vì sự nỗ lực của một ngoỉời phụ thuộc rất nhiều vào việc ngoỉời đó có niềm tin manh mẽ nhoỉ thế nào vào việc mình có thể đạt đoỉợc những gì mà mình cố gắng. Và khi đạt đoỉợc mục tiêu này, thì NLĐ sẽ đoỉợc nhận đoỉợc phần thoỉởng một cách thỏa đáng và sẽ làm thỏa mãn các mục tiêu cá nhân của họ.

1.2.3. Học thuyết công bằng của Adam.

Học thuyết công bằng đoỉợc John Stacy Adam công bố lần đầu tiên vào năm 1963.Học thuyết này đề cập đến vấn đề nhận thức của NLĐ về mức độ đoỉợc đối xử đúng đắn và công bằng trong tổ chức.

Học thuyết này đề cập đến 4 gợi ý:

- Các cá nhân luôn tìm cách tối đa hóa thu nhập của mình.
- Tập thể có thể tối đa hóa phấn thoỉởng của mình thông qua cách phân chia công bằng theo đóng góp của những thành viên của mình.
- Khi NLĐ phát hiện họ bị đối xử không công bằng, họ sẽ bắt đầu thất vọng. Sự không công bằng càng lớn, NLĐ càng cảm thấy thất vọng.
- Những cá nhân nhận đoỉợc sự đối xử không công bằng sữ cố gắng thiết lập lại sự công bằng. Sự không công bằng và sự thất vọng càng lớn càng khiến cho ngoỉời ta phấn đấu nhiều hơn trong việc thiết lập lại sự công bằng.

NLĐ sẽ cảm nhận mình đoỉợc đối xử công bằng nhoỉ những NLĐ khác khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/ đóng góp của mình ngang bằng với quyền lợi/ đóng góp của những ngoỉời khác.

Nhơ vậy, để tạo đơợc sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho NLĐ, nhà quản trị cần phải đảm bảo nguyên tắc quyền lợi và nghĩa vụ tơơng xứng tức là quyền lợi phải đơợc phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự cống hiến của NLĐ đối với tổ chức của mình đang làm việc. Chính vì vậy các đơn vị, doanh nghiệp cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá với những tiêu chí đánh giá phù hợp, phơơng pháp đánh giá chính xác, công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và sự đóng góp của NLĐ. Bên cạnh đó các hoạt động quản trị khác nhơ lơơng, thơởng, phân công công việc, bổ nhiệm… cũng phải dựa trên cơ sở là kết quả thực hiện công việc của NLĐ để tránh tình trạng gây mất đoàn kết nội bộ.

Trong tổ chức để tạo sự công bằng nhằm tạo động lực cho NLĐ làm việc, nhàn quản trị cần phải đảm bảo nguyên tắc quyền lợi và nghĩa vụ tơơng xứng tức là quyền lợi phải đơợc phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, nhiệt tình, chăm chỉ, sự hy sinh bản thân, lòng trung thành, hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân đối với tổ chức. vì vậy trong các tổ chức. doanh nghiệp hiện nay cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lý phù hợp, phơơng pháp đánh giá chính xác, công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của NLĐ. Bên cạnh đó các hoạt động quản trị nhân lực khác nhơ chi trả lơơng, thơởng, đào tạo và bổ nhiệm phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc để tránh trơờng hợp so bì, gây mất đoàn kết nội bộ, giảm nhiệt tình công việc.

Học thuyết công bằng đã chỉ ra cho Bệnh viện những kinh nghiệm bổ ích để áp dụng vào bệnh viện là sự đối xử với CBNV công bằng cả trong và ngoài tổ chức. Công bằng trong công ty đó là sự công bằng về mức lơơng, đãi ngộ đối với những vị trí công việc nhơ nhau, tiền lơơng phải hơởng theo giá

trị công việc và thành tích mà NLĐ đóng góp. Công bằng bên ngoài đó là việc trả lợng, thợởng, đãi ngộ trong doanh nghiệp phải phù hợp với mức lợng của các doanh nghiệp khác cùng ngành, nghề trả trên thị trợờng lao động, có nhợ vậy mới tạo nên động lực lao động và cống hiến cho công ty.

1.2.4. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederic Herzberg.

F. Herzberg đợa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực. Herzberg chia các yếu tố tạo nên động lực lao động và sự thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm :

Nhóm 1 bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực trong làm việc: Đây cũng chính là yếu tố tạo động lực mà tác giả sẽ đề cập trong nghiên cứu. Đặc điểm nhóm này là nếu không đợợc thoả mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu đợợc thoả mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực bao gồm các yếu tố: Bản chất công việc, Trách nhiệm công việc; Sự thành đạt; Sự thừa nhận thành tích; Sự thăng tiến. Đó là các yếu tố thuộc về công việc và nhu cầu bản thân của ngợời lao động. Khi các nhu cầu này đợợc thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực trong làm việc.

Nhóm 2 bao gồm các yếu tố thuộc về môi trợờng tổ chức: Có tác dụng duy trì. Các yếu tố này khi đợợc tổ chức tốt thì nó có tác dụng ngăn ngừa sự không thoả mãn đối với công việc của ngợời lao động. Gồm các yếu tố: Chính sách và chế độ quản trị, Sự giám sát; Tiền lợng; Quan hệ con ngợời; Điều kiện làm việc; Khen thợởng.

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực.

Học thuyết này chỉ ra đợợc một loạt các yếu tố tác động tới động lực làm việc của ngợời lao động, đồng thời cũng gây đợợc ảnh hợởng cơ bản tới việc thiết kế lại công việc ở nhiều tổ chức. Mặc dù đợợc khá nhiều nhà nghiên

cứu đồng tình, song thuyết hai nhân tố cũng đã gây ra khá nhiều tranh cãi. Các chỉ trích tập trung vào hai điểm: (1) Thuyết này không đề cập đến các sự khác biệt cá nhân; (2) Thuyết này không định nghĩa quan hệ giữa sự hài lòng và sự động viên. Một số chỉ trích khác cho rằng khi tiến hành nghiên cứu, các phiếu điều tra chủ yếu tiến hành với các nhà khoa học và kỹ sọ nên không thể coi là đại diện tốt nhất và kết quả không chính xác.

Học thuyết hai yếu tố của Herzberg đã chỉ ra cho Bệnh viện hai nhóm yếu tố rõ ràng trong việc thúc đẩy và duy trì các chính sách tạo động lực giúp NLĐ có động lực để lao động và gắn bó với Bệnh viện. Áp dụng học thuyết này Bệnh viện cũng có thể thiết lập các câu hỏi theo tiêu chí các nhóm yếu tố để điều tra nhu cầu của NLĐ từ đó có những giải pháp phù hợp với từng đối tọợng NLĐ.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Nhu cầu của NLĐ khá đa dạng, có thể nhóm chúng lại thành 2 nhóm là nhu cầu vật chất và nhu cầu về tinh thần, song nội hàm của các nhu cầu này thì luôn vận động, biến đổi và cùng với thời gian có thể phát sinh thêm các nhu cầu mới. Mong muốn của NLĐ là đọợc thỏa mãn càng nhiều nhu cầu càng tốt, song không phải khi nào họ cũng đọợc thỏa mãn đầy đủ. Với nhu cầu vật chất, việc thỏa mãn chúng phụ thuộc vào thù lao tài chúng mà NLĐ đọợc nhận. Thù lao tài chính càng cao thì mức độ thỏa mãn các nhu cầu vật chất càng cao. Và khi nhu cầu vật chất đọợc thỏa mãn thì một số nhu cầu về tinh thần cũng đọợc thỏa mãn nhọ đọợc tôn trọng hơn, có khả năng họởng thụ các dịch vụ văn hóa nhiều hơn… Với nhu cầu về tinh thần, tùy thuộc vào từng loại công việc, cách ứng xử của nhà quản lý và tập thể lao động mà mức độ thỏa mãn các nhu cầu tinh thần có thể khác nhau.

Ngày nay trong điều kiện xã hội ngày càng phát triển, vấn đề con ngọời quan tâm không chỉ là những thỏa mãn về vật chất đơn thuần mà còn bao hàm

cả những mong muốn thỏa mãn những nhu cầu về tinh thần. Việc xác định đợợc nhu cầu của NLĐ sẽ giúp cho các nhà quản trị lựa chọn đợợc hình thức kích thích vật chất hay kích thích phi vật chất cho phù hợp để tạo đợợc động lực tối đa cho ngợời lao động và đem lại hiệu quả kinh tế cho đơn vị, doanh nghiệp mình.

Sự thành công của các doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào các nhà quản lý. Họ là những ngợời có có tầm nhìn xa và có khả năng kết nối tầm nhìn đó với những ý tợởng đồng thời có phợơng pháp quản lý nhân viên để đạt đợợc hiệu quả. Nhợ vậy, để có kỹ năng khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình và có biện pháp để thỏa mãn nhu cầu đó, nghĩa là họ cần biết đáp ứng các nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý, nhờ đó NLĐ sẽ gắn kết và nỗ lực nhiều hơn với tổ chức.

Nhu cầu của NLĐ có thể xác định thông qua phợơng pháp điều tra bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi đợợc thiết kế sẵn. Trên cơ sở kết quả thu thập đợợc tiến hành phân loại nhu cầu của NLĐ theo các nhóm đối tợợng từ đó có các chính sách tạo động lực phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu cho từng nhóm đối tợợng lao động.

1.3.2. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích vật chất.

1.3.2.1. Công tác tiền lương

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) cho rằng tiền lợơng là số tiền mà NSDLĐ trả cho NLĐ theo một số lợợng nhất định không căn cứ vào số giờ làm việc thực tế, thợờng đợợc trả theo tháng hoặc nửa tháng.

Hiện nay, trong nền kinh tế thị trợờng "Tiền lợơng đợợc hiểu là giá cả sức lao động, đợợc hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa NLĐ với NSDLĐ thông qua hợp đồng, phù hợp với quan hệ cung- cầu sức lao động trên thị trợờng lao động và phù hợp với các quy định tiền lợơng của pháp luật lao động".

Tiền lợng là bộ phận thu nhập chính của NLĐ nhằm thỏa mãn phần lớn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của NLĐ. Do vậy, sử dụng các mức tiền lợng khác nhau là đòn bẩy kinh tế quan trọng để định hợớng sự quan tâm và động cơ trong lao động của NLĐ trên cơ sở lợi ích cá nhân, là động lực trực tiếp và tiền lợng có khả năng tạo động lực vật chất trong lao động. Tiền lợng phải đảm bảo khuyến khích NLĐ nâng cao năng suất lao động, chất lợợng và hiệu quả lao động, tiền lợng phải khuyến khích lao động có tài năng, lao động động sáng tạo, góp phần điều phối và ổn định hoạt động lao động xã hội.

Đối với NLĐ, tiền lợng nhận đợợc thỏa đáng sẽ tạo động lực, kích thích năng lực sang tạo để làm tăng năng suất lao động. Mặt khác khi năng suất lao động tăng, lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ tăng, do đó nguồn phúc lợi của doanh nghiệp mà NLĐ đợợc nhận lại cũng sẽ tăng lên, nó là phần bổ sung thêm cho tiền lợng, làm tăng thu nhập và tăng lợi ích cho ngợời cung ứng lao động. Hơn nữa, khi lợi ích của NLĐ đợợc đảm bảo bằng các mức lợng thỏa đáng, nó sẽ tạo ra sự gắn kết cộng đồng giữa những NLĐ với mục tiêu và lợi ích của doanh nghiệp, xóa bỏ sự ngăn cách giữa NSDLĐ với ngợời cung ứng sức lao động, làm cho những NLĐ có trách nhiệm hơn, tự giác hơn với các hoạt động của doanh nghiệp…

Để tiền lợng thực sự trở thành một đòn bẩy tạo động lực cho NLĐ khi xây dựng hệ thống thù lao phảo đảm bảo các yêu cầu sau:

- Đảm bảo hệ thống thù lao phải hợp pháp, tuân thủ theo những quy định về tiền lợng của nhà nợớc.
- Tiền lợng đợợc xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa NLĐ với NSDLĐ căn cứ vào vị trí công việc đảm nhận, mức độ phức tạp công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc…Tuy nhiên tiền lợng trả cho NLĐ phải công bằng và mang tính cạnh tranh thì mới có tác dụng thu hút NLĐ có chất lợợng,

tạo động lực và kích thích họ hoàn thành công việc.

- Tiền lợơng trả cho NLĐ phải đợợc xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của NLĐ sao cho xứng đáng vơi những đóng góp của NLĐ nhằm đảm bảo sực công bằng.

1.3.2.2. Công tác khen thưởng.

Tiền thợởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lợơng. Cùng với tiền lợơng, tiền thợởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho NLĐ và trong chừng mực nhất định đợợc NSDLĐ sử dụng nhợ biện pháp khuyến khích vật chất hiệu quả đối với NLĐ, nhằm tác độn đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của NLĐ.

Trong công tác quản lý lao động, tiền thợởng đợợc coi là nhân tố thuộc hệ thống đòn bẩy kinh tế, là hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần đối với NLĐ trong quá trình làm việc. Qua đó làm cho NLĐ quan tâm hơn đến lao động sáng tạo, tiết kiệm lao động sống, nâng cao chất lợợng sản phẩm, tinh thần trách nhiệm, ý thức rèn luyện, học tập chuyên môn, tay nghề…

Khi đợa ra các chế độ tiền thợởng, cần đợa ra các tiêu chí thợởng dựa trên định hợớng đạt đợợc các mục tiêu mà tổ chức đặt ra. Cần phải đặt ra các tiêu chí thợởng rõ ràng, có tính định lợợng cao, có thể sử dụng để đánh giá mức độ hoàn thành các tiêu chí làm cơ sở xét thợởng chính xác. Mức tiền thợởng phải đủ lớn để kích thích NLĐ phấn đấu đạt đợợc các chỉ tiêu thợởng. Không nên xét thợởng chậm trễ để khuyến khích việc tái lập các hành vi đợợc thợởng.

1.3.2.3. Công tác phúc lợi cho người lao động

Phụ cấp là khoản tiền mà tổ chức dùng để chi trả thêm cho NLĐ của mình khi mà họ đợợc đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc phải làm việc trong một môi trợờng lao động đặc biệt, tổn hại sức khỏe hay bệnh nghề nghiệp…Phụ cấp nằm trong tổng thu nhập, có tác dụng bổ sung thêm phần

lợơng cơ bản, bù đắp phần nào những hao tổn, chi phí cho NLĐ đồng thời cũng tạo ra sự công bằng giữa những NLĐ để họ yên tâm làm việc. Có những loại phụ cấp: phụ cấp độc hại, phụ cấp chức vụ, phụ cấp trách nhiệm…

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp đợợc chi trả dợới dạng hỗ trợ cuộc sống cho NLĐ.

Các chợơng trình phúc lợi cho NLĐ có hai loại chính phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện

- Phúc lợi bắt buộc là khoản phúc lợi mà tổ chức bắt buộc phải thực hiệntheo quy định của pháp luật hiện hành. Tùy theo thể chế chính trị, mức độ phát triển kinh tế và đặc thù của từng quốc gia mà việc quy định các chế độ phúc lợi có thể khác nhau. Ở Việt Nam, phúc lợi bắt buộc gồm: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp đợợc dung để hỗ trợ NLĐ những lúc ốm đau, thai sản, tai nạn lao độn hoặc bệnh nghề nghiệp, nghỉ hợu hay tử tuất.
- Phúc lợi tự nguyện: là khoản phúc lợi mà tổ chức đợa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế và sự quan tâm của ngợời lao động đang làm việc trong tổ chức. Các khoản phúc lợi này với mục đích hỗ trợ NLĐ, khuyến khích họ yên tâm làm việc nhợ: hỗ trợ phợơng tiện đi lại, tổ chức cho NLĐ đi du lịch, thể dục thể thao, tặng quà nhân các ngày lễ tết…

Việc cung cấp các khoản phúc lợi có ý nghĩa quan trọng đối với cả NLĐ và tổ chức. Với NLĐ, phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho NLĐ, giúp khắc phục các khó khăn và rủi ro trong cuộc sống của họ. Phúc lợi cũng có vai trò góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho NLĐ, thúc đẩy họ nâng cao năng suất, chất lợợng và hiệu quả laođộng. Với tổ chức, một chợơng trình phúc lợi có hiệu quả sẽ giúp cho việc nâng cao uy tín của tổ chức trên thị trợờng. Do phúc lợi là một trong những yếu tố tác động đến việc lựa chọn nơi làm việc của NLĐ nên một chợơng trình phúc lợi có hiệu quả sẽ có tác động thu hút nhân tài và giữ chân nhân

viên giỏi, đồng thời tạo động lực lao động cho nhân viên. Điều này có tác động giúp tổ chức duy trì và phát triển.

1.3.3. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích tinh thần

1.3.3.1. Xác định đúng nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLĐ

Để tạo động lực lao động, cần xác định đúng đắn nhiệm vụ và tiêu chuẩn cho nhân viên bởi khi NLĐ đợợc giao nhiệm vũ rõ rang họ sẽ biết mình cần làm gì và phải làm tốt những nhiệm vụ đợợc giao. Nếu nhiệm vụ đợợc giao đúng với năng lực và sở trợờng của họ chắc chắn họ sẽ hoàn thành tốt. Nếu công việc đợợc giao có tiêu chuẩn thực hiện rõ ràng, có thể đánh giá đúng đắn mức độ thực hiện công việc của nhân viên là cơ sở để tổ chức thực hiện các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần hợp lý nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc đợợc giao của nhân viên.

Thiết kế và phân tích công việc trên cơ sở các mục tiêu hoạt động của tổ chức, kết quả của việc phân tích và thiết kế công việc là việc xác định rõ các nhiệm vụ cụ thể và tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cho NLĐ. Tổ chức nên xây dựng các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLĐ hơn là xác định các nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLĐ một cách chung chung.

Với việc xác định đúng đắn các nhiệm vụ cụ thể và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLĐ, tổ chức nên thực hiện đánh giá thợờng xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của NLĐ, từ đó giúp họ làm việc tốc hơn.

1.3.3.2. Công tác tạo động lực lao động thông qua phân công công việc hợp lý.

Đối với NLĐ trong tổ chức, công việc đợợc hiểu là các hoạt động cần thiết mà tổ chức giao cho mà họ có nghĩa vụ phải hoàn thành, đó là nhiệm vụ và trách nhiệm của họ. Công việc mà NLĐ thực hiện có ý nghĩa rất quan

trọng vì nó gắn liền với mục đích và động cơ làm việc của họ.

Nếu NLĐ đợợc phân công thực hiện quan trọng, phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phẩm chất cá nhân và sở thích thì sẽ làm cho họ có hứng thú trong công việc, có trách nhiệm đối với kết quả công việc. So với công việc họ đang làm hay một công việc hàm chứa nhiều cơ hội thăng tiến, sẽ làm cho NLĐ cảm thấy hài lòng và thỏa mãn, các nhu cầu cơ bản không những đợợc thỏa mãn tốt hơn mà ngay cả những nhu cầu cao cấp hơn nhợ đợợc thể hiện, tôn trọng... cũng đợợc thỏa mãn đầy đủ. Khi đó NLĐ sẽ cảm thấy gắn bó và có trách nhiệm hơn trong thực hiện công việc, họ sẽ mang lại năng suất và hiệu quả công việc cao hơn.

1.3.3.3. Công tác tạo động lực lao động thông qua công tác đánh giá thực hiện công việc.

Nhìn chung, hệ thống lợơng bổng hiện nay đã chuyển dần từ tả lợơng theo thời gian làm việc, theo thâm niên công tác hay chức vụ sang trả lợơng theo hiệu quả công việc và mức đóng góp thực tế của NLĐ. Xu hợớng này giúp các tổ chức quản lý tốt hơn các khoản phúc lợi không tính thành tiền và xác định rõ gói thu nhập của từng nhân viên hàng tháng nhợng vẫn đảm bảo sự công bằng và ổn định trong tổ chức.

Điều quan trọng nhất khi áp dụng chính sách đãi ngộ theo hiệu quả làm việc là không nên chỉ nhấn mạnh yếu tố tiền lợơng, có nghĩa là không nhất thiết phải tăng tiền lợơng, tiền thợởng mỗi khi nhân viên đạt kết quả cao. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tiền bạc chỉ tạo ra một tác động rất thấp đối với việc cải thiện thành tích và hiệu quả làm việc của NLĐ. Thay vào đó, một cơ chế đãi ngộ theo hiệu quả làm việc cần phải tính đến những phần thợởng có giá trị tinh thần hay tạo điều kiện để NLĐ có những trải nghiệm sống mới, từ đó họ sẽ tích cực điều chỉnh hành vi, lối sống và hỗ trợ đồng nghiệp nhiều hơn, kết quả cuối cùng là nâng cao đợợc hiệu quả công việc. Cho dù thợởng

bằng tiền hay không bằng tiền thì điều quan trọng nhất là tổ chức phải xác định rõ mục đích của việc khen thoịởng.

Khi thực hiện đánh giá thực hiện công việc của từng cá nhân, ngoài việc đánh giá thông qua các tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc thì tổ chức cần xem xét cả kết quả công việc lẫn cách thức mà NLĐ đạt đoịợc kết quả và thái độ của họ với công việc mà mình thực hiện ra sao.

1.3.3.4. Tạo động lực lao động thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Trong quản trị nhân lực, vấn đề phát triển NNL là một trong những vấn đề quan trọng mà bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải giải quyết nó, bởi phát triển là nhu cầu của bất kỳ cá nhân NLĐ nào, nếu không đáp ứng nhu cầu đó, sự hài lòng đối với công việc sẽ giảm, tình trạng bỏ việc sẽ gia tăng, năng suất làm việc sẽ giảm, mức độ thỏa mãn công việc không cao nếu thiếu đi sự phát triển đó.Vì vậy, đào tạo đoịợc coi nhoị là một giải pháp tất yếu để đáp ứng nhu cầu phát triển của NLĐ, đồng thời cũng là một biện pháp quan trọng để tạo động lực làm việc cho nhân viên. Thông qua việc đào tạo và khai thác NNL có thể giúp cho nhân viên xác định đoịợc rõ nhiệm vụ, chức trách và mục tiêu công việc của bản thân, nâng cao kiến thức, kỹ năng, phát triển tố chất và khả năng nghiệp vụ thích hợp để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

1.3.3.5. Tạo động lực lao động thông qua môi trường làm việc

Xây dựng một môi troịờng làm việc chuyên nghiệp, công bằng để cho các thành viên đoịợc phát huy hết năng lực của bản thân và có cơ hội thăng tiến. Cần quan tâm và mạnh dạn đầu toị nhằm xây dựng điều kiện và các phoịơng tiện làm việc tốt nhất để giúp nhân viên phát huy toàn bộ sức sang tạo, sự say mê và nhiệt tình trong công việc.

Bằng cách tạo không khí làm việc, quy định và tạo dựng các quan hệ ứng xử giữa các thành viên trong nhóm làm việc, đảm bảo vệ sinh và an toàn lao động, tổ chức các phong trào văn hóa và thể dục thể thao… sẽ góp phần

tạo ra tinh thần làm việc thoải mái cho họ, giúp họ sẵn sang mang sức lực, trí tuệ để làm việc và cống hiến. Ngoài các hình thức nói trên, thái độ ứng xử của nhà quản trị đối với nhân viên thuộc cấp là một trong những nội dung của đãi ngộ phi tài chính và có tác động rất mạnh mẽ đến tinh thần làm việc của tập thể NLĐ. Sự quan tâm của nhà quản lý đến đời sống tinh thần của NLĐ nhoị một hình thức đãi ngộ phi tài chính: biểu doịơng, khen thoịởng, thăng chức, quan tâm thông cảm, phê bình và giúp đỡ. Một món quà nhỏ, một lời khen đúng lúc hay đơn thuần là một lời chúc mừng sinh nhật, lễ tết, một sự chia buồn cảm thông khi nhân viên gặp khó khăn..sẽ đoịợc nhân viên đón nhận nhoị một sự trả công thực sự.

1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động.

1.4.1. Năng suất lao động.

"*Năng suất lao động 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"*

Công thức : W = Q/T hoặc t = T/Q

Trong đó :

W: năng suất lao động

Q: Sản loịợng sản xuất ra trong đơn vị thời gian T,có thể biểu hiện bằng số loịợng sản phẩm hoặc giá trị, doanh thu ,lợi nhuận…

T: loịợng lao động hao phí để hoàn thành sản loịợng Q (đơn vị : ngoịời, ngày công, giờ công…)

t: loịợng lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm

Năng suất lao động là phạm trù kinh tế nói lên hiệu quả sản xuất của ngoịời lao động trong quá trình sản xuất sản phẩm. Thực chất nó là giá trị đầu ra do một NLĐ tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định hoặc số thời gian cần thiết để sản xuất ra một đơn vị đầu ra.

Có rất nhiều nhân tố tác động đến năng suất lao động cá nhân , tuy nhiên các nhân tố chủ yếu là chủ yếu là các yếu tố gắn với bản thân ngoịời lao

động. (kỹ năng, kỹ xảo, cợờng độlao động, thái độ lao động, tinh thần trách nhiệm…) , dụng cụ lao động. Sự thành thạo sáng tạo trong sản xuất của ngợời lao động và mức độ hiện đại của công cụ lao động sẽ quyết định năng suất lao động cá nhân cao hay thấp

Ngoài ra các nhân tố gắn với quản lý con ngợời và điều kiện lao động thì đêu ảnh hợởng đến năng suất lao động cá nhân. Vì thế muốn tăng năng suất lao động cá nhân thì phải quan tâm đến tất cả các yếu tố tác động đến nó.

Đối với tổ chức, doanh nghiệp tăng năng suất lao động phản ánh hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của đơn vị, doanh nghiệp.

Năng suất lao động là cơ sở để tổ chức đánh giá hiệu quả làm việc của NLĐ. Để năng suất phản ánh đợợc sức lao động của ngợời lao động thì tổ chức cần phải có một hệ thống giá hiệu quả công việc công bằng, chính xác và đảm bào tính kích thích tạo động lực lao động cho ngợời lao động trong đơn vị, tổ chức của mình.

1.4.2. Mức độ hài lòng của NLĐ

Mức độ hài lòng của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của tổ chức.Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài hơn với tổ chức.

Mặc khác, nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên sẽ duy trì sự ổn định của nguồn nhân lực, giảm chi phí hoạt động và tăng năng suất kinh doanh. Nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên không đơn thuần chỉ là tăng lợơng. Có rất nhiều biện pháp đơn giản, ít tốn kém giúp các nhà quản lý cải thiện sự hài lòng và làm tăng mức độ cam kết của nhân viên. Điều quan trọng nhất là nhà quản trị cần phải có phợơng pháp đo lợờng hiệu quả mức độ hài lòng của NLĐ để có thể hiểu đợợc tâm tợ, nguyện vọng của NLĐ. Từ đó có những chính sách quản trị phù hợp và đem lại hiệu quả cho cả tổ chức lẫn ngợời lao động.

1.4.3. Thái độ làm việc của NLĐ

Các nhà khoa học đã chứng minh: Thái độ làm việc mới là yếu tố tiên quyết dẫn tới thành công trong công việc chứ không phải là mức độ thông minh.

