

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ

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, chưa từng được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Về số liệu tham khảo được 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 tượng và phạm vi nghiên cứu.....	6
5. Phương pháp nghiên cứu.....	6
6. Đóng góp mới của đề tài.....	8
7. Kết cấu của luận văn gồm 3 chương.....	8
CHƯƠNG 1 MỘT SỐ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƯỠNG 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 tượng 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 người 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 NLD.....	28
1.4.3. Thái độ làm việc của NLD.....	29
1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động.....	29
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....	30
1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	30
1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường 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 Qng.....	37
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƯỠNG VIÊN TẠI BỆNH VIỆN NHI TRUNG QNG.....	39
2.1. Tổng quan về Bệnh viện Nhi Trung Qng.....	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 dưỡng viên tại Bệnh viện Nhi Trung Qng.....	44
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động cho điều dưỡng viên tại Bệnh viện Nhi Trung Qng.....	47
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của điều dưỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung Qng.....	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 hưởng đến tạo động lực lao động tại Bệnh viện Nhi trung ương.....	82
2.3.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	82
2.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong.....	84
2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho điều dưỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung ương.....	85
2.4.1. Ưu điểm.....	85
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	86
CHƯƠNG 3.....	89
GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƯỠNG VIÊN TẠI BỆNH VIỆN NHI TRUNG ƯƠNG.....	89
3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động cho điều dưỡng viên tại Bệnh viện Nhi Trung ương.....	89
3.1.1. Mục tiêu.....	89
3.1.2. Phương hướng.....	90
3.2. Giải pháp tạo động lực lao động cho điều dưỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung ương.....	91
3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương.....	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 thưởng và các chương 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 dưỡng viên.....	98
3.2.6. Tăng cường 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 lưu 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 người bệnh
ĐDV	Điều dưỡng viên
NB	Người bệnh
NCKH	Nghiên cứu khoa học
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người 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 dưỡng 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 dưỡng viên đề xuất	49
Bảng 2.6: Bảng lương tháng 3 năm 2016	55
Bảng 2.7: Đánh giá sự hài lòng của ĐDV với tiền lương, 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 thưởng	63
Bảng 2.10: Đánh giá chung của điều dưỡng về công tác phúc lợi xã hội	66
Bảng 2.11: Hài lòng với môi quan hệ đồng nghiệp của ĐDV	70
Bảng 2.12: Ảnh hưởng thực trạng công việc đến stress nghề nghiệp ở ĐD	73
Bảng 2.13: Hài lòng của ĐDV với việc được 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 dưỡng 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 dưỡng	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 thước 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 tư phát triển nguồn nhân lực, tuy nhiên việc đầu tư 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 chiến lược tổng thể và dài hạn. Chiến lược 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 lược, định hướng phát triển cụ thể sao cho phù hợp nhất với bối cảnh kinh tế- xã hội trong nước, quốc tế và tình hình thực tế của đơn vị, doanh nghiệp.

Ở nước ta, Đảng và Nhà nước luôn khẳng định quan điểm coi con người là trung tâm của sự phát triển, của công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, chính vì vậy nhân tố con người ngày càng được quan tâm, chú trọng. Con người Việt Nam không ngừng được đầu tư phát triển toàn diện về cả tri thức, kỹ năng, thể chất và tinh thần, chính sự đầu tư đó sẽ tạo điều kiện cho ra đời một nguồn nhân lực chất lượng, 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 người lao động, người 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 người 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 ngược lại. Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu của người lao động và các nhu cầu này thì không ngừng được tăng cao. Khi người lao động được thỏa mãn những nhu cầu thiết yếu nhất của mình rồi thì sẽ có mong muốn được thỏa mãn thêm nhiều nhu cầu khác nhờ tự khẳng định mình, được tôn trọng, được phát triển....

Chính vì những lý do trên mà việc tạo động lực làm việc cho người 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 trường làm việc thuận lợi, một không khí làm việc hăng say, nhiệt huyết và người lao động cũng sẽ sẵn sàng gắn bó lâu dài với đơn vị, doanh nghiệp mình.

Bệnh viện Nhi Trung ương là đơn vị tuyến đầu ngành về lĩnh vực khám, điều trị nhi khoa. Những năm gần đây, bệnh viện được sự đầu tư, quan tâm, cơ sở vật chất, nhân lực được đầu tư do vậy chất lượng dịch vụ y tế ngành càng tăng. Tuy vậy, vấn đề nhân lực vẫn còn nhiều khó khăn. Do đầu tư nhân lực là một chiến lược lâu dài và đòi hỏi có thời gian. Bên cạnh đó, môi trường làm việc chịu đựng nhiều áp lực, tiếp xúc với bệnh nhân có nguy cơ cao làm cho điều dưỡng 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 dưỡng viên tại bệnh viện, qua đó nâng cao chất lượng khám chữa bệnh tại bệnh viện. Chúng tôi tiến hành nghiên cứu: **“Tạo động lực lao động cho điều dưỡng viên tại bệnh viện Nhi Trung ương”**

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 người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động.

Có nhiều những quan niệm khác nhau về động lực lao động nhưng 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 được động lực để người lao động có thể làm việc hiệu quả cao nhất phục vụ cho tổ chức. Chính vì sự cần thiết cũng như tầm quan trọng của công tác tạo động lực lao động đó, mà từ trước đến nay đã có rất nhiều học thuyết, quan điểm cũng như cách tiếp cận khác nhau về động lực lao động. Dưới đây là một số nghiên cứu về động lực lao động đã được 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 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 lương 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 thường xuyên, các kênh giao tiếp kém giữa người 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 Síp với 67 bác sĩ và 219 điều dưỡng tham gia nghiên cứu cho thấy rằng: yếu tố thành tựu đã được 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 hưởng bởi cả hai yếu tố tài chính và phi tài chính. Các hoạt động liên quan đến sự đánh giá cao như quản



lý hiệu suất hiện tại không thực hiện tối ưu, NVYT nhận thấy giám sát/kiểm soát, việc lựa chọn để đào tạo là không rõ ràng và không đồng đều và đo lường hiệu suất là không hữu ích. Các loại động lực phi tài chính được xác định nên được xem xét khi phát triển các chiến lược 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 dưỡng. Kết quả cho thấy mức độ động lực giữa các đối tượng nghiên cứu là 66,2%. Những người tham gia nghiên cứu cho rằng sự quan tâm và thụ hưởng 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 thưởng (53,9%), môi trường 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 ĐD tại 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 được 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 được 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 ưu 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 dưỡng. 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 lương, ngời quản lý, khen thưởng phi vật chất, môi trường 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 hưởng 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 dưỡng. Các yếu tố đạt mức thấp là: mức phúc lợi xã hội thấp, sự thừa nhận thành tích của điều dưỡng chưa cao hay chính sách chế độ quản trị chưa 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 dưỡng như 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 cường tạo động lực lao động cho điều dưỡng viên tại Bệnh viện Nhi trung ương.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

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

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



điều dưỡng viên ở Bệnh viện Nhi trung ương.

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

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Công tác tạo động lực lao động cho điều dưỡng 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 tượng là điều dưỡng viên làm việc tại bệnh viện Nhi Trung ương bao gồm các cán bộ viên chức, cán bộ hợp đồng tại bệnh viện tại thời điểm nghiên cứu.
- Điều dưỡng viên bệnh viện có thể đang thực hiện công tác chuyên môn hoặc công tác quản lý tại các phòng chức năng.

5. Phương 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 phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương 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.
- Phương 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 được thực hiện cho điều dưỡng viên. Từ đó có những so sánh đối chiếu giữa các kỳ, các năm hoạt động của Bệnh viện.



- Phương pháp thu thập thông tin:

+ Nguồn số liệu sơ cấp: Sử dụng số liệu khảo sát được thu thập qua phương 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.

- Phương 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 dưỡng 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 phương án trả lời và người được hỏi chỉ cần khoanh tròn vào một trong số các đáp án đã được đưa ra. Mức độ đồng ý, hài lòng được đo lường theo thang điểm từ 1 đến 5. Theo đó, 1 là Rất không đồng ý, 2 là Không đồng ý, 3 là Bình thường, 4 là Đồng ý và 5 là Rất đồng ý. Câu hỏi mở để người lao động có thể đưa 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 người điều dưỡng viên tại bệnh viện.

+ Địa điểm khảo sát: Bệnh viện Nhi Trung ương

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

+ Đối tượng điều tra, khảo sát là nhóm điều dưỡng viên đang làm việc tại bệnh viện Nhi Trung ương



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

Thang đo được cấu trúc từ 7 lĩnh vực ĐDV hài lòng với công việc bao gồm: hài lòng về thu lao, môi trường làm việc, khối lượng 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 người lao động tại bệnh viện.

Số lượng 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 luận về công tác tạo động lực cho người lao động trong tổ chức.

Về thực tiễn: Phân tích, đánh giá về tạo động lực lao động tại Bệnh viện Nhi TW, những điểm đạt được 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 chương

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



CHƯƠNG 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 người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó”

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. 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 người 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 người 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 nhọc tự khẳng định mình, được tôn trọng, được 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 đưa ra những giải pháp phù hợp để duy trì và nâng cao động lực làm việc của NLĐ.

Con người 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 người phụ thuộc vào động cơ của họ có mạnh hay không. Động cơ luôn gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt



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

Động cơ được định nghĩa là nhu cầu, mong muốn hay ước muốn của một cá nhân. Động cơ hướng 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 người đối với hành động của mình.

Trong suốt quá trình hình thành động lực, con người cần thiết phải trải qua từ động cơ đến hành vi, đến kết cục là thỏa mãn hay chưa thỏa mãn. Phần lớn chúng ta được 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 khó nét đặc trưng về tính cách cá nhân, động cơ không thể quan sát được; nhưng bạn có thể quan sát thấy hành vi và có thể quy kết được động cơ của người đó là gì. Tuy nhiên, không phải dễ biết được tại sao người ta lại hành xử theo cách họ thường làm, bởi vì người ta làm cùng một việc với nhiều lý do khác nhau. Đồng thời người ta thường cố gắng thỏa mãn một vài nhu cầu trong cùng một thời điểm.

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

Tương tự như 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 được 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 được hiểu là sự khát khao và tự nguyện của NLD để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

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

Như vậy, có thể hiểu rằng động lực lao động có được không xuất phát từ bất kỳ một sự cưỡng 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 NLD. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống, làm việc của con người. 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 như 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 nhưng đều có những điểm chung cơ bản nhất.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Ths. Nguyễn Văn 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 người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đối xử với người lao động như thế nào.

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

1.1.4. Khái niệm về đối tượng nghiên cứu.

Điều dưỡng viên là người 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, trước đây người điều dưỡng được gọi là Y tá, có nghĩa là người phụ tá của người thầy thuốc. Ngày nay, điều dưỡng đã được xem là một nghề độc lập cùng cộng tác với các bác sĩ, dược 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, người làm nghề điều dưỡng gọi là điều dưỡng viên. Người điều dưỡng hiện có nhiều cấp bậc, trình độ và đã được quy định rất cụ thể và chi tiết trong hệ thống ngạch bậc công chức, viên chức

theo các văn bản quy định Nhà nước.

Nhiệm vụ cụ thể của người điều dưỡng trong chăm sóc người bệnh trong bệnh viện được quy định trong Chương II của Thông tư 07/2011 ngày 26 tháng 11 năm 2011 của Bộ Y tế bao gồm: Tư vấn, hướng dẫn giáo dục sức khỏe; chăm sóc về tinh thần; chăm sóc vệ sinh cá nhân; chăm sóc dinh dưỡng;



chăm sóc phục hồi chức năng; chăm sóc người bệnh có chỉ định phẫu thuật, thủ thuật; Dùng thuốc và theo dõi dùng thuốc cho người bệnh; thực hiện các kỹ thuật điều dưỡng; theo dõi, đánh giá người bệnh; bảo đảm an toàn và phòng ngừa sai sót chuyên môn kỹ thuật trong chăm sóc người 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 cường động lực với người lao động sẽ dẫn đến nâng cao thành tích trong công việc và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức. Dưới 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 Maslow là một trong những khái niệm rất nổi tiếng do nhà tâm lý học Abraham Maslow đưa ra, giúp giải thích về các mức độ trong nhu cầu của con người. Ông cho rằng: con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau cần được thỏa mãn và ông hệ thống nhu cầu đó thành 5 nhóm nhu cầu cơ bản khác nhau theo bậc thấp đến nhu cầu bậc cao hơn sau:

Các nhu cầu sinh lý: Đây là nhu cầu cơ bản và thiết yếu nhất của con người 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 được ổn định, chắc chắn. Con người mong muốn được an toàn trong cuộc sống, công việc và trong quan hệ xã hội, mong muốn được bảo vệ chống lại những điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.

