

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

LÊ KIM HUỆ

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI BỆNH VIỆN TÂM THẦN HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

LÊ KIM HUỆ

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG
TẠI BỆNH VIỆN TÂM THẦN HÀ NỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TSKH. NGUYỄN VIỆT VƯỢNG

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Lê Kim Huệ

MỤC LỤC

	Trang
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	VI
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ	VII
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ	VII
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu	4
6. Đóng góp mới của đề tài.....	6
7. Kết cấu của luận văn	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG.....	7
1.1. Một số khái niệm có liên quan	7
1.1.1. Nhu cầu, động lực lao động.....	7
1.1.2. Tạo động lực lao động.....	9
1.1.3. Kích thích vật chất.....	9
1.1.4. Kích thích tinh thần	10
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động	11
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow.....	11
1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom	14
1.2.3. Học thuyết công bằng của John Stacy Adams.....	15
1.2.4. Học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner	16
1.2.5. Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động.....	17

1.3. Nội dung tạo động lực lao động	18
1.3.1. Xác định nhu cầu.....	18
1.3.2. Xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp kích thích vật chất	19
1.3.3. Xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp kích thích tinh thần.....	23
1.4. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động	26
1.4.1. Các tiêu chí đánh giá	26
1.4.2. Phương pháp đánh giá	28
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động	29
1.5.1. Các nhân tố bên trong tổ chức	29
1.5.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức	31
1.6. Kinh nghiệm và bài học tạo động lực lao động của một số cơ sở y tế	33
1.6.1. Kinh nghiệm của một số cơ sở y tế.....	33
1.6.2. Bài học rút ra cho Bệnh viện Tâm thần Hà Nội	35
Tiểu kết Chương 1.....	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI	
BỆNH VIỆN TÂM THẦN HÀ NỘI.....	38
2.1. Khái quát về Bệnh viện Tâm thần Hà Nội	38
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển Bệnh viện Tâm thần Hà Nội.....	38
2.1.2. Vị trí, chức năng của Bệnh viện Tâm thần Hà Nội.....	38
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Bệnh viện Tâm thần Hà Nội	39
2.1.4. Một vài nét về hoạt động và kết quả của Bệnh viện Tâm thần Hà Nội	39
2.1.5. Nguồn nhân lực tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội	40
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động	41
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội.....	42
2.2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích vật chất	46

2.2.3. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích tinh thần.....	61
2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động	75
2.3.1. Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc	75
2.3.2. Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	76
2.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật	77
2.3.4. Mức độ yên tâm làm việc	77
2.4. Phân tích các nhân tố chính ảnh hưởng đến tạo động lực lao động .	78
2.4.1. Nhân tố bên trong	78
2.4.2. Nhân tố bên ngoài.....	81
2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động	82
2.5.1. Ưu điểm.....	82
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	83
Tiểu kết Chương 2.....	86
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI BỆNH VIỆN TÂM THẦN HÀ NỘI.....	87
3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội.....	87
3.1.1. Mục tiêu	87
3.1.2. Phương hướng	88
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội	88
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu của người lao động.....	88
3.2.2. Hoàn thiện hệ thống lương, phụ cấp	89
3.2.3. Hoàn thiện công tác thưởng - phạt	92
3.2.4. Hoàn thiện chế độ phúc lợi	93
3.2.5. Hoàn thiện công tác phân công công việc	94

3.2.6. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc	98
3.2.7. Hoàn thiện công tác tạo môi trường, điều kiện lao động thuận lợi cho NLĐ.....	99
3.2.8. Hoàn thiện công tác tạo cơ hội đào tạo, phát triển nhân lực và thăng tiến cho NLĐ	102
3.2.9. Đổi mới tư duy lãnh đạo, quản lý.....	103
3.2.10. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả tạo động lực lao động.....	104
3.3. Khuyến nghị.....	105
3.3.1. Khuyến nghị đối với Nhà nước.....	105
3.3.2. Khuyến nghị đối với Sở Y tế Hà Nội.....	107
Tiểu kết Chương 3.....	108
KẾT LUẬN.....	109
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	111
PHỤ LỤC.....	114