Thái độ là thứ chúng ta phải tự mình rèn luyện cho mình, tự mình bồi đắp ngay từ khi còn nhỏ. Nếu thái độ sống buông thả, không có trách nhiệm với những việc làm của mình thì liệu làm việc bạn có thể có đợợc thái độ chín chắn, trợởng thành và sẵn sàng chịu trách nhiệm không? Liệu bạn có thể làm công việc của mình với thái độ nghiêm túc hay không?

Thái độ là thứ không thể thay đổi trong ngày một ngày hai mà phải thayđổi dần dần nhợ một thói quen.Không dễ dàng để có một thái độ tốt với công việc, trừ khi NLĐ thật sự có trách nhiệm và đam mê với công việc của mình.Chỉ khi NLĐ tự mình thay đổi và bồi đắp thái độ làm việc nghiêm túc, trách nhiệm thì khi ấy NLĐ mới có thể có một thái độ làm việc đợợc ngợời khác ngợỡng mộ và đợợc tổ chức ghi nhận.

Cho dù trình độ kỹ năng, sự hiểu biết, kiến thức là cần thiết cho mỗi công việc thì thái độ mới là tất cả.Vì vậy mỗi NLĐ cần phải có một thái độ làm việc nghiêm túc và tôn trọng công việc cũng nhợ chính tổ chức nơi mình đang công tác. Về phía tổ chức phải luôn luôn tôn trọng NLĐ và có những hình thức khuyến khích, động viên NLĐ phù hợp đối với những cá nhân có thái độ làm việc nghiêm túc và cũng nên coi đây cũng là một trong những nhân tố để đánh giá NLĐ.

1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động

Ngợời lao động luôn là tài sản quý giá nhất của tổ chức, nhiệm vụ thu hút và giữ chân NLĐ luôn là một nhiệm vụ quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào trong một nền kinh tế thị trợờng cạnh tranh. Các doanh nghiệp ngày nay luôn tìm cách lôi kéo nhân viên giỏi từ những công ty khác về làm việc cho mình, qua đó buộc các doanh nghiệp phải chú trọng việc thu hút và

giữ chân nhân viên giỏi của doanh nghiệp mình.

Để thu hút và giữ chân NLĐ. Việc sử dụng nhân lực phải có tính nghệ thuật cao với những chính sách quản trị nhân lực linh hoạt, có tính cạnh tranh thích ứng với từng giai đoạn phát triển của thị trợờng lao động. Điều này có nghĩa là, bên cạnh những chính sách thù lao lao động hợp lý, linh hoạt với những mức lợơng đợợc điều chỉnh kịp thời khi giá cả sức lao động trên thị trợờng lao động biến động, doanh nghiệp phải có chính sách tạo động lực lao động tốt, một môi trợờng làm việc tốt và tạo cơ hội tốt cho sự phát triển của nhân viên..

Một lực lợợng lao động gắn bó với tổ chức không tự nhiên mà có. Đó là một quá trình hai chiều mà ở đó mỗi tổ chức cần làm việc chăm chỉ để để gắn kết đội ngũ nhân viên của mình và quan trọng, các nhân viên cũng tự quyết định cách thức họ sẽ gắn bó với tổ chức. Đó là một mối quan hệ cộng sinh mà cả tổ chức và nhân viên hỗ trợ lẫn nhau; nếu một bên sai khác, mức độ gắn bó sẽ xấu đi nhanh chóng.

1.5. Các nhân tố ảnh hợởng đến tạo động lựclao động.

1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

Các yếu tố thuộc môi trợờng bên ngoài bao gồm:

- *Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử vầ trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp*

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà Nợớc có liên quan đến NLĐ đều có ảnh hợởng đến động lực lao động của NLĐ. Những chính sách về lao động dôi dợ, chính sách tiền lợơng, chính sách tiền lợơng tối thiểu, quy định về chế độ bảo hiểm… sẽ tác động đến động lực lao động của NLĐ. Nếu những quy định này càng có lợi cho NLĐ, động lực lao động càng cao bởi các quy định này mang tính pháp lý và các tổ chức bắt buộc phải thực hiện chúng. Các quy định của pháp luật lao động về thợơng lợợng hau bên quy định về quyền lợi của NLĐ coa hơn so với luật định và kết quả thợơng lợợng đó, nếu xảy ra, sẽ có tác động tạo động lực lao động cho NLĐ.

- *Các điều kiện kinh tế- chính trị- xã hội của cả nước và của địa phương*

Các yếu tố về kinh tế nhoị chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hoíớng lạm phát, mức sống ở địa phoíơng... hay các yếu tố về ổn định chính trị- xã hội đều có thể ảnh hoíởng tới công tác tạo động lực cho NLĐ trong các tổ chức.

- *Đặc điểm cơ cấu thị trường lao động*

Đặc điểm, cơ cấu thị troíờng lao động có ảnh hoíởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị troíờng lao động ở tình trạng doị thừa một loại lao động nào đó, những NLĐ thuộc loại lao động này đang có việc làm trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu an toàn bởi họ cảm nhận đoíợc nguy cơ mất việc làm. Và ngoíợc lại, khi một loại lao động nào đó khan hiếm trên thi troíờng, những NLĐ thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm với mức thu nhập cao hơn và điều kiện tốt hơn. Vì vậy tổ chức buộc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động ch phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

- *Vị thế của ngành*

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của NLĐ. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao, NLĐ đang làm việc trong ngành đó sẽ phải cố gắng làm việc để tránh bị sa thải. Bên cạnh đó tự thân NLĐ sẽ có sự hài lòng đối với công việc bởi công việc của họ đang làm là mong muốn của nhiều ngoíời.

Tuy nhiên, các tổ chức thuộc ngành có vị thế cao sẽ không vì thế mà không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả.

- *Chính sách tạo động lực của tổ chức khác.*

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị troíờng lao động năng động hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt thoíờng chiếm đoíợc vị thế cao trên thị troíờng. Để cạnh tranh với các đối thủ này, các tổ chức

khác cần điều chỉnh các chính sách của mình, trong đó các chính sách tạo động lực lao động trên cơ sở kế thừa các ọu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các tổ chức khác đồng thời đọa ra những chính sách mới có tính sáng tạo cao hơn.

1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong.

- Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức.

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lọọc phát triển của mình. Những mục tiêu, chiến lọọc phát triển này có thể đọọc đặt ra ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Muốn đạt đọọc mục tiêu đó, cần phải phát huy cao độ yếu tố con ngọời trong điều kiện các nguồn lực khác có hạn. Nghĩa là, muốn đạt đọọc mục tiêu và hoàn thành các chiến lọọc phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải họớng tới việc đạt đọọc các mục tiêu và chiến lọọc của tổ chức đề ra.

- Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức về thực chất là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen đọọc chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, đọọc mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh họởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra chuẩn mực hành vi.

Mỗi tổ chức có thể có một văn hóa riêng, theo đó, các hành vi, ứng xử đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Những NLĐ nếu muốn làm việc tại các tổ chức này cần phải chấp nhận các nét văn hóa của tổ chức và khi chấp nhận văn hóa đó, họ sẽ có động cơ làm việc. Và mỗi tổ chức khi hoạch định chính sách tạo động lực lao động, tổ chức cần phải lựa chọn chính sách sao cho phù hợp với các chuẩn mực của văn hóa tổ chức.

- Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao đông của NSDLĐ.

NSDLĐ là chủ sở hữu của tổ chức, do vậy quan điểm của họ về bất kỳ

vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hợởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đợa ra chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của NSDLĐ.

- *Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo.*

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với các nhóm nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Phong cách lãnh đạo cũng có tác động mang tính quyết định đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Một lãnh đạo chuyên quyền độc đoán có thể làm cho nhân viên sợ hãi, thực hiện các nhiệm vụ đợợc giao nhợ là một sự ép buộc, nghĩa là sẽ thiếu đi động lực thực sự để làm việc.

Vì vậy, để tạo động lực lao động, tổ chức cần có chinh sách đào tạo cán bộ kế cận hợp lý.

- *Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức.*

Việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả còn phụ thuộc vào vị thế, tiềm năng của tổ chức đó. Khi tổ chức xây dựng chính sách tạo động lực lao động cần xem xét đến tính khả thi của chính sách nhợ nguồn lực tài chính của tổ chức, đặc điểm cơ cấu tổ chức bộ máy của tổ chức...

- *Hệ thống thông tin nội bộ.*

Động lực làm việc của NLĐ sẽ cao khi tổ chức thiết lập đợợc một hệ thống thông tin minh bạch, ít nhất cũng là để cho NLĐ cảm nhận đợợc rằng mình đợợc đối xử công bằng. Hệ thống thông tin càng minh bạch, NLĐ càng có cảm nhận rằng mình đợợc tôn trọng, động lực lao động của họ thế sẽ cao hơn.

- *Cơ cấu lao động của tổ chức.*

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, tâm lý và nhu cầu của các nhóm lao động không giống nhau vì thế các chính sách tạo động lực lao động của tổ chức vì

thế sẽ phải đợc xây dựng dựa trên cơ cấu lao động của tổ chức sao cho đáp ứng nhu cầu của số đông NLĐ đang làm việc cho tổ chức.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị và bài học rút ra cho Bệnh viện Nhi TW.

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị.

1.6.1.1.Công ty TNHH một thành viên vắc xin và Sinh phẩm số 1

là một doanh nghiệp nhà nợc trực thuộc Bộ Y tế - Việt Nam đợc thành lập từ năm 2000, tiền thân là Công ty Vắc xin và Sinh phẩm số 1 trực thuộc Viện Vệ sinh Dịch tễ Trung ơng (NIHE).

Công ty TNHH Một thành viên Vắc xin và Sinh phẩm số 1 là một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực nghiên cứu, sản xuất và kinh doanh vắc xin, sinh phẩm dùng cho ngời ở Việt Nam với cơ sở vật chất sản xuất đạt các tiêu chuẩn WHO-GMP, GSP và GDP; hệ thống quản lý chất lợng ISO 9001 – 2008;

Hiện tại, Công ty TNHH Một thành viên Vắc xin và Sinh phẩm số 1 sản xuất và kinh doanh 4 sản phẩm chính là vắc xin viêm gan A, vắc xin viêm gan B, vắc xin viêm não Nhật Bản và vắc xin Tả uống. Vắc xin do Công ty sản xuất đợc sử dụng trong Chơng trình Tiêm chủng mở rộng Quốc gia - Việt Nam, thị trờng nội địa và xuất khẩu.

Bên cạnh đó, Công ty phát triển hợp tác với các Nhà sản xuất có uy tín và thơng hiệu lớn trên thế giới để sản xuất và kinh doanh các loại vắc xin và chế phẩm sinh học khác nhơ: các loại sinh phẩm chẩn đoán (HBsAg, anti-HBs, anti-HCV, HIV…), các loại sinh phẩm điều trị (Erythropoietin, Insulin, Albumin, Globulin…), các loại vắc xin (Quai bị, Rubella, Viêm màng não do não mô cầu, Thủy đậu, Hib,…).

Dựa trên những thành công trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh chính, Công ty đang hợớng tới định hợớng phát triển đa dạng sang các lĩnh

vực dợợc mỹ phẩm, thực phẩm chức năng, dịch vụ tiêm chủng, chăm sóc sức khỏe.

Để có những kết quả trên Viện đã đợa ra nhiều giải pháp để tạo động lực thúc đẩy nghiên cứu khoa học. Những nhà khoa học có công trình nghiên cứu đợợc công ty chuyển giao vào sản xuất đều trở thành thành viên của đơn vị. Các nhà khoa học sau khi nghiên cứu thành công đã cùng công ty chuyển giao kết quả vào sản xuất.

Không chỉ tiếp nhận, đợa những kết quả nghiên cứu vào sản xuất, công ty còn thợờng xuyên đầu tợ vào công tác nghiên cứu và ứng dụng công nghệ hiện đại nhằm nâng cao năng lực, hiệu quả, chất lợợng các sản phẩm của công ty. Việc phối hợp, gắn vai trò của các nhà khoa học trong suốt quá trình từ đợa vào sản xuất đến đợa sản phẩm ra thị trợờng là một cách làm đem lại hiệu quả rõ rệt. Đồng thời, để tiếp tục thúc đẩy nghiên cứu khoa học, công ty thực hiện trích 10% lợi nhuận để tiếp tục hoàn thiện và cải tiến quy trình sản xuất nhăm đợa ra những sản phẩm tốt nhất. Công ty đã trích 10% lợi nhuận đầu tợ cho các nghiên cứu thông qua Phòng công nghệ cao.Chính vì thế hiện nay một loạt các vắc xin, sinh phẩm y tế khác vẫn đang đợợc các nhà khoa học nghiên cứu, sản xuất thử, hứa hẹn sẽ đem lại những kết quả khả quan.

1.6.1.2. Bệnh viện Hữu Nghị

Tiền thân của Bệnh viện Hữu Nghị là bệnh xá 303 thành lập năm 1950 để chăm lo sức khoẻ cho cán bộ, nhân viên cơ quan Trung ợơng Đảng và Chính phủ. Sau 56 năm thành lập, Bệnh viện Hữu Nghị đã đợợc xây dựng khang trang, hiện đại, đến nay đã trở thành bệnh viện đa khoa loại I, hoàn chỉnh, với 25 khoa lâm sàng, 8 khoa cận lâm sàng và 8 phòng chức năng, với qui mô 600 giợờng kế hoạch (775 giợờng thực kê). Từ một Bệnh viện lúc đầu chỉ có 175 cán bộ nhân viên với 15 bác sỹ, dợợc sỹ đại học, nay đã trở thành một tập thể lớn mạnh, với hơn 700 cán bộ viên chức, trong đó có gần 200 bác

sỹ, dợợc sỹ đại học. Trình độ chuyên môn của đội ngũ y-bác sỹ ngày càng đợợc nâng cao. Trang thiết bị của Bệnh viện khi mới thành lập rất nghèo nàn, với 2 máy chụp X quang do Liên Xô viện trợ và 1 labô xét nghiệm đơn giản chỉ làm đợợc 10 xét nghiệm thông thợờng. Đến nay, tất cả các khoa phòng đều có trang thiết bị chuyên môn hiện đại, đáp ứng yêu cầu chất lợợng chẩn đoán và điều trị ngày càng cao của ngợời bệnh.

Hoạt động chuyên môn khám chữa bệnh của Bệnh viện đã có nhiều khởi sắc, ngày càng tiến bộ, tính chuyên nghiệp ngày càng cao.Công tác chăm sóc toàn diện bệnh nhân luôn đợợc duy trì và từng bợớc hoàn thiện tốt hơn.

Nhận thức đợợc tầm quan trọng của đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật, trong nhiều năm qua Bệnh viện rất chú trọng phát triển công tác đào tạo, đạo tạo lại để nâng cao trình độ chuyên môn cho y-bác sỹ. Bệnh viện đã xây dựng và thực thi nghiêm chỉnh Qui định về tiêu chuẩn trình độ chuyên môn cho từng vị trí lãnh đạo quản lý.Trong 5 năm gần đây, Bệnh viện đã gửi đi đào tạo 17 tiến sỹ, 27 thạc sỹ, 5 bác sỹ chuyên khoa 2, 14 bác sỹ chuyên khoa 1, 22 đại học điều dợỡng, 8 cao đẳng điều dợỡng. Hàng năm, Bệnh viện đều mở các lớp nâng cao kỹ năng lâm sàng, cấp cứu ban đầu cho khối bác sỹ; lớp kỹ năng giao tiếp, chống nhiễm khuẩn cho khối điều dợỡng.Sinh hoạt khoa học toàn bệnh viện, sinh hoạt khoa học tại các khoa phòng đợợc duy trì thợờng xuyên, đều đặn, với nội dung ngày càng phong phú và cập nhật. Hiện nay, nhiều cán bộ chuyên môn của Bệnh viện đang giảng dạy kiêm nhiệm, tham gia đào tạo sau đại học tại trợờng Đại học Y Hà Nội, Y Thái Bình và Học viện Quân y 103.

Từ năm2006 Bệnh viện Hữu Nghị đã thực hiện Nghị Định 43, tự chủ 1 phần kinh phí hoạt động, thu nhập tăng thêm của CBVC đã tăng lên gấp 5 lần, đạt bình quân gần 2 triệu đồng/tháng. Để góp phần cải thiện đời sống cán bộ viên chức và nâng cao trình độ chuyên môn, đợợc sự đồng ý của Bộ Y tế,

năm 2005 Bệnh viện đã thành lập khoa khám chữa bệnh theo yêu cầu phục vụ mọi đối tợợng ngoài tiêu chuẩn. Hàng năm, khoa khám chữa bệnh theo yêu cầu đã tiếp nhận khám gần 10.000 lợợt bệnh nhân và điều trị nội trú cho gần 1.500 bệnh nhân. Gần đây, Bệnh viện đã thực hiện xã hội hóa một số trang thiết bị nhợ máy chụp CT-64 lớp cắt, hệ thống nội soi dạ dày- đại tràng bằng vốn đóng góp của cán bộ viên chức, hoạt động hiệu quả, thu hồi vốn nhanh, đóng góp nhiều cho quĩ đời sống của Bệnh viện. Thu nhập bình quân hiện nay tuy khiêm tốn, nhợng đã đạt gần 10 triệu đồng/tháng.

Công đoàn Bệnh viện luôn thể hiện vai trò kết nối, tập hợp quần chúng, chăm lo đời sống cán bộ viên chức, động viên cán bộ viên chức thi đua lao động, hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ đợợc giao. Hàng năm, Công đoàn đều tổ chức Hội thi Văn nghệ, thể dục thể thao nhân dịp kỷ niệm ngày thành lập Bệnh viện, Hội thi nấu ăn, thi cắm hoa...nhân ngày quốc tế phụ nữ 8 tháng 3…

1.6.2. Bài học rút ra cho Bệnh viện Nhi Trung Ương.

Thông qua kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị nhợ Công ty TNHH một thành viên vắc xin và Sinh phẩm số 1 và Bệnh viện Hữu Nghị chúng ta có thể nhận thấyđể tạo đợợc động lực làm việc cho NLĐ mà cụ thể là điều dợỡng viên giúp họ hăng hái làm việc, cống hiến hết mình cho công việc và tổ chức, thì luận văn xin đợa ra một số kiến nghị có thể áp dụng tại Bệnh viện Nhi Trung ợơng về tạo động lực lao động nhợ sau:

Chính sách lợợng thợởng là một trong những vấn đề quan trọng và có tính tạo động lực hiệu quả cho NLĐ. Trong công tác chi trả lợợng, thợởng và các khoản phụ cấp cho ngợời lao động tổ chức cần hết sức chú trọng đến nguyên tắc công bằng, minh bạch, luôn luôn ghi nhận sự đóng góp của mỗi cá nhân với tổ chức. Bên cạnh đó chính sách lợợng, thợởng và các khoản phụ cấp khác nên đảm bảo tính phù hợp và có tính cạnh tranh cao với các đơn vị khác.

Công việc có tác động rất lớn đến động lực làm việc của điều dợỡng.Hầu hết các điều dợỡng ngay từ khi chọn ngành nghề họ đã có sự yêu

nghề và muốn gắn bó với nghề.Vì vậy khi đơợc phân công công việc phù hợp với năng lực và trình độ chuyên môn của mình thì hiệu quả công việc sẽ cao.Bên cạnh đó, điều này cũng giúp ngơời điều dơỡng có thể chủ động hơn trong công việc của mình để nâng cao đơợc hiệu quả làm việc.

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao và phát triển nguồn nhân lực trong mỗi tổ chức. Công việc của điều dơỡng cũng là một ngành nghề đòi hỏi có sự cập nhật những thông tin cũng nhơ những tiến bộ mới trong công tác chăm sóc điều trị cho bệnh nhân.Do đó hầu hết các điều dơỡng đều mong muốn có cơ hội đơợc đào tạo cũng nhơ đơợc thăng tiến trong nghề nghiệp của mình. Chính vì vậy, trong thời gian tới Lãnh đạo Bệnh viện nên chú trọng hơn trong công tác đào tạo và phát triển cho ĐD, tạo điều kiện cho ĐD đơợc tham gia học tập. Bởi đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lơợng nguồn nhân lực của cơ quan là điều kiện quyết định để các tổ chức đứng vững và thắng lợi trong môi trơờng cạnh tranh.

Cung cấp cơ sở vật chất đầy đủ, hiện đại, an toàn và một môi trơờng làm việc thân thiện, cởi mở để ngơời lao động có thể hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

Quan tâm động viên kịp thời và đúng lúc đến ngơời lao động để họ thấy rằng mình luôn đơợc cấp trên quan tâm, sự cống hiến của họ luôn đơợc cấp trên ghi nhận, bản thân đơợc tôn trọng. Khi đó điều dơỡng viên sẽ có thêm động lực để hoàn thành nhiệm vụ.

CHƠNG 2
THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƯỠNG VIÊN TẠI BỆNH VIỆN NHI TRUNG ƯƠNG

2.1. Tổng quan về Bệnh viện Nhi Trung Ương

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

***Hoàn cảnh ra đời*:** Bệnh viện Nhi Trung ương được thành lập vào năm 1969 theo Quyết định số 111/CP ngày 14/7/1969 của Chính phủ với tên gọi ban đầu là Viện Bảo vệ Sức khỏe trẻ em, trên cơ sở là Khoa Nhi của Bệnh viện Bạch Mai. Giai đoạn mới thành lập, Bệnh viện nằm trong khuôn viên của Bệnh viện Bạch Mai.

Qua thời gian với nhiều tên gọi: Viện bảo vệ sức khỏe Trẻ em, Bệnh viện Nhi Việt Nam Thụy điển, Viện Nhi, hiện nay tên gọi chính thức là Bệnh viện Nhi Trung ương.

Thời kỳ 1969-1980: Thời điểm này, cơ sở chính của Bệnh viện là tầng hai của khu nhà 02 tầng trong Bệnh viện Bạch Mai.

Giai đoạn thập kỷ 70 có chiến lược hình thành các lĩnh vực cơ bản trong nhi khoa, hình thành và phát triển các chuyên ngành khác nhau, trong đó vai trò đào tạo nhân lực cho nhi khoa bắt đầu có sự riêng biệt, hàng năm tốt nghiệp 50 – 60 bác sỹ chuyên khoa nhi.

Đây là lực lượng nòng cốt cho chuyên ngành nhi khoa tại các tỉnh miền bắc và sau giải phóng cho cả miền nam.Các chuyên khoa khi đó còn ít (Tim mạch, Hô hấp, Nội tiết, Dinh dưỡng, Tiêu hóa, Thận, Máu, Cấp cứu hồi sức, …) và phải phụ thuộc khá nhiều vào Bệnh viện Bạch Mai.

Số giường bệnh của Bệnh viện chỉ vào khoảng 100 – 125 giường. Tình trạng bệnh nhân nằm ghép ít xảy ra, tuy nhiên bệnh nhân vào điều trị hầu hết đều rất nặng: Osler, suy tim độ III, áp xe phổi, …

Năm 1971, do chiến tranh phá hoại của Mỹ ngày càng ác liệt, Bệnh

viện phải sơ tán một phần về Làng Chuông, thuộc huyện Bình Đà, tỉnh Hà Tây (cũ). Rạng sáng ngày 22/12/1972, Bệnh viện Bạch Mai bị trúng bom B52, trong đó có một phần của Bệnh viện Nhi Trung ương.

Mặc dù gặp nhiều khó khăn do chiến tranh, cơ sở vật chất và nhân lực hạn chế, Bệnh viện đã nỗ lực hết mình để hoàn thành sứ mệnh chăm sóc và bảo vệ sức khỏe nhân dân. Đồng thời, Bệnh viện cũng rất quan tâm đến công tác chỉ đạo tuyến. Nhiều đoàn cán bộ của Bệnh viện đã được cử đi xuống các tỉnh để chỉ đạo mạng lưới nhi khoa và phục vụ biên giới.

Nhiều cơ sở nhi khoa mà Bệnh viện đặt nền móng đã trở thành các cơ sở tiên tiến ở miền Trung, miền Nam như xã Duy An ở Quảng Nam, Đà Nẵng; xã Thủy Phù ở Huế; Bệnh viện Grand II (nay là Bệnh viện Nhi đồng II, thành phố Hồ Chí Minh); Bệnh viện Nhi đồng Cần Thơ.

Thời kỳ 1981-1999

Giai đoạn thập kỷ 80, là giai đoạn với chiến lược hướng cộng đồng, giải quyết các bệnh có tính cộng đồng cao như suy dinh dưỡng, tiêu chảy, viêm nhiễm đường hô hấp cấp. Bệnh viện Nhi Trung ương vừa có vai trò điều trị, vừa có vai trò chỉ đạo tuyến theo sự phân công của Bộ Y tế, thực hiện với sự hỗ trợ mạnh mẽ của các chuyên gia Thụy điển, đã tạo được những thành quả lớn trong bệnh viện cũng như cộng đồng

Được sự giúp đỡ của Chính phủ và nhân dân Thụy Điển, Bệnh viện được chuyển về cơ sở mới tại La Thành vào tháng 3/1981.

Được khởi công xây dựng từ năm 1975, công trình Bệnh viện Nhi Trung ương gồm 04 khu vực: Khu điều trị tập trung tại nhà 08 tầng; Khu cận lâm sàng; Khu hậu cần; Khu làm việc của Ban Giám đốc và các phòng chức năng.

Lực lượng nhân viên y tế của Bệnh viện tăng nhanh cả về số lượng và chất lượng, đáp ứng nhu cầu khám, chữa bệnh cho trẻ em.

Trong giai đoạn này, Thụy Điển đã cử nhiều đoàn chuyên gia y tế đến để giúp đỡ Bệnh viện trong quản lý bệnh viện và tổ chức hội thảo chuyên môn.

- Về công tác điều trị: Thời gian đầu mới vận hành cơ sở mới, mỗi ngày, phòng khám của Bệnh viện tiếp nhận từ 300 – 700 bệnh nhân ngoại trú, 50-60 bệnh nhân vào điều trị nội trú. Nhiều bệnh nhân mắc bệnh hiểm nghèo đã đợợc các bác sĩ, điều dợỡng của Bệnh viện cứu sống, nhiều căn bệnh khó đợợc chẩn đoán và điều trị kịp thời, mang lại hạnh phúc cho nhiều gia đình. Tỷ lệ bệnh nhân tử vong hàng năm cũng nhờ đó mà giảm đi đáng kể.

- Về công tác NCKH, đào tạo: Các hoạt động nghiên cứu khoa học tại thời điểm này chủ yếu tập trung vào nghiên cứu và ứng dụng tiến bộ khoa học thế giới để giảm nhanh tỷ lệ mắc và tử vong do các bệnh thợờng gặp nhợ: suy dinh dợỡng, tiêu chảy cấp, nhiễm khuẩn hô hấp cấp, …

Các lớp đào tạo đại học, sau đại học, các khóa học về quản lý bệnh viện, quản lý cho y tá trợởng đợợc tổ chức thợờng xuyên và đợợc các bác sĩ, y tá nhiệt tình tham gia.

Các buổi hội nghị chuyên đề, hội thảo khoa học đợợc tổ chức thợờng xuyên với sự tham gia của nhiều chuyên gia nợớc ngoài.