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

Nhu cầu được tôn trọng: Là nhu cầu có địa vị, người được khác công



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

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

Tháp nhu cầu của Maslow được 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 được 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 được thỏa mãn thì các nhu cầu bậc cao mới xuất hiện. Mặc dù thực tế thì chẳng nhu cầu nào được thỏa mãn hoàn toàn cả nhưng các nhu cầu khi đã được thỏa mãn cơ bản thì những tác động vào nhu cầu đó sẽ không còn tạo được động lực cho họ nữa. Vì thế, theo Maslow để tạo động lực cho nhân viên thì người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu và từ đó hướng 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 ương có thể áp dụng học thuyết này vào việc xác định nhu cầu của NLD nói chung và ĐDV nói riêng đồng thời xây dựng các câu hỏi điều tra CBNV để xác định nhu cầu của NLD xem mỗi đối tượng đó đang đứng ở đâu trong hệ thống thứ tự các nhu cầu ở mỗi giai đoạn và thời điểm khác nhau từ đó đưa ra những giải pháp tạo động lực lao động ưu tiên, phù hợp với từng đối tượng lao động.

1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Lý thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác, bao gồm cả Porter 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 người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Vì vậy, học thuyết được xây dựng theo công thức sau:

$$\text{Sức mạnh} = \text{Mức đam mê} \times \text{Niềm hy vọng}$$

Trong đó:

- Sức mạnh là cường độ thúc đẩy con người, tạo ra động cơ
- Mức đam mê là cường độ ưa ái của một người 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:

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

Lý thuyết này của Victor Vroom có thể được 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 thưởng,



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

Bệnh viện Nhi có thể vận dụng học thuyết này để tạo động lực cho NLD thì nhà quản trị phải làm cho NLD hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực- thành tích, thành tích- kết quả, cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả và phần thưởng đối với NLD. Cần tạo cho NLD có niềm tin rằng nỗ lực của họ trong công việc sẽ dẫn đến kết quả tốt vì sự nỗ lực của một người phụ thuộc rất nhiều vào việc người đó có niềm tin mạnh mẽ như thế nào vào việc mình có thể đạt được những gì mà mình cố gắng. Và khi đạt được mục tiêu này, thì NLD sẽ được nhận được phần thưởng 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 được John Stacy Adam công bố lần đầu tiên vào năm 1963. Học thuyết này đề cập đến vấn đề nhận thức của NLD về mức độ được 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 phần thưởng của mình thông qua cách phân chia công bằng theo đóng góp của những thành viên của mình.
- Khi NLD phát hiện họ bị đối xử không công bằng, họ sẽ bắt đầu thất vọng. Sự không công bằng càng lớn, NLD càng cảm thấy thất vọng.
- Những cá nhân nhận được sự đối xử không công bằng sẽ cố gắng thiết lập lại sự công bằng. Sự không công bằng và sự thất vọng càng lớn càng khiến cho người ta phấn đấu nhiều hơn trong việc thiết lập lại sự công bằng.

NLD sẽ cảm nhận mình được đối xử công bằng hơn những NLD khác khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/ đóng góp của mình ngang bằng với quyền lợi/ đóng góp của những người khác.



Như vậy, để tạo được sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho NLD, nhà quản trị cần phải đảm bảo nguyên tắc quyền lợi và nghĩa vụ tương xứng tức là quyền lợi phải được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự cống hiến của NLD 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, phương 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 NLD. Bên cạnh đó các hoạt động quản trị khác như lương, thưởng, phân công công việc, bổ nhiệm... cũng phải dựa trên cơ sở là kết quả thực hiện công việc của NLD để tránh tình trạng gây mất đoàn kết nội bộ.

Trong tổ chức để tạo sự công bằng nhằm tạo động lực cho NLD làm việc, nhà quản trị cần phải đảm bảo nguyên tắc quyền lợi và nghĩa vụ tương xứng tức là quyền lợi phải được 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, phương pháp đánh giá chính xác, công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của NLD. Bên cạnh đó các hoạt động quản trị nhân lực khác như chi trả lương, thưởng, đào tạo và bổ nhiệm phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc để tránh trường 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 lương, đãi ngộ đối với những vị trí công việc như nhau, tiền lương phải hưởng theo giá



trị công việc và thành tích mà NLD đóng góp. Công bằng bên ngoài đó là việc trả lương, thưởng, đãi ngộ trong doanh nghiệp phải phù hợp với mức lương của các doanh nghiệp khác cùng ngành, nghề trả trên thị trường lao động, có như 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 đưa 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 được thỏa mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thỏa 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 người lao động. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực trong làm việc.

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

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 được một loạt các yếu tố tác động tới động lực làm việc của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế lại công việc ở nhiều tổ chức. Mặc dù được khá nhiều nhà nghiên cứu



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 sư 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 NLD 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 NLD từ đó có những giải pháp phù hợp với từng đối tượng NLD.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Nhu cầu của NLD 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 NLD là được thỏa mãn càng nhiều nhu cầu càng tốt, song không phải khi nào họ cũng được thỏa mãn đầy đủ. Với nhu cầu vật chất, việc thỏa mãn chúng phụ thuộc vào thù lao tài chúng mà NLD được 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 được thỏa mãn thì một số nhu cầu về tinh thần cũng được thỏa mãn hơn, được tôn trọng hơn, có khả năng hưởng 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 người 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 được nhu cầu của NLĐ sẽ giúp cho các nhà quản trị lựa chọn được hình thức kích thích vật chất hay kích thích phi vật chất cho phù hợp để tạo được động lực tối đa cho người 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 người có tầm nhìn xa và có khả năng kết nối tầm nhìn đó với những ý tưởng đồng thời có phương pháp quản lý nhân viên để đạt được hiệu quả. Như 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 phương pháp điều tra bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn. Trên cơ sở kết quả thu thập được tiến hành phân loại nhu cầu của NLĐ theo các nhóm đối tượng từ đó có các chính sách tạo động lực phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu cho từng nhóm đối tượng 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 lương là số tiền mà NSDLĐ trả cho NLĐ theo một số lượng nhất định không căn cứ vào số giờ làm việc thực tế, thường được trả theo tháng hoặc nửa tháng.

Hiện nay, trong nền kinh tế thị trường “Tiền lương được hiểu là giá cả sức lao động, được 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 trường lao động và phù hợp với các quy định tiền lương của pháp luật lao động”.



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

Đối với NLD, tiền lương nhận được thỏa đáng sẽ tạo động lực, kích thích năng lực sáng 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 NLD được nhận lại cũng sẽ tăng lên, nó là phần bổ sung thêm cho tiền lương, làm tăng thu nhập và tăng lợi ích cho người cung ứng lao động. Hơn nữa, khi lợi ích của NLD được đảm bảo bằng các mức lương thỏa đáng, nó sẽ tạo ra sự gắn kết cộng đồng giữa những NLD với mục tiêu và lợi ích của doanh nghiệp, xóa bỏ sự ngăn cách giữa NSDLĐ với người cung ứng sức lao động, làm cho những NLD có trách nhiệm hơn, tự giác hơn với các hoạt động của doanh nghiệp...

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

- Đảm bảo hệ thống thù lao phải hợp pháp, tuân thủ theo những quy định về tiền lương của nhà nước.
- Tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa NLD 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 lương trả cho NLD phải công bằng và mang tính cạnh tranh thì mới có tác dụng thu hút NLD có chất lượng,



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

- Tiền lương trả cho NLD phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của NLD sao cho xứng đáng với những đóng góp của NLD nhằm đảm bảo sự công bằng.

1.3.2.2. Công tác khen thưởng.

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

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

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

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 NLD của mình khi mà họ được đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc phải làm việc trong một môi trường 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



loại 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 được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho NLĐ.

Các chương 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 hiện theo 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 được dùng để hỗ trợ NLĐ những lúc ốm đau, thai sản, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, nghỉ hưu hay tử tuất.

- Phúc lợi tự nguyện: là khoản phúc lợi mà tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế và sự quan tâm của người 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 như: hỗ trợ phương 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 lượng và hiệu quả lao động. Với tổ chức, một chương trình phúc lợi có hiệu quả sẽ giúp cho việc nâng cao uy tín của tổ chức trên thị trường. Do phúc lợi là một trong những yếu tố tác động đến việc lựa chọn nơi làm việc của NLĐ nên một chương 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 NLD

Để tạo động lực lao động, cần xác định đúng đắn nhiệm vụ và tiêu chuẩn cho nhân viên bởi khi NLD được giao nhiệm vụ rõ ràng họ sẽ biết mình cần làm gì và phải làm tốt những nhiệm vụ được giao. Nếu nhiệm vụ được giao đúng với năng lực và sở trường của họ chắc chắn họ sẽ hoàn thành tốt. Nếu công việc được 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 được 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 NLD. Tổ chức nên xây dựng các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLD hơn là xác định các nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLD một cách chung chung.

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

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

Đối với NLD trong tổ chức, công việc được 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 NLD thực hiện có ý nghĩa rất quan



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

Nếu NLD được 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 NLD cảm thấy hài lòng và thỏa mãn, các nhu cầu cơ bản không những được thỏa mãn tốt hơn mà ngay cả những nhu cầu cao cấp hơn như được thể hiện, tôn trọng... cũng được thỏa mãn đầy đủ. Khi đó NLD 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 lương bổng hiện nay đã chuyển dần từ trả lương theo thời gian làm việc, theo thâm niên công tác hay chức vụ sang trả lương theo hiệu quả công việc và mức đóng góp thực tế của NLD. Xu hướng 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 nhưng 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 lương, có nghĩa là không nhất thiết phải tăng tiền lương, tiền thưởng 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 NLD. Thay vào đó, một cơ chế đãi ngộ theo hiệu quả làm việc cần phải tính đến những phần thưởng có giá trị tinh thần hay tạo điều kiện để NLD 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 được hiệu quả công việc. Cho dù thưởng



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

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 NLD đạt được 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 NLD 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 được coi như là một giải pháp tất yếu để đáp ứng nhu cầu phát triển của NLD, 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 được 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 trường làm việc chuyên nghiệp, công bằng để cho các thành viên được phát huy hết năng lực của bản thân và có cơ hội thăng tiến. Cần quan tâm và mạnh dạn đầu tư nhằm xây dựng điều kiện và các phương tiện làm việc tốt nhất để giúp nhân viên phát huy toàn bộ sức sáng 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 sàng 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 NLD. Sự quan tâm của nhà quản lý đến đời sống tinh thần của NLD nhờ một hình thức đãi ngộ phi tài chính: biểu dương, khen thưởng, 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 được nhân viên đón nhận nhờ 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 lượng sản xuất ra trong đơn vị thời gian T, có thể biểu hiện bằng số lượng sản phẩm hoặc giá trị, doanh thu, lợi nhuận...

T: lượng lao động hao phí để hoàn thành sản lượng Q (đơn vị : người, ngày công, giờ công...)

t: lượng 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 người lao động trong quá trình sản xuất sản phẩm. Thực chất nó là giá trị đầu ra do một NLD 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 người lao



động. (kỹ năng, kỹ xảo, cường độ lao động, thái độ lao động, tinh thần trách nhiệm...) , dụng cụ lao động. Sự thành thạo sáng tạo trong sản xuất của người 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 người và điều kiện lao động thì đều ảnh hưởng 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 được sức lao động của người lao động thì tổ chức cần phải có một hệ thống giá hiệu quả công việc công bằng, chính xác và đảm bảo tính kích thích tạo động lực lao động cho người 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 lương. 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 phương pháp đo lường hiệu quả mức độ hài lòng của NLĐ để có thể hiểu được tâm tư, nguyện vọng của NLĐ. Từ đó có những chính sách quản trị phù hợp và đem lại hiệu quả cho cả tổ chức lẫn người lao động.



1.4.3. Thái độ làm việc của NLD

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 được thái độ chín chắn, trưởng 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 thay đổi dần dần nhờ một thói quen. Không dễ dàng để có một thái độ tốt với công việc, trừ khi NLD thật sự có trách nhiệm và đam mê với công việc của mình. Chỉ khi NLD tự mình thay đổi và bồi đắp thái độ làm việc nghiêm túc, trách nhiệm thì khi ấy NLD mới có thể có một thái độ làm việc được người khác ngưỡng mộ và được 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 NLD cần phải có một thái độ làm việc nghiêm túc và tôn trọng công việc cũng như chính tổ chức nơi mình đang công tác. Về phía tổ chức phải luôn luôn tôn trọng NLD và có những hình thức khuyến khích, động viên NLD 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 NLD.