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
NLĐ	Người lao động
BV	Bệnh viện
LĐHĐ	Lao động hợp đồng
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	Trang
Bảng 2.1: Kết quả khám chữa bệnh, điều trị bệnh nhân nội - ngoại trú.....	40
Bảng 2.2: Tình hình nhân lực giai đoạn 2011-2014	40
Bảng 2.3: Hệ thống nhu cầu của NLĐ	43
Bảng 2.4: Bảng hệ số chi tiền lương tăng thêm năm 2014	47
Bảng 2.5: Tiền lương bình quân từ 2010-2014	47
Bảng 2.6: Các tiêu chí ảnh hưởng đến tăng lương của NLĐ	52
Bảng 2.7: Sự tác động của tiền lương tới động lực lao động của NLĐ	53
Bảng 2.8: Đánh giá của NLĐ về công tác thưởng - phạt.....	57
Bảng 2.9: Sự hài lòng của NLĐ về chế độ phúc lợi.....	60
Bảng 2.10: Đánh giá của NLĐ về công tác phân công công việc.....	62
Bảng 2.11. Mức độ hài lòng với công việc hiện tại phân theo nhóm NLĐ....	63
Bảng 2.12: Tổng hợp số lượt đào tạo từ năm 2010-2014	68
Bảng 2.13: Đánh giá của NLĐ về công tác đào tạo, phát triển nhân lực	69
Bảng 2.14: Mức độ quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thăng tiến	70
Bảng 2.15: Đánh giá của NLĐ về công tác thăng tiến	71
Bảng 2.16: Đánh giá của NLĐ về công tác tạo điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi	73
Bảng 2.17: Năng suất lao động bình quân tính theo giá trị từ 2010-2014.....	76
Bảng 2.18: Thống kê chỉ tiêu đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật.....	77
Bảng 2.19: Thống kê chỉ tiêu đánh giá mức độ yên tâm làm việc.....	77
Bảng 2.20: Cơ cấu nhân lực theo trình độ giai đoạn 2010-2014	79

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ

	Trang
Hình 1.1: Tháp nhu cầu của A.Maslow	11
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức BV Tâm thần Hà Nội	39
Biểu đồ 2.1: Tính thỏa đáng của hệ thống tiền lương.....	48
Biểu đồ 2.2: Tính công bằng trong trả lương	49
Biểu đồ 2.3. Tính công khai, khách quan của hệ thống tiền lương.....	51
Biểu đồ 2.4: Đánh giá của NLĐ về sự công bằng, khách quan của hệ thống đánh giá viên chức tại BV Tâm thần Hà Nội	65

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong thời đại ngày nay, nguồn nhân lực ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với mỗi quốc gia và là yếu tố quyết định sự phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội, khẳng định vị thế dân tộc trên trường quốc tế. Đối với mỗi tổ chức, nguồn lực con người là yếu tố đầu vào quan trọng quyết định sự thành bại của tổ chức, đồng thời là cơ sở giúp tổ chức phát triển bền vững bên cạnh các yếu tố như tài chính, cơ sở vật chất,... Trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra vô cùng mạnh mẽ, môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt giữa các tổ chức đòi hỏi tổ chức phải xây dựng cho mình một đội ngũ nhân lực chất lượng cao, làm việc hiệu quả nhằm phát huy thế mạnh của tổ chức để giành được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Bệnh viện Tâm thần Hà Nội là đơn vị sự nghiệp công lập, trực thuộc Sở Y tế Hà Nội và là Bệnh viện chuyên khoa đầu ngành tâm thần của Thành phố Hà Nội có nhiệm vụ chăm sóc và bảo vệ sức khỏe tâm thần cho nhân dân Thủ đô với quy mô 430 giường bệnh nội trú; quản lý, điều trị cho trên 10.000 bệnh nhân tại cộng đồng. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nâng cao chất lượng khám chữa bệnh nhằm tạo uy tín, thương hiệu trong lĩnh vực điều trị bệnh tâm thần, thu hút bệnh nhân góp phần tăng nguồn thu cải thiện đời sống vật chất và tinh thần cho NLĐ, nguồn lực con người được lãnh đạo Bệnh viện đánh giá có vai trò quan trọng trong hoạt động của đơn vị. Tuy nhiên, trải qua hơn 50 năm xây dựng và phát triển trong điều kiện còn nhiều khó khăn cả về kinh phí và quan niệm xã hội, lực lượng Bác sĩ cũng như nhân viên y tế có trình độ cao còn rất thiếu và yếu nên việc sử dụng nguồn nhân lực của Bệnh viện một cách hiệu quả luôn được lãnh đạo Bệnh viện quan tâm. Để đạt được điều đó, Bệnh viện phải có cách thức và phương pháp thích hợp nhằm tạo

động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực, sáng tạo.