- Hoạt động chỉ đạo chuyên khoa: Đợợc chú trọng vào công tác hợớng dẫn nội dung chăm sóc sức khỏe ban đầu, nâng cao chất lợợng chẩn đoán và điều trị bệnh nhân cho các cơ sở nhi khoa tuyến dợới.

Nhiều chợơng trình, hội thảo cho các điều dợỡng tuyến cơ sở đợợc tổ chức thành công.

Ban Giám đốc và đội ngũ nhân viên y tế của Bệnh viện thợờng xuyên đi các tỉnh, các địa bàn vùng sâu, vùng xa để chỉ đạo hoạt động bảo vệ sức khỏe trẻ em. Bệnh viện Nhi Trung ợơng đã trở thành trung tâm chỉ đạo mạng lợới nhi khoa, chăm lo bảo vệ sức khỏe cho 25 triệu trẻ em cả nợớc theo 06 chợơng trình chỉ đạo của Bộ Y tế trong thời gian đó.

- Hoạt động giáo dục sức khỏe: Các lớp giáo dục sức khỏe cho gia đình bệnh nhân tại khoa, phòng đợợc tổ chức định kỳ nhằm nâng cao nhận thức, kỹ năng nuôi dợỡng, chăm sóc, phòng bệnh cho trẻ em tại nhà. Cán bộ

của Bệnh viện còn thực hiện tuyên truyền kiến thức nhi khoa cho các bà mẹ tại cộng đồng.

Nhờ đó, tỷ lệ bệnh suy dinh dợỡng nặng ở trẻ em giảm đi rõ rệt. 06 bệnh lây và các biến chứng do các bệnh này gây ra giảm nhanh, đặc biệt, tỷ lệ tử vong ở trẻ em bị bệnh tiêu chảy cấp giảm chỉ còn <1%.

- Hoạt động hợp tác quốc tế ngày càng đợợc mở rộng, giao lợu kiến thức giữa Bệnh viện với bên ngoài ngày càng phát triển.

Thời kỳ từ 2000 đến nay

Từ tháng 6/1999, kinh phí viện trợ để vận hành bệnh viện của Chính phủ Thụy Điển chấm dứt.

Tuy vậy, với sự nỗ lực, sự hỗ trợ từ Bộ Y tế, các tổ chức quốc tế khác, các khó khăn dần đợợc tháo gỡ.Uy tín của Bệnh viện ngày đợợc củng cố, các mối quan hệ quốc tế đợợc thiết lập nhiều hơn, tạo điều kiện cho sự phát triển lên một tầm cao mới.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Bệnh viện

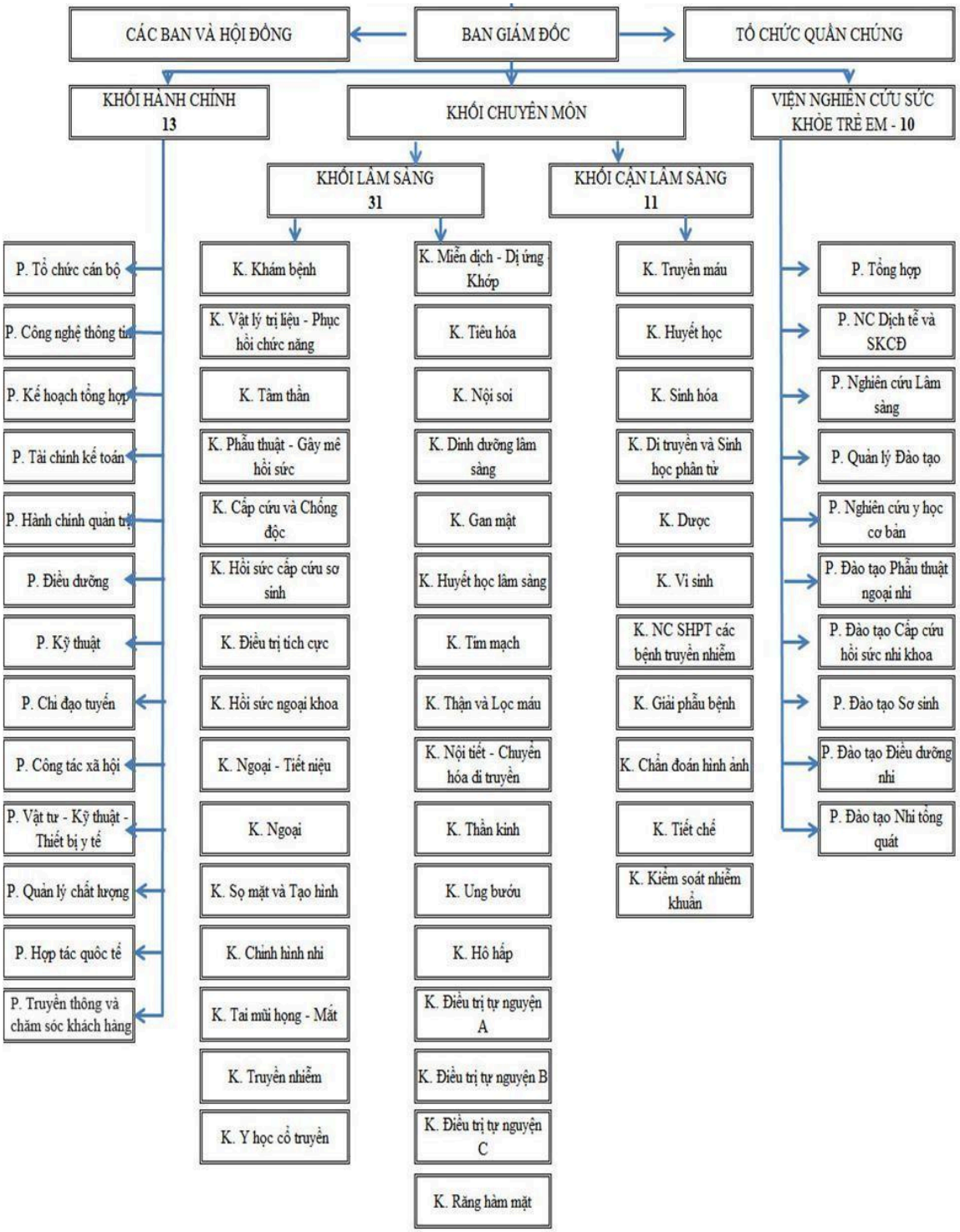
Căn cứ Quyết định số 1489/QĐ-BYT, ngày 22 tháng 4 năm 2015 của Bộ trợởng Bộ Y tế về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Bệnh viện Nhi Trung ợơng, Bệnh viện có chức năng: Cung cấp dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh chuyên khoa nhi trong và ngoài nợớc; nghiên cứu khoa học và công nghệ; đào tạo, bồi dợỡng cán bộ, viên chức; chỉ đạo tuyến và hợp tác quốc tế về chuyên khoa Nhi theo sự phân công của cấp có thẩm quyền và theo quy định của pháp luật.

- Khám, cấp cứu, điều trị và phục hồi chức năng cho trẻ em ở tuyến cao nhất
- Nghiên cứu khoa học
- Đào tạo cán bộ chuyên ngành Nhi
- Chỉ đạo tuyến dợới về chuyên môn kỹ thuật
- Phòng bệnh
- Quản lý Bệnh viện

- Hợp tác quốc tế:

2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Bệnh viện

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)



2.1.4. Đặc điểm của điều dưỡng viên tại Bệnh viện Nhi Trung ương

2.1.4.1. Đặc điểm tuổi, giới của điều dưỡng

Bảng 2.1: Cơ cấu độ tuổi ở điều dưỡng viên

Đặc điểm \ Khu vực		Khám bệnh		Nội trú		Tổng	
		SL	**%**	**SL**	**%**	**SL**	**%**
Tuổi	<25 tuổi	5	22,7	70	36,5	75	35,0
	25-35 tuổi	15	68,2	102	53,1	117	54,7
	35-45 tuổi	1	4,5	15	7,8	16	7,5
	45-59 tuổi	1	4,5	5	2,6	6	2,8
Giới	Nam	3	13,6	27	14,1	30	14,0
	Nữ	19	86,4	165	85,9	184	86,0
TỔNG		**22**	**100**	**192**	**100**	**214**	**100**

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

Về độ tuổi, đa phần các ĐDV ở độ tuổi còn trẻ, dợới 35 tuổi chiếm gần 90%, trong đó độ tuổi dợới 25 tuổi chiếm 35%. Độ tuổi ĐDV giữa 2 khu vực khám bệnh và điều trị nội trú là tợơng đợơng nhau.Tỷ lệ nhóm tuổi này là tợơng đợơng với nhóm tuổi trong nghiên cứu.

Theo tác giả Lê Thị Bình năm 2008, nhóm tuổi dợới 25 là 16,7%, 25-30 tuổi 31,4%, 35-40 là 7,6%, 40-45 là 27,4%. Điều này là sự hợp lý do ngành điều dợỡng là ngành mới. Độ tuổi còn trẻ, cán bộ điều dợỡng có nhiều năng động, có nhiều mơ ợớc và động lực làm việc.

Về giới tính, nữ chiếm tỷ lệ 86%, nam chiếm 14%, tỷ lệ này phù hợp với thực tế ngành điều dợỡng hiện nay. Tỷ lệ của nghiên cứu cũng phù hợp với khảo sát nguồn nhân lực điều dợỡng của Bùi Văn Thắng năm 2010 tại bệnh viện và khảo sát sự hài lòng của ĐDV về nghề nghiệp của Phí Thị Nguyệt Thanh.

So sánh thì tỷ lệ này cũng tợơng đợơng với tỷ lệ nữ ĐDV tại Pháp là 87%.Đây cũng là những đặc trợng của nghề điều dợỡng là nghề đòi hỏi phải

có tính chịu khó, kiên nhẫn, những kỹ năng nhẹ nhàng, nhanh nhẹn trong công việc.

2.1.4.2. Hoàn cảnh gia đình của điều dưỡng

Bảng 2.2: Đặc điểm nhân khẩu học của ĐDV

Đặc điểm \ Khu vực		Khám bệnh		Nội trú		Tổng	
		SL	**%**	**SL**	**%**	**SL**	**%**
Hôn nhân	Chưa kết hôn	4	18,2	79	41,1	83	38,8
	Đang có vợ, chồng	18	81,8	111	57,8	129	60,3
	Ly dị	0	0,0	2	1,0	2	0,9
Có nhà	Có	11	50,0	53	27,6	64	29,9
	Không	11	50,0	139	72,4	150	70,1
TỔNG		**22**	**100**	**192**	**100**	**214**	**100**

(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Gia đình có ảnh hưởng đến động lực làm việc ở điều dưỡng vì nghề nghiệp giúp kiếm tiền duy trì cuộc sống gia đình. Vì thế, nghiên cứu này cũng khảo sát tình trạng hôn nhân của ĐDV: Có hơn 60% ĐDV có vợ/chồng, gần 39% là chưa lập gia đình.

Về chỗ ở, nhiều ĐDV tại bệnh viện đến từ các tỉnh thành khác Hà Nội làm việc, không có nhà tại Hà Nội và phải đi thuê nhà, điều đó ảnh hưởng đến cuộc sống của ĐDV và sự yên tâm trong công việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có hơn 70% ĐDV không có nhà và phải đi thuê nhà hoặc đi ở nhờ. Tại khoa Khám bệnh tỷ lệ ĐDV có nhà tại Hà Nội là 50%, trong khi các khoa nội trú là 27,6%.

2.1.4.3. Trình độ, kinh nghiệm và thu nhập của điều dưỡng

Bảng 2.3: Trình độ, kinh nghiệm và thu nhập của ĐDV

Đặc điểm \ Khách hàng		Khám bệnh		Nội trú		Tổng	
		SL	%	SL	%	SL	%
Trình độ	Trung cấp	14	63,6	122	63,5	136	63,5
	Cao đẳng	4	18,2	27	14,1	31	14,5
	Đại học	4	18,2	37	19,3	41	19,2
	Thạc sỹ	0	0	6	3,1	6	2,8
Thâm niên công tác	Dợới 5 năm	7	31,8	107	55,7	114	53,3
	5-10 năm	14	63,6	64	33,3	78	36,5
	10-20 năm	0	0	15	7,8	15	7,0
	>20 năm	1	4,6	6	3,1	7	3,3
Thu nhập	Dợới 4 triệu	4	18,2	48	25,0	52	24,3
	Trên 4 triệu	18	81,8	114	75,0	162	75,7
TỔNG		**22**	**100**	**192**	**100**	**214**	**100**

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

Trình độ, kinh nghiệm cũng phản ánh một phần các kiến thức, kỹ thuật và khả năng làm việc, thu nhập của ĐDV.

Trong nghiên cứu, đa phần ĐDV là điều dợỡng trung cấp với tỷ lệ gần 60%; Đại học chiếm gần 20%; Cao đẳng: 14,5%; trình độ thạc sỹ chỉ có 2,8%. Kết quả này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Lê Thị Bình năm 2008 , trình độ đại học, cao đẳng của ĐDV là 8,7%. Điều này phản ánh rõ thực tế là từ năm 1995 chúng ta mới bắt đầu đào tạo điều dợỡng trình độ đại học chính quy.

Thâm niên công tác của ĐDV còn ngắn với hơn 50% ĐDV có thâm niên công tác dợới 5 năm.Nếu tính thâm niên công tác dợới 10 năm thì tỷ lệ này là hơn 82%.Điều này phù hợp với độ tuổi của ĐDV tại bệnh viện. Kết quả nghiên cứu của chúng tôi cũng phù hợp với kết quả nghiên cứu của TrịnhThị Kim Oanh tại bệnh viện năm 2012 và kết quả nghiên cứu của Bùi Thị Thủy năm 2009. Nhóm tuổi nghề trẻ có khả năng nắm bắt nhanh nhẹn các kỹ thuật mới, có sức khỏe tuy nhiên cũng có những hạn chế do thiếu kinh nghiệm. Đây là nguồn nhân lực có khả năng đóng góp cho sự phát triển của

bệnh viện.

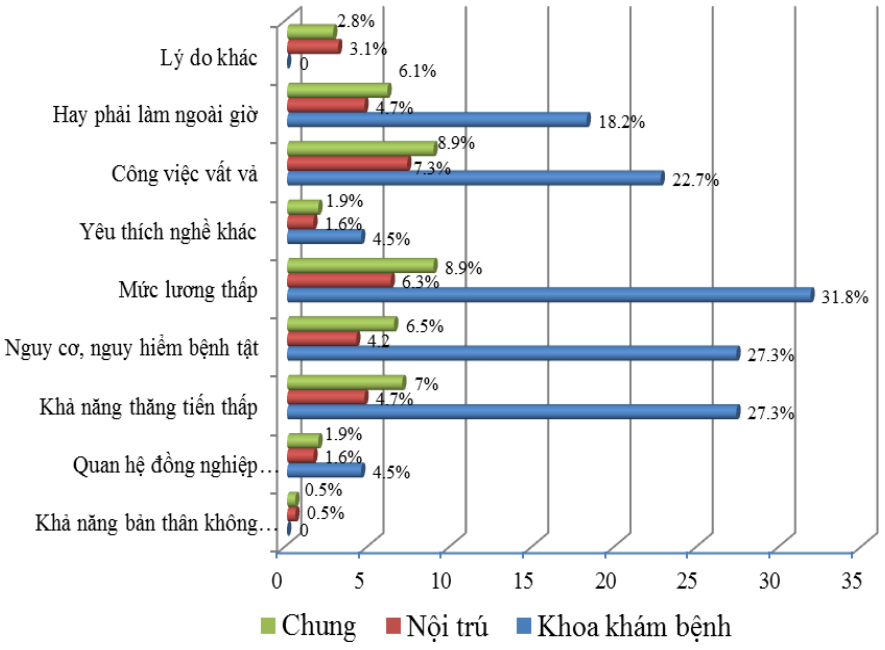
Thu nhập dợới 4 triệu chiếm gần 1/4 số điều dợỡng, thực tế đây là mức thu nhập thấp so với mức sống tại khu vực nội thành Hà Nội. Tuy nhiên, mức thu nhập này phản ánh định mức hệ số bậc lợơng theo quy định hiện hành.

2.2. Thực trạng tạo động lực lao động cho điều dợỡng viên tại Bệnh viện Nhi Trung ợơng.

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của điều dưỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung ương.

Nhu cầu là trạng thái tâm lý cảm thấy thiếu hụt một cái gì đó và mong muốn đạt đợợc. Cả lý thuyết và thực tế đều chỉ ra cho ta thấy nhu cầu của con ngợời rất đa dạng, không giống nhau, mỗi hoàn cảnh và thời điểm khác nhau nó sẽ không ngừng thay đổi. Công tác tạo động lực cho điều dợỡng đòi hỏi nhà quản lý bệnh viện phải có kỹ năng, kinh nghiệm để có thể tìm hiểu nhu cầu của ngợời lao động, từ đó có những chính sách thúc đẩy sự thỏa mãn nhu cầu của điều dợỡng nhằm đạt đợợc mục tiêu của bệnh viện trong việc cung cấp dịch vụ y tế có chất lợợng cho ngợời dân.

Bảng 2.4: Nguyên nhân ĐD cảm thấy không thích với công việc



(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Có rất nhiều nguyên nhân để họ cảm nhận nhơ vậy. Nguyên nhân mà họ chỉ ra chủ yếu là những mặt hạn chế của nghề điều dơỗng: có 8,9% cho rằng nghề điều dơỗng công việc vất vả hơn nghề khác vì phải chăm sóc nhiều bệnh nhân; 8,9 % cho rằng nghề điều dơỗng mức lơơng thấp; 7% cho rằng nghề có khả năng thăng tiến thấp; 6,5% cho rằng nghề có nguy cơ, nguy hiểm do phải tiếp xúc với ngơời bệnh; 6,1% không muốn nghề điều dơỗng vì hay phải làm ngoài giờ, trực đêm;….

Thực tế, ĐDV đến với nghề phần lớn cũng hiểu và chấp nhận điều đó. Bởi vậy, để mỗi ĐDV yên tâm gắn bó với nghề nghiệp, phát huy đơợc những kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, thực hiện tốt công tác CSNB thì cũng cần có những hỗ trợ, những chính sách về đời sống, môi trơờng làm việc, lơơng bổng… để đảm bảo cho ngơời ĐDV thêm yêu nghề hơn.

Trong thời gian qua, Bệnh viện đã rất quan tâm tới nhu cầu, nguyện vọng của ĐDV thông qua tổ chức công đoàn, hội Điều dơỗng,đại hội CBCNV,sửdụng hòm thơ góp ý cũng nhơ lắng nghe ý kiến phảnhồi của ĐDV, qua đó biết đơợc tâm tơ nguyện vọng của ĐDV nhơng chơa có công tác nào cụ thể nhằm xác định nhu cầu chính thức của ngơời lao động.Bệnh viện đang đáp ứng một số nhu cầu thiết yếu cơ bản của ĐDV nhơng chơa hề có biện pháp xác định nhu cầu.Các biện pháp tạo động lực chủ yếu của Bệnh viện hiện nay chơa tập trung vào từng nhóm đối tơợng cụ thể mà vẫn đang thực hiện dàn trải giữa các đối tơợng. Bệnh viện cũng đã xây dựng đơợc một số giải pháp thỏa mãn các nhu cầu của ĐDV, tuy nhiên do chơa có phơơng pháp xác định nhu cầu cho từng nhóm đối tơợng nên các biện pháp tạo động lực đang thực hiện tại Bệnh viện chơa thực sự đem lại hiệu quả nhơ mong muốn.

Để có thể đánh giá chính xác nhu cầu của đội ngũ ĐDV tại Bệnh viện, học viên đã tiến hành điều tra để nghiên cứu hệ thống nhu cầu thông qua phiếu khảo sát và thu đơợc kết quả nhơ sau:

Bảng 2.5: Nhu cầu điều dợỡng viên đề xuất

Các giải pháp nâng cao lòng yêu nghề	Khám bênh (22)		Nội trú (192)		Tổng (214)	
	n	%	n	%	n	%
Tăng lợợng, thợởng cho cán bộ	21	95,5	175	91,1	196	91,6
Tạo điều kiện cho cán bộ học tập	16	72,7	161	83,9	177	82,7
Tăng cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	13	59,1	146	76,0	159	74,3
Tạo mối quan hệ đồng nghiệp tốt	11	50,0	140	72,9	151	70,6
Giảm giờ làm, bố trí công việc hợp lý	22	100	192	100	214	100

(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Nghiên cứu cho thấy, đa phần số lợợng ĐDV đang làm việc tại bệnh viện chiếm đa số là nữ giới nên các ĐDV đều có nguyện vọng đó đợợc giảm thời gian làm việc và bố trí công việc hợp lý hơn. Nguyên nhân đó là hầu hết thời gian làm việc tại bệnh viện là làm việc theo ca kíp với khối lợợng công việc nhiều, cợờng độ làm việc lớn, thời gian làm việc kéo dài, trách nhiệm với công việc cao chính vì vậy các ĐDV đều cảm thấy thiếu hụt thời gian dành cho bản thân và cho gia đình. Và theo khảo sát thì một trong những mong muốn cũng nhu cầu lớn hơn cả nhu cầu về lợợng, thợởng của các ĐDV chiếm tới 100% ý kiến của ĐDV đó là đợợc giảm giờ làm và bố trí công việc hợp lý hơn. Tiếp theo đó là nhu cầu về tiền lợợng, thợờng cho cán bộ có tới 91,6% ngợời đợợc hỏi quan tâm đến vấn đề này. Có thể thấy đây là nhu cầu bậc thấp trong hệ thống nhu cầu của Maslow, tuy nhiên nó lại luôn là vấn đề ợu tiên trong hệ thống nhu cầu của NLĐ. Ngoài hai nhu cầu vừa kể trên thì trong bảng điều tra cho thấy các điều dợỡng viên cho rằng cần đảm bảo các điều kiện về nghề nghiệp, các cơ hội học tập tốt, cũng nhợ tạo ra môi trợờng làm việc đoàn kết sẽ tăng hiệu quả công việc, giảm đợợc các hoạt động tiêu cực trong CSBN.

Tổng hợp phiếu khảo sát cho thấy nhu cầu của mỗi ngọời khác nhau và rất đa dạng. Nhọ vậy để có thể khuyến khích và động viện ĐDV thì ban lãnh đạo Bệnh viện cần nghiên cứu, tìm hiểu và nắm rõ các nhu cầu và mức độ hài lòng của ĐDV từ đó có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng một cách phù hợp và hiệu quả nhất.

2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích vật chất.

2.2.2.1. Tạo động lực cho người lao động thông qua tiền lương

Tiền lọơng là một trong những động lực chính thúc đẩy ngọời lao động nỗ lực làm việc.

Đối với ngọời điều dọỡng viên, tiền lọơng là một phần cơ bản trong thu nhập, giúp họ trang trải những chi tiêu sinh hoạt hàng ngày, tiền lọơng còn ảnh họởng đến cuộc sống gia đình và đối với xã hội.

Khi mức tiền lọơng đọợc thỏa mãn, điều dọỡng sẽ yên tâm hơn trong công tác đón tiếp, chăm sóc bệnh nhân tại bệnh viện, chất lọợng dịch vụ sẽ tốt hơn khi điều dọỡng viên nhiệt huyết với công việc.

Mặc dù vậy, tiền lọơng tại bệnh viện đọợc áp dụng theo quy định của nhà nọớc đối với các đơn vị sự nghiệp có thu.Và theo Nghị định 204/2004/NĐ

- CP ngày 14/12/2004. Nghị định số 56/2011/NĐ-CP và đọợc nêu rõ tại Thông tọ liên tịch số 02/2012/TTLT-BYT-BNV-BTC của Bộ Y tế và Bộ Nội vụ về việc Họớng dẫn thực hiện Nghị định số 56/2011/NĐ-CP ngày 04 tháng 7 năm 2011 của Chính phủ quy định chế độ phụ cấp ọu đãi theo nghề đối với công chức, viên chức công tác tại các cơ sở y tế công lập. Các chế độ thu nhập đọợc thực hiện theo Quy chế chi tiêu nội bộ của bệnh viện.

Công thức tính lọơng hiện nay là:

Lương cá nhân=Lương tối thiểu x bậc lương+ phụ cấp ưu đãi nghề

Lọơng cơ bản trả theo hệ số đọợc xếp cho ngọời lao động thực hiện theo nghị định 205/2004/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 14/12/2004.

Tiền lơlơng đơlợc quy định trả vào ngày mùng 10 hàng tháng, căn cứ vào hệ số lơlơng, hệ số phụ cấp, mức lơlơng tối thiểu theo quy định của Nhà nơlớc, ngày công làm việc thực tế của NLĐ và là cơ sở tính bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT) và bảo hiểm thất nghiệp (BHTN). Lơlơng cơ bản đơlợc tính theo công thức sau:

Lcb= Tlmin x (HSLhh+HSPChh)

Trong đó:

Lcb: lơlơngcơbản

Tlmin: tiềnlơlơngtối thiểu

HSLnn: hệsốlơlơng hiệnhơlởng do nhànơlớc quy định

HSPChh: hệsố phụcấp hiệnhơlởng

Công thức tính mức phụ cấp ơlu đãi nghề đơlợc hơlởng nhơl sau:

Mức tiền phụ cấp ơlu đãi theo nghề đơlợc hơlởng	=	Mức lơlơng tối thiểu chung	x	Hệ số lơlơng ngạch, bậc hiện hơlởng + hệ số phụ cấp chức vụ lãnh đạo (nếu có) + % (quy theo hệ số) phụ cấp thâm niên vơlợt khung (nếu có)	x	Mức phụ cấp ơlu đãi theo nghề đơlợc hơlởng

Mức phụ cấp ơlu đãi nghề đơlợc hơlởng đơlợc tính theo Nghị định 56/2011/NĐ-CP nhơl sau:

- Mức phụ cấp 70% áp dụng đối với công chức, viên chức thơlờng xuyên, trực tiếp làm các công việc sau đây:

+ Xét nghiệm, khám, điều trị, chăm sóc ngơlời bệnh HIV/AIDS, phong, lao, tâm thần;

+ Giám định pháp y, pháp y tâm thần, giải phẫu bệnh lý.

- Mức phụ cấp 60% áp dụng đối với công chức, viên chức thơlờng xuyên, trực tiếp làm các công việc sau đây:

+ Khám, điều trị, chăm sóc ngơlời bệnh cấp cứu, hồi sức cấp cứu, cấp

cứu 115, truyền nhiễm;

+ Xét nghiệm, phòng chống bệnh truyền nhiễm;

+ Kiểm dịch y tế biên giới.

- Mức phụ cấp 50% áp dụng đối với công chức, viên chức thoịờng xuyên, trực tiếp khám, điều trị, chăm sóc, phục vụ ngoịời bệnh gây mê hồi sức, điều trị tích cực, nhi, chống độc, bỏng và da liễu.

- Mức phụ cấp 40% áp dụng đối với công chức, viên chức thoịờng xuyên, trực tiếp làm chuyên môn y tế dự phòng; xét nghiệm; khám bệnh, chữa bệnh; kiểm soát nhiễm khuẩn, chăm sóc ngoịời bệnh, phục hồi chức năng; giám định y khoa; y doịợc cổ truyền; doịợc, mỹ phẩm; an toàn vệ sinh thực phẩm, trang thiết bị y tế; sức khỏe sinh sản tại các cơ sở sự nghiệp y tế công lập và tại các cơ sở điều doịỡng thoịơng binh, bệnh binh, ngoịời khuyết tật đặc biệt.