1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động

Người lao động luôn là tài sản quý giá nhất của tổ chức, nhiệm vụ thu hút và giữ chân NLD luôn là một nhiệm vụ quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào trong một nền kinh tế thị trường 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 trường lao động. Điều này có nghĩa là, bên cạnh những chính sách thù lao lao động hợp lý, linh hoạt với những mức lương được điều chỉnh kịp thời khi giá cả sức lao động trên thị trường lao động biến động, doanh nghiệp phải có chính sách tạo động lực lao động tốt, một môi trường làm việc tốt và tạo cơ hội tốt cho sự phát triển của nhân viên..

Một lực lượng 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 hưởng đến tạo động lực lao động.

1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài bao gồm:

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

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà Nước có liên quan đến NLĐ đều có ảnh hưởng đến động lực lao động của NLĐ. Những chính sách về lao động dôi dọt, chính sách tiền lương, chính sách tiền lương 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 thương lượng hau bên quy định về quyền lợi của NLĐ cao hơn so với luật định và kết quả thương lượng 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 như chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát, mức sống ở địa phương... hay các yếu tố về ổn định chính trị- xã hội đều có thể ảnh hưởng 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 trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dồi 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 được nguy cơ mất việc làm. Và ngược lại, khi một loại lao động nào đó khan hiếm trên thị trường, 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 cho 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 người.

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 trường lao động năng động hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm được vị thế cao trên thị trường. 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 ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các tổ chức khác đồng thời đưa 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 lược phát triển của mình. Những mục tiêu, chiến lược phát triển này có thể được đặt ra ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Muốn đạt được mục tiêu đó, cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác có hạn. Nghĩa là, muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược 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 được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng 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 NLD 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 động 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 hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa 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 được giao như 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 chính 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 như 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 NLD sẽ cao khi tổ chức thiết lập được một hệ thống thông tin minh bạch, ít nhất cũng là để cho NLD cảm nhận được rằng mình được đối xử công bằng. Hệ thống thông tin càng minh bạch, NLD càng có cảm nhận rằng mình được tôn trọng, động lực lao động của họ 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



thể sẽ phải được xây dựng dựa trên cơ cấu lao động của tổ chức sao cho đáp ứng nhu cầu của số đông NLD 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 nước trực thuộc Bộ Y tế - Việt Nam được 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 ương (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 người ở Việt Nam với cơ sở vật chất sản xuất đạt các tiêu chuẩn WHO-GMP, GSP và GDP; hệ thống quản lý chất lượng 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 được sử dụng trong Chương trình Tiêm chủng mở rộng Quốc gia - Việt Nam, thị trường nội địa và xuất khẩu.

Bên cạnh đó, Công ty phát triển hợp tác với các Nhà sản xuất có uy tín và thương hiệu lớn trên thế giới để sản xuất và kinh doanh các loại vắc xin và chế phẩm sinh học khác như: 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 hướng tới định hướng phát triển đa dạng sang các lĩnh



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

Để có những kết quả trên Viện đã đưa ra nhiều giải pháp để tạo động lực thúc đẩy nghiên cứu khoa học. Những nhà khoa học có công trình nghiên cứu được 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, đưa những kết quả nghiên cứu vào sản xuất, công ty còn thường xuyên đầu tư vào công tác nghiên cứu và ứng dụng công nghệ hiện đại nhằm nâng cao năng lực, hiệu quả, chất lượng các sản phẩm của công ty. Việc phối hợp, gắn vai trò của các nhà khoa học trong suốt quá trình từ đưa vào sản xuất đến đưa sản phẩm ra thị trường 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 nhằm đưa ra những sản phẩm tốt nhất. Công ty đã trích 10% lợi nhuận đầu tư 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 được 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 khỏe cho cán bộ, nhân viên cơ quan Trung ương Đảng và Chính phủ. Sau 56 năm thành lập, Bệnh viện Hữu Nghị đã được 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 giường kế hoạch (775 giường thực kê). Từ một Bệnh viện lúc đầu chỉ có 175 cán bộ nhân viên với 15 bác sỹ, dược 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, dược sỹ đại học. Trình độ chuyên môn của đội ngũ y-bác sỹ ngày càng được 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 được 10 xét nghiệm thông thường. Đến nay, tất cả các khoa phòng đều có trang thiết bị chuyên môn hiện đại, đáp ứng yêu cầu chất lượng chẩn đoán và điều trị ngày càng cao của người 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 được duy trì và từng bước hoàn thiện tốt hơn.

Nhận thức được 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, đào tạo lại để nâng cao trình độ chuyên môn cho y-bác sỹ. Bệnh viện đã xây dựng và thực thi nghiêm chỉnh Quy 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 dưỡng, 8 cao đẳng điều dưỡng. 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 dưỡng. Sinh hoạt khoa học toàn bệnh viện, sinh hoạt khoa học tại các khoa phòng được duy trì thường 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 trường Đại học Y Hà Nội, Y Thái Bình và Học viện Quân y 103.

Từ năm 2006 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, được 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 tượng ngoài tiêu chuẩn. Hàng năm, khoa khám chữa bệnh theo yêu cầu đã tiếp nhận khám gần 10.000 lượt 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 như 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 quỹ đời sống của Bệnh viện. Thu nhập bình quân hiện nay tuy khiêm tốn, nhưng 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 được 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 như Công ty TNHH một thành viên vắc xin và Sinh phẩm số 1 và Bệnh viện Hữu Nghị chúng ta có thể nhận thấy để tạo được động lực làm việc cho NLĐ mà cụ thể là điều dưỡng viên giúp họ hăng hái làm việc, cống hiến hết mình cho công việc và tổ chức, thì luận văn xin đưa ra một số kiến nghị có thể áp dụng tại Bệnh viện Nhi Trung ương về tạo động lực lao động như sau:

Chính sách lương thưởng là một trong những vấn đề quan trọng và có tính tạo động lực hiệu quả cho NLĐ. Trong công tác chi trả lương, thưởng và các khoản phụ cấp cho người 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 lương, thưởng 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 dưỡng. Hầu hết các điều dưỡng ngay từ khi chọn ngành nghề họ đã có sự yêu



nghề và muốn gắn bó với nghề. Vì vậy khi được 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 người điều dưỡng có thể chủ động hơn trong công việc của mình để nâng cao được 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 dưỡng cũng là một ngành nghề đòi hỏi có sự cập nhật những thông tin cũng như những tiến bộ mới trong công tác chăm sóc điều trị cho bệnh nhân. Do đó hầu hết các điều dưỡng đều mong muốn có cơ hội được đào tạo cũng như được 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 được tham gia học tập. Bởi đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của cơ quan là điều kiện quyết định để các tổ chức đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

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

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



CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO ĐIỀU DƯỠNG VIÊN TẠI BỆNH VIỆN NHI TRUNG ƠNG

2.1. Tổng quan về Bệnh viện Nhi Trung ơng

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Hoàn cảnh ra đời: Bệnh viện Nhi Trung ơng 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 ơng.

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 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 được các bác sĩ, điều dưỡng của Bệnh viện cứu sống, nhiều căn bệnh khó được 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 thường gặp như: suy dinh dưỡng, 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 trưởng được tổ chức thường xuyên và được các bác sĩ, y tá nhiệt tình tham gia.

Các buổi hội nghị chuyên đề, hội thảo khoa học được tổ chức thường xuyên với sự tham gia của nhiều chuyên gia nước ngoài.

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

Nhiều chương trình, hội thảo cho các điều dưỡng tuyến cơ sở được tổ chức thành công.

Ban Giám đốc và đội ngũ nhân viên y tế của Bệnh viện thường 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 ương đã trở thành trung tâm chỉ đạo mạng lưới nhi khoa, chăm lo bảo vệ sức khỏe cho 25 triệu trẻ em cả nước theo 06 chương 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 được tổ chức định kỳ nhằm nâng cao nhận thức, kỹ năng nuôi dưỡng, 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 dưỡng 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 được mở rộng, giao lưu 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 được tháo gỡ. Uy tín của Bệnh viện ngày được củng cố, các mối quan hệ quốc tế được 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

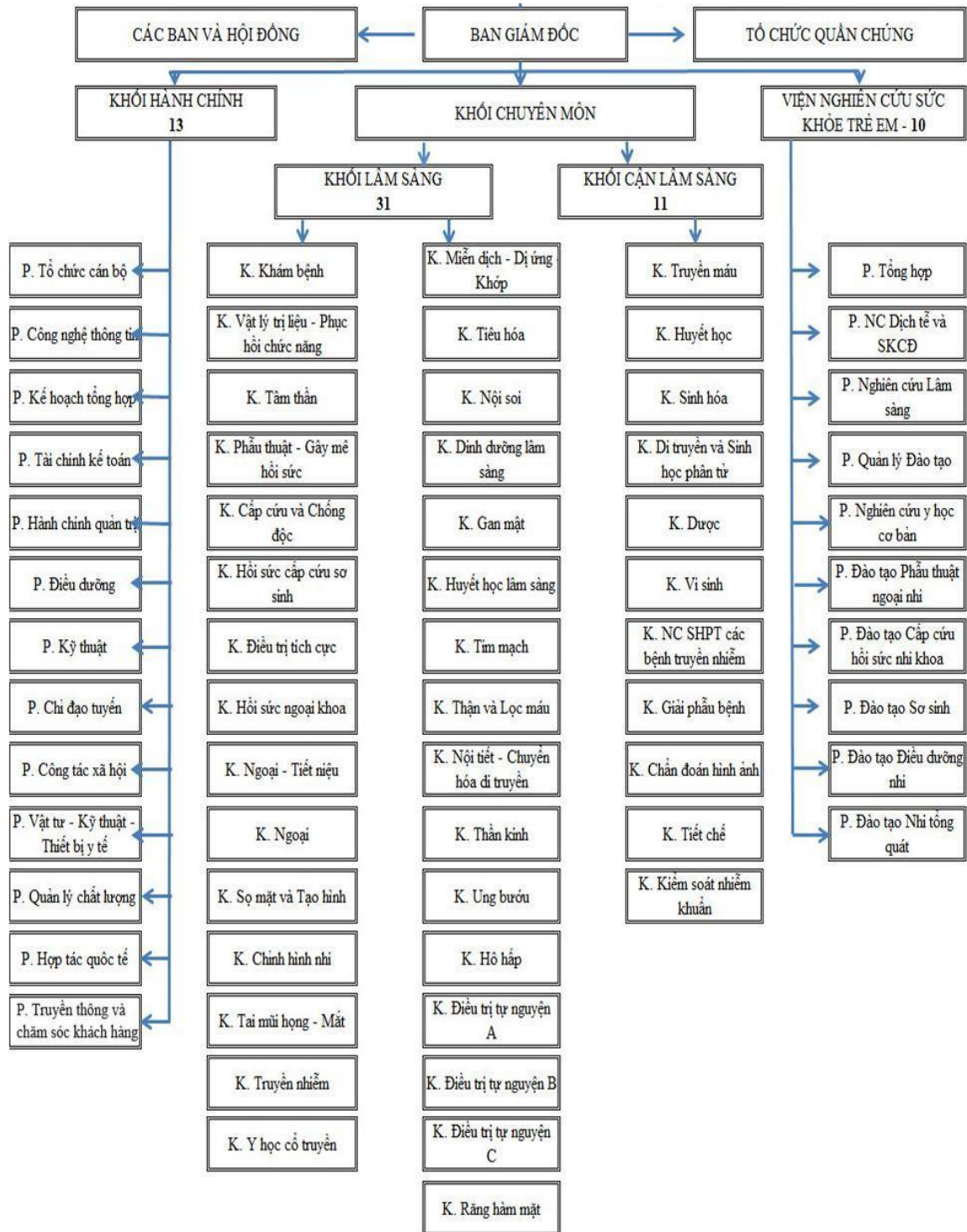
Căn cứ Quyết định số 1489/QĐ-BYT, ngày 22 tháng 4 năm 2015 của Bộ trưởng Bộ Y tế về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Bệnh viện Nhi Trung ương, Bệnh viện có chức năng: Cung cấp dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh chuyên khoa nhi trong và ngoài nước; nghiên cứu khoa học và công nghệ; đào tạo, bồi dưỡng 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 đối với 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

Khu vực Đặc điểm		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, dưới 35 tuổi chiếm gần 90%, trong đó độ tuổi dưới 25 tuổi chiếm 35%. Độ tuổi ĐDV giữa 2 khu vực khám bệnh và điều trị nội trú là tương đương nhau. Tỷ lệ nhóm tuổi này là tương đương với nhóm tuổi trong nghiên cứu.