Qua thời gian làm việc tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội, nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực lao động và với mong muốn tìm ra phương hướng, giải pháp tạo động lực cho NLĐ trong Bệnh viện nên sau một thời gian nghiên cứu, tìm hiểu, tác giả đã chọn đề tài: **“Tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội”** cho luận văn thạc sĩ của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Ở Việt Nam, những năm qua đã có nhiều công trình nghiên cứu về tạo động lực cho NLĐ ở các khu vực, thành phần kinh tế khác nhau; điều này chứng tỏ công tác tạo động lực lao động đang ngày càng được nhiều tổ chức quan tâm; có thể kể đến một số công trình nghiên cứu như:

Lê Thị Kim Chi (2002), Luận án Tiến sĩ Triết học *Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức các nhu cầu*, Viện Triết học, Hà Nội. Luận án nghiên cứu nhu cầu và vai trò động lực của nó trong sự phát triển xã hội; chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức các nhu cầu; những nhu cầu cấp bách ở Việt Nam hiện nay cần tập trung giải quyết nhằm tạo động lực cho sự phát triển.

Phan Thanh Khôi (1992), Luận án Phó tiến sĩ Triết học *Động lực của trí thức trong lao động sáng tạo ở nước ta hiện nay*, Học viện Nguyễn Ái Quốc, Hà Nội. Luận án xác định những yếu tố và việc hình thành, tăng cường những yếu tố với tính cách là động lực trực tiếp nhằm thúc đẩy tính tích cực sáng tạo trong lao động của trí thức nước ta hiện nay.

Lê Đình Lý (2012), Luận án Tiến sĩ *Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*, Trường Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội. Luận án trình bày những vấn đề cán bộ, công chức cấp xã và chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã. Thực trạng

động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An). Quan điểm và một số giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực lao động cho cán bộ, công chức cấp xã.

Nguyễn Thế Phong (2010), Luận án Tiến sĩ Kinh tế *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước kinh doanh nông sản khu vực phía Nam*, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh. Luận án đã phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các công cụ phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước kinh doanh nông sản khu vực phía Nam, đề xuất các giải pháp phát triển.

Vũ Thị Uyên (2008), Luận án Tiến sĩ *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội. Luận án hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong doanh nghiệp. Hệ thống đề xuất về động lực, tạo động lực trong lao động, các yếu tố và biện pháp tạo động lực. Phân tích, đánh giá thực trạng động lực, các yếu tố tạo động lực. Đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước.

Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh đề cập đến vấn đề tuyển dụng và đãi ngộ người tài, tạo động lực lao động để người tài hăng say làm việc, gắn bó với tổ chức tạo thành sức mạnh cạnh tranh cho doanh nghiệp vượt qua khó khăn và cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

Liên quan đến nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, tổ chức còn nhiều nghiên cứu khác đã được công bố, song đề tài liên quan đến “*Tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội*” thì chưa có một công trình nghiên cứu nào đã được công bố.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Đề xuất phương hướng, giải pháp tạo động lực lao động cho người lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động;
- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội;
- Một số đề xuất về phương hướng, giải pháp tạo động lực lao động tại Bệnh viện tâm thần Hà Nội.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Tạo động lực lao động trong tổ chức.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Phạm vi về không gian: Bệnh viện Tâm thần Hà Nội;
- Phạm vi về thời gian: Giai đoạn nghiên cứu: Từ năm 2010 đến 2014: Từ khi Bệnh viện Tâm thần Hà Nội được nâng hạng thành Bệnh viện Chuyên khoa hạng I; Giai đoạn áp dụng: Từ năm 2016 đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Nguồn thông tin:

5.1.1. Thông tin thứ cấp:

- Vấn đề lý luận được đúc rút từ các giáo trình, tài liệu chuyên ngành trong nước, các văn bản pháp luật của Nhà nước Việt Nam.
- Luận văn sử dụng nguồn dữ liệu thu thập từ các tài liệu, thông tin nội bộ từ các khoa, phòng thuộc BV Tâm thần Hà Nội trong giai đoạn 2010-2014.

5.1.2. Thông tin sơ cấp

Luận văn tiến hành lấy ý kiến cán bộ lãnh đạo, quản lý, NLĐ thông qua

việc sử dụng bảng hỏi, câu hỏi phỏng vấn.

5.2. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu khoa học:

Phương pháp thống kê: Thống kê số liệu của Bệnh viện Tâm thần Hà Nội có liên quan đến công tác tạo động lực lao động;

Phương pháp phân tích tổng hợp: Phân tích các báo cáo, tổng hợp số liệu liên quan đến tình hình hoạt động của Bệnh viện Tâm thần Hà Nội;

Phương pháp so sánh: sử dụng phương pháp so sánh để đối chiếu số liệu giữa các năm của Bệnh viện Tâm thần Hà Nội, so sánh công tác tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội và một số đơn vị cùng ngành y tế Hà Nội.