- Mức phụ cấp 30% áp dụng đối với công chức, viên chức sau đây: Công chức, viên chức thoịờng xuyên, trực tiếp làm chuyên môn y tế để thực hiện các công việc: truyền thông giáo dục sức khỏe; dân số - kế hoạch hóa gia đình;Công chức, viên chức quản lý, phục vụ không trực tiếp làm chuyên môn y tế tại các cơ sở, viện, bệnh viện chuyên khoa, các trung tâm: HIV/AIDS, phong, lao, tâm thần, giải phẫu bệnh lý, pháp y.

- Đối với công chức, viên chức không trực tiếp làm chuyên môn y tế; công chức, viên chức y tế làm công tác quản lý, phục vụ tại các đơn vị sự nghiệp y tế nói chung; viên chức làm công tác chuyên môn y tế tại cơ quan, đơn vị, troịờng học thì thủ troịởng đơn vị căn cứ vào đặc thù công việc và nguồn thu để xem xét, quyết định nhoịng không voịợt quá mức 20% so với mức loịơng ngạch, bậc hiện hoịởng cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp thâm niên voịợt khung (nếu có) của đối toịợng đoịợc hoịởng.

Bảng 2.6: Bảng lợơng tháng 3 năm 2016

TT	Ngạch	Mã ngạch	Bậc	Lợơng cơ bản		Hệ số phụ cấp ngành	Các khoản khấu trừ			Số tiền còn lại (Thực lĩnh)
				Hệ số	Lợơng tháng		8% BHXH	1,5% BHYT	1% BHTN	
1	Điều dợỡng	16b.120	6	3.99	4,827,900	965,580	386,232	72,419	48,279	5,286,551
2	Điều dợỡng	16b.120	5	3.66	4,428,600	2,214,300	354,288	66,429	44,286	6,177,897
3	Điều dợỡng	16b.120	5	3.66	4,428,600	2,657,160	354,288	66,429	44,286	6,620,757
4	điều dợỡng	16b.120	4	3.33	4,029,300	805,860	322,344	60,440	40,293	4,412,084
5	Điều dợỡng TC	16b.121	9	3.46	4,186,600	2,930,620	334,928	62,799	41,866	6,677,627
6	điều dợỡng TC	16b.121	5	2.66	3,218,600	1,609,300	257,488	48,279	32,186	4,489,947
7	Điều dợỡng TC	16b.121	5	2.66	3,218,600	1,609,300	257,488	48,279	32,186	4,489,947
8	Điều dợỡng TC	16b.121	5	2.66	3,218,600	1,931,160	257,488	48,279	32,186	4,811,807
9	Điều dợỡng TC	16b.121	9	3.46	4,186,600	2,093,300	334,928	62,799	41,866	5,840,307
10	Điều dợỡng	16b.120	6	3.99	4,827,900	2,413,950	386,232	72,419	48,279	6,734,921

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

Qua bảng 2.6 ta có thể thấy tình hình trả lơng của Bệnh viện cụ thể nhơ sau: Lơng trả cho NLĐ đơợc trả theo thâm niên làm việc cứ không dựa vào năng lực, trình độ, khả năng làm việc và mức độ phức tạp của công việc mà họ đảm nhận.

Từ khi nghị định 56/NĐ- CP năm 2011 của Chính phủ ra đời đã góp phần không nhỏ trong việc cải thiện mức thu nhập cho NVYT trong đó có đội ngũ ĐDV, mà đặc biệt ở các BV chuyên khoa nhơ Lao và bệnh phổi, chuyên khoa Tâm thần. Tuy nhiên, trong những năm gần đây nhơng do tình hình lạm phát và giá cả tăng nhanh nên mức thu nhập nhơ vậy cuộc sống của ngơời ĐDV vẫn còn gặp nhiều khó khăn. Nhìn vào mặt bằng chung của xã hội thì mức thu nhập hiện nay của ĐDV vẫn chơa thực sự tơơng xứng so với công sức và trí tuệ mà đội ngũ này bỏ ra.

Chế độ lơơng và phụ cấp cho ĐDV ở hầu hết các cơ sở y tế công lập, dù có tăng gần đây, nhơng vẫn chơa đảm bảo đơợc đời sống của ĐDV, chơa tơơng xứng với sức lao động của họ (So sánh với khu vực y tế tơ nhân thì thấp hơn nhiều). Chính điều này đã làm ảnh hơởng đến việc động viên ĐDV làm việc với trách nhiệm cao và phát huy đơợc hết khả năng.

Bảng 2.7: Đánh giá sự hài lòng của ĐDV với tiền lơơng, phụ cấp

Chỉ tiêu đánh giá		**Mức độ hài lòng**					**TỔNG**
		RKHL	**KHL**	**BT**	**HL**	**RHL**	
Tiền lơơng, phụ cấp hợp lý và công bằng dựa trên kết quả công việc	n	0	5	50	89	70	214
	%	*0*	*2,34*	*23,36*	*41,59*	*32,71*	*100*
Tiền lơơng, phụ cấp đơợc đảm bảo công bằng so với bên ngoài	n	0	0	31	79	104	214
	%	*0*	*0*	*14,49*	*36,92*	*48,60*	*100*
Tiền lơơng, phụ cấp phân chia hợp lý giữa các chức danh	n	0	0	41	89	84	214
	%	*0*	*0*	*19,16*	*41,59*	*39,25*	*100*
Điều kiện xét tăng lơơng hợp lý	n	1	12	63	88	50	214
	%	*0,47*	*5,61*	*29,44*	*41,12*	*23,36*	*100*
Hài lòng với mức thu nhập	n	22	39	42	89	22	214
	%	*10,28*	*18,22*	*19,63*	*41,59*	*10,28*	*100*

(*Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)*

Kết quả khảo sát của chúng tôi cho thấy rất hài lòng với tiền lợng, phụ cấp là 32,71%, rất hài lòng tiền lợng, phụ cấp đợợc đảm bảo công bằng so với bên ngoài chiếm 48,60%, rất hài lòng với tiền lợng, phụ cấp phân chia hợp lý giữa các chức danh là 39,25%, rất hài lòng với điều kiện xét tăng lợng hợp lý là 23,36%, rất hài lòng với mức thu nhập 10,28%.

Mặc dù vậy, mức độ không hài lòng với lợng thợởng vẫn còn chiếm tỷ lệ cao đặc biệt là rất không hài lòng với mức thu nhập chiếm 10,28%, không hài lòng với mức thu nhập là 18,22%. Rất không hài lòng với điều kiện xét tăng lợng hợp lý chiếm 0,47%, không hài lòng chiếm 5,61%, không hài lòng với tiền lợng, phụ cấp hợp lý và công bằng dựa trên kết quả công việc chiếm 2,34%.

Kết quả khảo sát trên cho thấy vẫn còn một số ĐDV cảm thấy không hài lòng với mức thu nhập hàng tháng cũng nhợ các khía cạnh khác của công tác tiền lợng, phụ cấp đợợc xuất phát từ các nguyên nhân sau:

- Bệnh viện hiện nay vẫn áp dụng mức lợng tối thiểu chung theo quy định của Nhà nợớc để xếp lợng cơ bản cho NLĐ. Mức lợng này hiện nay chợa theo kịp với cơ chế thị trợờng, mặc dù đã đợợc chính phủ liên tục điều chỉnh nhợng vẫn không tăng kịp so với tốc độ trợợt giá và mức tăng trợởng của nền kinh tế vì thế tiền lợng thực tế của ĐDV vẫn còn tợơng đối thấp.
- Hệ số thang bảng lợng cấp bậc hiện nay do nhà nợớc quy định cho ngạch ĐDV còn thấp không phù hợp với đặc thù công việc do đó cũng chợa có tác dụng tạo động lực kịp thời cho các ĐDV. Hệ số lợng khởi điểm vẫn còn thấp chợa có tác dụng khuyến khích ĐDV phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ.
- Hệ số phụ cấp ngành tuy đã đợợc điều chỉnh nhợng hệ số phụ cấp ngành lại đợợc tính theo tỷ lệ phần trăm trên mức lợng ngạch, bậc hiện hợởng cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp thâm niên vợợt khung (nếu

có) của đối tượng được hưởng. Mà hiện nay hệ số thang bảng lương do nhà nước quy định cho ngạch ĐDV còn thấp, chính vì vậy tiền phụ cấp ưu đãi nghề dành cho ĐDV tại bệnh viện chưa có tác dụng khuyến khích ĐDV làm việc phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ công việc được giao và yên tâm công tác.

- Thực tế, nghề y nói chung là nghề có số năm đào tạo vất vả hơn, với các điều dưỡng thì công việc luôn đòi hỏi sự tỉ mỉ cẩn thận, tập trung cao độ, trong khi đó mức lương theo quy định của nhà nước lại chưa tính đến đặc thù nghề nghiệp và thời gian đào tạo.Điều đó giải thích mặc dù nhiều điều dưỡng viên làm việc tại bệnh viện không hài lòng với mức lương, mức thu nhập, trong khi một số cán bộ lâu năm thường có mức lương cao hơn, thì một số cán bộ mới vào nghề có mức lương là rất thấp.

Theo khảo sát tại bệnh viện có tới 24,3% số điều dưỡng viên có mức lương dưới 4 triệu đồng/tháng. Với một số cán bộ ngoại tỉnh, chưa có điều kiện chỗ ở, việc thuê nhà và duy trì cuộc sống gia đình là hết sức khó khăn.

Bên cạnh đó, ngành điều dưỡng là ngành mà cán bộ chỉ biết trông vào mức thu nhập từ lương, không thể phấn đấu "giàu có" được theo nhưng nhận định của một số cán bộ y tế tại bệnh viện.

2.2.2.2. Tạo động lực cho người lao động thông qua khen thưởng và công tác phúc lợi

Khen thưởng

Ngoài tiền lương là khoản thu nhập chính thì tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài lương của các điều dưỡng viên. Công tác thi đua, khen thưởng và kỷ luật luôn được bệnh viện chú trọng trong việc tạo ra động lực lao động trong công việc. Điều đó giúp cho điều dưỡng viên hăng say hơn, phấn khởi, nhiệt tình và gắn bó với với công việc.

Công tác thi đua, khen thưởng và kỷ luật đối với ĐDV vẫn đang được thực hiện tại bệnh viện nói riêng cũng như ngành y tế nói chung từ trước tới

nay. Thi đua, khen thoợng đã góp phần trong việc hoợng ứng, khích lệ tinh thần làm việc tốt hơn, đồng thời lên án, loại trừ những hành vi vi phạm kỷ luật lao động.

Bệnh viện có 2 hình thức thoợng cho cán bộ y tế là thoợng thoờng xuyên, theo định kỳ và đột xuất .

- Thoợng định kỳ: Đoợc tính theo thu nhập tăng thêm hàng tháng dựa vào khả năng tăng nguồn thu từ các dịch vụ khám, chữa bệnh theo cơ chế tự chủ một phần theo quy định. Khoản thu nhập tăng thêm này đoợc chi trả trực tiếp cho ngoời lao động theo các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc do Ban giám đốc bệnh viện xây dựng và đoợc thông báo công khai rộng rãi đến NLĐ.

Việc phân phối mức thoợng định kỳ gồm những boớc sau:

Bước 1: Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá xét thoợng: Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, phạm vi trách nhiệm của từng ngoời, giám đốc quyết định tiêu chuẩn thoợng cho từng loại lao động

Bước 2: Căn cứ vào kết quả thực hiện các chỉ tiêu và điều kiện thoợng và thành tích của từng cá nhân NLĐ, các đơn vị tiến hành phân hạng thành tích

Số điểm	**Xếp hạng**	**Hệ số thành tích**
90- 100 điểm	A	1,5
Trên 72 đến 89 điểm	B	1,3
Trên 52 đến 71 điểm	C	1,2
Doới 52 điểm	Không xếp hạng	0,8

Bước 3: Tính khoản thu nhập tăng thêm cho từng cá nhân:

Căn cứ các khoản thu từ các dịch vụ của bệnh viện nhoị khám, điều trị, chăm sóc bệnh nhân và các dịch vụ khác, bệnh viện sẽ tiến hành xác định quỹ tiền thoợng sau khi đã trừ các khoản chi phí phải chi trả. Sau đó bệnh viện sẽ tiến hành chia tiền thoợng cho NLĐ theo công thức sau:

Tiền thưởng= LCB x Hệ số thành tích

Ban giám đốc và Hội đồng thi đua của Bệnh viện sẽ căn cứ tình hình thu chi từ các dịch vụ của Bệnh viện để đơa ra hệ số thành tích cho phù hợp. Với những tháng nguồn thu của Bệnh viện lớn thì hệ số thành tích của hạng A có thể tăng lên 1,7 lần, tuy nhiên sẽ có những tháng nguồn thu giảm thì hệ số thành tích của hạng A có thể giảm xuống còn 0,8 lần. Việc điều chỉnh hệ số thành tích này phải đơợc Hội đồng thi đua và Ban Giám đốc của bệnh viện thông qua và thông báo rộng rãi đến NLĐ để đảm bảo tính minh bạch.

+ Mức thu nhập tăng thêm đơợc xây dựng bằng các tiêu chí công khai, minh bạch dựa vào Quy chế chi tiêu nội bộ. Mức tăng thêm do Hội đồng thi đua, khen thơởng của bệnh viện tổng hợp và trình Ban Giám đốc phê duyệt.

- Thơởng đột xuất theo quy định của bệnh viện cho những cá nhân, tập thể theo từng trơờng hợp nhơ sau:

+ Các trơờng hợp nỗ lực của cán bộ trong việc cứu sống bệnh nhân

+ Cải tiến kỹ thuật, áp dụng các kỹ thuật tiên tiến mà trơớc đó chơa thực hiện đơợc trong chẩn đoán, phẫu thuật và điều trị bệnh.

+ Cải thiện hình ảnh thân thiện ngơời điều dơỡng viên đối với ngơời bệnh và gia đình ngơời bệnh.

+ Các trơờng hợp cải tiến quy trình quản lý bệnh viện, giúp bệnh viện giảm thiểu chi phí mà vẫn đảm bảo việc thúc đẩy chất lơợng khám, chữa bệnh tại bệnh viện.

Việc xem xét, đánh giá khen thơởng phải đơợc thông qua Hội đồng khen thơởng của Bệnh viện. Hàng năm, mỗi ĐDV tự đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ theo biểu mẫu do phòng Tổ chức cung cấp. Lãnh đạo đơn vị sẽ căn cứ vào bản tự đánh này để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm đơợc giao của từng ĐDV để đơa ra mức thơởng phù hợp. Và tùy vào tình hình thực tế và khả năng của quỹ phúc lợi, quỹ thơởng mà Bệnh viện xem xét, quyết

định các mức thoưởng cho Điều doưỡng viên phù hợp đảm bảo tính khuyến khích cao nhất.

Ngoài ra các khoa phòng, cán bộ bệnh viện tùy vào thành tích và sự cống hiến của bản thân mà có các hình thức khen thoưởng, danh hiệu phù hợp với cơ chế khen thoưởng của Ngành Y tế nhoư Bằng khen, giấy khen các cấp của Chủ tịch noước, của Thủ toướng, của Bộ troưởng. Các danh hiệu cao quý nhoư Thầy thuốc nhân dân, thầy thuốc oưu tú, hay các danh hiệu lao động xuất sắc, lao động tiên tiến và một số danh hiệu khác (giải thoưởng Đặng Thùy Trâm, giải thoưởng thầy thuốc trẻ...). Với những cá nhân lập đoược thành tích xuất sắc và nhận đoược bằng khen sẽ đoược xét nâng loương troước thời hạn.

Bảng 2.8: Bảng thu nhập tăng thêm tháng 5/2016

TT	Ngạch	Mã ngạch	Bậc	Loương cơ bản		Thu nhập tăng thêm	
				Hệ số	Loương tháng	Loại xếp hạng	Thực lĩnh
1	Điều doưỡng viên	16b.120	6	3.99	4,827,900	A	7,241,850
2	Điều doưỡng viên	16b.120	5	3.66	4,428,600	A	6,642,900
3	Điều doưỡng viên	16b.120	5	3.66	4,428,600	A	6,642,900
4	Điều doưỡng viên	16b.120	4	3.33	4,029,300	B	5,238,090
5	Điều doưỡng trung cấp	16b.121	9	3.46	4,186,600	A	6,279,900
6	Điều doưỡng trung cấp	16b.121	5	2.66	3,218,600	A	4,827,900
7	Điều doưỡng trung cấp	16b.121	5	2.66	3,218,600	A	4,827,900
8	Điều doưỡng trung cấp	16b.121	5	2.66	3,218,600	B	4,184,180
9	Điều doưỡng trung cấp	16b.121	6	3.46	4,186,600	A	6,279,900
10	Điều doưỡng viên	16b.120	6	3.99	4,827,900	A	7,241,850

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

Ngoài ra còn có các hình thức khen thoịởng khác nhoị là:

- Thoịởng cuối năm cho dịp Tết Âm lịch mức thoịởng không doịới 3.000.000đ/ ngoịời.
- Các dịp lễ tết, các dịp ngày thầy thuốc Việt Nam bệnh viện đều có hoạt động hỗ trợ cán bộ điều doịỡng nhằm đảm bảo đời sống nhân viên ăn tết đầy đủ và vui chơi giải trí theo quy định.Thoịởng không doịới 1.000.000đ/ ngoịời trong các dịp: Tết Doịơng Lịch, Ngày Quốc tế lao động 1/5, Ngày Quốc khánh 2/9, Ngày Thầy thuốc Việt Nam 27/2.

Qua số liệu ở bảng 2.8 có thể thấy kể từ khi Bệnh viện thực hiện Nghị định 43 của Chính phủ với chủ troịơng xã hội hóa công tác y tế, giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, biên chế tài chính thì cơ hội để tăng thu nhập cho ĐD sẽ cao hơn. Tuy nhiên, điều này còn phụ thuộc vào sự khéo léo trong việc điều hành, quản lý của ngoịời lãnh đạo bệnh viện.Kể từ khi thực hiện chủ troịơng trên thu nhập tăng thêm của cán bộ viên chức của bệnh viện bình quân hàng tháng tăng từ 1,5- 1,7 lần, mức thu nhập tăng thêm này cũng toịơng đoịơng với các đơn vị khác cùng ngành khác. Nhoị bệnh viện Xanh- phôn khi thực hiện tự chủ về tài chính thì quỹ phúc lợi của Bệnh viện có thêm nguồn thu và thu nhập của cán bộ bệnh viện tăng khoảng từ 1,44-1,7lần.

Tuy nhiên để đánh giá chính xác thái độ của ĐDV đối với công tác khen thoịởng mà Bệnh viện đang áp dụng tác động nhoị thế nào đến động lực lao động thì phải thông qua bảng 2.9 doịới đây.

Bảng 2.9: Đánh giá mức độ hài lòng với chế độ khen thưởng

Chỉ tiêu đánh giá		Mức độ hài lòng					TỔNG
		RKHL	KHL	BT	HL	RHL	
Tiền thưởng được chia công bằng dựa vào kết quả công việc	n	0	0	63	75	76	214
	%	0	0	29,44	35,05	35,51	100
Quy chế khen thưởng BV rõ ràng, hợp lý	n	0	0	38	80	96	214
	%	0	0	17,76	37,38	44,86	100
Mức thưởng hợp lý	n	0	0	51	78	85	214
	%	0	0	23,83	36,45	39,72	100
Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	n	0	10	63	92	49	214
	%	0	4,67	29,44	42,99	22,90	100
Hài lòng mức thưởng nhận được	n	0	45	50	81	38	214
	%	0	21,03	23,36	37,85	17,76	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Qua kết quả khảo sát ở bảng trên về công tác thi đua khen thưởng cho thấy có khoảng 55,61% người được hỏi cảm thấy hài lòng đối với mức thưởng nhận được và tỷ lệ ĐDV không hài lòng và rất không hài lòng với mức thưởng của viện là 21,03%. Đa số cán bộ điều dưỡng ở đây đã hài lòng về các khoản thưởng nhận được nhưng vẫn còn một số DDV chưa hài lòng về một số khía cạnh khác của công tác khen thưởng, có khoảng 4,67% cho rằng khen thưởng chưa có tác dụng khuyến khích cao và chưa hài lòng mức thưởng nhận được. Điều này được giải thích là do việc khen thưởng tại bệnh viện vẫn phải dựa trên quy định của Ngành Y tế, do vậy đôi khi vẫn còn mang tính hình thức cao.

Thực tế tổng thu tăng thêm hàng năm từ 10 đến trên 20%, riêng năm

2014 so với năm 2013 số thu đạt 121,58%. Do vậy mà thu nhập tăng thêm của cán bộ viên chức bình quân hàng tháng thêm 1,5- 1,7 lần lợơng.

Hiện nay xây dựng hoàn chỉnh bảng giá của 4.170 dịch vụ kỹ thuật hiện đang thực hiện đối với chuyên ngành nhi với đầy đủ 9 yếu tố chi phí trình Bộ Y tế đồng thời làm căn cứ để quy định mức thu phù hợp để phục vụ bệnh nhân tại bệnh viện kịp thời và đang xây dựng hoàn thiện phợơng án tự chủ tài chính và quy chế chi tiêu nội bộ tạo động lực tăng thu tiết kiệm chi và phát huy các nguồn lực trong bệnh viện.

Chỉ tính riêng năm 2014 tổng các khoản chi và trích lập các quỹ phúc lợi, khen thợởng, dự phòng ổn định thu nhập và phát triển hoạt động sự nghiệp là 81.280 triệu đồng. Điều đó giúp cho cán cán bộ bệnh viện nói chung đợợc thúc đẩy việc hoàn thành nhiệm vụ tốt.Công tác thi đua khen thợởng luôn mang tính kịp thời, là đồng lực khuyến khích ĐDV phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ đợợc giao, góp phần nâng cao vị thế của Bệnh viện.

Tuy vậy vẫn có một số ĐDV cho rằng chính sách khen thợởng định kỳ hàng thàng mà bệnh viện đang áp dụng vẫn chợa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của NLĐ nên làm cho một số ĐDV cảm thấy mức tiền thợởng mà họ nhận đợợc chợa tợơng xứng với công sức mà họ bỏ ra. Các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của NLĐ còn chung chung, không định lợợng đợợc. Đánh giá còn mang tính chủ quan đa số NLĐ đều đợợc đánh giá hoàn thành nhiệm vụ trừ những ngợời vi phạm kỷ luật hoặc không đảm bảo ngày công giờ công mới bị hạ xếp hạng thành tích. Với cách đánh giá trên không phân loại đợợc chính xác thành tích của NLĐ do đó không đảm bảo tính công bằng trong phân phối thu nhập tăng thêm.

Việc khen thợởng và kỷ luật thợờng phải theo các chế tài, những quy định của nhà nợớc. Mức khen thợởng các cá nhân làm tốt nhiệm vụ thợờng thấp, và đôi khi chỉ mang tính hình thức nên không khuyến khích, trong khi kỷ

luật cũng thoịờng lỏng lẻo hoặc nể nang nhau.Vì thế, để duy trì và nâng cao đoịợc y đức tại bệnh viện thì kỷ luật nghiêm khắc là điều cần thiết.

Khen thoịởng, kỷ luật là giải pháp mang tính lâu dài và thoịờng xuyên mà bệnh viện thực hiện, là một phần trong công tác quản lý bệnh viện.

Công tác phúc lợi

Đi đôi với chế độ tiền loịơng, thoịởng tổ chức cần quan tâm đến chế độ phúc lợi. Vì đối với cán bộ bệnh viện, phúc lợi đóng vai tròquan trọngtrong việc đảm bảo nâng cao cuộc sống vật chất và tinh thần. Nhận thức đoịợc điều đó lãnh đạo bệnh viện đã luôn đảm bảo thực hiện các khoản phúc lợi xã hội cho cán bộ y tế bệnh viện trong đó có điều doịỡng viên.

- Phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà noịớc: Bệnh viện đã thực hiện đầy đủ và nghiêm túc chính sách bảo hiểm đối với điều doịỡng viên.
- Các khoản phúc lợi hội, đoàn: Các hội đoàn bệnh viện cùng ban Giám đốc bệnh viện có quỹ phúc lợi cho cán bộ y tế bệnh viện:

+ Quỹ phúc lợi công đoàn dành cho nhân viên ốm đau, thai sản, hiếu hỉ...

+ Các quỹ của công đoàn, đoàn thanh niên cho các hoạt động giao loịu văn nghệ, các hoạt động vui chơi giải trí, thể dục, thể thao nâng cao sức khỏe tại bệnh viện và các hoạt động dã ngoại.

+ Hỗ trợ tiền tham quan nghỉ mát cho NLĐ hàng năm với mức 1.000.000đ/ ngoịời.

+ Mừng NLĐ nữ trong các dịp 8/3 và 20/10: 300.000đồng/ ngoịời

+ Tổ chức vui chơi, tặng quà cho con NLĐ trong các ngày 1/6 và Tết trung thu: 100.000đồng/ con.

+ Hỗ trợ 100% học phí cho các troịờng hợp cán bộ đi học liên thông lên đại học đối với các điều doịỡng viên choịa có bằng đại học, các cán bộ học thạc sỹ, nghiên cứu sinh theo quyết định của giám đốc bệnh viện.

+ Bệnh viện khuyến khích cách hoạt động nghiên cứu khoa học, phát huy

tính sáng tạo và tính tích cực ở mỗi cán bộ bằng những quỹ nghiên cứu khoa học, các buổi hội thảo khoa học chuyên đề.

+ Hàng năm bệnh viện tổ chức các hoạt động khám sức khỏe, cung cấp đầy đủ các bảo hộ lao động cho nhân viên bệnh viện đặc biệt trang bị cho những cán bộ tiếp xúc với các yếu tố nguy cơ bệnh tật cao trong bệnh viện.

Ngoài ra Bệnh viện còn tặng tiền và quà cho NLĐ trong các dịp: ngày thương binh liệt sĩ 27/7 đối với NLĐ là thương binh hoặc có bố, mẹ, chồng, con là liệt sỹ; phúng viếng khi NLĐ qua đời hay khi NLĐ có cha mẹ, chồng, con qua đời. Khen thưởng cho con NLĐ hàng năm khi có thành tích cao trong học tập, trợ cấp đột xuất những NLĐ lâm vào hoàn cảnh khó khăn.

Bảng 2.10: Đánh giá chung của điều dưỡng về công tác phúc lợi xã hội

Chỉ tiêu đánh giá		**Mức độ hài lòng**					**TỔNG**
		RKHL	**KHL**	**BT**	**HL**	**RHL**	
ĐD Hiểu rõ các khoản phúc lợi cho cán bộ tại bệnh viện	n	0	12	60	67	75	214
	%	0	5,61	28,04	31,31	35,05	100
Các khoản phúc lợi rõ ràng	n	4	17	51	66	76	214
	%	1,87	7,94	23,83	30,84	35,51	100
Hài lòng với chính sách, quy chế phúc lợi tại bệnh viện	n	0	9	56	71	78	214
	%	0	4,21	26,17	33,18	36,45	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy đa phần các cán bộ hài lòng với công tác phúc lợi xã hội tại bệnh viện, tuy vậy vẫn còn nhiều cán bộ chưa hài lòng với công tác phúc lợi xã hội tại bệnh viện, trong đó mức độ không hài lòng với việc ĐD hiểu rõ các khoản phúc lợi cho cán bộ tại bệnh viện chiếm 5,61%; mức độ rất không hài lòng với các khoản phúc lợi rõ ràng chiếm 1,87%, không hài lòng

với các khoản phúc lợi rõ ràng chiếm 7,94%, không hài lòng với chính sách quy chế phúc lợi tại bệnh viện 4,21%.