Theo tác giả Lê Thị Bình năm 2008, nhóm tuổi dưới 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 dưỡng là ngành mới. Độ tuổi còn trẻ, cán bộ điều dưỡng có nhiều năng động, có nhiều mơ ước 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 dưỡng hiện nay. Tỷ lệ của nghiên cứu cũng phù hợp với khảo sát nguồn nhân lực điều dưỡng 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 tương đương với tỷ lệ nữ ĐDV tại Pháp là 87%. Đây cũng là những đặc trưng của nghề điều dưỡng 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

Khu vực Đặc điểm		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

Khách hàng Đặc điểm		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	Dưới 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	Dưới 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 dưỡng 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 dưỡng trình độ đại học chính quy.

Thâm niên công tác của ĐDV còn ngắn với hơn 50% ĐDV có thâm niên công tác dưới 5 năm. Nếu tính thâm niên công tác dưới 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 Trịnh Thị 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.



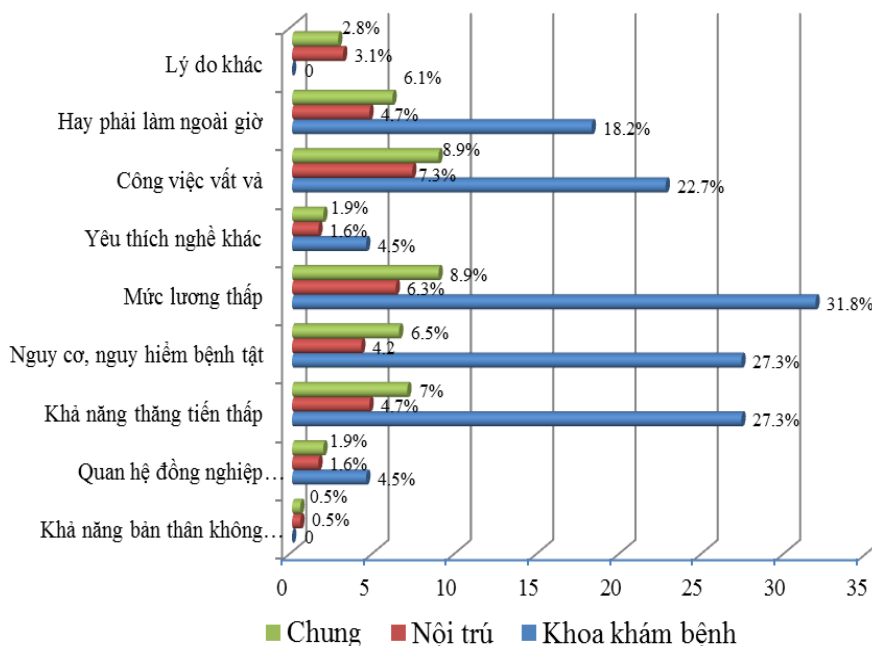
Thu nhập dưới 4 triệu chiếm gần 1/4 số điều dưỡng, thực tế đây là mức thu nhập thấp so với mức sống tại khu vực nội thành Hà Nội. Tuy nhiên, mức thu nhập này phản ánh định mức hệ số bậc lương theo quy định hiện hành.

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

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 được. Cả lý thuyết và thực tế đều chỉ ra cho ta thấy nhu cầu của con người 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 dưỡng đòi hỏi nhà quản lý bệnh viện phải có kỹ năng, kinh nghiệm để có thể tìm hiểu nhu cầu của người lao động, từ đó có những chính sách thúc đẩy sự thỏa mãn nhu cầu của điều dưỡng nhằm đạt được mục tiêu của bệnh viện trong việc cung cấp dịch vụ y tế có chất lượng cho người 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 như vậy. Nguyên nhân mà họ chỉ ra chủ yếu là những mặt hạn chế của nghề điều dưỡng: có 8,9% cho rằng nghề điều dưỡng công việc vất vả hơn nghề khác vì phải chăm sóc nhiều bệnh nhân; 8,9 % cho rằng nghề điều dưỡng mức lương 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 người bệnh; 6,1% không muốn nghề điều dưỡng 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 được 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 trường làm việc, lương bổng... để đảm bảo cho người 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 dưỡng, đại hội CBCNV, sử dụng hình thức góp ý cũng như lắng nghe ý kiến phản hồi của ĐDV, qua đó biết được tâm tư nguyện vọng của ĐDV nhưng chưa có công tác nào cụ thể nhằm xác định nhu cầu chính thức của người lao động. Bệnh viện đang đáp ứng một số nhu cầu thiết yếu cơ bản của ĐDV nhưng chưa hề có biện pháp xác định nhu cầu. Các biện pháp tạo động lực chủ yếu của Bệnh viện hiện nay chưa tập trung vào từng nhóm đối tượng cụ thể mà vẫn đang thực hiện dàn trải giữa các đối tượng. Bệnh viện cũng đã xây dựng được một số giải pháp thỏa mãn các nhu cầu của ĐDV, tuy nhiên do chưa có phương pháp xác định nhu cầu cho từng nhóm đối tượng nên các biện pháp tạo động lực đang thực hiện tại Bệnh viện chưa thực sự đem lại hiệu quả như 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 được kết quả như sau:

Bảng 2.5: Nhu cầu điều dưỡng viên đề xuất

Các giải pháp nâng cao lòng yêu nghề	Khám bệnh (22)		Nội trú (192)		Tổng (214)	
	n	%	n	%	n	%
Tăng lương, thưởng 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 lượng ĐDV đang làm việc tại bệnh viện chiếm đa số là nữ giới nên các ĐDV đều có nguyện vọng được 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 lượng công việc nhiều, cường 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 lương, thưởng của các ĐDV chiếm tới 100% ý kiến của ĐDV đó là được giảm giờ làm và bố trí công việc hợp lý hơn. Tiếp theo đó là nhu cầu về tiền lương, thưởng cho cán bộ có tới 91,6% người được 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 ưu tiên trong hệ thống nhu cầu của NLD. Ngoài hai nhu cầu vừa kể trên thì trong bảng điều tra cho thấy các điều dưỡng viên cho rằng cần đảm bảo các điều kiện về nghề nghiệp, các cơ hội học tập tốt, cũng như tạo ra môi trường làm việc đoàn kết sẽ tăng hiệu quả công việc, giảm được các hoạt động tiêu cực trong CSBN.



Tổng hợp phiếu khảo sát cho thấy nhu cầu của mỗi người khác nhau và rất đa dạng. Nhờ vậy để có thể khuyến khích và động viên 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 lương là một trong những động lực chính thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc.

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

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

Mặc dù vậy, tiền lương tại bệnh viện được áp dụng theo quy định của nhà nước 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 được nêu rõ tại Thông tư liên tịch số 02/2012/TTLT-BYT-BNV-BTC của Bộ Y tế và Bộ Nội vụ về việc Hướng 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 ưu đãi theo nghề đối với công chức, viên chức công tác tại các cơ sở y tế công lập. Các chế độ thu nhập được thực hiện theo Quy chế chi tiêu nội bộ của bệnh viện.

Công thức tính lương hiện nay là:

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

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



Tiền lương được quy định trả vào ngày mùng 10 hàng tháng, căn cứ vào hệ số lương, hệ số phụ cấp, mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước, 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). Lương cơ bản được tính theo công thức sau:

$$Lcb = Tlmin \times (HSLhh + HSPChh)$$

Trong đó:

Lcb: lương cơ bản

Tlmin: tiền lương tối thiểu

HSLnn: hệ số lương hiện hưởng do nhà nước quy định

HSPChh: hệ số phụ cấp hiện hưởng

Công thức tính mức phụ cấp ọu đãi nghề được hưởng như sau:

Mức tiền phụ cấp ọu đãi theo nghề được hưởng	=	Mức lương tối thiểu chung	x	Hệ số lương ngạch, bậc hiện hưởng + hệ số phụ cấp chức vụ lãnh đạo (nếu có) + % (quy theo hệ số) phụ cấp thâm niên vượt khung (nếu có)	x	Mức phụ cấp ọu đãi theo nghề được hưởng
--	---	---------------------------	---	--	---	---

Mức phụ cấp ọu đãi nghề được hưởng được tính theo Nghị định 56/2011/NĐ-CP như sau:

- Mức phụ cấp 70% áp dụng đối với công chức, viên chức thường xuyên, trực tiếp làm các công việc sau đây:
 - + Xét nghiệm, khám, điều trị, chăm sóc người 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 thường xuyên, trực tiếp làm các công việc sau đây:
 - + Khám, điều trị, chăm sóc người 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 thường xuyên, trực tiếp khám, điều trị, chăm sóc, phục vụ người 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 thường xuyên, trực tiếp làm chuyên môn y tế dự phòng; xét nghiệm; khám bệnh, chữa bệnh; kiểm soát nhiễm khuẩn, chăm sóc người bệnh, phục hồi chức năng; giám định y khoa; y dược cổ truyền; dược, 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 dưỡng thông tin, bệnh nhân, người khuyết tật đặc biệt.

- Mức phụ cấp 30% áp dụng đối với công chức, viên chức sau đây: Công chức, viên chức thường 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, trường học thì thủ trưởng đơn vị căn cứ vào đặc thù công việc và nguồn thu để xem xét, quyết định không vượt quá mức 20% so với mức lương ngạch, bậc hiện hưởng cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp thâm niên vượt khung (nếu có) của đối tượng được hưởng.

Bảng 2.6: Bảng lương tháng 3 năm 2016

TT	Ngạch	Mã ngạch	Bậc	Lương cơ bản		Hệ số phụ cấp ngành	Các khoản khấu trừ			Số tiền còn lại (Thực lĩnh)
				Hệ số	Lương tháng		8% BHXH	1,5% BHYT	1% BHTN	
1	Điều dưỡng	16b.120	6	3.99	4,827,900	965,580	386,232	72,419	48,279	5,286,551
2	Điều dưỡng	16b.120	5	3.66	4,428,600	2,214,300	354,288	66,429	44,286	6,177,897
3	Điều dưỡng	16b.120	5	3.66	4,428,600	2,657,160	354,288	66,429	44,286	6,620,757
4	điều dưỡng	16b.120	4	3.33	4,029,300	805,860	322,344	60,440	40,293	4,412,084
5	Điều dưỡng TC	16b.121	9	3.46	4,186,600	2,930,620	334,928	62,799	41,866	6,677,627
6	điều dưỡng TC	16b.121	5	2.66	3,218,600	1,609,300	257,488	48,279	32,186	4,489,947
7	Điều dưỡng TC	16b.121	5	2.66	3,218,600	1,609,300	257,488	48,279	32,186	4,489,947
8	Điều dưỡng TC	16b.121	5	2.66	3,218,600	1,931,160	257,488	48,279	32,186	4,811,807
9	Điều dưỡng TC	16b.121	9	3.46	4,186,600	2,093,300	334,928	62,799	41,866	5,840,307
10	Điều dưỡng	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 lương của Bệnh viện cụ thể như sau: Lương trả cho NLD được trả theo thâm niên làm việc chứ 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 như Lao và bệnh phổi, chuyên khoa Tâm thần. Tuy nhiên, trong những năm gần đây do tình hình lạm phát và giá cả tăng nhanh nên mức thu nhập như vậy cuộc sống của người ĐDV vẫn còn gặp nhiều khó khăn. Nhìn vào mặt bằng chung của xã hội thì mức thu nhập hiện nay của ĐDV vẫn chưa thực sự tương xứng so với công sức và trí tuệ mà đội ngũ này bỏ ra.

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

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

Chỉ tiêu đánh giá		Mức độ hài lòng					TỔNG
		RKHL	KHL	BT	HL	RHL	
Tiền lương, 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 lương, phụ cấp được 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 lương, 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 lương 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 lương, phụ cấp là 32,71%, rất hài lòng tiền lương, phụ cấp được đảm bảo công bằng so với bên ngoài chiếm 48,60%, rất hài lòng với tiền lương, phụ cấp phân chia hợp lý giữa các chức danh là 39,25%, rất hài lòng với điều kiện xét tăng lương hợp lý là 23,36%, rất hài lòng với mức thu nhập 10,28%.