Phương pháp điều tra xã hội học: Điều tra bằng bảng hỏi, phỏng vấn.

5.2.1. Phương pháp thu thập thông tin:

- Đối với thông tin thứ cấp: phương pháp nghiên cứu tài liệu, phương pháp thống kê.

- Đối với thông tin sơ cấp: phương pháp điều tra xã hội học thông qua bảng hỏi, câu hỏi phỏng vấn.

Phương pháp điều tra thông qua bảng hỏi:

+ Đối tượng điều tra: NLĐ trong BV Tâm thần Hà Nội;

+ Nội dung bảng hỏi: bảng hỏi chia làm 04 phần: Phần 1: thông tin về người được khảo sát, Phần 2: xác định nhu cầu của NLĐ, Phần 3: kích thích vật chất, Phần 4: kích thích tinh thần.

Tổng số bảng hỏi được tiến hành điều tra: 110 (trong tổng số 380 NLĐ). Bảng hỏi được phát đến tận tay NLĐ, có hướng dẫn cụ thể, chia ra 04 phần: phần thông tin về người được khảo sát, phần xác định nhu cầu của NLĐ, phần kích thích vật chất, phần kích thích tinh thần. Tổng số bảng hỏi phát ra: 110; tổng số bảng hỏi thu về: 110; số bảng hỏi hợp lệ: 110. Đối tượng

điều tra: Cán bộ lãnh đạo, quản lý: 15 người, viên chức chuyên môn: 70 người, lao động phổ thông: 25 người.

Phương pháp điều tra qua câu hỏi phỏng vấn: đối tượng là cán bộ lãnh đạo, quản lý bệnh viện, khoa/phòng.

5.2.2. Phương pháp xử lý thông tin:

Phương pháp xử lý thông tin được dùng là phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh. Kết quả điều tra được tác giả sử dụng phần mềm Microsoft Excel để thống kê, tổng hợp số liệu.

6. Đóng góp mới của đề tài

Luận văn góp phần phân tích thực trạng tạo động lực tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội và đề xuất những phương hướng, giải pháp khắc phục những mặt còn tồn tại trong công tác tạo động lực tại Bệnh viện.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, Luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.1. Một số khái niệm có liên quan

Công tác tạo động lực lao động đang là mối quan tâm của rất nhiều nhà lãnh đạo và quản lý bởi kích thích lao động có thể giúp tăng năng suất lao động nhằm tạo ra lợi nhuận cao hơn, hiệu quả hoạt động của tổ chức cao hơn trên cơ sở trang thiết bị và vốn sẵn có.

Khi tham gia vào quá trình lao động, các yếu tố thuộc về cá nhân NLĐ cũng đóng góp một phần quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính họ để đạt được kết quả công việc tốt với năng suất lao động cao như: nhu cầu, động cơ lao động, động lực lao động, các quan niệm về giá trị, lý tưởng...

Nhu cầu tạo ra động cơ lao động, khi nhu cầu được đáp ứng ở một mức độ nào đó thì NLĐ nhận được lợi ích, mà chính lợi ích tạo ra động lực lao động, lợi ích đạt được càng cao thì động lực lao động càng lớn.

Muốn tạo động lực lao động thì tổ chức phải có những biện pháp, cách ứng xử nhằm tạo ra động lực lao động.

Để hiểu rõ hơn về tạo động lực lao động, việc phân tích các yếu tố liên quan đến tạo động lực lao động là hết sức cần thiết.

1.1.1. *Nhu cầu, động lực lao động*

1.1.1.1. *Nhu cầu*

Năng suất, chất lượng lao động của mỗi NLĐ khác nhau bởi họ có động cơ lao động khác nhau, động cơ lao động càng cao thì năng suất, chất lượng lao động càng cao và ngược lại.

“Động cơ lao động của NLĐ xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của NLĐ như: nhu cầu ăn, mặc, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng...” [4, tr142].

Hiểu một cách khác, động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động con người (cộng đồng, tập thể, xã hội), là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra.

“Nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hay tinh thần mà làm cho một số hệ quả (tức là hệ quả của việc thực hiện nhu cầu) trở nên hấp dẫn” [21, tr.88].

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Hệ thống nhu cầu rất phong phú và đa dạng, song cơ bản, nó được chia thành 02 nhóm chính là: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

Nhu cầu vật chất: là những nhu cầu sinh lý như ăn, mặc, ở, đi lại...

Nhu cầu tinh thần: là những nhu cầu xã hội (nhu cầu giao tiếp), nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện...