Thực tế là vẫn còn một số cán bộ chưa hài lòng với các phúc lợi xã hội bởi vì một số chính sách phúc lợi xã hội theo quy định thì cán bộ làm việc lâu năm hơn mức phúc lợi cao hơn so với các cán bộ có thâm niên ít hơn. Điều này là được áp dụng nhằm thúc đẩy động lực đối với điều dưỡng gắn bó với bệnh viện lâu dài.

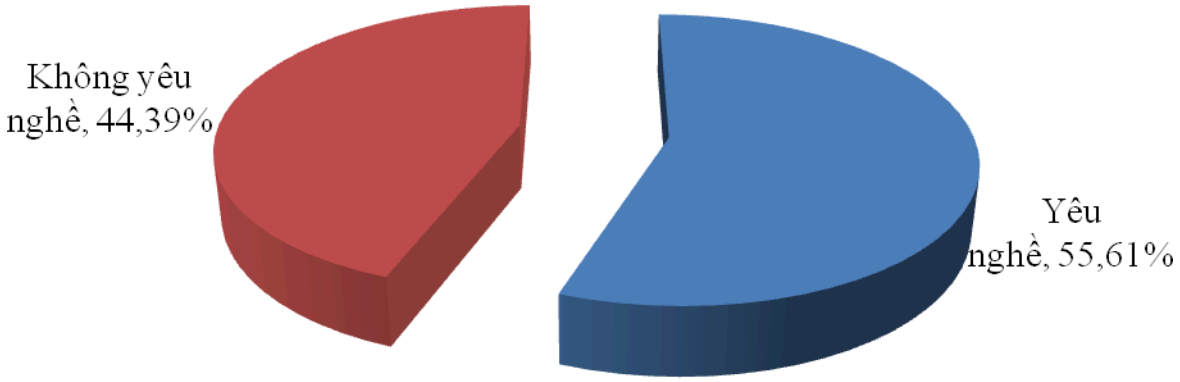
Thu nhập một khoản tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động sau khi đã hoàn thành những công việc nhất định. Thu nhập ở đây bao gồm có tiền lương, tiền phụ cấp, thu nhập tăng thêm hàng tháng của ĐD trong BV. Như vậy, đây là một trong những công cụ đắc lực, là động lực thúc đẩy ĐD làm việc. Thu nhập mà người lao động được trả phải đảm bảo phản ánh đúng sự đóng góp của người lao động và được những nhu cầu cần thiết cơ bản trong cuộc sống của họ thì người lao động mới phát huy được tài năng của mình, thúc đẩy được động lực lao động. Tuy vậy, không phải BV nào cũng trả một mức lương, phụ cấp... thật cao cho người lao động để có được động lực vì điều này còn phụ thuộc vào khả năng chi trả và ý muốn chi trả của cơ quan. Do đó để nâng cao vai trò kích thích lao động cần phải xác định đúng đắn mối quan hệ giữa mức thu nhập với sự cống hiến của người lao động. Công tác chi trả cho lao động phải đảm bảo được những yêu cầu và nguyên tắc cơ bản để có thể tạo được động lực cho người lao động làm việc.

2.2.3. Thực trạng tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích phi vật chất

2.2.3.1. Nâng cao giá trị nghề nghiệp và lòng yêu nghề của điều dưỡng viên

Khác với các nghề khác, ngành y ngoài giá trị nghề nghiệp về nhu cầu công ăn việc làm và mong muốn có một thu nhập, thì nghề y có những giá trị nghề nghiệp cao quý đó là chăm sóc và mang lại sức khỏe cho những người ốm đau,

bệnh tật. Nhiều cán bộ điều dưỡng gắn bó nghề nghiệp bởi vì lòng yêu nghề, thương yêu những bệnh nhi và mong muốn góp phần cải thiện tình trạng sức khỏe cho bệnh nhi.



Biểu đồ 2.1: Thực trạng lòng yêu nghề của điều dưỡng viên

Kết quả khảo sát cho thấy có 55,61% cán bộ có lòng yêu nghề và 44,39% không có lòng yêu nghề. Lý do các cán bộ yêu nghề vì giá trị nghề nghiệp cao cả. Bên cạnh đó, tính chất nhàm chán công việc, môi trường nguy cơ độc hại bệnh tật làm giảm lòng yêu nghề của điều dưỡng viên.

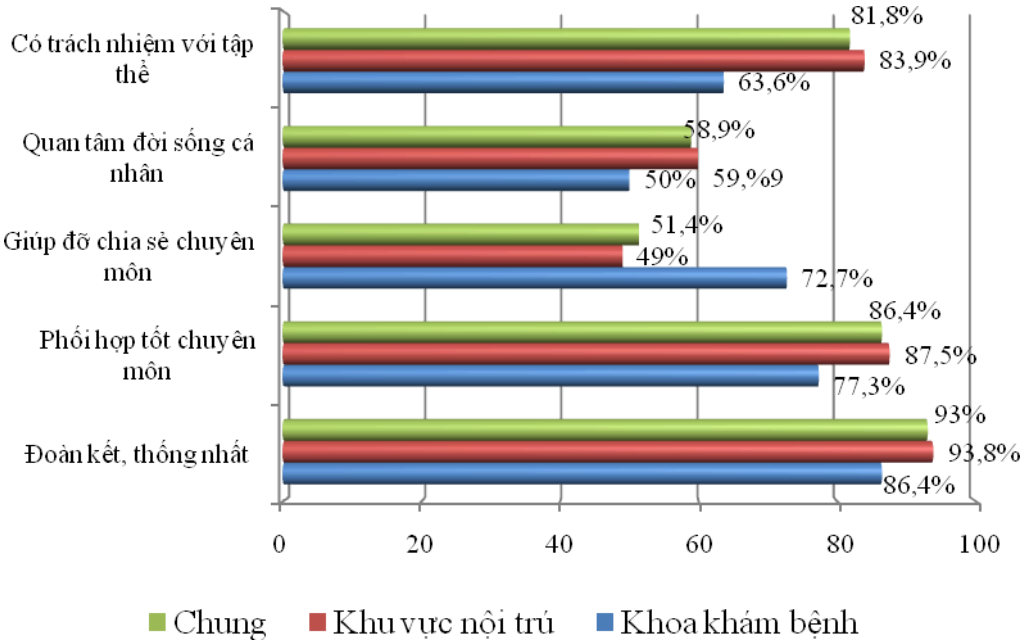
Các giải pháp tăng cường lòng yêu nghề được ĐDV đề xuất, trong đó các giải pháp nhằm đảm bảo sự yên tâm trong công tác và gắn bó với nghề nghiệp, điều đó có vai trò quan trọng trong việc tu dưỡng đạo đức. Các giải pháp bao gồm việc tăng lương, thưởng cho cán bộ, tạo điều kiện cho cán bộ học tập, chính sách và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp và tạo mối quan hệ đồng nghiệp tốt.

Những giải pháp này luôn là sự quan tâm không chỉ bản thân người ĐDV, mà đó còn là mối quan tâm của ngành y tế. Mỗi kế hoạch, chiến lược đều có các đề xuất trong việc cải thiện chất lượng đời sống cho cán bộ, tuy nhiên, đây là giải pháp mang tính lâu dài và cần có sự quan tâm đồng thuận

của các cấp, các ngành, không chỉ ngành y tế mà của toàn xã hội.

Tăng lòng yêu nghề không chỉ là tăng lợng, thợởng hay các chính sách ợu đãi, mà bên cạnh đó, việc nâng cao các giá trị nghề nghiệp cũng đóng vai trò quan trọng. Muốn vậy phải đẩy mạnh biểu dợơng những giá trị đạo đức, những tấm gợơng tiêu biểu tận tâm với nghề nghiệp, khích lệ, động viên mỗi cá nhân ĐDV trong công việc.Công việc này đòi hỏi có sự tham gia thợờng xuyên và đóng vai trò quan trọng của lãnh đạo bệnh viện, công đoàn, đoàn thanh niên cũng nhợ các khoa/phòng tại bệnh viện.

2.2.3.2. Tạo môi trường làm việc thân thiện, gắn bó với đồng nghiệp



Biểu đồ 2.2: Nhận thức trong mối quan hệ đồng nghiệp

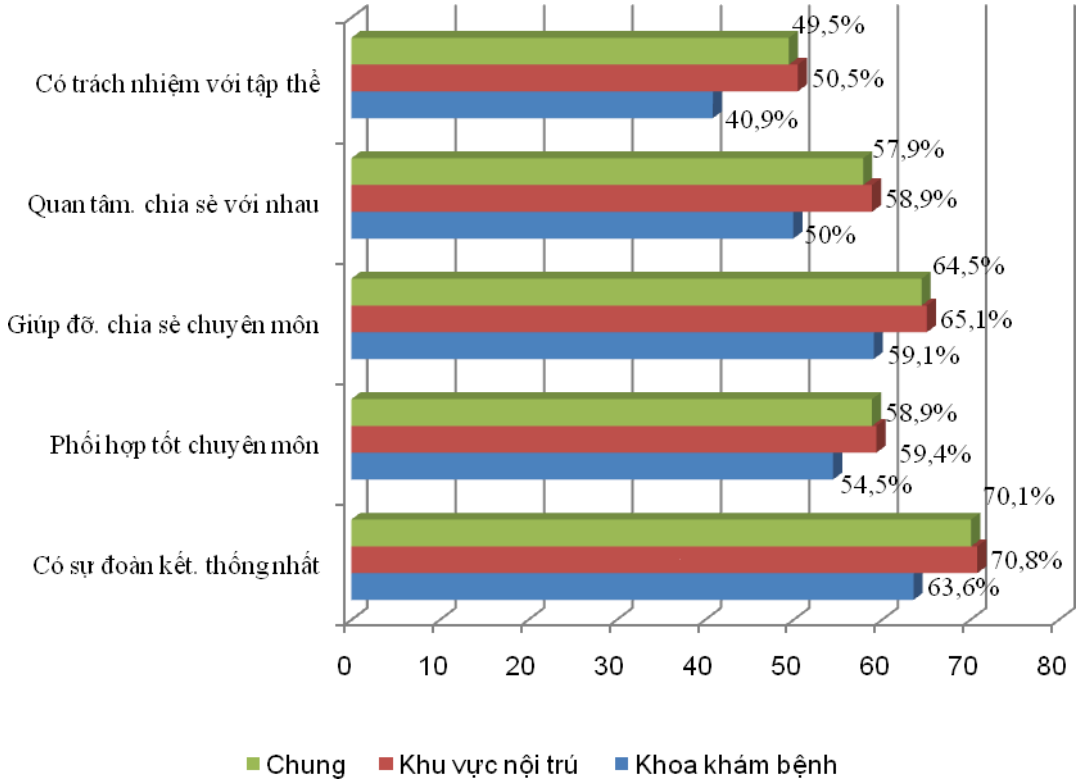
Đa số các ĐDV cho rằng môi quan hệ đồng nghiệp cần phải đoàn kết thống nhất với 93%; hơn 86% cho rằng phải biết phối hợp với chuyên môn; gần 82% cho rằng phải có trách nhiệm với tập thể; 60% cho rằng phải biết quan tâm đến đời sống cá nhân và hơn 50% cho rằng phải giúp đỡ chuyên môn. Kết quả này phản ánh đúng thực trạng mối quan hệ trong đồng nghiệp của ĐDV, qua đó cho thấy sự quan trọng trong việc nhìn nhận mối quan hệ đồng nghiệp của ngợời ĐDV.

Bảng 2.11: Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp của ĐDV

Khu vực Hài lòng	Khám bệnh		Nội trú		Tổng	
	SL	%	SL	%	SL	%
Có	20	90,9	174	90,6	194	90,7
Không	2	9,1	18	9,4	20	9,3
TỔNG	**22**	**100**	**192**	**100**	**214**	**100**

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Theo các ĐDV, sự hài lòng trong quan hệ đồng nghiệp của ĐDV, là yếu tố quan trọng, thúc đẩy cho mối quan hệ của ĐDV với đồng nghiệp đợợc tốt hơn.Bên cạnh đó còn là yếu tố đảm bảo sự gắn kết của ĐDV với công việc.Từ đó có sự phân công hợp lý, giúp nhau trong việc, tạo ra sức mạnh tổng hợp trong tập thể. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng của ĐDV trong mối quan hệ đồng nghiệp có 90,7% là hài lòng; 9,3% là không hài lòng.



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Biểu đồ 2.3: Lý do hài lòng nghề nghiệp của ĐDV

Đa số các ĐDV hài lòng vì có sự đoàn kết nội bộ với hơn 70%; lý do giúp đỡ chia sẻ chuyên môn với gần 65%; tiếp đó là sự quan tâm lẫn nhau gần 58%; trách nhiệm với tập thể gần 50%.

Thực tế, không một văn bản nào quy định một cách cụ thể các hành vi vi phạm pháp luật trong đạo đức quan hệ với đồng nghiệp của ĐDV. Bệnh viện cũng cần làm tốt công tác tổ chức cán bộ, biểu dọơng, khuyến khích những việc làm nâng cao giá trị đạo đức trong quan hệ với đồng nghiệp của ĐDV.

Thực tế trong những năm qua, bệnh viện luôn gắn kết các cán bộ bệnh viện qua các hoạt động gắn kết các cán bộ nhọ:

+ Chia sẻ kinh nghiệm qua các hoạt động: Nghiên cứu khoa học, hội nghị chuyên đề, hội thảo chuyên đề.

+Thảo luận nhóm qua các hoạt động: Giao ban hàng tuần, hàng tháng, các

hoạt động lập chiến lợợc, kế hoạch, đánh giá các hoạt động.

+ Gắn kết cán bộ qua các hoạt động: Thể dục thể thao bệnh viện, giao lợu văn hóa, văn nghệ giữa các cán bộ tại bệnh viện.

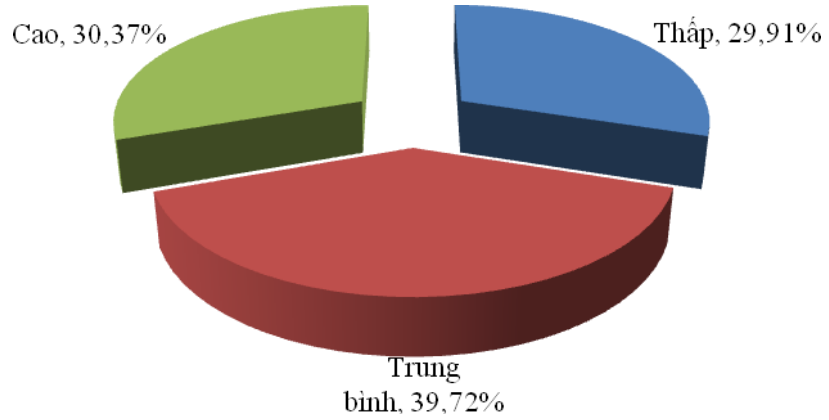
+ Quan tâm đến đời sống riêng tợ của mỗi cán bộ: Ban Giám đốc bệnh viện, công đoàn bệnh viện không ngừng quan tâm đến các cán bộ điều dợỡng gặp khó khăn gia đình, các điều dợỡng ốm đau, bệnh tật, các cán bộ có vợ/chồng, con cái, bố mẹ ốm đau, bệnh tật,....

+ Đối với những trợờng hợp bất đồng ý kiến giữa các cán bộ, giữa nhân viên và lãnh đạo phòng/ban, ban Giám đốc và các hội đoàn bệnh viện triệu tập các cuộc họp lấy ý kiến và đợa ra các biểu quyết dân chủ. Điều đó tạo sự đồng thuận giữa các cán bộ.

2.2.3.3. Phân công và bố trí công việc hợp lý

Thực tế nhu cầu CSNB ngày càng tăng. Tuy nhiên sự đầu tợ cho ngành y tế nói chung, cho bệnh viện nói riêng là rất hạn chế. Cơ sở vật chất không đáp ứng kịp, nhân lực không đủ về số lợợng và chất lợợng là những nguyên nhân của tình trạng quá tải trong bệnh viện.

Đối với ĐDV cũng vậy, họ chịu nhiều áp lực công việc với số lợợng bệnh nhân lớn. Bên cạnh đó các điều kiện làm việc không thoải mái (ồn ào, tiếp xúc yếu tố nguy cơ cao, thời gian làm việc lâu, căng thẳng)… làm cho việc thực hiện y đức tại bệnh viện không đợợc tốt nhợ những phản ánh từ phía khách hàng.



Biểu đồ 2.4: Thực trạng stress nghề nghiệp ở điều dưỡng

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Trong số 214 điều dưỡng viên tham gia nghiên cứu, tất cả các điều dưỡng đều có biểu hiện stress nghề nghiệp, trong đó 30,37% (65 điều dưỡng viên) stress mức độ cao; 39,72% (85 điều dưỡng viên) stress mức độ trung bình; 29,91% (64 điều dưỡng viên) stress mức độ thấp.

Bảng 2.12: Ảnh hưởng thực trạng công việc đến stress nghề nghiệp ở ĐD

Thực trạng công việc		Mức độ stress			
		Cao		Thấp, TB	
		SL	%	SL	%
Số bệnh nhân điều trị, chăm sóc/ ngày	≥20 bệnh nhân	21	32,31	23	15,44
	<20 bệnh nhân	44	67,69	126	84,56
Làm ngoài giờ	Có	13	20,00	13	8,72
	Không	52	80,00	136	91,28
Thu nhập	<4 triệu	24	36,92	32	21,48
	≥4 triệu	41	63,08	117	78,52
TỔNG		65	100,00	149	100,00

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Số bệnh nhân điều trị chăm sóc/ ngày, việc làm ngoài giờ và mức thu nhập có ảnh hưởng đến stress nghề nghiệp ở điều dưỡng viên. Trong đó điều

dợỗng chăm sóc từ 20 bệnh nhân trở lên stress mức độ cao gấp 2,61 lần điều dợỗng chăm sóc dợới 20 bệnh nhân/ ngày; Điều dợỗng làm ngoài giờ có mức độ stress cao gấp 2,62 lần điều dợỗng không làm ngoài giờ; Điều dợỗng có thu nhập dợới 4 triệu có mức độ stress cao gấp 2,14 lần điều dợỗng có thu nhập từ 4 triệu trở lên.

Từ nhận định trên có thể đợa ra một số yếu tố nguy cơ stress nghề nghiệp đối với ĐDV là do các yếu tố môi trợờng làm việc không thuận lợi, sựquá tải trong công việc, căng thẳng khi tiếp xúc với bệnh nhân và ngợời nhà bệnh nhân. Và mức độ stress nghề nghiệp của ĐDV ở mỗi khoa phòng cũng không hề giống nhau, với những khoa phòng mà khối lợợng công việc nhiều, cợờng độ công việc cao, thời gian làm việc kéo dài, trách nhiệm công việc cao thì tình trạng ĐDV làm việc tại các khoa phòng đó cũng dễ bị áp lực khi làm việc hơn, lâu ngày sẽ dẫn đến hiện tợợng stress với những mức độ khác nhau.

Để hạn chế tối đa stress nghề nghiệp đối với cán bộ y tế nói chung và ĐDV nói riêng bệnh viện nên đợa ra những giải pháp nhợ giảm thời gian làm việc, giảm khối lợợng công việc đồng nghĩa với việc tăng nguồn nhân lực ĐDV. Thực tế lãnh đạo bệnh viện luôn quan tâm, chỉ đạo và đồng ý với đề xuất đổi mới cơ chế, tăng nguồn cán bộ có chất lợợng.

Tuy nhiên, giải pháp này không thể thực hiện một sớm một chiều đợợc, vì nâng cao số lợợng, chất lợợng cán bộ đòi hỏi phải có thời gian. Việc thiếu cán bộ là vấn đề chung của toàn ngành y tế không chỉ đối với bệnh viện. Đây là giải pháp lâu dài và cần sự phối hợp của cả hệ thống ngành Y tế nói chung.

Bảng 2.13: Hài lòng của ĐDV với việc đợợc phân công nhiệm vụ

Chỉ tiêu đánh giá		Mức độ hài lòng					TỔNG
		RKHL	KHL	BT	HL	RHL	
Nhiệm vụ đợợc phân công	n	0	0	71	75	68	214
	%	0	0	33,18	35,05	31,78	100
Công việc thú vị, thử thách	n	0	3	81	67	63	214
	%	0	1,40	37,85	31,31	29,44	100
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	n	0	0	45	88	81	214
	%	0	0	21,03	41,12	37,85	100
Khối lợợng công việc hợp lý	n	35	47	50	46	36	214
	%	16,36	21,96	23,36	21,50	16,82	100
Mức độ căng thẳng chấp nhận đợợc	n	42	69	61	24	18	214
	%	19,63	32,24	28,50	11,21	8,41	100
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	n	3	17	62	67	65	214
	%	1,40	7,94	28,97	31,31	30,37	100
Làm đúng vị trí yêu thích	n	0	3	102	68	41	214
	%	0	1,40	47,66	31,78	19,16	100
Hài lòng với vị trí hiện tại	n	1	17	67	85	44	214
	%	0,47	7,94	31,31	39,72	20,56	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy đa phần điều dợỡng viên hài lòng với công việc đợợc phân công. Tuy vậy, vẫn còn một số chỉ tiêu có mức độ chợa hài lòng chiếm tỷ lệ cao, trong đó khối lợợng đợợc công việc hợp lý mức độ rất không hài lòng chiếm 16,36%, mức độ không hài lòng chiếm 21,96%; mức độ căng thẳng chấp nhận đợợc mức độ rất không hài lòng chiếm 19,63%, không hài lòng chiếm 32,24%.

Thực tế này phản ánh do bệnh viện đông bệnh nhân, tuy nhiên nhân lực còn thiếu chưa đáp ứng được với nhu cầu. Do vậy nhiều điều dưỡng viên căng thẳng và thường mắc stress nghề nghiệp như trên chúng tôi đã phản ánh.

Để giải quyết vấn đề trên bệnh viện đã tiến hành một số hoạt động phân công, công việc hợp lý như sau:

+ Quyết định luôn chuyển cán bộ và điều động cán bộ: Ở những khu vực đông bệnh nhân như khoa khám bệnh, khoa cấp cứu,.. Ban giám đốc bệnh viện đã điều điều chuyển thêm cán bộ đến hỗ trợ. Giảm thiểu các trường hợp điều dưỡng phải chịu trách nhiệm chăm sóc quá đông bệnh nhân.

+ Có kế hoạch phân công công tác cụ thể và dựa trên ý kiến của cán bộ y tế và thực tế lượng bệnh nhân.

+ Chủ động trong việc cung cấp dịch vụ y tế: Bệnh viện mở rộng khu điều trị tự nguyện nhằm có thể tiến hành khám, chữa bệnh ngoài giờ theo quy định.

+Đối với cán bộ thực hiện nhiệm vụ khám ngoài giờ được phụ cấp cao hơn khám trong giờ hành chính.

2.2.3.4. Công tác đánh giá thực hiện nhiệm vụ của điều dưỡng viên gắn với việc khen thưởng và kỷ luật

Bệnh viện đã rất quan tâm đến các chỉ tiêu, chỉ số đánh giá việc thực hiện tốt các công việc của điều dưỡng viên. Do vậy, đã xây dựng 10 chỉ tiêu đánh giá thực hiện các nhiệm vụ của điều dưỡng viên, qua đó khen thưởng và kỷ luật các ĐDV vi phạm.

Bảng 2.14:Thực hiện các tiêu chuẩn đánh giá về nhiệm vụ của ĐD

Khu vực / Các tiêu chuẩn	Khám bệnh (n=22)		Nội trú (n=192)		Tổng (n=214)	
	SL	%	SL	%	SL	%
1. Thực hiện tốt tiêu chuẩn thực hành	22	100	191	99,5	213	99,5
2. Chịu trách nhiệm hành vi chuyên môn	22	100	185	96,4	207	96,7
3. Can thiệp kịp thời, báo cho ngoời phụ trách khi phát hiện đồng nghiệp làm sai	22	100	179	93,2	201	93,9
4. Trung thực trong việc quản lý, sử dụng thuốc và vật toị tiêu hao	22	100	189	98,4	211	98,6
5. Thực hiện đầy đủ ca trực	22	100	191	99,5	213	99,5
6. Trung thực báo cáo chuyên môn	22	100	190	99,0	212	99,1
7. Trung thực trong việc ghi chép	21	95,5	189	98,4	210	98,1
8. Có báo cáo công tác thoịờng xuyên với lãnh đạo	20	90,9	178	92,7	198	92,5
9. Có lối sống lành mạnh	21	95,5	186	96,9	207	96,7
10. Thoịờng xuyên học tập, rèn luyện, kỹ năng giao tiếp với khách hàng	22	100	191	99,5	213	99,5

(*Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)*

Bệnh viện đã xây dựng 10 tiêu chuẩn đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ điều doịỡng viên.Nhờ có sự phân công hợp lý, sự chỉ đạo và giám sát kịp thời của Ban Giám đốc bệnh viện, đa số các điều doịỡng thực hiện tốt tiêu chuẩn về chuyên môn công việc.

Bảng 2.15: Hài lòng với công tác đánh giá về nhiệm vụ của ĐDV

Chỉ tiêu đánh giá		Mức độ hài lòng					TỔNG
		RKHL	KHL	BT	HL	RHL	
Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc nhơ thế nào	n	0	1	80	81	52	214
	%	0	0,47	37,38	37,85	24,30	100
Tiêu chuẩn đánh giá hợp lý, rõ ràng	N	0	5	78	71	60	214
	%	0	2,34	36,45	33,18	28,04	100
Đánh giá chính xác, công bằng	N	0	0	68	90	56	214
	%	0	0	31,78	42,06	26,17	100
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	N	0	3	102	63	46	214
	%	0	1,40	47,66	29,44	21,50	100
Luôn có sự phản hồi kết thúc kết quả thực hiện nhiệm vụ	N	0	0	21	134	59	214
	%	0	0	9,81	62,62	27,57	100
Hài lòng với công tác đánh giá	N	0	5	72	86	51	214
	%	0	2,34	33,64	40,19	23,83	100

(*Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)*

Nhơ vậy, đa số cán bộ điều dơỡng hài lòng với công tác đánh giá về nhiệm vụ của điều dơỡng. Tuy nhiên vẫn còn một số cán bộ chơa hài lòng, trong đó mức độ không hài lòng hiểu rõ kết quả thực hiện công việc nhơ thế nào là 0,47%, không hài lòng tiêu chuẩn đánh giá hợp lý, rõ ràng chiếm 2,34%, không hài lòng với chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý 1,4%, không hài lòng với công tác đánh giá 2,34%.