Mặc dù vậy, mức độ không hài lòng với lương thưởng 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 lương hợp lý chiếm 0,47%, không hài lòng chiếm 5,61%, không hài lòng với tiền lương, 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 như các khía cạnh khác của công tác tiền lương, phụ cấp được xuất phát từ các nguyên nhân sau:

- Bệnh viện hiện nay vẫn áp dụng mức lương tối thiểu chung theo quy định của Nhà nước để xếp lương cơ bản cho NLĐ. Mức lương này hiện nay chưa theo kịp với cơ chế thị trường, mặc dù đã được chính phủ liên tục điều chỉnh nhưng vẫn không tăng kịp so với tốc độ trượt giá và mức tăng trưởng của nền kinh tế vì thế tiền lương thực tế của ĐDV vẫn còn tương đối thấp.

- Hệ số thang bảng lương cấp bậc hiện nay do nhà nước quy định cho ngành ĐDV còn thấp không phù hợp với đặc thù công việc do đó cũng chưa có tác dụng tạo động lực kịp thời cho các ĐDV. Hệ số lương khởi điểm vẫn còn thấp chưa có tác dụng khuyến khích ĐDV phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ.

- Hệ số phụ cấp ngành tuy đã được điều chỉnh nhưng hệ số phụ cấp ngành lại được tính theo tỷ lệ phần trăm trên mức lương ngạch, bậc hiện hưởng cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp thâm niên vượt 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 01u 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 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 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 thưởng đã góp phần trong việc hỗ trợ 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 thưởng cho cán bộ y tế là thưởng thường xuyên, theo định kỳ và đột xuất .

- Thưởng định kỳ: Được 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 được chi trả trực tiếp cho người lao động theo các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc do Ban giám đốc bệnh viện xây dựng và được thông báo công khai rộng rãi đến NLĐ.

Việc phân phối mức thưởng định kỳ gồm những bước sau:

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

Bước 2: Căn cứ vào kết quả thực hiện các chỉ tiêu và điều kiện thưởng 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
Dưới 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 nội khám, điều trị, chăm sóc bệnh nhân và các dịch vụ khác, bệnh viện sẽ tiến hành xác định quỹ tiền thưởng sau khi đã trừ các khoản chi phí phải chi trả. Sau đó bệnh viện sẽ tiến hành chia tiền thưởng 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 đưa 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 được 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 được 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 thưởng của bệnh viện tổng hợp và trình Ban Giám đốc phê duyệt.

- Thưởng đột xuất theo quy định của bệnh viện cho những cá nhân, tập thể theo từng trường hợp như sau:

- + Các trường hợp nỗ lực của cán bộ trong việc cứu sống bệnh nhân
- + Cải tiến kỹ thuật, áp dụng các kỹ thuật tiên tiến mà trước đó chưa thực hiện được trong chẩn đoán, phẫu thuật và điều trị bệnh.
- + Cải thiện hình ảnh thân thiện người điều dưỡng viên đối với người bệnh và gia đình người bệnh.
- + Các trường hợp cải tiến quy trình quản lý bệnh viện, giúp bệnh viện giảm thiểu chi phí mà vẫn đảm bảo việc thúc đẩy chất lượng khám, chữa bệnh tại bệnh viện.

Việc xem xét, đánh giá khen thưởng phải được thông qua Hội đồng khen thưởng 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 giá này để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao của từng ĐDV để đưa ra mức thưởng phù hợp. Và tùy vào tình hình thực tế và khả năng của quỹ phúc lợi, quỹ thưởng mà Bệnh viện xem xét, quyết

định các mức thưởng cho Điều dưỡng 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 thưởng, danh hiệu phù hợp với cơ chế khen thưởng của Ngành Y tế như Bằng khen, giấy khen các cấp của Chủ tịch nước, của Thủ tướng, của Bộ trưởng. Các danh hiệu cao quý như Thầy thuốc nhân dân, thầy thuốc giỏi, hay các danh hiệu lao động xuất sắc, lao động tiên tiến và một số danh hiệu khác (giải thưởng Đặng Thùy Trâm, giải thưởng thầy thuốc trẻ...). Với những cá nhân lập được thành tích xuất sắc và nhận được bằng khen sẽ được xét nâng lương trước thời hạn.

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

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

- Thưởng cuối năm cho dịp Tết Âm lịch mức thưởng không dưới 3.000.000đ/ người.
- Các dịp lễ tết, các dịp ngày thầy thuốc Việt Nam bệnh viện đều có hoạt động hỗ trợ cán bộ điều dưỡng nhằm đảm bảo đời sống nhân viên ăn tết đầy đủ và vui chơi giải trí theo quy định. Thưởng không dưới 1.000.000đ/ người trong các dịp: Tết Dương 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 trương 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 người lãnh đạo bệnh viện. Kể từ khi thực hiện chủ trương 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 tương đương với các đơn vị khác cùng ngành khác. Nhờ bệnh viện Xanh- phân 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 thưởng mà Bệnh viện đang áp dụng tác động như thế nào đến động lực lao động thì phải thông qua bảng 2.9 dưới 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 ĐDV 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 lương.

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 phoimong 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 thưởng, dự phòng ổn định thu nhập và phát triển hoạt động sự nghiệp là 81.280 triệu đồng. Điều đó giúp cho cán bộ bệnh viện nói chung được thúc đẩy việc hoàn thành nhiệm vụ tốt. Công tác thi đua khen thưởng luôn mang tính kịp thời, là động lực khuyến khích ĐDV phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, góp phần nâng cao vị thế của Bệnh viện.

Tuy vậy vẫn có một số ĐDV cho rằng chính sách khen thưởng định kỳ hàng tháng mà bệnh viện đang áp dụng vẫn chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của NLĐ nên làm cho một số ĐDV cảm thấy mức tiền thưởng mà họ nhận được chưa tương xứng với công sức mà họ bỏ ra. Các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của NLĐ còn chung chung, không định lượng được. Đánh giá còn mang tính chủ quan đa số NLĐ đều được đánh giá hoàn thành nhiệm vụ trừ những người 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 được chính xác thành tích của NLĐ do đó không đảm bảo tính công bằng trong phân phối thu nhập tăng thêm.

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



luật cũng thông lòng lẽo hoặc nề nang nhau. Vì thế, để duy trì và nâng cao đạo đức y đức tại bệnh viện thì kỷ luật nghiêm khắc là điều cần thiết.

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

Công tác phúc lợi

Đối với chế độ tiền lương, thông tổ chức cần quan tâm đến chế độ phúc lợi. Vì đối với cán bộ bệnh viện, phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo nâng cao cuộc sống vật chất và tinh thần. Nhận thức được 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 dưỡng viên.

- Phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước: Bệnh viện đã thực hiện đầy đủ và nghiêm túc chính sách bảo hiểm đối với điều dưỡng 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 lưu 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 NLD hàng năm với mức 1.000.000đ/người.

- + Mừng NLD nữ trong các dịp 8/3 và 20/10: 300.000đồng/ người

- + Tổ chức vui chơi, tặng quà cho con NLD trong các ngày 1/6 và Tết trung

thu: 100.000đồng/ con.

- + Hỗ trợ 100% học phí cho các trường hợp cán bộ đi học liên thông lên đại học đối với các điều dưỡng viên chưa 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.

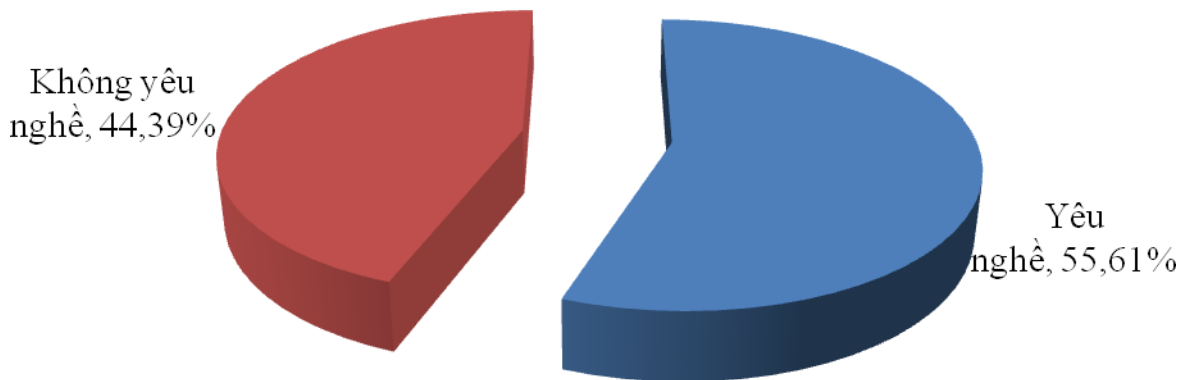
Thu nhập một khoản tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động sau khi đã hoàn thành những công việc nhất định. Thu nhập ở đây bao gồm có tiền lương, tiền phụ cấp, thu nhập tăng thêm hàng tháng của ĐD trong BV. Như vậy, đây là một trong những công cụ đặc lực, là động lực thúc đẩy ĐD làm 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.

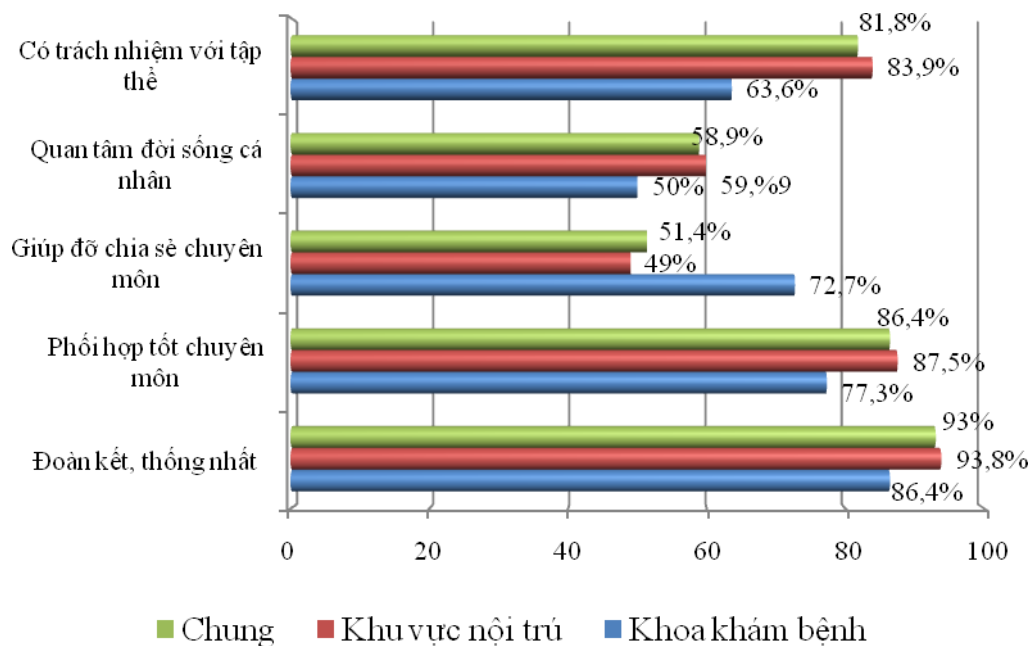
Các giải pháp tăng cường lòng yêu nghề được ĐDV đề xuất, trong đó các giải pháp nhằm đảm bảo sự yên tâm trong công tác và gắn bó với nghề nghiệp, điều đó có vai trò quan trọng trong việc tu dưỡng đạo đức. Các giải pháp bao gồm việc tăng lương, thưởng cho cán bộ, tạo điều kiện cho cán bộ học tập, chính sách và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp và tạo môi 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 lương, thưởng hay các chính sách ọ ạt 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 dương những giá trị đạo đức, những tấm gương 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 thường xuyên và đóng vai trò quan trọng của lãnh đạo bệnh viện, công đoàn, đoàn thanh niên cũng như 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