Nội hàm của các nhu cầu này luôn vận động, biến đổi và cùng với thời gian, có thể phát sinh thêm các nhu cầu mới.

NLĐ luôn mong muốn được thỏa mãn càng nhiều nhu cầu càng tốt, nhưng việc thỏa mãn chúng phụ thuộc vào nhiều yếu tố và không phải lúc nào họ cũng được thỏa mãn nhu cầu đầy đủ.

Mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc tạo ra đó gọi là lợi ích mà NLĐ nhận được. Có 2 dạng lợi ích đó là lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần; trong hầu hết trường hợp, lợi ích càng cao thì động lực lao động càng lớn.

1.1.1.2. Động lực lao động

“Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của NLĐ để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức” [12, tr 128].

Như vậy cũng có thể hiểu: động lực lao động xuất phát từ trong nội tâm của NLĐ chứ không phải xuất phát từ bất kỳ một sự cưỡng chế nào, nó không

biểu hiện bằng lời nói mà qua các hành động cụ thể.

Động lực lao động không phải là tính cách cá nhân, nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc và trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực lao động cao sẽ dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc cao hơn.

1.1.2. Tạo động lực lao động

“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của NLD cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức” [4, 145].

Như vậy, vấn đề tạo động lực lao động chủ yếu là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Để tạo được động lực lao động cho NLD, tổ chức phải đưa ra những chính sách, cách thức triển khai những chính sách đó để NLD thực hiện nó một cách tự nguyện và tổ chức phải làm sao để NLD thực hiện được những ước mơ, hoài bão, kế hoạch trong tương lai của họ, giúp họ thỏa mãn nhu cầu, đạt được những lợi ích nhất định.

Để tạo được sự phát triển trong tương lai, tổ chức không thể không quan tâm đến vấn đề tạo động lực lao động. Tuy nhiên, tổ chức sẽ phải lựa chọn những vấn đề ưu tiên giải quyết trước trong phạm vi nguồn lực hạn chế của mình để các phương pháp tạo động lực lao động có thể thực hiện được và đạt được mục tiêu của tổ chức.

Các biện pháp tạo động lực lao động được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích vật chất và kích thích tinh thần.

1.1.3. Kích thích vật chất

Kích thích vật chất là những biện pháp kích thích lao động sử dụng các biện pháp có liên quan đến tài chính để giúp cho NLD đảm bảo cuộc sống của họ và gia đình họ như: tiền lương, phụ cấp lương, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi...

Kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy NLĐ làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc.

Tiền lương được sử dụng như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với NLĐ bởi tiền lương là bộ phận chủ yếu trong thu nhập và biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của NLĐ, nó nên được sử dụng như là một đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất để kích thích NLĐ. Tiền lương phải được trả thỏa đáng so với sự đóng góp của NLĐ và phải công bằng.

Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích vật chất như: tăng lương tương xứng với việc thực hiện công việc, tiền thưởng, các hình thức trả công khuyến khích, chế độ phúc lợi... để nâng cao sự nỗ lực và thành tích lao động của NLĐ.