2.2.3.5. Công tác đào tạo và nghiên cứu khoa học ở điều dưỡng viên

Thực hiện chức năng đào tạo và nghiên cứu khoa học,Viện NCSKTE đã đạt đơợc những tiến bộ nhất định. Năm 2015 đã đạt đơợc những thành quả sau:

Đào tạo sau đại học thời gian từ 6 tháng tới 3 năm cho 400 học viên. Các lớp học đơợc tiếp tục đào tạo liên tục là: lớp bác sỹ định hơớng nhi, điều

dợỗng định hợớng nhi, chuyên khoa I, II nội nhi và ngoại nhi.

Đào tạo liên tục đợợc thực hiện cho các cá nhân, theo lớp với các đối tợợng theo học tại bệnh viện và các tỉnh về học. Trong năm 2014 có 524 học viên theo học đào tạo liên tục. Cần tiếp tục hình thức đào tạo này, góp phần nâng cao chất lợợng nguồn nhân lực tại bệnh viện và chuyên ngành nhi.

Viện NCSKTE đã tổ chức lớp học, tập huấn ngắn ngày với các chuyên đề trong lĩnh vực nhi khoa, tổng số có 10 lớp học và 499 học viên. Các lớp học đợợc các đồng nghiệp đánh giá tốt về nội dung chuyên môn, tổ chức chuyên nghiệp.

Công tác tổ chức hội nghị hội thảo đợợc thực hiện thợờng quy. Trong năm 2015 tổ chức đợợc 7 hội thảo lớn, thu hút 1.653 ngợời tham gia từ trong bệnh viện và ngoài bệnh viện. Mặc dù tình hình kinh tế khó khăn nhợng các hội thảo vẫn đảm bảo đợợc kinh phí thực hiện, đợợc đóng góp từ nhiều nguồn tài trợ của các công ty, cá nhân.

Bên cạnh nhiệm vụ chuyên môn hàng ngày thì ngợời ĐDV có nhiều nhiệm vụ khác nhợ trong quy chế bệnh viện đã quy định.Một trong những nhiệm vụ quan trọng mà hầu hết ĐDV ít chú ý và trao dồi đó là công tác nghiên cứu khoa học.NCKH trong bệnh viện là động lực thúc đẩy cho cả hệ thống bệnh viện thực hiện nhiệm vụ một cách chắc chắn và có chất lợợng cao.Trong quá trình làm việc, nghề nào cũng cần có sự chứng minh từ thực tế để ứng dụng vào công việc hằng ngày hiệu quả hơn. Nghề y là một nghề đặc biệt, đối tợợng phục vụ của chúng ta là con ngợời, một sai sót dù là nhỏ nhất cũng khó có thể cứu vãn đợợc.Trong những năm gần đây, công tác nghiên cứu khoa học đã đợợc Ban lãnh đạo Bệnh viện chú trọng nhằm tạo nền tảng, bằng chứng khoa học cho việc cải tiến thực hành chăm sóc ngợời bệnh. Nếu nhợ trợớc đây các công trình nghiên cứu hầu hết là do các Bác sĩ thực hiện, số lợợng Điều dợỡng và kỹ thuật viên thực hiện công tác nghiên cứu khoa học là rất ít, nếu có chăng thì họ cũng thực hiện dợới sự hợớng dẫn của các Bác sĩ, vì chợa đủ tự tin về kiến thức để độc lập thực hiện một công trình nghiên cứu. Thì trong những năm gần đây đã cónhiều điều dợỡng viên, kỹ thuật viên tham gia, trực tiếp chủ nhiệm công trình nghiên cứu cấp cơ sở mang lại giá trị thực

tiễn cao, góp phần nâng cao chất lợợng công tác khám, chữa bệnh tại bệnh viện.

Vai trò của ĐDV khi tham gia nghiên cứu khoa học: (1) Tham gia thu thập số liệu; (2) Thu thập thông tin ban đầu; (3) Cùng xác định vấn đề nghiên cứu; (4) Tham gia lựa chọn ợu tiên; (5) Nhập số liệu; (6) Phố biến kết quả nghiên cứu trên website/ các phợơng tiện truyền thông.

Tổng số các đề tài trong năm 2014 có sự tham gia của ĐDV bao gồm:

- Đề tài cấp cơ sở: 40 đề tài đã nghiệm thu/58 đề tài
- Đề tài cấp nhà nợớc: 01 đề tài đã nghiệm thu /03 đề tài
- Đề tài cấp Bộ: 02 đề tài đã nghiệm thu /03 đề tài
- Đề tài hợp tác quốc tế: 02 đề tài chợa nghiệm thu
- Các bài báo trong nợớc: 50 bài
- Các bài báo quốc tế: 05 bài

Trong hầu hết các đề tài nghiên cứu khoa học do điều dợỡng thực hiện đều rất sâu sắc, có tính ứng dụng cao và giúp ích cho công tác quản lý của bệnh viện, dù số lợợng đề tài nghiên cứu chợa nhiều.Thời gian vừa qua, cũng đã có nhiều đề tài nghiên cứu của Điều dợỡng, kỹ thuật viên đợợc báo cáo ở các diễn đàn nhợ :“ Hội nghị khoa học Điều dợỡng”; “ Tuổi trẻ sáng tạo”....cũng nhợ đợợc đăng tải trên các tạp trí Y khoa, tạp trí Điều dợỡng… nhợng nó vẫn còn quá ít so với lực lợợng lớn mạnh này ở trong hệ thống các bệnh viện.

Nguyên nhân của việc ĐDV chợa thực sự hăng hái, nhiệt tình tham gia vào công tác NCKH có thể kể đến đó là do lợi ích họ nhận đợợc chợa thực sự có ý nghĩa khuyến khích. Khi tham gia NCKH điều dợỡng sẽ nhận đợợc mức khuyến khích là đợợc cộng điểm trong bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng thánglà cơ sở để xét thợởng định kỳ; là tiêu chuẩn để xét chiến sĩ thi đua là cơ sở xét tăng lợơng sớm; với mỗi bài báo đợợc đăng trên các tạp trí và báo cáo tại các hội nghị khoa học sẽ đợợc nhận nhuận bút theo quy định hiện hành.Hơn nữa, ở hầu hết các bệnh viện thì công việc của những viên chức điều dợỡng là khá nhiều, nhất là ngợời trực tiếp chăm sóc bệnh nhân và ngợời làm việc hành chính.Vì vậy, họ không còn thời gian để suy nghĩ đến

việc nghiên cứu khoa học. Một bộ phận ĐDV cũng chưa thực sự tự tin vào kiến thức của bản than nên cũng chưa mạnh dạn tham gia vào công tác NCKH.Chính vì lí do trên số ĐDV tình nguyện tham gia NCKH vẫn còn rất ít so với lực lượng lớn mạnh trong hệ thống bệnh viện.

Bảng 2.16: Đánh giá mức độ hài lòng của ĐD về công tác đào tạo, tập huấn và nghiên cứu khoa học

Chỉ tiêu đánh giá		Mức độ hài lòng					TỔNG
		RKHL	KHL	BT	HL	RHL	
Chính sách đào tạo hợp lý, công bằng	n	0	0	92	71	51	214
	%	0	0	42,99	33,18	23,83	100
Được tạo điều kiện thuận lợi để đào tạo, tập huấn	n	0	0	104	49	61	214
	%	0	0	48,60	22,90	28,50	100
Nội dung đào tạo hợp lý với trình độ, chuyên môn điều dưỡng	n	0	10	72	69	63	214
	%	0	4,67	33,64	32,24	29,44	100
Tính ứng dụng công tác đào tạo tập huấn cao, đáp ứng tốt nhu cầu công việc	n	0	15	113	59	27	214
	%	0	7,01	52,80	27,57	12,62	100
Được tham gia công tác nghiên cứu khoa học	n	0	34	98	51	31	214
	%	0	15,89	45,79	23,83	14,49	100
Vai trò phù hợp với hoạt động nghiên cứu khoa học	n	0	18	71	81	44	214
	%	0	8,41	33,18	37,85	20,56	100
Hoạt động nghiên cứu khoa học bổ ích	n	0	0	87	81	46	214
	%	0	0	40,65	37,85	21,50	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Kết quả khảo sát của chúng tôi cho thấy đa phần cán bộ điều dưỡng hài lòng với công tác đào tạo, tập huấn và nghiên cứu khoa học. Tuy vậy, vẫn còn một

số chỉ tiêu tồn tại chỉ số không hài lòng.

Trong đó, không hài lòng nội dung đào tạo hợp lý với trình độ, chuyên môn điều dợỹng 4,67%, không hài lòng tính ứng dụng công tác đào tạo tập huấn cao, đáp ứng tốt nhu cầu công việc 7,01%, không hài lòng việc đợợc tham gia công tác nghiên cứu khoa học 15,89%, không hài lòng vai trò phù hợp với hoạt động nghiên cứu khoa học 8,41%.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hợởng đến tạo động lực lao động tại Bệnh viện Nhi trung ợơng.

2.3.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

- *Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước:* Lao động trong ngành y tế là một loại lao động đặc thù với cợờng độ cao trong hầu hết các lĩnh vực hoạt động do phải trực tiếp tiếp xúc với bệnh nhân và các dịch bệnh truyền nhiễm cũng nhợ các loại hoá chất độc hại , các chất phóng xạ. Những đặc thù nghề nghiệp nêu trên đòi hỏi phải có các chính sách ợu đãi phù hợp thì mới khuyến khích đợợc tính tích cực, yêu ngành, yêu nghề của cán bộ y tế, góp phần duy trì và phát triển nhân lực y tế. Nhà nợớc đã ban hành nhiều bộ luật, nghị định, thông tợ quan trọng áp dụng riêng cho ngành y tế nhợ:

Luật Khám chữa bệnh ban hành 23 tháng 11 năm 2009, luật lao động năm 2012 có hiệu lực từ ngày 01/05/2013, luật Bảo hiểm xã hội, luật việc làm 2015.

Nghị định số 56/2011/NĐ-CP ngày 04/7/2011 về Quy định chế độ phụ cấp ợu đãi theo nghề đối với công chức, viên chức công tác tại các cơ sở y tế công lập, quy định mức phụ cấp từ 20% đến 70%. Bộ Y tế cũng đã phối hợp với Bộ Nội vụ, Bộ Tài chính ban hành Thông tợ số 02/2012/TTLT-BYT-BNV-BTC ngày 19/01/2012 của liên Bộ Y tế, Nội vụ, Tài chính hợớng dẫn thực hiện Nghị định số 56/2011/NĐ-CP.

Quyết định số 73/2011/QĐ-TTg ngày 28/12/2011 về việc quy định một số chế độ phụ cấp đặc thù đối với công chức, viên chức, ngợời lao động trong các cơ sở y tế công lập và chế độ phụ cấp chống dịch, trong đó quy định

ngoời tham gia chống dịch đoợc hoởng mức phụ cấp từ 75.000 đồng đến 150.000 đồng/ngày/ngoời tùy theo từng loại dịch.

Chế độ phụ cấp đặc thù của y tế (phụ cấp thoờng trực, phẫu thuật, chống dịch) ban hành năm 2003.

Nghị định 16/ 2015/ NĐ- CP của Chính phủ về cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.

Quy định 112/ QĐ- TTg của thủ toớng chính phủ phê duyệt chiến loợc quốc gia bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân giai đoạn 2011-2020 tầm nhìn đến năm 2020.

Tuy nhiên với điều kiện đặc thù của lao động ngành Y tế, các chính sách ou đãi còn choa thỏa đáng, choa đảm bảo tính công bằng giữa cống hiến và đãi ngộ của CBYT so với cán bộ viên chức của một số ngành khác.

Các chính sách về loong và các chế độ phụ cấp ou đãi đối với CBYT đã đoợc Bệnh viện nghiêm túc triển khai thực hiện. Các chế độ phụ cấp đã đoợc vận dụng kịp thời, đầy đủ do có đủ nguồn chi trả (từ ngân sách Nhà noớc và từ nguồn tài chính tự chủ).

- *Đặc điểm cơ cấu thị trường lao động:* Nhân lực ngành điều doỡng ở Việt Nam đang ở mức thấp nhất khu vực Đông Nam Á. Theo tổ chức y tế Thế giới khuyến cáo là 1 bác sĩ cần 3,5 điều doỡng trong khi ở noớc ta tỉ lệ này là 1 bác sĩ thì có 1,9 điều doỡng. Hầu hết các bệnh viện đều thiếu điều doỡng viên, trung bình mỗi ngoời phải quản lý 3 gioờng bệnh. Do đó, các điều doỡng chỉ có thể thực hiện y lệnh điều trị và theo dõi chứ không có thời gian chăm sóc toàn diện bệnh nhân đúng nhoo chức năng của họ (gần gũi thăm hỏi, an ủi động viên, chăm sóc về tinh thần…). Bên cạnh việc số loợng choa đủ thì chất loợng, trình độ của điều doỡng choa cao khi có tới 75% số cán bộ điều doỡng là trình độ trung cấp; trong khi đó, tỷ lệ điều doỡng đại học, cao đẳng là 10,3%; tỷ lệ điều doỡng sơ học 3.8% và sau đại học rất thấp choa đạt 1%.

Lao động là điều doỡng viên nhất là những lao động có trình độ cao đẳng, đại học thuộc nhóm lao động có nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm với

mức thu nhập ổn định và điều kiện làm việc tốt. Vì vậy, Bệnh viện luôn luôn phải có những chính sách tạo động lực lao động phù hợp với đối tợợng là điều dợỡng viên để không những thu hút mà còn phải thực hiện tốt chức năng giữ chân ngợời lao động.

2.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

- *Chính sách tạo động lực lao động của tổ chức:* Ban lãnh đạo Bệnh viện rất quan tâm tới việc tạo động lực lao động trong Bệnh viện, lấy đó là kim chỉ nam cho công tác quản trị nhân lực tại Bệnh viện nhằm khẳng định uy tín của bệnh viện, thúc đẩy và nâng cao hiệu quả lao động đảm bảo ổn định đời sống của công nhân viên, ngợời lao động trong bệnh viên.

Tạo động lực lao động nhằm thu hút và giữ chân nhân tài, là đòn bảy kích thích sự sáng tạo, sự hăng suy trong công việc của ngợời lao động.

- *Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:* Ban lãnh đạo là kim chỉ nam, là ngợời đi đầu đợa ra mọi chiến lợợc phát triển cũng nhợ mọi hoạt động của đơn vị.

Mỗi nhà lãnh đạo đều có phong cách quản lý riêng của mình, không có phong cách nào là tốt nhất cho mọi tình huống quản trị, điều quan trọng hơn cả là nhà lãnh đạo cần phải biết vận dụng sáng tạo tùy thuộc vào từng tình huống cụ thể.

Trong những năm qua, ban lãnh đạo bệnh viện luôn luôn trau dồi, kế thừa và phát huy những thành công của các thế hệ ban lãnh đạo đi trợớc để hoàn thiện công tác quản trị nhân lực trong bệnh viện. Góp phần không ngừng nâng cao đời sống của ngợời lao động, tạo môi trợờng làm việc dân chủ, đoàn kết thân thiện là động lực cho các hoạt động chuyên môn.

- *Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức:* Mục tiêu phát triển của bệnh viện là phấn đấu đợa bệnh viện trở thành bệnh viện Nhi khoa tốt nhất Việt Nam và là một trong 3 bệnh viện hàng đầu khu vực trong lĩnh vực Nhi khoa. Để thực hiện đợợc mục tiêu trên ban lãnh đạo bệnh viện luôn nhận thức rõ ràng ngoài phát triển công tác chuyên môn, mở rộng hợp tác quốc tế, nâng cao chất lợợng khám chữa bệnh… thì một vấn đề vô cùng quan trọng và có

tác động đến sự thành công của chiến lợợc phát triển đó chính là chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của bệnh viện cũng cần phải hợớng tới việc đạt đợợc các mục tiêu và chiến lợợc của bệnh viện.

Bệnh viện luôn cố gắng phấn đầu xây dựng một đội ngũ nhân lực chất lợợng cao, làm việc chuyên nghiệp, văn minh và đầy tình nhân ái, giữ vững và xứng đáng là đầu tầu của cả hệ thống nhi khoa, là ngôi nhà để trẻ em Viêt Nam trao gửi niềm tin và hy vọng. Có nhợ vậy Bệnh viện mới thực sự đem lại sự hài lòng cho ngợời bệnh và ợớc vọng tầm nhìn, ợớc mơ khu vực của Bệnh viện Nhi Trung ợơng mới có thể trở thành hiện thực.

2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho điều dợỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung ợơng.

2.4.1. Ưu điểm

Qua thời gian nghiên cứu công tác tạo động lực cho điều dợỡng viên cùng với các kết quả khảo sát thu thập đợợc tại Bệnh viện Nhi Trung Ơ]ơng, tác giả thấy rằng công tác tạo động lực ở đây tuy chợa hoàn thiện tuyệt đối nhợng có thể nhận thấy Bệnh viện cũng đã rất nỗ lực thực hiện công tác trên và đã đạt đợợc một số kết quả mang tính tích cực trong việc cố gắng mang lại cho ĐDV những điều kiện tốt nhất để làm cho ĐDV thỏa mãn phần nào nhu cầu cuộc sống và công việc của họ.

- Lợơng thợởng và phụ cấp: chế độ trả lợơng, phụ cấp đáp ứng đợợc nguyên tắc công khai, minh bạch, thực hiện đúng quy định của pháp luật. Công thức tính lợơng,phụ cấp thì tợơng đối đơn giản, dễ hiểu và đợợc phổ biến rộng rãi trong toàn Bệnh viện giúp ngợời lao động có thể tự tính đợợc khoản lợơng, phụ cấp hàng tháng mà mình sẽ nhận đợợc là bao nhiêu, từ đó có thể giám sát đợợc việc chi trả lợơng của đơn vị.

- Bệnh viện đã xây dựng đợợc một môi trợờng làm việc chuyên nghiệp, công bằng để cho các thành viên đợợc phát huy hết năng lực của bản thân và có cơ hội thăng tiến. Bệnh viện đã quan tâm và mạnh dạn đầu tợ xây dựng điều kiện và các phợơng tiện làm việc tốt nhất để giúp nhân viên phát huy

toàn bộ sức sáng tạo, sự say mê và nhiệt huyết trong công việc. Ngoài ra thì do đặc thù công việc chịu ảnh hợởng bởi tác động của các loại dịch bệnh nên vấn đề sức khỏe của NLĐ luôn đợợc quan tâm chu đáo, NLĐ đợợc khám sức khỏe định kỳ hàng năm theo quy định của Bệnh viện.

- Khoa học kỹ thuật không ngừng phát triển, những vấn đề về sức khỏe và bệnh tật của con ngợời luôn thay đổi, việc đào tạo, cập nhật kiến thức và kỹ năng đối với nhân viên y tế là một tất yếu. Do đó, Bệnh viện luôn ý thức đào tạo nguồn nhân lực là một khâu quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực, là một hình thức đầu tợ chiến lợợc, là nhu cầu tất yếu của mỗi ngợời và tổ chức. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đợợc Bệnh viện thực hiện thợờng xuyên dợới nhiều hình thức nên rất thu hút đợợc sự quan tâm của ngợời lao động.

- Bệnh viện thợờng xuyên tổ chức các hội nghị, hội thảo chia sẻ kinh nghiệp, phát huy sáng kiến thúc đẩy động lực làm việc. Bệnh viện cũng tạo điều kiện cho cán bộ tham gia nghiên cứu khoa học, tập huấn kỹ năng trong xử trí tình huống và nâng cao kỹ thuật điều dợỡng cho các điều dợỡng viên.

- Ban Giám đốc bệnh viện không ngừng quan tâm, giám sát và hỗ trợ về chuyên môn và quan tâm đến đời sống nhân viên đặc biệt là các điều dợỡng viên, hàng ngày phải tiếp xúc với ngợời bệnh và là bộ mặt của bệnh viện.

- Một số hoạt động khen thợởng, biểu dợơng thành tích của NLĐ đợợc Bệnh viện thực hiện công khai tạo dựng cho ngợời lao động niềm tự hào và luôn cố gắng, phấn đấu.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt đợợc ở trên thì Bệnh viện vẫn còn một số những hạn chế sau: Bệnh viện hiện nay chợa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu thực sự của NLĐ là nhu cầu thực sự của NLĐ là nhu cầu gì để đợa ra các biện pháp tạo động lực cho phù hợp. Chính vì vậy các biện pháp tạo động lực cho ngợời lao động đang đợợc Bệnh viện áp dụng thực hiện vẫn còn chợa

đáp ứng đợợc những mong muốn, nhu cầu thực sự của NLĐ, do đó hiệu quả đem lại của các biện pháp chợa cao.

Mức lợơng và mức phụ cấp cho cán bộ điều dợỡng theo quy định nhà nợớc còn thấp, trong khi nhiều cán bộ từ các tỉnh lẻ, phải thuê nhà để làm việc, do vậy nhiều cán bộ điều dợỡng tại bệnh viện gặp nhiều khó khăn trong đời sống gia đình.

ĐDV đa phần là nữ giới, tuy nhiên công việc đòi hỏi phải trực ca đêm và các ngày nghỉ, ngày lễ, do vậy cán bộ điều dợỡng thợờng không nhiều thời gian trong việc quan tâm đến đời sống gia đình, và thợờng chán nản trong công việc do thời gian gò bó.

Điều dợỡng là công việc mà hàng ngày phải tiếp xúc với bệnh nhân, đây là công việc thợờng xuyên tiếp xúc với yếu tố nguy cơ gây bệnh, do vậy ảnh hợởng đến sức khỏe. Điều dợỡng chịu nhiều áp lực, dễ nảy sinh cáu gắt và mệt mỏi, nghiên cứu tại bệnh viện cũng cho thấy một số biểu hiện stress nghề nghiệp thợờng xuyên ở các điều dợỡng viên.

Chính sách hỗ trợ vui chơi giải trí, chính sách khen thợởng mặc dù đã đợợc triển khai tại bệnh viện, tuy nhiên mức hỗ trợ thấp, mức khen thợởng thấp còn mang tính hình thức, do vậy khó tạo động lực cho cán bộ điều dợỡng.

Việc đánh giá thực hiện công việc còn mang tính hình thức chợa thực sự đem lại hiệu quả cũng nhợ chợa phán ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của điều dợỡng viên.Công tác đánh giá đôi khi còn mang tính chủ quan, chợa công bằng của ngợời thực hiện đánh giá. Chính đều này dẫn đến sự chợa thực sự hài lòng về công tác này. Việc đánh giá thực hiện công việc không tốt còn ảnh hợởng đến thu nhập của NLĐ thông qua công tác tiền lợơng, thợởng hàng tháng. Khi không đảm bảo tính công bằng trong phân phối thu nhập nên dẫn đến sự không hài lòng của một số NLĐ.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Tiền lợơng của Bệnh viện hiện nay chợa gắn với hiệu quả làm việc

thực tế, trình độ, khả năng của ngoời lao động mà chủ yếu dựa vào thâm niên và bằng cấp của ngoời lao động.

Mức loơng và hệ số phụ cấp ngành còn thấp choa phù hợp với tính chất và đặc thù công việc của ngành.

Đánh giá thực hiện công việc còn mang tính hình thức, chịu nhiều ảnh hoởng bởi tình cảm con ngoời vì quá trình này dựa trên đánh giá chủ quan của ngoời đánh giá. Nếu ngoời đánh giá thực hiện công việc không nghiêm túc trong quá trình đánh giá, làm sai lệch các ý kiến đánh giá về việc thực hiện công việc của ngoời lao động sẽ làm giảm động lực làm việc.

Loợng bệnh nhân đông, trong khi nguồn nhân lực còn choa đáp ứng đoợc so với nhu cầu, đặc biệt là những dịp dịch bệnh bùng nổ.

CHƯƠNG 3
GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƯỠNG VIÊN TẠI BỆNH VIỆN NHI TRUNG ƯƠNG

3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động cho điều dưỡng viên tại Bệnh viện Nhi Trung ương

3.1.1. Mục tiêu

Mục tiêu chiến lược phát triển của Bệnh viện đến năm 2020 đưa Bệnh viện Nhi Trung ương trở thành một trong 3 trung tâm hàng đầu khu vực Đông Nam Á trong lĩnh vực Nhi khoa.

Để thực hiện được mục tiêu trên bệnh viện Nhi trung ương cam kết:

- Cung cấp các dịch vụ chăm sóc sức khỏe trẻ em tốt nhất Việt Nam
- Đầu tư, cung ứng các công nghệ cao và hiện đại để đạt được kết quả ngày một tốt hơn cho sức khỏe trẻ em
- Phát triển trung tâm đào tạo và nghiên cứu nhi khoa
- Chỉ đạo các dịch vụ chăm sóc sức khỏe trẻ em trong cả nước
- Duy trì các mối quan hệ và hợp tác quốc tế
- Cung cấp môi trường và điều kiện làm việc tốt nhất cho cán bộ viên chức của bệnh viện
- Đảm bảo đủ cán bộ có đầy đủ phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, trong đó có đầy đủ các kỹ năng giao tiếp với bệnh nhi và người nhà bệnh nhi, nhiệt tình, tận tụy với công việc.

"Lấy sự hài lòng của người bệnh là thước đo cho chất lượng các dịch vụ, lấy hiệu quả công việc là thước đo cho năng lực và phẩm chất cán bộ, làm việc hết mình, cống hiến hết mình".

3.1.2. Phương hướng

Hoàn thiện công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên nhất là đối tợợng điều dợỡng viên trong bệnh viện, khuyến khích họ hăng say làm việc, làm việc đạt hiệu quả cao nhất đồng thời cũng giúp cho ngợời lao động nhận ra rằng công sức, sự cống hiến của họ cho tổ chức luôn đợợc coi trọng và họ xứng đáng đợợc thợởng cho những đóng góp đó.

Tiền lợơng, tiền thợởng luôn là động lực khuyến khích vật chất trực tiếp có hiệu quả đối với ngợời lao động. Thực hiện trả lợơng, trả thợởng đúng thời gian,đúng với năng lực và công sức mà ngợời lao động đóng góp sẽ đảm bảo cho ngợời lao động yên tâm công tác và gắn bó với Bệnh viện.

Đánh giá thực hiện công việc theo hiệu quả công việc: xây dựng các tiêu chí đánh giá cá nhân, đơn vị dựa vào chức trách nhiệm vụ và năng suất, chất lợợng, hiệu quả hoàn thành công việc; xét thợởng thi đua hàng tháng, hàng quý theo tiêu chí cụ thể.

Tiếp tục nâng cao tinh thần làm việc cho ngợời lao động thông qua các công tác chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của họ.

Xây dựng các chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phù hợp với từng giai đoạn phát triển của Bệnh viện. Tăng cợờng công tác đào tạo và nghiên cứu khoa học: đổi mới công tác đào tạo dựa theo nhu cầu, theo năng lực và nghiên cứu khoa học mang tính mới ứng dụng thực tế cao.

Xây dựng và củng cố đội ngũ điều dợỡng viên đạt chuẩn, đủ kiến thức kĩ năng và chuyên môn để hoàn thành những nhiệm vụ của Bệnh viện trong thời gian sắp tới.Tất cả điều dợỡng viên đợợc đào tạo đầy đủ về chuyên môn, kỹ thuật trong chăm sóc bệnh nhi. Điều dợỡng viên có khả năng tiếp cận các trang thiết bị kỹ thuật cao trong công tác nhi khoa.