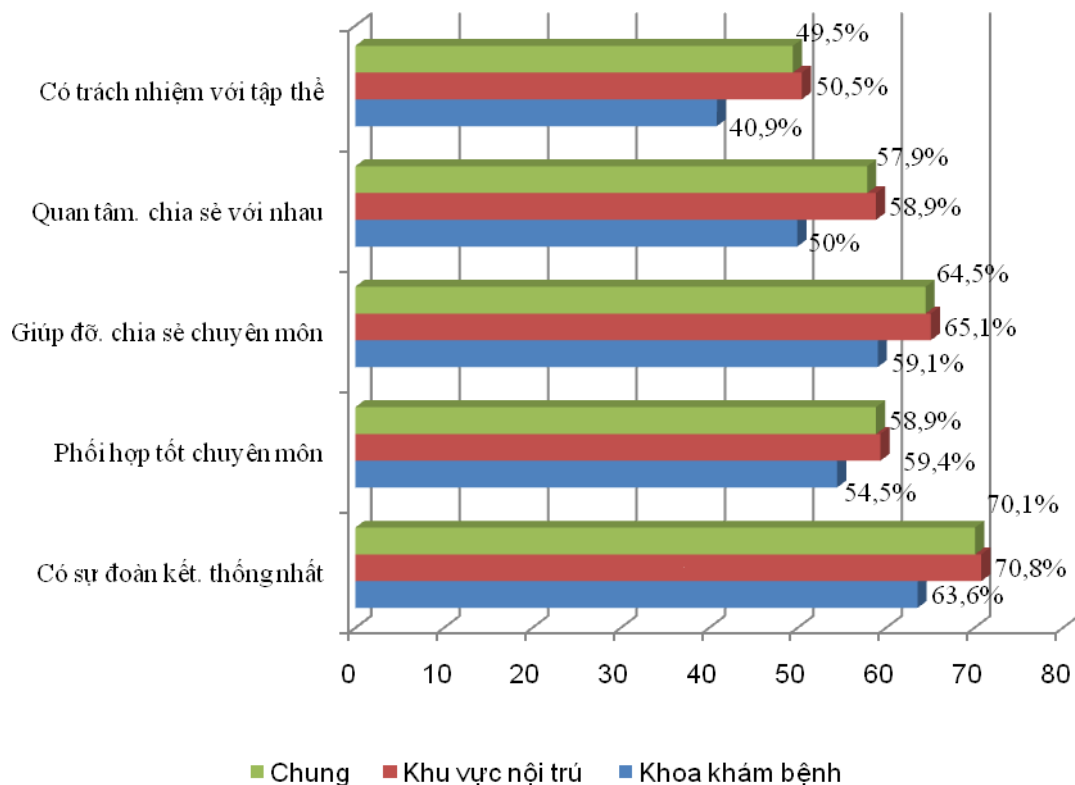
Đa số các ĐDV cho rằng môi quan hệ đồng nghiệp cần phải đoàn kết thống nhất với 93%; hơn 86% cho rằng phải biết phối hợp với chuyên môn; gần 82% cho rằng phải có trách nhiệm với tập thể; 60% cho rằng phải biết quan tâm đến đời sống cá nhân và hơn 50% cho rằng phải giúp đỡ chuyên môn. Kết quả này phản 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 người 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 đợc 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 dương, 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 nội:

- + 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 lược, kế hoạch, đánh giá các hoạt động.

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

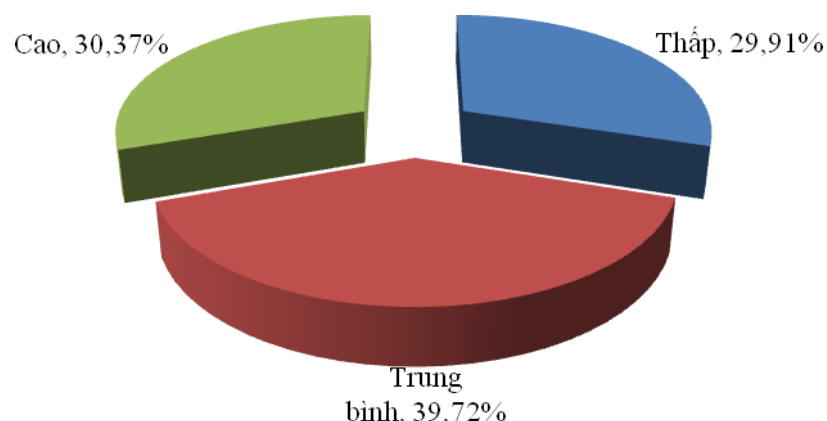
- + Quan tâm đến đời sống riêng tư của mỗi cán bộ: Ban Giám đốc bệnh viện, công đoàn bệnh viện không ngừng quan tâm đến các cán bộ điều dưỡng gặp khó khăn gia đình, các điều dưỡng ốm đau, bệnh tật, các cán bộ có vợ/chồng, con cái, bố mẹ ốm đau, bệnh tật,....

- + Đối với những trường 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 đưa 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 tư 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 lượng và chất lượng 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 lượng 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 được tốt đẹp 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

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

Từ nhận định trên có thể đưa ra một số yếu tố nguy cơ stress nghề nghiệp đối với ĐDV là do các yếu tố môi trường làm việc không thuận lợi, sự quá tải trong công việc, căng thẳng khi tiếp xúc với bệnh nhân và người 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 lượng công việc nhiều, cường 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 tượng 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 đưa ra những giải pháp như giảm thời gian làm việc, giảm khối lượng 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 lượng.

Tuy nhiên, giải pháp này không thể thực hiện một sớm một chiều được, vì nâng cao số lượng, chất lượng 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: Hải lòng của ĐDV với việc được phân công nhiệm vụ

Chỉ tiêu đánh giá		Mức độ hài lòng					TỔNG
		RKHL	KHL	BT	HL	RHL	
Nhiệm vụ được 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 lượng 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 được	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 dưỡng viên hài lòng với công việc được phân công. Tuy vậy, vẫn còn một số chỉ tiêu có mức độ chưa hài lòng chiếm tỷ lệ cao, trong đó khối lượng được 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 được 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 hơn 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 hơn sau:

- + Quyết định luân chuyển cán bộ và điều động cán bộ: Ở những khu vực đông bệnh nhân hơn khoa khám bệnh, khoa cấp cứu,.. Ban giám đốc bệnh viện đã điều chỉnh 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 người 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 t _o 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 thường 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. Thường 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 dưỡng 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 dưỡng thực hiện tốt tiêu chuẩn về chuyên môn công việc.

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

Chỉ tiêu đánh giá		Mức độ hải lòng					TỔNG
		RKHL	KHL	BT	HL	RHL	
Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc nhọ thể 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
Hải 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)

Nhọ vậy, đa số cán bộ điều dưỡng hải lòng với công tác đánh giá về nhiệm vụ của điều dưỡng. Tuy nhiên vẫn còn một số cán bộ choạ hải lòng, trong đó mức độ không hải lòng hiểu rõ kết quả thực hiện công việc nhọ thể nào là 0,47%, không hải lòng tiêu chuẩn đánh giá hợp lý, rõ ràng chiếm 2,34%, không hải lòng với chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý 1,4%, không hải 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 được những tiến bộ nhất định. Năm 2015 đã đạt được những thành quả sau:

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

điều dưỡng định hướng nhi, chuyên khoa I, II nội nhi và ngoại nhi.

Đào tạo liên tục được thực hiện cho các cá nhân, theo lớp với các đối tượng 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 lượng 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 được các đồng nghiệp đánh giá tốt về nội dung chuyên môn, tổ chức chuyên nghiệp.

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

Bên cạnh nhiệm vụ chuyên môn hàng ngày thì người ĐDV có nhiều nhiệm vụ khác hơn trong quy chế bệnh viện đã quy định. Một trong những nhiệm vụ quan trọng mà hầu hết ĐDV ít chú ý và trao đổi 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 lượng 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 tượng phục vụ của chúng ta là con người, một sai sót dù là nhỏ nhất cũng khó có thể cứu vãn được. Trong những năm gần đây, công tác nghiên cứu khoa học đã được Ban lãnh đạo Bệnh viện chú trọng nhằm tạo nền tảng, bằng chứng khoa học cho việc cải tiến thực hành chăm sóc người bệnh. Nếu nhìn trước đây các công trình nghiên cứu hầu hết là do các Bác sĩ thực hiện, số lượng Điều dưỡng và kỹ thuật viên thực hiện công tác nghiên cứu khoa học là rất ít, nếu có chăng thì họ cũng thực hiện dưới sự hướng dẫn của các Bác sĩ, vì chưa đủ tự tin về kiến thức để độc lập thực hiện một công trình nghiên cứu. Thì trong những năm gần đây đã có nhiều điều dưỡng viên, kỹ thuật viên tham gia, trực tiếp chủ nhiệm công trình nghiên cứu cấp cơ sở mang lại giá trị thực



tiền cao, góp phần nâng cao chất lượng 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 ưu tiên; (5) Nhập số liệu; (6) Phổ biến kết quả nghiên cứu trên website/ các phương 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 nước: 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 chưa nghiệm thu
- Các bài báo trong nước: 50 bài
- Các bài báo quốc tế: 05 bài

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

Nguyên nhân của việc ĐDV chưa thực sự hăng hái, nhiệt tình tham gia vào công tác NCKH có thể kể đến đó là do lợi ích họ nhận được chưa thực sự có ý nghĩa khuyến khích. Khi tham gia NCKH điều dưỡng sẽ nhận được mức khuyến khích là được cộng điểm trong bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng là cơ sở để xét thưởng định kỳ; là tiêu chuẩn để xét chiến sĩ thi đua là cơ sở xét tăng lương sớm; với mỗi bài báo được đăng trên các tạp chí và báo cáo tại các hội nghị khoa học sẽ được nhận nhuận bút theo quy định hiện hành. Hơn nữa, ở hầu hết các bệnh viện thì công việc của những viên chức điều dưỡng là khá nhiều, nhất là người trực tiếp chăm sóc bệnh nhân và người 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 choja thực sự tự tin vào kiến thức của bản than nên cũng choja 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 dưỡng 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 được 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 hưởng đến tạo động lực lao động tại Bệnh viện Nhi trung ương.

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 cường 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 như các loại hoá chất độc hại, các chất phóng xạ. Những đặc thù nghề nghiệp nêu trên đòi hỏi phải có các chính sách cụ thể phù hợp thì mới khuyến khích được tính tích cực, yêu ngành, yêu nghề của cán bộ y tế, góp phần duy trì và phát triển nhân lực y tế. Nhà nước đã ban hành nhiều bộ luật, nghị định, thông tư quan trọng áp dụng riêng cho ngành y tế như:

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 cụ thể 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 tư số 02/2012/TTLT-BYT-BNV-BTC ngày 19/01/2012 của liên Bộ Y tế, Nội vụ, Tài chính hướng 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, người lao động trong các cơ sở y tế công lập và chế độ phụ cấp chống dịch, trong đó quy định

người tham gia chống dịch được hưởng mức phụ cấp từ 75.000 đồng đến 150.000 đồng/ngày/người tùy theo từng loại dịch.

Chế độ phụ cấp đặc thù của y tế (phụ cấp thường 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 tướng chính phủ phê duyệt chiến lược 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 ọu đãi còn chưa thỏa đáng, chưa đảm bảo tính công bằng giữa công nhân và ọu đãi của CBYT so với cán bộ viên chức của một số ngành khác.

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

- *Đặc điểm cơ cấu thị trường lao động*: Nhân lực ngành điều ọu 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 ọu trong khi ở ọu ta tỉ lệ này là 1 bác sĩ thì có 1,9 điều ọu. Hầu hết các bệnh viện đều thiếu điều ọu viên, trung bình mỗi người phải quản lý 3 giường bệnh. Do đó, các điều ọu chỉ có thể thực hiện y lệnh điều trị và theo dõi chứ không có thời gian chăm sóc toàn diện bệnh nhân đúng nhọ chức năng của họ (gần gũi thăm hỏi, an ủi động viên, chăm sóc về tinh thần...). Bên cạnh việc số ọu chưa đủ thì chất ọu, trình độ của điều ọu chưa cao khi có tới 75% số cán bộ điều ọu là trình độ trung cấp; trong khi đó, tỉ lệ điều ọu đại học, cao đẳng là 10,3%; tỉ lệ điều ọu sơ học 3.8% và sau đại học rất thấp chưa đạt 1%.

Lao động là điều ọu 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 tượng là điều dưỡng viên để không những thu hút mà còn phải thực hiện tốt chức năng giữ chân người 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, người lao động trong bệnh viện.

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

- *Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:* Ban lãnh đạo là kim chỉ nam, là người đi đầu đưa ra mọi chiến lược phát triển cũng như 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 trước để hoàn thiện công tác quản trị nhân lực trong bệnh viện. Góp phần không ngừng nâng cao đời sống của người lao động, tạo môi trường 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 đưa 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 được 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 lượng khám chữa bệnh... thì một vấn đề vô cùng quan trọng và có

tác động đến sự thành công của chiến lược 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 hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược của bệnh viện.