1.1.4. Kích thích tinh thần

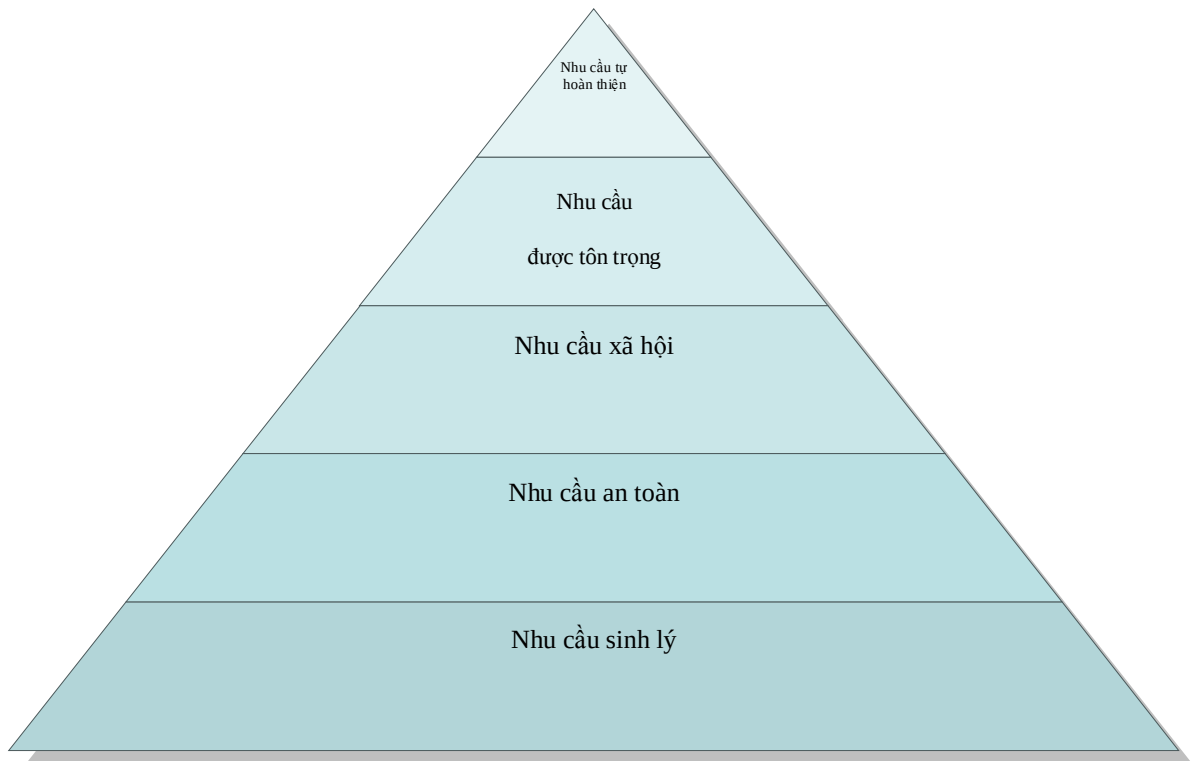
Kích thích tinh thần là những biện pháp kích thích lao động sử dụng các biện pháp phi tài chính để thỏa mãn nhu cầu tinh thần của NLĐ như: phân công công việc hợp lý; đánh giá thực hiện công việc công bằng, khách quan; tạo cơ hội đào tạo, phát triển nhân lực và thăng tiến cho người lao động; tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho NLĐ, tạo ra phong cách quản lý và giao tiếp với nhân viên hiệu quả...

Trên thực tế không thể tách rời các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần với nhau bởi khi NLĐ được kích thích vật chất thì họ sẽ được thỏa mãn những nhu cầu vật chất của mình, từ đó tinh thần của NLĐ sẽ được thúc đẩy nếu họ đạt thành tích cao và ngược lại, khi NLĐ được kích thích về tinh thần, họ sẽ làm việc với tinh thần thoải mái hơn từ đó dẫn đến việc họ sẽ đạt được thành tích cao trong công việc và được hưởng thu nhập cao. Điều này cho thấy, việc thực hiện kết hợp các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần sẽ tạo ra kết quả thực hiện công việc cao do sự “cộng hưởng” của hai loại đòn bẩy này.

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

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Theo nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow (1908-1970), nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì nhóm nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa. Các cấp độ nhu cầu theo A.Maslow được thể hiện qua tháp nhu cầu:



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của A.Maslow

Nguồn: [4, tr158]

Nhu cầu sinh lý: Là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (thức ăn, quần áo mặc, nước uống, nhà ở). A.Maslow quan niệm rằng khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để

có thể duy trì cuộc sống thì nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được mọi người. Trong hệ thống nhu cầu của A.Maslow, nhóm nhu cầu này được xếp ở tầng thấp nhất.

Nhu cầu về an toàn: Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc làm, mất tài sản, vì vậy mà họ sẽ không sẵn sàng làm việc trong những điều kiện nguy hiểm. Đó là những nhu cầu của con người được sống trong một môi trường an toàn, được đảm bảo về y tế, đảm bảo về việc làm và tài chính của NLD. Nhóm nhu cầu này được xếp ở cấp độ thứ 2, sau nhu cầu sinh lý.

Nhu cầu xã hội: Là những nhu cầu được quan hệ với những người khác để trao và nhận tình cảm, sự quý mến, sự chăm sóc hay sự hiệp tác. Đây chính là nhu cầu bạn bè, giao tiếp của con người; cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển.

Nhu cầu được tôn trọng: Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, tự tôn trọng mình. Theo A.Maslow, khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu xã hội, tức là được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu này dẫn tới sự mong muốn đạt được: quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. A.Maslow xem đây là nhu cầu bậc cao nhất trong cách phân cấp của ông. Nhu cầu này thể hiện sự khát vọng nỗ lực để đạt được mong muốn; con người sẽ hài lòng khi họ thực hiện được một công việc nào đó theo đúng sở thích, mong muốn của họ.

Học thuyết nhu cầu của A.Maslow cho rằng, khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng; sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc từ dưới lên trên và mặc

dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn, nhưng nếu một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Do vậy, để tạo động lực cho nhân viên, nhà quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và phải hướng sự thỏa mãn vào các nhu cầu ở thứ bậc đó.