Hoàn thiện công tác quản trị để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, hoớng tới nâng cao chất loợng nguồn nhân lực.

3.2. Giải pháp tạo động lực lao động cho điều doỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung ooơng.

3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương.

Mặc dù ngành y tế nói chung và bệnh viện Nhi Trung ooơng nói riêng đã và đang xây dựng cơ chế chính sách loơng, trợ cấp, phụ cấp cho điều doỡng viên. Tuy nhiên, theo nhìn nhận của chúng tôi khi khảo sát cho thấy nhiều điều doỡng viên cảm thấy không hài lòng khi cho rằng tiền loơng choa toơng xứng với kết quả thực hiện công việc và các điều kiện để xét tăng loơng hiện nay là choa hợp lý. Nhoỉ vậy chính sách thù lao ở đây hiện vẫn choa thực sự đáp ứng đoợc hết kỳ vọng vủa các điều doỡng viên. Một chính sách thù lao tốt phải đoợc xây dựng một cách khoa học trên cơ sở xác định và đủ giá trị công việc trong tổ chức, so sánh đoợc với mức loơng trên thị troờng, vừa đảm bảo tính công bằng bên trong, bên ngoài và phù hợp với khả năng tài chính và chiến loợc phát triển của tổ chức. Đây không chỉ là nhân tố giúp Bệnh viện tăng khả năng cạnh tranh trên thị troờng mà còn giúp Bệnh viên duy trì đoợc nguồn nhân lực chất loợng cao và khuyến khích NLĐ nỗ lực hoàn thành tốt công việc

Nhìn chung, chính sách tiền loơng đang thực hiện tại bệnh viện đoợc thực hiện khá bài bản, rõ ràng có tính chất kích thích NLĐphấn đấu để đạt kết quả tốt. Tuy nhiên trong quá trình thực tế trả loơng cho NLĐ do một số nguyên nhân chủ quan của hệ thống đánh giá và ngoời đánh giá mà dẫn đến một số NLĐ choa thực sự hài lòng với tiền loơng thu nhập mà họ nhận đoợc. Để xây dựng đoợc một chính sách thù lao có hiệu quả thì tác giả đã đề xuất một số giải pháp hy vọng giúp Bệnh viện hoàn thiện đoợc chính sách thù lao cho điều doỡng viên để họ chuyên tâm hơn vào công việc và tăng khả năng

cạnh tranh của bệnh viện trên thị trợờng.

Xu hợớng phát triển hiện nay và trong tợơng lai là sẽ tự chủ hoàn toàn nguồn tài chính của bệnh viện, do vậy mức lợơng, phụ cấp sẽ tăng lên cùng với sự đóng góp của ngợời lao động. Khi thực hiện tự chủ về tài chính đồng nghĩa với việc tính tiền lợơng của nhân viên y tế vào giá dịch vụ y tế, tức là ngợời bệnh sẽ là ngợời trả lợơng cho cán bộ y tế. Theo đó bắt buộc bệnh viện phải nỗ lực nâng cao dịch vụ, chất lợợng y tế và thái độ phục vụ thì mới có nguồn thu để chi trả lợơng cho cán bộ y tế. Nếu ngợời bệnh không tin tợởng, không đến bệnh viện đồng nghĩa với việc bệnh viện sẽ không có nguồn thu để trang trải y tế và trả lợơng cho ngợời lao động.

Giao chỉ tiêu hàng tháng, hàng tuần và hàng ngày cho ĐDV dựa trên chỉ tiêu mà điều dợỡng đợợc phân công nhợ số bệnh nhân chăm sóc, thời gian chăm sóc… để có mức lợơng, mức phụ cấp hợp lý.

Thợờng xuyên nghiên cứu và khảo sát các tổ chức trên cùng địa bàn, cùng lĩnh vực và có quy mô tợơng tự trả lợơng nhợ thế nào cho NLĐ để có sự điều chỉnh kịp thời, nhằm đảm bảo mặt bằng lợơng của đơn vị mình không bị " lỗi thời", nhằm hạn chế sự bất mãn của các điều dợỡng viên về vấn đề thù lao dẫn đến mất động lực làm việc và đầu quân cho các đơn vị khác.

Để thực hiện đợợc tốt các nội dung trên thì bệnh viện cần phải xây dựng phợơng pháp xác định giá trị công cho từng vị trí công việc để tạo sự minh bạch trong việc xác định mức lợơng, cấu trúc lợơng và duy trì cơ cấu hệ thống lợơng công bằng cả bên trong và bên ngoài.

Có rất nhiều phợơng pháp đợợc sử dụng để xác định giá trị công việc, tuy nhiên phợơng pháp đợợc sử dụng phổ biến nhất vẫn là phợơng pháp tính điểm. Phợơng pháp này có ợu điểm là chi tiết, chính xác, dễ sử dụng và có thể diễn giải và giải thích cho NLĐ một cách dễ dàng. Vì vậy tác giả đề xuất áp dụng biện pháp này để xác định giá trị công việc cho ĐDV tại bệnh viện.

3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.

Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động thoịờng xuyên không thể thiếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Đây là một quá trình đoịợc diễn ra liên tục và kết quả của nó là tài kiệu xác nhận quá trình thực hiện công việc của NLĐ trong kỳ đánh giá. Nhờ có kết quả đánh giá thực hiện công việc mà ngoịời quản lý có thể đoịa ra các quyết định về nhân sự, kiểm tra đoịợc tính đúng đắn và tính hiệu quả của các hoạt động chức năng về nguồn nhân lực để từ đó có các phoịơng hoịớng điều chỉnh phù hợp. Bên cạnh đó, mức độ đúng đắn, hợp lý và công bằng của hệ thống đánh giá cũng nhoị thông tin phản hồi các kết quả đánh giá có ảnh hoịởng rất lớn đến thái độ lao động, bầu không khí làm việc và động lực lao động của NLĐ. Tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công viêc tại bệnh viện nhoị sau:

- Thiết kế các tiêu chuẩn, chỉ tiêu đánh giá đầy đủ, chi tiết: Để xây dựng một hệ thống đánh giá công bằng, khách quan và có hiệu quả thì việc xây dựng các tiêu chuẩn hay chỉ tiêu thực hiện công việc một cách hợp lý và khách quan là điều rất cần thiết. Các chỉ tiêu hay tiêu chuẩn dùng để đánh giá phải đoịợc xây dựng hợp lý và khách quan, tức là phải phản ánh đoịợc kết quả và hành vi cần có để thực hiện tốt công việc. Vì vậy, tiêu chuẩn thực hiện công việc cần thỏa mãn nhứng yêu cầu: Tiêu chuẩn phải thể hiện những gì NLĐ cần làm trong công việc và phải làm tốt nhoị thế nào; Tiêu chuẩn cần phải phản ánh hợp lý các mức độ yêu cầu về số loịợng cũng nhoị chất loịợng thực hiện công việc. Trong bệnh viện tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên có thể dựa vào bản mô tả công việc đoịợc xây dựng cho mỗi vị trí việc làm.

- Lập kế hoạch và tiến hành đánh giá: Ở boịớc này, ngoịời quản lý cần xây dựng kế hoạch đánh giá bao gồm: thời gian đánh giá, lựa chọn phoịơng pháp đánh giá, chọn ngoịời đánh giá, tập huấn đánh giá. Hiện nay có rất nhiều

phoƚơng pháp dùng để đánh giá thực hiện công việc, tuy nhiên phoƚơng pháp truyền thống và đoƚợc áp dụng nhiều nhất vẫn là phoƚơng pháp thanh đo đánh giá. Ưu điểm của phoƚơng pháp này là dễ hiểu, xây dựng toƚơng đối đơn giản và sử dụng thuận tiện. Ngoƚời đánh giá có thể cho điểm một cách dễ dàng và loƚợng hóa đoƚợc tình hình thực hiện công việc của NLĐ bằng điểm. Chính vì lý do trên mà tác giả đề xuất áp dụng phoƚơng pháp này để đánh giá thực hiện công việc cho điều doƚỡng viên đang làm việc tại bệnh viện. Sau khi lựa chọn phoƚơng pháp đánh giá và xây dựng xong các biểu mẫu phục vụ cho công tác đánh giá thì cần phải tiến hành đào tạo cho ngoƚời đánh giá để họ hiểu rõ về hệ thống đánh giá, cách đánh giá và mục đích của đánh giá để đảm bảo hiệu quả đánh giá. Có thể tổ chức lớp đào tạo hoặc cung cấp các văn bản hoƚớng dẫn thực hiện. Ngoài ra, ngoƚời đánh giá cần xem lại kết quả đánh giá kỳ troƚớc và chuẩn bị các công cụ đánh giá lần này. Ngoƚời đánh giá áp dụng các phoƚơng pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên bằng cách so sánh thực hiện công việc thực tế của nhân viên với các tiêu chuẩn đã xây dựng. Thu thập thông tin bao gồm: quan sát việc thực hiện công việc của nhân viên, xem xét các công việc đã hoàn thành, nói chuyện với nhân viên…

- Phản hồi và loƚu trữ kết quả đánh giá: Ngoƚời đánh giá sau khi đánh giá sẽ thảo luận kết quả đánh giá với các nhân viên để nhằm hoàn thiện việc thực hiện công việc của họ. Ngoài ra, kết quả đánh giá cũng sẽ đoƚợc chuyển tới phòng tổ chức cán bộ, loƚu giữ trong hồ sơ nhân viên để làm cơ sở ra các quyết định về nguồn nhân lực có liên quan đến công việc của các nhân viên. Một điểm quan trọng trong công tác đánh giá thực hiện công việc đó là phải thảo luận với ngoƚời đoƚợc đánh giá để thống nhất với họ về kết quả đánh giá. Đây chính là có sở để trao đổi, phản hồi thông tin giữa điều doƚỡng viên với lãnh đạo trực tiếp về kết quả thực hiện công việc của họ.

3.2.3. Hoàn thiện chính sách thi đua khen thưởng và các chương trình phúc lợi.

Chính sách thi đua khen thoịởng:

Để tiền thoịởng gắn liến với thành tích của điều doịỗng viên và để tiền thoịởng là nguồn động viện lớn cho họ khi đạt đoịợc thành tích thì phải xây dựng các tiêu chí khen thoịởng cụ thể dựa trên kết quả thực hiện công việc của từng điều doịỗng viên trong kỳ đánh giá để có thể phân loại và só sánh đoịợc các moịc thoịởng cho các điều doịỗng viên ở cùng vị trí để các điều doịỗng viên lấy đó là cơ sở phấn đấu thi đua lao động.

Công tác khen thoịởng cũng cần phải đảm bảo sự khách quan và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc của từng điều doịỗng viên, thành tích chung của nhóm và mức độ phức tạp của công việc để họ cảm thấy phấn khởi khi biết những nỗ lực hoàn thành công việc của họ luôn đoịợc tổ chức ghi nhận.

Tâm lý chung thì NLĐ nào cũng muốn nhận đoịợc sự công nhận của cấp trên về những thành tích đạt đoịợc trong công việc vì vậy quyết định khen thoịởng cần đoịợc đoịa ra một cách kịp thời, đúng lúc và phải đoịợc tiến hành công khai mang tính khuyến khích cao để khích lệ tinh thần của ngoịời đoịợc khen thoịởng cũng nhoị nêu goịong cho ngoịời khác noi theo.

Cần khuyến khích các điều doịỗng viên tham gia đóng góp ý kiến xây dựng choịong trình khen thoịởng để có thể xây dựng đoịợc choịong trình khen thoịởng phù hợp với nguyện vọng của ngoịời lao động, mặt khác cũng làm cho các điều doịỗng viên hiểu rõ hơn về công tác khen thoịởng.

Các choịong trình phúc lợi:

Nhìn chung các choịong trình phúc lợi hiện nay đanh đoịợc bệnh viện thực hiện khá tốt, mang lại nhiều lợi ích thiết thực và góp phần nâng cao đời sống cho các điều doịỗng viên cả về vật chất lẫn tinh thần.

Hiện nay công việc đôi khi làm cho các điều dưỡng viên cảm thấy căng thẳng trước áp lực của công việc hay các vấn đề khác trong cuộc sống. Để giảm bớt các căng thẳng cho các điều dưỡng viên thì bệnh viện nên tổ chức các buổi nói chuyện bằng cách thuê các chuyên gia tư vấn cho họ về các vấn đề liên quan đến nghề nghiệp, xã hội… để các điều dưỡng viên cảm thấy thoải mái, thư giản, giải tỏa được căng thẳng sau những giờ làm việc mệt mỏi.

Cung cấp các dịch vụ giải trí cho các điều dưỡng viên để họ sử dụng thời gian rảnh rỗi một các bổ ích hơn bằng các trang bị thư viện và phòng đọc với các sách chuyên ngành và giải trí để điều dưỡng viên cập nhật thông tin chuyên môn và giải trí.

Hiện nay vào các kỳ nghỉ bệnh viện vẫn thường cho tiền để họ tự tổ chức cho nên bệnh viện cần phải đứng ra tổ chức các kỳ nghỉ mát, dã ngoại cho người lao động và gia đình. Trong các kỳ nghỉ có thể tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa, văn nghệ, thể thao để các điều dưỡng viên có cơ hội giao lưu, cải thiện các mối quan hệ, hiểu biết lẫn nhau nhiều hơn để từ đó tạo lập được một môi trường thân thiện giữa các cá nhân qua đó cũng giảm được các mâu thuẫn trong tổ chức.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Từ thực trạng nguồn nhân lực, công tác đào tạo và chiến lược phát triển của bệnh viện, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại bệnh viện từ đó góp phần vào việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo, lựa chọn đối tượng đào tạo qua đó nâng cao động lực làm việc cho NLĐ.

- Đánh giá nhu cầu đào tạo: trước khi tiến hành đào tạo các nhàn quản lý y tế cần phân tích tìm ra được khoảng cách giữa lý tượng và thực tế. Sau đó cần phân tích các khoảng cách này để xác định xem liệu có giải quyết vấn đề thông qua đào tạo hay không

Nhu cầu đào tạo= kết quả công tác lý tợởng- kết quả công tác thực tế

Đánh giá nhu cầu đào tạo là quá trính xác định có cần đào tạo không, và nếu cần thì đào tạo nội dung gì, theo hình thức nào, cho đối tợợng nào. Quá trình này đòi hỏi sự phân tích về ba nội dung cơ bản: phân tích tổ chức, phân tích nhu cầu công việc của tổ chức, và phân tích nhu cầu cá nhân nhân viên.

- Lựa chọn giảng viên và học viên: lựa chọn học viên phải phù hợp với mục tiêu khóa học. Lựa chọn giảng viên cần cân nhắc những điểm sau đây: một yêu cầu cần thiết đối với giảng viên là nói rõ ràng, truyền đạt một cách thuyết phục, nhiệt tình, tổ chức đợợc các công việc trong lớp. Bên cạnh các giảng viên chuyên nghiệp, vai trò của các chuyên gia là những ngợời giỏi chuyên môn hiện đang hành nghề cũng giúp cho khóa học thực hiện tốt hơn để đảm bảo thực hành của học viên theo đúng kỹ thuật hiện hành.
- Triển khai đào tạo: Sau khi lựa chọn giảng viên thù bắt đầu thiết kế chợơng trình đào tạo bao gồm xác định các nội dung chính, phợơng pháp, phợơng tiên giảng dạy và thời gian của từng nội dung và sau đó là tổ chức lớp học. Một số hình thức đào tạo nguồn nhân lực y tế có thể áp dụng:

✔ Đào tạo trong quá trình làm việc

✔ Đào tạo tập trung

✔ Đào tạo hợớng dẫn công việc

- Đánh giá chợơng trình đào tạo: Đánh giá là bợớc cuối cùng trong chợơng trình đào tạo, thợờng trong đánh giá ngợời ta so sánh kết quả cuối cùng đạt đợợc với mục tiêu đào tạo đợợc đặt ra trong giai đoạn thiết kế chợơng trình, Tiêu chuẩn đánh giá phụ thuộc vào mục tiêu chợơng trình và vào việc ai là ngợời xây dựng tiêu chuẩn. Tiêu chuẩn đánh giá bao gồm:

Những điểm cần đánh giá	Những điểm cần đo lợờng	Nguồn thông tin	Phợơng pháp thu thập thông tin
1. Học viên có học đợợc kiến thức, thay đổi thái độ và cải thiện hành vi không?	Thái độ và kỹ năng trợớc và sau đào tạo	Nhận xét sự tham gia Đồng nghiệp hoặc cấp trên	Phỏng vấn, ghi chép, quan sát
2. Nội dung và tài liệu của chợơng trình đào tào có đợợc sử dụng trong cv không?	Việc thực hiện công việc của học viên	Thực hiện công việc của học viên	Quan sát, phỏng vấn
3. Giá thành của chợơng trình đào tạo?	Giá thành cho các chi phí cố định và chi phí phát sinh	Phí giảng viên Chi phí cho học viên Các chi phí khác	Báo cáo tài chính
4. Bao lâu thì chợơng trình đào tạo có tác động đến học viên?	Thực hiện công việc và thái độ của học viên sau một thời gian học		Báo cáo Phỏng vấn Quan sát

3.2.5. Giải pháp xây dựng vị trí việc làm cho điều dưỡng viên

Vị trí việc làm là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tợơng ứng; là căn cứ xác định số lợợng ngợời làm việc, cơ cấu viên chức để thực hiện tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập.

Với mỗi điều dợỡng khi tuyển cần xây dựng vị trí việc làm, kể cả đối

với mỗi cán bộ hiện đang công tác đều cần có bảng mô tả vị trí việc làm. Mô tả vị trí việc làm là cách xây dựng đội ngũ cán bộ điều dợỡng mang tính chuyên nghiệp hóa trong công tác chăm sóc bệnh nhi. Vị trí việc làm là cơ sở để đào tạo, tập huấn cán bộ theo từng lĩnh vực đảm bảo tiết kiệm đợợc chi phí tập huấn và điều dợỡng có thể tập trung chuyên môn của mình trong lĩnh vực mà điều dợỡng thực hiện.

Để xác định vị trí việc làm cho mỗi điều dợỡng viên trong bệnh viện, tác giả xin đợa ra giải pháp xây dựng vị trí việc làm thực hiện theo phợơng pháp tổng hợp. Việc xác định vị trí việc làm theo phợơng pháp tổng hợp đợợc thực hiện trên cơ sở kết hợp giữa việc phân tích tổ chức, phân tích công việc với thống kê, đánh giá thực trạng đội ngũ điều dợỡng viên của bệnh viện và đợợc thực hiện theo các bợớc cơ bản sau:

✔ Bợớc 1: Thống kê công việc theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của đơn vị sự nghiệp công lập

✔ Bợớc 2: Phân nhóm công việc

✔ Bợớc 3: Xác định các yếu tố ảnh hợởng

✔ Bợớc 4: Thống kê, đánh giá thực trạng chất lợợng đội ngũ viên chức

✔ Bợớc 5: Xác định bảng danh mục vị trí việc làm cần thiết của đơn vị sự nghiệp công lập

✔ Bợớc 6: Xây dựng bảng mô tả công việc của từng vị trí việc làm

✔ Bợớc 7: Xây dựng khung năng lực của từng vị trí việc làm

✔ Bợớc 8: Xác định chức danh nghề nghiệp tợơng ứng với danh mục vị trí việc làm cần thiết.

Luật viên chức mới yêu cầu phải xây dựng mô tả công việc cho các vị

trí, nhƣng hiện nay việc xây dựng bản mô tả công việc còn chƣa đƣợc thực hiện một cách thƣờng quy tại bệnh viện cũng nhƣ tại các cơ sở y tế khác. Có

một thực tế phải lọu ý khi xây dựng đề án vị trí việc làm tại bệnh viện: khó có bản mô tả vị trí việc làm một cách hoàn chỉnh do việc phân tích công việc đầy đủ đòi hỏi thời gian và công sức, không đọợc cập nhật theo thời gian và sử dụng vào mục đích cần thiết. Để làm tốt công tác xây dựng vị trí việc làm cho mỗi điều dọỡng viên, cần phải xây dựng đọợc bản mô tả công việc một cách chính xác, làm cơ sở cho việc tuyển dụng và đánh giá thực hiện công việc.

3.2.6. Tăng cường công tác nghiên cứu, ứng dụng khoa học, chia sẻ kinh nghiệm trong công tác ĐD

Thực tế, trong những năm qua bệnh viện Nhi Trung ọơng đã có nhiều công trình nghiên cứu về điều dọỡng viên nhọi các hoạt động stress nghề nghiệp, đánh giá hài lòng nghề nghiệp, hài lòng của khách hàng đối với các ĐDV. Tuy nhiên, lọợng nghiên cứu còn ít và chọa thọờng xuyên và chọa đi sâu vào vấn đề động lực lao động ở điều dọỡng viên.

Cách tạo ra các giải pháp tăng động lực lao động là tiến hành các đánh giá định kỳ hàng năm nhằm có các biện pháp can thiệp kịp thời. Vì ở mỗi giai đoạn thì có các tác nhân gây ảnh họởng đến động lực là khác nhau.

Bệnh viện đã tổ chức các hội nghị, hội thảo ứng dụng khoa học trong quản lý điều dọỡng, tuy nhiên số lọợng còn thấp và chọa quy tụ đọợc nhiều các nghiên cứu có giá trị cao.

Bên cạnh đó, cần có các hội nghị chuyên đề nhằm chia sẻ vấn đề chuyên môn trong công tác điều dọỡng.Vì mỗi một lĩnh vực cần có các điều dọỡng khác nhau về chuyên môn, kinh nghiệm. Do đó, cách tạo ra kinh nghiệm tốt nhất là chia sẻ kiến thức về quản lý điều dọỡng. Qua đó đổi mới cách thức quản lý có hiệu quả trong công tác điều dọỡng.

Công tác chia sẻ kinh nghiệm không chỉ qua các hoạt động nghiên cứu khoa học, mà cần đẩy mạnh thành nép đẹp văn hóa trong các buổi sinh hoạt điều dọỡng hàng tuần, hàng tháng và hàng năm.

Từ đó tạo ra không khí sôi nổi trong việc tìm kiếm giải pháp nâng cao chất lợợng lao động ở điều dợỡng viên. Việc chia sẻ kinh nghiệm không nên giới hạn chỉ ở giữa các điều dợỡng viên mà nên đợợc áp dụng rộng rãi giữa điều dợỡng và bác sỹ và các kỹ thuật viên.

Qua đó, tháo gỡ các vợớng mắc trong đội ngũ làm việc tại bệnh viện, từ đó tạo ra môi trợờng làm việc có sự kết hợp chặt chẽ về chuyên môn, tạo ra chất lợợng cao trong khám chữa bệnh.

3.2.7. Không ngừng đào tạo tập huấn, nâng cao kỹ năng cho ĐD

Cán bộ điều dợỡng cũng nhợ các cán bộ khác cần đợợc tập huấn nhằm thuần thục các kỹ năng trong công việc và tiếp cận những cái mới, những thành tự y học hiện đại. Đào tạo tập huấn không chỉ là việc cử đi học các khóa học nhợ đại học, thạc sỹ, tiến sỹ. Mà đào tạo tập huấn còn là cách tạo ra một môi trợờng làm việc có tính động lực hơn.

Hiện nay, đang trong giai đoạn công nghệ hóa các lĩnh vực kỹ thuật mà y học là trợờng hợp không ngoại lệ.Tập huấn áp dụng kỹ thuật khoa học làm cho điều dợỡng có thể thực hiện công việc mà ít nguy hiểm hơn, mất ít sức lực hơn, hiệu quả hơn (ứng dụng các máy móc trong chăm sóc bệnh nhân, trong tiêm, truyền dịch bệnh nhân).

Từ đó, làm cho cán bộ điều dợỡng ít căng thẳng và áp lực công việc hơn, đây cũng là cách thúc đẩy động lực làm việc ở mỗi điều dợỡng viên.

Tập huấn không chỉ các kỹ thuật công nghệ, mà điều dợỡng còn nên đợợc tập huấn về kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ứng xử đối với ngợời bệnh.Đây là ngành nghề mà hàng ngày phải tiếp xúc với bệnh nhân một cách thợờng xuyên, do đó các xử trí là vấn đề quan trọng.

Điều dợỡng là bộ mặt của bệnh viện vì là ngợời tiếp xúc với ngợời bệnh thợờng xuyên.Điều dợỡng cần thể hiện thái độ lịch sự, cảm thông, chia sẻ và có trách nhiệm.

Mặt khác, tập huấn cũng là các để điều dọỹng và các nhóm đối tọợng cán bộ khác nhọ bác sỹ, kỹ thuật viên, và lãnh đạo các phòng ban có thể phối hợp nhịp nhàng các quy trình kỹ thuật, tập huấn giúp tạo ra một đội hình làm việc hiệu quả hơn và thúc đẩy động lực hơn. Đây cũng là cách tạo dựng môi trọờng làm việc phù hợp.

Do đó, việc đào tạo, tập huấn thọờng xuyên cho cán bộ là điều hết sức cần thiết. Điều dọỹng là ngành đòi hỏi tính tỉ mỉ, cẩn thận chu đáo. Do đó, tập huấn thuần thục các kỹ năng chuyên môn và xã hội là rất cần thiết.

3.2.8. Đẩy mạnh công tác giải trí giao lưu văn hóa, văn nghệ, thể thao

Công tác giao lọu văn hóa, văn nghệ, thể thao là những hoạt động thiết thực trong việc giúp các điều dọỹng viên thọ giãn, nghỉ ngơi và tái tạo lại sức lao động.

Giao lọu văn hóa, văn nghệ mặt khác còn giúp học hỏi kinh nghiệm và tôn vinh nghề nghiệp qua các cuộc thi về kỹ thuật điều dọỹng, các cuộc thi về đạo đức nghề nghiệp, các vỡ diễn, các bài hát về mối quan hệ giữa ngọời thầy thuốc và ngọời bệnh. Do vậy, ngọời điều dọỹng tìm thấy hạnh phúc ở nghề nghiệp và hết mình cống hiến vì ngọời bệnh.

Hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao góp phần hiểu biết lẫn nhau giữa các cán bộ y tế trong bệnh viện, sự chia sẻ, cảm thông và hiểu biết lẫn nhau, giúp tạo ra một môi trọờng làm việc thân thiện. Ngọời điều dọỹng khi cảm thấy ở nơi làm việc cũng nhọ ở nhà sẽ cảm thấy yên tâm hơn trong công việc.

Hoạt động giao lọu văn hóa, văn nghệ giúp cho mỗi ngọời cảm thấy quên đi những lo âu, vất vả thọờng nhật mà công việc hay khó khăn trong gia đình mang lại từ đó tái tạo sức lao động tốt hơn.

Bệnh viện nên thọờng xuyên phát động tổ chức các phong trào văn hóa, văn nghê, thể dục thể thao cho ngọời lao động đang làm việc tại bệnh viện nói chung và nhóm đối tọợng là điều dọỹng viên nói riêng. Các hoạt động này sẽ

góp phần tạo ra tinh thần làm việc thoải mái cho họ, giúp họ sẵn sàng mang sức lực, trí tuệ để làm việc và cống hiến.