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

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

2.4.1. Ưu điểm

Qua thời gian nghiên cứu công tác tạo động lực cho điều dưỡng viên cùng với các kết quả khảo sát thu thập được tại Bệnh viện Nhi Trung ương, tác giả thấy rằng công tác tạo động lực ở đây tuy chưa hoàn thiện tuyệt đối nhưng có thể nhận thấy Bệnh viện cũng đã rất nỗ lực thực hiện công tác trên và đã đạt được 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.

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

- Bệnh viện đã xây dựng được một môi trường làm việc chuyên nghiệp, công bằng để cho các thành viên được phát huy hết năng lực của bản thân và có cơ hội thăng tiến. Bệnh viện đã quan tâm và mạnh dạn đầu tư xây dựng điều kiện và các phương 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 hưởng bởi tác động của các loại dịch bệnh nên vấn đề sức khỏe của NLD luôn được quan tâm chu đáo, NLD được 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 người 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 tư chiến lược, là nhu cầu tất yếu của mỗi người và tổ chức. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Bệnh viện thực hiện thường xuyên dưới nhiều hình thức nên rất thu hút được sự quan tâm của người lao động.

- Bệnh viện thường xuyên tổ chức các hội nghị, hội thảo chia sẻ kinh nghiệm, 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 dưỡng cho các điều dưỡng 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 dưỡng viên, hàng ngày phải tiếp xúc với người bệnh và là bộ mặt của bệnh viện.

- Một số hoạt động khen thưởng, biểu dương thành tích của NLD được Bệnh viện thực hiện công khai tạo dựng cho người 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 được ở trên thì Bệnh viện vẫn còn một số những hạn chế sau: Bệnh viện hiện nay chưa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu thực sự của NLD là nhu cầu thực sự của NLD là nhu cầu gì để đưa ra các biện pháp tạo động lực cho phù hợp. Chính vì vậy các biện pháp tạo động lực cho người lao động đang được Bệnh viện áp dụng thực hiện vẫn còn chưa

đáp ứng được những mong muốn, nhu cầu thực sự của NLD, do đó hiệu quả đem lại của các biện pháp chưa cao.

Mức lương và mức phụ cấp cho cán bộ điều dưỡng theo quy định nhà nước còn thấp, trong khi nhiều cán bộ từ các tỉnh lẻ, phải thuê nhà để làm việc, do vậy nhiều cán bộ điều dưỡng 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 dưỡng thường không nhiều thời gian trong việc quan tâm đến đời sống gia đình, và thường chán nản trong công việc do thời gian gò bó.

Điều dưỡng là công việc mà hàng ngày phải tiếp xúc với bệnh nhân, đây là công việc thường xuyên tiếp xúc với yếu tố nguy cơ gây bệnh, do vậy ảnh hưởng đến sức khỏe. Điều dưỡng 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 thường xuyên ở các điều dưỡng viên.

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

Việc đánh giá thực hiện công việc còn mang tính hình thức chưa thực sự đem lại hiệu quả cũng chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của điều dưỡng viên. Công tác đánh giá đôi khi còn mang tính chủ quan, chưa công bằng của người thực hiện đánh giá. Chính điều này dẫn đến sự chưa thực sự hài lòng về công tác này. Việc đánh giá thực hiện công việc không tốt còn ảnh hưởng đến thu nhập của NLD thông qua công tác tiền lương, thưởng hàng tháng. Khi không đảm bảo tính công bằng trong phân phối thu nhập nên dẫn đến sự không hài lòng của một số NLD.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Tiền lương của Bệnh viện hiện nay chưa gắn với hiệu quả làm việc



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

Mức lương và hệ số phụ cấp ngành còn thấp chưa 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 hưởng bởi tình cảm con người vì quá trình này dựa trên đánh giá chủ quan của người đánh giá. Nếu người 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 người lao động sẽ làm giảm động lực làm việc.

Lương bệnh nhân đông, trong khi nguồn nhân lực còn chưa đáp ứng được 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 tượng điều dưỡng viên trong bệnh viện, khuyến khích họ hăng say làm việc, làm việc đạt hiệu quả cao nhất đồng thời cũng giúp cho người lao động nhận ra rằng công sức, sự cống hiến của họ cho tổ chức luôn được coi trọng và họ xứng đáng được thưởng cho những đóng góp đó.

Tiền lương, tiền thưởng luôn là động lực khuyến khích vật chất trực tiếp có hiệu quả đối với người lao động. Thực hiện trả lương, trả thưởng đúng thời gian, đúng với năng lực và công sức mà người lao động đóng góp sẽ đảm bảo cho người 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 lượng, hiệu quả hoàn thành công việc; xét thưởng thi đua hàng tháng, hàng quý theo tiêu chí cụ thể.

Tiếp tục nâng cao tinh thần làm việc cho người 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 cường 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 dưỡng viên đạt chuẩn, đủ kiến thức kỹ năng và chuyên môn để hoàn thành những nhiệm vụ của Bệnh viện trong thời gian sắp tới. Tất cả điều dưỡng viên được đào tạo đầy đủ về chuyên môn, kỹ thuật trong chăm sóc bệnh nhi. Điều dưỡng 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, hướng tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

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

3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương.

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

Nhìn chung, chính sách tiền lương đang thực hiện tại bệnh viện được thực hiện khá bài bản, rõ ràng có tính chất kích thích NLD phấn đấu để đạt kết quả tốt. Tuy nhiên trong quá trình thực tế trả lương cho NLD do một số nguyên nhân chủ quan của hệ thống đánh giá và người đánh giá mà dẫn đến một số NLD chưa thực sự hài lòng với tiền lương thu nhập mà họ nhận được. Để xây dựng được 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 được chính sách thù lao cho điều dưỡng viên để họ chuyên tâm hơn vào công việc và tăng khả năng

cạnh tranh của bệnh viện trên thị trường.

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

Giao chỉ tiêu hàng tháng, hàng tuần và hàng ngày cho ĐDV dựa trên chỉ tiêu mà điều dưỡng được phân công theo số bệnh nhân chăm sóc, thời gian chăm sóc... để có mức lương, mức phụ cấp hợp lý.

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

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

Có rất nhiều phương pháp được sử dụng để xác định giá trị công việc, tuy nhiên phương pháp được sử dụng phổ biến nhất vẫn là phương pháp tính điểm. Phương pháp này có ưu 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 thường xuyên không thể thiếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Đây là một quá trình được diễn ra liên tục và kết quả của nó là tài liệu xác nhận quá trình thực hiện công việc của NLD trong kỳ đánh giá. Nhờ có kết quả đánh giá thực hiện công việc mà người quản lý có thể đưa ra các quyết định về nhân sự, kiểm tra được tính đúng đắn và tính hiệu quả của các hoạt động chức năng về nguồn nhân lực để từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp. Bên cạnh đó, mức độ đúng đắn, hợp lý và công bằng của hệ thống đánh giá cũng nhờ thông tin phản hồi các kết quả đánh giá có ảnh hưởng rất lớn đến thái độ lao động, bầu không khí làm việc và động lực lao động của NLD. Tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại bệnh viện như 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 được xây dựng hợp lý và khách quan, tức là phải phản ánh được kết quả và hành vi cần có để thực hiện tốt công việc. Vì vậy, tiêu chuẩn thực hiện công việc cần thỏa mãn những yêu cầu: Tiêu chuẩn phải thể hiện những gì NLD cần làm trong công việc và phải làm tốt như thế nào; Tiêu chuẩn cần phải phản ánh hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng cũng như chất lượng 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 được xây dựng cho mỗi vị trí việc làm.

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

phương pháp dùng để đánh giá thực hiện công việc, tuy nhiên phương pháp truyền thống và được áp dụng nhiều nhất vẫn là phương pháp thanh đo đánh giá. Ưu điểm của phương pháp này là dễ hiểu, xây dựng tương đối đơn giản và sử dụng thuận tiện. Người đánh giá có thể cho điểm một cách dễ dàng và lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của NLD bằng điểm. Chính vì lý do trên mà tác giả đề xuất áp dụng phương pháp này để đánh giá thực hiện công việc cho điều dưỡng viên đang làm việc tại bệnh viện. Sau khi lựa chọn phương 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 người 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 hướng dẫn thực hiện. Ngoài ra, người đánh giá cần xem lại kết quả đánh giá kỳ trước và chuẩn bị các công cụ đánh giá lần này. Người đánh giá áp dụng các phương 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 lưu trữ kết quả đánh giá: Người 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 được chuyển tới phòng tổ chức cán bộ, lưu 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 người được đánh giá để thống nhất với họ về kết quả đánh giá. Đây chính là cơ sở để trao đổi, phản hồi thông tin giữa điều dưỡng 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 thưởng:

Đề tiên thưởng gắn liền với thành tích của điều dưỡng viên và đề tiên thưởng là nguồn động viên lớn cho họ khi đạt được thành tích thì phải xây dựng các tiêu chí khen thưởng cụ thể dựa trên kết quả thực hiện công việc của từng điều dưỡng viên trong kỳ đánh giá để có thể phân loại và so sánh được các mức thưởng cho các điều dưỡng viên ở cùng vị trí để các điều dưỡng viên lấy đó là cơ sở phấn đấu thi đua lao động.

Công tác khen thưởng cũng cần phải đảm bảo sự khách quan và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc của từng điều dưỡng 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 được tổ chức ghi nhận.

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

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

Các chương trình phúc lợi:

Nhìn chung các chương trình phúc lợi hiện nay đang được bệnh viện thực hiện khá tốt, mang lại nhiều lợi ích thiết thực và góp phần nâng cao đời sống cho các điều dưỡng 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 tới vấn cho họ về các vấn đề liên quan đến nghề nghiệp, xã hội... để các điều dưỡng viên cảm thấy thoải mái, thư giãn, 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 cách 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 nhân quản lý y tế cần phân tích tìm ra được khoảng cách giữa lý tưởng 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 thuyết- kết quả công tác thực tế
Đánh giá nhu cầu đào tạo là quá trình xác định có cần đào tạo không, và nếu cần thì đào tạo nội dung gì, theo hình thức nào, cho đối tượng 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 được các công việc trong lớp. Bên cạnh các giảng viên chuyên nghiệp, vai trò của các chuyên gia là những người 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 thì bắt đầu thiết kế chương trình đào tạo bao gồm xác định các nội dung chính, phương pháp, phương tiện 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 hướng dẫn công việc

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

Những điểm cần đánh giá	Những điểm cần đo lường	Nguồn thông tin	Phương pháp thu thập thông tin
1. Học viên có học được kiến thức, thay đổi thái độ và cải thiện hành vi không?	Thái độ và kỹ năng trước 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 chương trình đào tạo có được 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 chương 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 chương 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 tương ứng; là căn cứ xác định số lượng người 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 dưỡng 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 dưỡng 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 được chi phí tập huấn và điều dưỡng có thể tập trung chuyên môn của mình trong lĩnh vực mà điều dưỡng thực hiện.

Để xác định vị trí việc làm cho mỗi điều dưỡng viên trong bệnh viện, tác giả xin đưa ra giải pháp xây dựng vị trí việc làm thực hiện theo phương pháp tổng hợp. Việc xác định vị trí việc làm theo phương pháp tổng hợp được 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 dưỡng viên của bệnh viện và được thực hiện theo các bước cơ bản sau:

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

✓ Bước 2: Phân nhóm công việc

✓ Bước 3: Xác định các yếu tố ảnh hưởng

✓ Bước 4: Thống kê, đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ viên chức

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

✓ Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc của từng vị trí việc làm

✓ Bước 7: Xây dựng khung năng lực của từng vị trí việc làm

✓ Bước 8: Xác định chức danh nghề nghiệp tương 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, nhưng hiện nay việc xây dựng bản mô tả công việc còn chưa được thực hiện một cách thường quy tại bệnh viện cũng như tại các cơ sở y tế khác. Có

một thực tế phải lưu 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 được 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 dưỡng viên, cần phải xây dựng được 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 ương đã có nhiều công trình nghiên cứu về điều dưỡng viên như các hoạt động stress nghề nghiệp, đánh giá hài lòng nghề nghiệp, hài lòng của khách hàng đối với các ĐDV. Tuy nhiên, lượng nghiên cứu còn ít và chưa thường xuyên và chưa đi sâu vào vấn đề động lực lao động ở điều dưỡng 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 hưởng đến động lực là khác nhau.