Học thuyết về nhu cầu Maslow có thể được áp dụng dưới nhiều hình thức khác nhau:

Nhu cầu sinh lý có thể được đáp ứng thông qua việc trả lương tốt và công bằng hoặc đảm bảo các khoản phúc lợi khác như tiền thưởng theo danh hiệu thi đua, thưởng sáng kiến...

Nhu cầu an toàn của NLĐ sẽ được đáp ứng khi nhà quản lý có thể đảm bảo điều kiện làm việc thuận lợi, đảm bảo công việc được duy trì ổn định, đối xử công bằng với nhân viên, đóng bảo hiểm bắt buộc cho NLĐ.

Để đảm bảo đáp ứng nhu cầu xã hội, NLĐ cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển của tổ chức...

Để thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng, NLĐ cần được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất, họ cần được cung cấp các thông tin phản hồi kịp thời, đề bạt nhân sự hợp lý và các nhà quản lý cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi.

Đối với nhu cầu tự hoàn thiện, NLĐ cần được cung cấp các cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân bằng các chính sách đào tạo và phát triển; các nhà quản lý nên tạo điều kiện khuyến khích NLĐ tham gia vào quá trình cải tiến trong tổ chức và được tạo điều kiện để họ tự phát triển nghề nghiệp, tạo điều kiện thăng tiến...

Mặc dù ra đời cách đây hơn một nửa thế kỷ, song đến nay, học thuyết về nhu cầu của A.Maslow vẫn được các nhà quản trị ứng dụng rộng rãi trong quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, bên cạnh nhiều ưu điểm được thừa nhận, nhiều nhà quản trị cho rằng học thuyết nhu cầu của A.Maslow có một số điểm hạn chế: Một là, nhu cầu của con người rất đa dạng, nhận thức về nhu cầu, sự đòi hỏi và phương cách thỏa mãn nhu cầu của từng con người cũng không hoàn toàn giống nhau; hai là, nhu cầu và thứ bậc nhu cầu của con người còn chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố truyền thống lịch sử, văn hóa, phong tục, tập quán của từng địa phương, dân tộc.

Học thuyết về nhu cầu của A.Maslow mới chỉ lý giải được việc thỏa mãn nhu cầu làm phát sinh động lực của nhân viên, nhưng chưa giải thích một cách thỏa đáng rằng tại sao con người lại có nhiều cách khác nhau để thỏa mãn các nhu cầu và đạt được các mục tiêu của họ. Sau đây, chúng ta hãy nghiên cứu thêm một số học thuyết khác, xuất phát từ quá trình hình thành động lực thúc đẩy nhân viên để lý giải việc con người lựa chọn các hành vi để thỏa mãn các nhu cầu của họ như thế nào.

1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom

Học thuyết này của Victor H. Vroom đã giải quyết mối quan hệ giữa động lực và quản lý, theo đó, động lực lao động được phát sinh từ những kỳ vọng của cá nhân về việc nếu cá nhân có sự nỗ lực sẽ mang lại những thành tích nhất định và việc đạt được những thành tích đó sẽ mang lại cho họ những kết quả hoặc phần thưởng mong muốn.

Học thuyết chỉ ra rằng, các cá nhân sẽ có động lực nếu họ tin vào: Mối quan hệ xác thực giữa các cố gắng và thành tích đạt được; thành tích nhận được của NLĐ sẽ mang lại cho NLĐ phần thưởng xứng đáng; phần thưởng mà NLĐ nhận được sẽ làm thỏa mãn những nhu cầu quan trọng của họ; sự thỏa mãn những nhu cầu đủ mạnh để NLĐ có những cố gắng cần thiết.

Lý thuyết này của Victor H. Vroom có thể được áp dụng trong quản lý nhân viên tại các tổ chức, theo đó, các nhà quản lý nên hoạch định các chính sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, thành tích - kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với NLD; chương trình thi đua khen thưởng ở các tổ chức nên áp dụng học thuyết này. Khi thực hiện được những điều này, động lực lao động của NLD sẽ được tạo ra.

Tuy nhiên, học thuyết kỳ vọng của Victor H.Vroom cũng có hạn chế bởi lẽ ông cho rằng NLD chỉ có được động lực làm việc hăng say khi tất cả các mối liên hệ trên được họ nhận thức và tin tưởng chặt chẽ. Bởi vậy, trong nhiều trường hợp, do nhận thức và niềm tin của NLD còn hạn chế, mặt khác các nhà quản lý cũng chưa đủ điều kiện để đưa ra và thực hiện tốt các cam kết của mình, do vậy đã làm triệt tiêu động lực của NLD.