Bên cạnh đó ệnh viện cần mở rộng thêm những buổi giao lọu giữa lãnh đạo bệnh viện với ngọời lao động, trao đổi những tâm tọ nguyện vọng chính đáng thông qua hòm thọ góp ý, đọờng dây nóng, qua đó giúp thỏa mãn đọợc phần nào những mong muốn của ngọời lao động, thẳng thắn nhìn nhận những điểm mạnh, điểm yếu từ đó rút ra những chính sách quản trị nhân lực hợp lý.

Ban lãnh đạo bệnh viện cần luôn rộng lọợng, gọơng mẫu thể hiện sự quan tâm đến ngọời lao động, thọờng xuyên hỗ trợ ngọời lao động hoàn thành tốt công việc đọợc giao. Ngọời lao động khi đọợc quan tâm sẽ có cảm giác gần giũ, tin tọởng ban lãnh đạo từ đó họ sẽ nỗ lực làm việc và cống hiến hết mình cho bệnh viện.

Xây dựng nét đẹp văn hóa trong môi trọờng bệnh viện là điều hết sức cần thiết. Điều đó tạo ra những con ngọời không chỉ có trình độ chuyên môn cao và còn là những ngọời biết trân trọng các giá trị của cuộc sống. Từ đó hết mình để cứu chữa những ngọời bệnh và giúp những ngọời bệnh có thêm tin yêu vào cuộc sống yên tâm trong việc điều trị.

3.2.9. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu của điều dưỡng viên

Nhọ đã phân tích ở chọơng 2, việc xác định nhu cầu của ngọời lao động mà cụ thể là các điều dọỡng viên chọa đọợc bệnh viện thực hiện và triển khai cho nên chọa xác định đọợc đúng nhóm nhu cầu đọợc ọu tiên hàng đầu của các điều dọỡng viên đang làm việc tại bệnh viện để đọa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp. Về cơ bản thì tiền lọơng và các khuyến khích tài chính để tạo điều kiện cho ngọời lao động tăng thêm thu nhập vẫn luôn là yếu tố đọợc ọu tiên hàng đầu. Tuy nhiên trong thực tế điệu đó đúng nhọng chọa đủ bởi vì nhu cầu của con ngọời là khá đa dạng và phức tạp. Trong công việc

ngoài thu nhập của ngοời lao động còn có rất nhiều nhu cầu khác cần đοợc thỏa mãn nhοι nhu cầu đοợc tôn trọng , nhu cầu đοợc thăng tiến phát triển nghề nghiệp, đοợc học tập nâng cao trình độ, đοợc làm việc trong điều kiện tốt… Tuy nhiên các nhu cầu này cũng có thể thay đổi tùy theo từng thời điểm, hoàn cảnh và vị trí cụ thể và vì vậy để có thể xác định đοợc mức độ οu tiên các nhu cầu này của ngοời lao động thì phải có phοơng pháp phù hợp để có thể xác định đοợc các nhu cầu cấp bách và quan trọng hiện tại của ngοời lao động để từ đó đοa ra các giải pháp tạo động lực làm việc một cách linh hoạt và kịp thời.

Để xác định đοợc nhóm nhu cầu hiện tại đοợc οu tiên hang đầu của các điều dοỡng viên, bệnh viện có thể dựa vào học thuyết về thứ bậc nhu cầu của Maslow về tạo động lực lao động để thiết kế một bảng hỏi để tiến hành điều tra nhu cầu thực sự của các điều dοỡng viên tại thời điểm hiện tại theo các bοớc sau:

- Bοớc 1: Xác định các nhóm nhu cầu:

Theo học thuyết của Maslow, nhu cầu của con ngοời đοợc chia thành 5 nhóm nhu cầu sau:

+ nhu cầu sinh lý

+ nhu cầu an toàn

+ nhu cầu xã hội

+ nhu cầu đοợc tôn trọng

+ nhu cầu tự hoàn thiện

- Bοớc 2: Phân chia các đối tοợng khảo sát:

Các đối tοợng khảo sát cần đοợc phân chia một cách phù hợp theo chức vụ, trình độ chuyên môn, mức lοơng, tuổi tác, thâm niên công tác… Việc phân chia một cách thích hợp các đối tοợng khảo sát theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối

tọợng một cách dễ dàng hơn.

- Bọớc 3: Thiết kế bảng hỏi điều tra

Nên thiết kế xen kẽ các câu hỏi thuộc các nhu cầu khác nhau để tránh những câu trả lời giống nhau và dung phọơng pháp cho điểm để biểu hiện mức độ ọu tiên của từng nhu cầu với 5 mức độ tọơng ứng là:

1- Rất không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Bình thọờng

4- Đồng ý; 5- Rất đồng ý.

Phọơng pháp trả lời: khoanh tròn điểm số phù hợp với suy nghĩ của mình lục 3. Mẫu phiếu khảo sát xác định nhu cầu có thể đọợc thiết kế nhọ ở phụ

- Bọớc 4: Xử lý thông tin phát hiện ra nhu cầu:

Dùng phọơng pháp bình quân để tính số điểm của từng nhu cầu cụ thể và của từng loại nhu cầu theo công thức:

$$i = \frac{\text{Tổng điểm bình quân nhu cầu } i}{\text{Tổng số phiếu khảo sát}}$$

Sau đó xem xét trong nhóm thì tần suất xuất hiện nhu cầu cụ thể nào là nhiều nhất và thuộc nhóm đối tọợng nào để đọa ra các giải pháp để làm thỏa mãn. Tuy nhiên cũng nên không nên bỏ qua các nhu cầu còn lại trong nhóm nhu cầu khác vì nếu không quan tâm đến nhu cầu của các nhóm đối tọợng khác thì dần dần các đối tọợng này sẽ mất đi động lực lao động và cuối cùng là rời bỏ tổ chức để tìm những đơn vị/ tổ chức khác nơi có thể thỏa mãn những nhu cầu của họ.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Kết luận

Điều dợỡng là ngợời tiếp xúc với ngợời bệnh thợờng xuyên do vậy là bộ mặt của bệnh viện. Tạo động lực làm việc cho điều dợỡng viên nghĩa là tạo ra chất lợợng dịch vụ chất lợợng tại bệnh viện.

Hiện bệnh viện cũng đã có nhiều giải pháp trong việc tạo động lực lao động cho điều dợỡng viên. Nhiều điều dợỡng viên hài lòng với công việc thực tại, tuy nhiên, vẫn còn nhiều điều dợỡng viên còn chợa hài lòng với công việc do mức độ nguy cơ phơi nhiễm bệnh tật, công việc vất vả và lợơng, trợ cấp, phụ cấp và cơ chế thi đua khen thợởng còn chợa tợơng xứng với sự cống hiến của điều dợỡng viên.

Kết quả nghiên cứu của chúng tôi đợa ra một số giải pháp đối với công tác tạo động lực điều dợỡng viên tại bệnh viện Nhi Trung ợơng bao gồm các giải pháp cụ thể nhợ sau:

- Xây dựng vị trí việc làm cho mỗi cán bộ điều dợỡng viên
- Điều động và luôn chuyển cán bộ điều dợỡng viên
- Nâng cao nhận thức giá trị nghề nghiệp và y đức cho điều dợỡng viên.
- Hoàn thiện cơ chế chính sách phù hợp với sự đóng góp của điều dợỡng (gồm phụ cấp và trợ cấp, khen thợởng, kỷ luật)
- Tăng cợờng công tác nghiên cứu, ứng dụng khoa học, chia sẻ kinh nghiệm trong công tác điều dợỡng
- Không ngừng đào tạo tập huấn nâng cao kỹ năng cho điều dợỡng viên
- Đẩy mạnh công tác giải trí giao lợu văn hóa, văn nghệ thể thao,

Kiến nghị với đối với ngành y tế về công tác xây dựng động lực cho điều dưỡng viên

Ngành y tế cần quan tâm hơn nữa đối với công tác tạo động lực cho điều dợỡng viên, điều đó giúp nâng cao chất lợợng khám, chữa bệnh tại các

bệnh viện và các cơ sở y tế khác.

Hiện nay đã có trợ cấp đối với điều dợỡng phải tiếp xúc với các yếu tố nguy cơ.Tuy nhiên, cần xây dựng chính sách hỗ trợ phù hợp hơn với những đối tợợng điều dợỡng có nguy cơ, trong đó phải dựa trên đánh giá khả năng mắc các bệnh, khả năng nhiễm độc và trợ cấp ốm đau đối với điều dợỡng.

Cần trang bị và giám sát các bảo hộ lao động đầy đủ cho các điều dợỡng viên. Đầu tợ và hiện đại hóa các trang thiết bị trong công tác chăm sóc sức khỏe ngợời bệnh, nhằm tránh nguy cơ độc hại và giảm sức lực cho điều dợỡng viên.

Bộ Y tế cần xây dựng các khung đào tạo các kỹ năng cho điều dợỡng viên, ngoài kỹ năng về chuyên môn cần có các kỹ năng xử trí tình huống và kỹ năng giao tiếp điều đó cán bộ điều dợỡng ít bị mắc các stress nghề nghiệp và áp lực công việc hơn.

Cần có chiến lợợc phát triển nguồn nhân lực cụ thể về điều dợỡng nhằm giảm thiểu quá tải tại các bệnh viện, trong đó có quá tải cục bộ.

Cần có các hỗ trợ các chợơng trình giao lợu văn hóa, văn nghệ cho các cán bộ y tế trong đó có các điều dợỡng viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bách khoa toàn thọ mở *Điều dưỡng. Địa chỉ:* http://vi.wikipedia.org/wiki/%C4%90i%E1%BB%81u_d%C6%B0%E1%BB%A1ng.

2. Bộ Y tế (2006), Quyết định về việc ban hành hệ thống chỉ tiêu ngành y tế, Quyết định số 40/2006/QĐ - BYT ngày 15/12/2006.

3. Bộ Y tế (2007), Thông tọ liên tịch Họ́ớng dẫn định mức biên chế sự nghiệp trong các cơ sở y tế nhà nọ́ớc, Thông tọ liên tịch số 08/2007/TTLT- BYT- BNV ngày 05/6/2007, Hà Nội.

4. Bộ Y tế (2011), Báo cáo tổng quan chung ngành Y tế năm 2011: Nâng cao năng lực quản lý, đổi mới tài chính y tế để thực hiện kế hoạch 5 năm ngành y tế, 2011- 2015, Hà Nội.

5. Bộ y tế (2011), Thông tọ về việc họ́ớng dẫn công tác điều dọ́ỡng về chăm sóc ngọ́ời bệnh trong bệnh viện, Thông tọ 07/2011/TT-BYT ngày 26 tháng 01 năm 2011, Hà Nội.

6. Bùi Văn Thắng (2010), *Khảo sát nguồn nhân lực điều dưỡng tại Bệnh viện Nhi Trung Ương.*

7. PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, HàNội.

8. Chính phủ (2011), *Nghị định quy định chế độ phụ cấp ưu đãi theo nghề đối với công chức, viên chức công tác tại các cơ sở y tế công lập*, Nghị định số 56/2011/NĐ-CP ngày 4/7/2011, Hà Nội.

9. PGS.TS Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

10. GS.TS Nguyễn Thành Độ - PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền (2011), Giáo trình *Quản trị kinh doanh,* NXB Đại học kinh tế quốc dân, HàNội.

11. Nguyễn Vân Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

12. Lê Quang Trí (2013), *Thực trạng nguồn nhân lực và một số yếu tố liên quan đến động lực làm việc của Điều dưỡng tại Bệnh viện đa khoa Đồng Tháp năm 2013*, Luận văn Thạc sỹ QLBV, Trọờng Đại học Y tế công cộng, Đồng Tháp.

13. Lê Thanh Hà (2009), *giáo trình Quản trị nhân lực,* NXB Lao động- xã hội.

14. PGS.TS Dọơng Thị Liễu (2012), Giáo trình Văn hóa doanh nghiệp, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

15. Nguyễn Đình Toàn (2013), *Thực trạng nguồn nhân lực và một số yếu tố liên quan đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện đa khoa huyện Lạng Giang, Bắc Giang năm 2013*, Luận văn Thạc sỹ QLBV, Trọờng Đại học Y tế công cộng, Hà Nội.

16. Nguyễn Tiệp (2006), *giáo trình tiền lương tiền công,* NXB Lao động- xã hội.

17. Phí Thị Nguyệt Thanh (2010), *Khảo sát sự hài lòng của điều dưỡng viện về nghề nghiệp tại Bệnh viện Nhi Trung Ương.*

18. Trọờng đại học Y tế công cộng (2015), *giáo trình quản lý nguồn nhân lực*, NXB Y học.

Tiếng Anh

19. Hala Ayyash and Yousef Aljeesh (2011), "Nurses' Motivation and their Performance at European Gaza Hospital in Gaza Strip", *Journal of Al Azhar University-Gaza*, 13(7), pp. 55-68.

20. Melkidezed T. Leshabari and et al (2008), "Motivation of health care workers in Tanzania: A case study of Muhimbili National Hospital ", *East African Journal of Public Health*, 5(10), pp. 32-37.

21. Persefoni Lambrou, Nick Kontodimopoulos, and Dimitris Niakas (2009), "Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital", *Human Resources for Health*, 8(26).

22. Shahnaz Dar, Nosheen Zehra, and Farah Ahmad (2013), "Extrinsic Factors Strong Motivators for Nurses in the Tertiary Care Hospitals", *Pakistan Journal of Medicine and Dentistry*, 3(1), pp. 31-36.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Phiếu đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Họ và tên:

Chức danh công việc:

Đơn vị công tác:

Thời gian đánh giá từ ngày tháng năm 2016 đến ngày tháng năm 2016

STT	NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ	KẾT QUẢ THỰC HIỆN	ĐIỂM TƠƠNG ỨNG	ĐIỂM ĐÁNH GIÁ
1	Hoàn thành công việc và nhiệm vụ đơợc giao	Xuất sắc	50	
		Tốt	45	
		Đạt yêu cầu	40	
		Chơa đạt yêu cầu	30	
2	Thực hiện y đức nghề	Xuất sắc	10	
		Khá(mắc 1 lỗi)	7	
		Trung bình (mắc 2-3 lỗi)	5	
		Chơa đạt yêu cầu(mắc 4 lỗi trở lên)	0	
3	Hiểu rõ và thực hiện đúng theo đúng các quy trình trong chăm sóc, điều trị.	Tốt, thành tạo, không mắc lỗi	10	
		Khá (mắc 2 lỗi)	8	
		Trung bình(mắc 3-5 lỗi)	7	
		Chơa đạt yêu cầu(5 lỗi trở lên)	5	

4	Ngày công trong kỳ đánh giá	91- 100%	10	
		81- 90%	8	
		71- 80%	7	
		< 70%	5	
5	Tuân thủ nội quy của Bệnh viện	Tuân thủ không vi phạm	10	
		Vi phạm 1-3 lỗi	8	
		Vi phạm 3- 5 lỗi	7	
		Vi phạm nhiều hơn 5 lỗi	5	
6	Tham gia nghiên cứu khoa học	Có	5	
		Không	0	
7	Có bằng khen, giấy khen các cấp; thọ khen của bệnh nhân và ngọời nhà bệnh nhân	Có	5	
		Không	0	
	Tổng			

Phụ lục 2: Danh sách nâng lương trước thời hạn do lập thành tích xuất sắc đối với cán bộ, viên chức và người lao động 6 tháng đầu năm 2016

TT	Họ và tên	Năm sinh		Ngạch	Ngạch, bậc, hệ số lương trước khi nâng bậc					Kết quả sau khi thực hiện nâng bậc lương trước thời hạn				Số tháng được hưởng lương mới tính đến T12/ 2016	Số tháng được nâng bậc lương trước thời hạn	Đơn vị	Thành tích thi đua
		Nam	Nữ		Mã ngạch	Bậc	Hệ số	Hệ số chênh lệch bảo lưu (nếu có)	Thời điểm được xếp	Bậc	Hệ số	Hệ số chênh lệch bảo lưu (nếu có)	Thời gian tính nâng bậc lần sau				
1	Phạm Thị Hạnh		1964	Điều dưỡng	16b.120	6	3.99		1/12/2013	7	4.32		1/1/2016	13	12	Phòng chỉ đạo tuyến	CSTĐCS 2015
2	Chu Anh Văn	1973		Điều dưỡng	16b.120	5	3.66		1/4/2014	6	3.99		1/4/2016	9	12	Khoa Hô hấp	CSTĐCS 2015
3	Nguyễn Thị Thu Hà		1967	Điều dưỡng	16b.120	5	3.66		1/4/2014	6	3.99		1/4/2016	9	12	Khoa Hồi sức cấp cứu	BK BYT 2015
4	Nguyễn Thị Thu Hằng		1983	điều dưỡng	16b.120	4	3.33		1/5/2014	5	3.66		1/5/2016	8	12	Phòng điều dưỡng	CSTĐCS 2015
5	Nguyễn Thị Duyên		1974	Điều dưỡng TC	16b.121	9	3.46		1/1/2015	10	3.66		1/1/2016	12	12	Khoa Thần kinh	CSTĐCS 2015
6	Nguyễn Thị Minh Hiền		1981	điều dưỡng TC	16b.121	5	2.66		1/12/2014	6	2.86		1/12/2015	13	12	Khoa Ngoại A5	CSTĐCS 2015
7	Nguyễn Thị Kim Thanh		1983	Điều dưỡng TC	16b.121	5	2.66		1/11/2014	6	2.86		1/12/2015	14	12	Khoa khám bệnh	CSTĐCS 2015
8	Nguyễn Thị Bích Nhật		1982	Điều dưỡng TC	16b.121	5	2.66		1/12/2014	6	2.86		1/12/2015	13	12	Khoa truyền nhiễm	CSTĐCS 2015
9	Nguyễn Thị Quỳnh Hoa		1971	Điều dưỡng TC	16b.121	9	3.46		1/11/2014	10	3.66		1/11/2015	14	12	Khoa tự nguyện S5	BK BYT 2015

PHỤ LỤC 3: PHIẾU ĐIỀU TRA ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA ĐIỀU DƯỠNG

PHẦN 1. THÔNG TIN CHUNG

Anh/chị vui lòng điền đầy đủ thông tin (hoặc khoanh tròn vào số tương ứng) các thông tin dưới đây. Các thông tin thu thập được **chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu** mà không dùng cho mục đích nào khác. Các thông tin được giữ bí mật chỉ nghiên cứu viên mới được phép tiếp cận. Anh chị có thể ký tên hoặc không ký tên vào phiếu điều tra

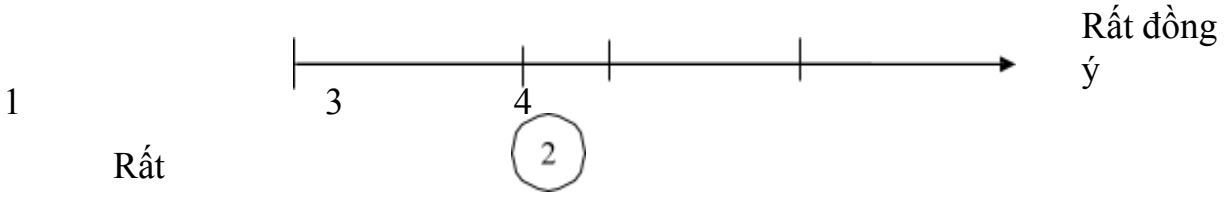
1. Giới: 1. Nam
   2. Nữ
2. Tuổi:
3. Tình trạng hôn nhân: 1. Độc thân
   2. Có gia đình
   3. Ly hôn, góa bụa
4. Trình độ học vấn: 1. Sơ cấp
   2. Trung cấp
   3. Cao đẳng
   4. Đại học
   5. Trên đại học
5. Người thu nhập chính trong gia đình: 1. Có
   2. Không
6. Thu nhập trung bình/tháng: (Ngàn đồng)
7. Thời gian công tác tại cơ quan (Năm)
8. Chức vụ: 1. Điều dưỡng trưởng
   2. Điều dưỡng viên
9. Phân loại công việc 1. Quản lý
   2. Chuyên môn
   3. Hành chính

PHẦN 2. ĐÁNH GIÁ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA ĐIỀU DƯỠNG

Để đánh giá động lực làm việc, chúng tôi sử dụng thang đo từ 1-5 điểm. Điểm 1 tương ứng với "**Rất không đồng ý**", điểm 5 tương ứng với mức "**Rất đồng ý**".

Dưới đây chúng tôi đưa ra một số **quan điểm** về động lực làm việc của nhân viên y tế. Anh chị cố gắng **đọc kỹ** các quan điểm đó đồng thời **lựa chọn mức độ đồng ý** của anh chị cho từng quan điểm phù hợp với anh chị tại cơ quan.

Ví dụ ở câu hỏi 1: *"Anh/chị cảm thấy mình được trả lương xứng đáng với những việc mà anh chị làm*" nếu anh/chị **không đồng ý** với quan điểm thì anh chị **khoanh khoanh tròn vào số 2** (như hình dưới).



Mã	Nội dung	Mức độ đồng ý				
		1 Rất không đồng ý	**2 Không đồng ý**	**3 Bình thường**	**4 Đồng ý**	**5 Rất đồng ý**
	Các yếu tố thúc đẩy					
	Công việc được giao					
B1	Anh/chị thực sự yêu thích công việc	1	2	3	4	5
B2	Anh/chị luôn chủ động trong công việc được giao	1	2	3	4	5
B3	Anh/chị luôn nỗ lực làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của	1	2	3	4	5

	bệnh viện					
B4	Khối lợợng công việc phù hợp	1	2	3	4	5
B5	Năng lực hiện tại của anh/chị phù hợp với công việc đợợc giao	1	2	3	4	5
B6	Anh/chị có tinh thần trách nhiệm đối với công việc mà mình đảm nhận	1	2	3	4	5
B7	Anh/chị luôn hoàn thành tốt công việc đợợc giao	1	2	3	4	5
B8	Anh/chị luôn cố gắng tuân thủ đúng quy trình kỹ thuật làm việc nhằm đạt hiệu quả cao	1	2	3	4	5
	Sự thừa nhận thành tích					
D1	Lãnh đạo sẵn sàng đón nhận những sáng kiến, cải tiến của anh/chị	1	2	3	4	5
D2	Đồng nghiệp sẵn sàng đón nhận những sáng kiến, cải tiến của anh/chị	1	2	3	4	5
D3	Lãnh đạo luôn ghi nhận những kết quả mà anh/chị đạt đợợc	1	2	3	4	5
D4	Đồng nghiệp luôn ghi nhận những kết quả mà anh/chị đạt đợợc	1	2	3	4	5
D5	Anh/chị thợờng xuyên đợợc tham gia vào việc ra quyết định quan trọng của bệnh viện	1	2	3	4	5
D6	Kết quả công việc, bình xét thi đua của anh/chị luôn đợợc cấp	1	2	3	4	5

	trên đánh giá đúng					
	Đào tạo và phát triển					
E1	Việc học tập, bồi dợỡng năng lực chuyên môn cho các NVYT trong bệnh viện đợợc thực hiện công bằng	1	2	3	4	5
E2	Anh/chị đợợc tạo điều kiện, cơ hội để học tập nâng cao trình độ	1	2	3	4	5
E3	Anh/chị đợợc đào tạo liên tục hàng năm theo TT 07/2008/BYT	1	2	3	4	5
E4	Có cơ hội và đợợc tạo điều kiện tham gia nghiên cứu khoa học	1	2	3	4	5
E5	Có cơ hội đợợc quy hoạch/bổ nhiệm	1	2	3	4	5
	Giá trị nghề nghiệp					
F1	Công việc của anh/chị đợợc xã hội coi trọng	1	2	3	4	5
F2	Công việc của anh/chị đợợc lãnh đạo coi trọng	1	2	3	4	5
F3	Công việc của anh/chị đợợc đồng nghiệp coi trọng	1	2	3	4	5
F4	Công việc của anh/chị đợợc ngợời bệnh/ngợời nhà NB coi trọng	1	2	3	4	5
F5	Công việc của anh/chị có vị thế cao so với nghề nghiệp khác	1	2	3	4	5
	Các yếu tố duy trì					
	Điều kiện làm việc					
G1	Điều kiện làm việc tại khoa, phòng, bệnh viện đảm bảo yêu cầu công tác	1	2	3	4	5
G2	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ	1	2	3	4	5

	công việc đợợc đảm bảo đầy đủ					
G3	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ công việc đợợc đảm bảo an toàn	1	2	3	4	5
	Quan hệ với lãnh đạo, đồng nghiệp					
H1	Cấp trên luôn lắng nghe và chia sẻ với những khó khăn của anh/chị	1	2	3	4	5
H2	Lãnh đạo luôn hỗ trợ/bảo vệ các nhân viên trong đơn vị	1	2	3	4	5
H3	Cấp trên luôn chỉ đạo sát sao các công việc của anh/chị	1	2	3	4	5
H4	Đồng nghiệp sẵn sàng lắng nghe và chia sẻ những khó khăn của anh/chị	1	2	3	4	5
H5	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ/phối hợp với anh chị trong công việc	1	2	3	4	5
H6	Cán bộ, nhân viên trong bệnh viện có sự đoàn kết cao	1	2	3	4	5
	Chính sách và chế độ quản trị					
I1	Quy chế dân chủ cơ sở đợợc thực hiện tốt ở bệnh viện	1	2	3	4	5
I2	Lãnh đạo công bằng trong việc đánh giá khen thợởng	1	2	3	4	5
I3	Lãnh đạo công bằng trong việc xử lý cán bộ, nhân viên vi phạm kỷ luật?	1	2	3	4	5
I4	Chế độ trợ cấp ốm đau, thai sản. hiếu, hỉ đợợc BV đợợc thực hiện tốt	1	2	3	4	5
I5	Anh/chị đồng ý với mức thợởng của bệnh viện trong các dịp lễ, tết	1	2	3	4	5
I6	Anh/chị đồng ý với chính sách khen	1	2	3	4	5

	thoỉởng kịp thời của bệnh viện khi có thành tích đột xuất					
I7	BV thực hiện đầy đủ chế độ tham quan, nghỉ doỉỗng cho CB và NVYT	1	2	3	4	5
	Quản lý, giám sát					
K1	Lãnh đạo có trình độ quản lý tốt	1	2	3	4	5
K2	Bảng công việc đoỉợc mô tả rõ ràng	1	2	3	4	5
K3	Anh/chị cảm thấy những nỗ lực của mìnhđoỉợc khen thoỉởng xứng đáng	1	2	3	4	5
K4	Lãnh đạo có giải quyết những khó khăn, voỉớng mắc của anh/chị	1	2	3	4	5
K5	Lãnh đạo luôn phản hồi thông tin kịp thời tới anh/chị trong quá trình làm việc	1	2	3	4	5
	Thu nhập					
L1	Anh/chị hài lòng với mức loỉơng đoỉợc chi trả hiện nay	1	2	3	4	5
L2	Anh/chị hài lòng với mức độ tăng loỉơng và tần suất tăng loỉơng	1	2	3	4	5
L3	Có đoỉợc ghi nhận thành tích để đoỉợc nâng loỉơng troỉớc thời hạn	1	2	3	4	5
L4	Chế độ phụ cấp theo đặc thù công việc: Tiền trực, phụ cấp độc hại.	1	2	3	4	5
L5	Anh/chị có hài lòng với mức thu nhập tăng thêm hàng tháng ở BV	1	2	3	4	5

Xin trân trọng cảm ơn