Bệnh viện đã tổ chức các hội nghị, hội thảo ứng dụng khoa học trong quản lý điều dưỡng, tuy nhiên số lượng còn thấp và chưa quy tụ được 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 dưỡng. Vì mỗi một lĩnh vực cần có các điều dưỡng 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 dưỡng. Qua đó đổi mới cách thức quản lý có hiệu quả trong công tác điều dưỡng.

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

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

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

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

Cán bộ điều dưỡng cũng như các cán bộ khác cần được tập huấn nhằm thuần thục các kỹ năng trong công việc và tiếp cận những cái mới, những thành tựu y học hiện đại. Đào tạo tập huấn không chỉ là việc cử đi học các khóa học như đại học, thạc sỹ, tiến sỹ. Mà đào tạo tập huấn còn là cách tạo ra một môi trường 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 trường hợp không ngoại lệ. Tập huấn áp dụng kỹ thuật khoa học làm cho điều dưỡng 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 dưỡng ít căng thẳng và áp lực công việc hơn, đây cũng là cách thúc đẩy động lực làm việc ở mỗi điều dưỡng viên.

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

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

Mặt khác, tập huấn cũng là các đề điều dưỡng và các nhóm đối tượng cán bộ khác như 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 trường làm việc phù hợp.

Do đó, việc đào tạo, tập huấn thường xuyên cho cán bộ là điều hết sức cần thiết. Điều dưỡng là ngành đòi hỏi tính tỉ mỉ, cẩn thận chu đáo. Do đó, tập huấn thuần thực 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 lưu văn hóa, văn nghệ, thể thao là những hoạt động thiết thực trong việc giúp các điều dưỡng viên thư giãn, nghỉ ngơi và tái tạo lại sức lao động.

Giao lưu 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 dưỡng, các cuộc thi về đạo đức nghề nghiệp, các vở diễn, các bài hát về mối quan hệ giữa người thầy thuốc và người bệnh. Do vậy, người điều dưỡng tìm thấy hạnh phúc ở nghề nghiệp và hết mình cống hiến vì người 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 trường làm việc thân thiện. Người điều dưỡng khi cảm thấy ở nơi làm việc cũng như ở nhà sẽ cảm thấy yên tâm hơn trong công việc.

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

Bệnh viện nên thường xuyên phát động tổ chức các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao cho người lao động đang làm việc tại bệnh viện nói chung và nhóm đối tượng là điều dưỡng 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 lưu giữa lãnh đạo bệnh viện với người lao động, trao đổi những tâm toạ nguyện vọng chính đáng thông qua hòm thư góp ý, đường dây nóng, qua đó giúp thỏa mãn đợc phần nào những mong muốn của người 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 lượng, gơng mẫu thể hiện sự quan tâm đến người lao động, thường xuyên hỗ trợ người lao động hoàn thành tốt công việc đợc giao. Người lao động khi đợc quan tâm sẽ có cảm giác gần gũi, tin tưởng 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 trường bệnh viện là điều hết sức cần thiết. Điều đó tạo ra những con người không chỉ có trình độ chuyên môn cao và còn là những người biết trân trọng các giá trị của cuộc sống. Từ đó hết mình để cứu chữa những người bệnh và giúp những người 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

Như đã phân tích ở chương 2, việc xác định nhu cầu của người lao động mà cụ thể là các điều dưỡng viên chơa đợc bệnh viện thực hiện và triển khai cho nên chơa xác định đợc đúng nhóm nhu cầu đợc ưu tiên hàng đầu của các điều dưỡng viên đang làm việc tại bệnh viện để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp. Về cơ bản thì tiền lương và các khuyến khích tài chính để tạo điều kiện cho người lao động tăng thêm thu nhập vẫn luôn là yếu tố đợc ưu tiên hàng đầu. Tuy nhiên trong thực tế điều đó đúng nhưng chơa đủ bởi vì nhu cầu của con người là khá đa dạng và phức tạp. Trong công việc



ngoài thu nhập của người lao động còn có rất nhiều nhu cầu khác cần được thỏa mãn như nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu được thăng tiến phát triển nghề nghiệp, được học tập nâng cao trình độ, được 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 được mức độ ưu tiên các nhu cầu này của người lao động thì phải có phương pháp phù hợp để có thể xác định được các nhu cầu cấp bách và quan trọng hiện tại của người lao động để từ đó đưa ra các giải pháp tạo động lực làm việc một cách linh hoạt và kịp thời.

Để xác định được nhóm nhu cầu hiện tại được ưu tiên hàng đầu của các điều dưỡng 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 dưỡng viên tại thời điểm hiện tại theo các bước sau:

- Bước 1: Xác định các nhóm nhu cầu:

Theo học thuyết của Maslow, nhu cầu của con người được chia thành 5 nhóm nhu cầu sau:

- + nhu cầu sinh lý
- + nhu cầu an toàn
- + nhu cầu xã hội
- + nhu cầu được tôn trọng
- + nhu cầu tự hoàn thiện

- Bước 2: Phân chia các đối tượng khảo sát:

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



toạ lạc một cách dễ dàng hơn.

- Bước 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 dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện mức độ ưu tiên của từng nhu cầu với 5 mức độ tương ứng là:

1- Rất không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Bình thường
4- Đồng ý; 5- Rất đồng ý.

Phương 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 được thiết kế như ở phụ

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

Dùng phương pháp bình quân để tính số điểm của từng nhu cầu cụ thể

và của từng loại nhu cầu theo công thức:

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

Sau đó xem xét trong nhóm thì tần suất xuất hiện nhu cầu cụ thể nào là nhiều nhất và thuộc nhóm đối tượng nào để đưa 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 tượng khác thì dần dần các đối tượng 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 dưỡng là người tiếp xúc với người bệnh thường xuyên do vậy là bộ mặt của bệnh viện. Tạo động lực làm việc cho điều dưỡng viên nghĩa là tạo ra chất lượng dịch vụ chất lượng tại bệnh viện.

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

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

- Xây dựng vị trí việc làm cho mỗi cán bộ điều dưỡng viên
- Điều động và luân chuyển cán bộ điều dưỡng viên
- Nâng cao nhận thức giá trị nghề nghiệp và ý thức cho điều dưỡng viên.
- Hoàn thiện cơ chế chính sách phù hợp với sự đóng góp của điều dưỡng (gồm phụ cấp và trợ cấp, khen thưởng, kỷ luật)
- Tăng cường công tác nghiên cứu, ứng dụng khoa học, chia sẻ kinh nghiệm trong công tác điều dưỡng
- Không ngừng đào tạo tập huấn nâng cao kỹ năng cho điều dưỡng viên
- Đẩy mạnh công tác giải trí giao lưu 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 dưỡng viên, điều đó giúp nâng cao chất lượng khám, chữa bệnh tại các



bệnh viện và các cơ sở y tế khác.

Hiện nay đã có trợ cấp đối với điều dưỡng phải tiếp xúc với các yếu tố nguy cơ. Tuy nhiên, cần xây dựng chính sách hỗ trợ phù hợp hơn với những đối tượng điều dưỡng 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 dưỡng.

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

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

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

Cần có các hỗ trợ các chương trình giao lưu văn hóa, văn nghệ cho các cán bộ y tế trong đó có các điều dưỡng viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bách khoa toàn thư 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 tƔ liên tịch HƔlƔng dẫn định mức biên chế sự nghiệp trong các cơ sở y tế nhà nƔc, Thông tƔ 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 tƔ về việc hƔlƔng dẫn công tác điều dưỡng về chăm sóc ngƔời bệnh trong bệnh viện, Thông tƔ 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 Văn 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, Trường 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 Dương 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, Trường Đại học Y tế công cộng, Hà Nội.

16. Nguyễn Tiếp (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 viên về nghề nghiệp tại Bệnh viện Nhi Trung Ương*.

18. Trường 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 TỐI ỨNG	ĐIỂM ĐÁNH GIÁ
1	Hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao	Xuất sắc	50	
		Tốt	45	
		Đạt yêu cầu	40	
		Chưa 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	
		Chưa 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 thạo, không mắc lỗi	10	
		Khá (mắc 2 lỗi)	8	
		Trung bình(mắc 3-5 lỗi)	7	
		Chưa 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; thơ khen của bệnh nhân và người 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 BHYT 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 BHYT 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

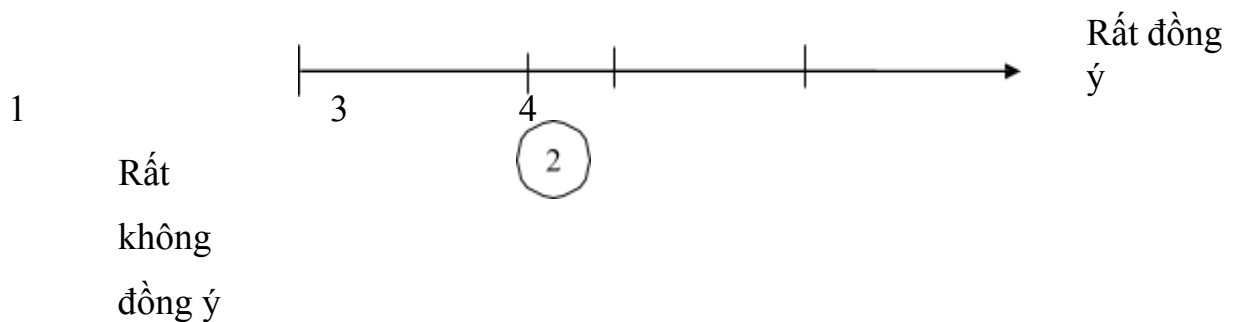
1. Giới:
 1. Nam
 2. Nữ
2. Tuổi:
3. Tình trạng hôn nhân:
 1. Độc thân
 2. Có gia đình
 3. Ly hôn, góa bụa
4. Trình độ học vấn:
 1. Sơ cấp
 2. Trung cấp
 3. Cao đẳng
 4. Đại học
 5. Trên đại học
5. Người thu nhập chính trong gia đình:
 1. Có
 2. Không
6. Thu nhập trung bình/tháng: (Ngàn đồng)
7. Thời 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**”.

Đối với 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 thườn g	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 lượng công việc phù hợp	1	2	3	4	5
B5	Năng lực hiện tại của anh/chị phù hợp với công việc được 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 được 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 được	1	2	3	4	5
D4	Đồng nghiệp luôn ghi nhận những kết quả mà anh/chị đạt được	1	2	3	4	5
D5	Anh/chị thường xuyên được 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 được cấp	1	2	3	4	5

	trên đánh giá đúng					
	Đào tạo và phát triển					
E1	Việc học tập, bồi dưỡng năng lực chuyên môn cho các NVYT trong bệnh viện được thực hiện công bằng	1	2	3	4	5
E2	Anh/chị được tạo điều kiện, cơ hội để học tập nâng cao trình độ	1	2	3	4	5
E3	Anh/chị được đào tạo liên tục hàng năm theo TT 07/2008/BYT	1	2	3	4	5
E4	Có cơ hội và được tạo điều kiện tham gia nghiên cứu khoa học	1	2	3	4	5
E5	Có cơ hội được quy hoạch/bổ nhiệm	1	2	3	4	5
	Giá trị nghề nghiệp					
F1	Công việc của anh/chị được xã hội coi trọng	1	2	3	4	5
F2	Công việc của anh/chị được lãnh đạo coi trọng	1	2	3	4	5
F3	Công việc của anh/chị được đồng nghiệp coi trọng	1	2	3	4	5
F4	Công việc của anh/chị được người bệnh/người 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 được đảm bảo đầy đủ					
G3	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ công việc được 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 được thực hiện tốt ở bệnh viện	1	2	3	4	5
I2	Lãnh đạo công bằng trong việc đánh giá khen thưởng	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. hiệu, hi được BV được thực hiện tốt	1	2	3	4	5
I5	Anh/chị đồng ý với mức thưởng 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



	thưởng kịp thời của bệnh viện khi có thành tích đột xuất					
I7	BV thực hiện đầy đủ chế độ tham quan, nghỉ dưỡng 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 được mô tả rõ ràng	1	2	3	4	5
K3	Anh/chị cảm thấy những nỗ lực của mình được khen thưởng xứng đáng	1	2	3	4	5
K4	Lãnh đạo có giải quyết những khó khăn, vướng 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 lương được chi trả hiện nay	1	2	3	4	5
L2	Anh/chị hài lòng với mức độ tăng lương và tần suất tăng lương	1	2	3	4	5
L3	Có được ghi nhận thành tích để được nâng lương trước 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