1.2.3. Học thuyết công bằng của John Stacy Adams

Học thuyết này đề cập đến vấn đề nhận thức của NLD về mức độ đối xử đúng đắn và công bằng trong tổ chức. Học thuyết này đề cập đến 4 gợi ý:

Một là, các cá nhân luôn tìm cách tối đa hóa thu nhập của mình;

Hai là, 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. Những hệ thống công bằng này sẽ được mở ra trong các nhóm/tổ và các thành viên của nhóm sẽ thuyết phục những thành viên khác tham gia vào hệ thống này. Con đường duy nhất mà các nhóm có thể thuyết phục các thành viên là đối xử công bằng với họ hơn là thể hiện một sự thiên vị nào đó. Như vậy các nhóm nên thưởng cho các thành viên một cách công bằng hơn là phạt họ.

Ba là, khi NLD phát hiện ra họ bị đối xử không công bằng, họ sẽ bắt đầu thất vọng. Theo học thuyết này, cả hai cá nhân được hưởng “quá nhiều” và “quá ít” đều cảm thấy thất vọng vì người được hưởng quá nhiều cảm thấy

mình là tội đồ và áy náy, còn người được hưởng quá ít có thể cảm thấy giận giữ hoặc bẽ mặt.

Bốn là, những cá nhân nhận được sự đối xử không công bằng sẽ cố gắng thiết lập lại sự công bằng.

Những luận điểm cơ bản của học thuyết này có thể áp dụng trong quản lý nhân lực, theo đó:

Con người luôn mong đợi được hưởng như nhau khi có cống hiến như nhau, vì vậy mà nhà quản lý nên tạo cho họ cơ hội có nhiều cống hiến nhất, có thể bố trí NLĐ làm việc với thời gian linh hoạt;

Nhà quản lý phải giải thích cho những NLĐ cùng làm công việc như nhau về sự công bằng vì họ có thể có quan niệm khác nhau về sự công bằng; khi đưa ra quy chế phân phối công bằng, nhà quản lý cần có sự tham gia đóng góp ý kiến của NLĐ;

Nhà quản lý cần chú ý đến việc thiết lập mối tương quan về thu nhập trong tổ chức, không nên trả lương quá cao cho những NLĐ thuộc nhóm quản lý cấp cao;

Cảm nhận về sự công bằng trong phân phối của nhân viên có thể rất khác nhau, do vậy, nhà quản lý cần phải định hướng sự cảm nhận đó một cách có hiệu quả;

1.2.4. Học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner

Theo học thuyết này, nhà quản lý có thể có những tác động tích cực làm thay đổi hành vi của NLĐ. B.F.Skinner cho rằng: Những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại; những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại; khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng/phạt đến thay đổi hành vi càng cao; phạt tuy có thể có tác dụng loại trừ các hành vi mà nhà quản lý không mong muốn song có thể gây ra

những hậu quả tiêu cực, do đó việc phạt có hiệu quả thấp hơn so với thưởng.

Quan điểm trên của B.F.Skinner có thể áp dụng trong các hoạt động quản lý trong các tổ chức, theo đó, các tổ chức nên đặc biệt chú trọng đến vấn đề thưởng cho các cá nhân và tập thể, thưởng kịp thời. Thời gian để xét thưởng không nên quá lâu (nên xét định kỳ 3 - 6 tháng, chậm nhất là 1 năm, hoặc xét thưởng ngay khi có hành vi được thưởng). Các hoạt động được xem xét thưởng có thể đa dạng và mở rộng, đặc biệt chú ý đến các hoạt động chính nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Mặt khác, các tổ chức cũng cần sử dụng các hình thức phạt. Việc lựa chọn các hành vi cần xử phạt phải được tiến hành rất thận trọng và chỉ nên phạt đối với những hành vi gây hậu quả xấu hoặc nghiêm trọng đối với sự phát triển của tổ chức. Việc xử phạt cũng nên được tiến hành ngay và công khai để tránh lặp lại các hành vi vi phạm nằm trong quy định xử phạt.

1.2.5. Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động

Ngoài những học thuyết trên về tạo động lực lao động, có rất nhiều các học thuyết về tạo động lực lao động như: học thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg, mô hình về sự kỳ vọng của L.Porter và E. Lawler, học thuyết ERG của Alderfer... đã được nhiều nhà quản lý nghiên cứu, phát triển và áp dụng khá phổ biến ở các nước. Ở Việt Nam, trong những năm gần đây các học thuyết tạo động lực lao động cũng đã được nghiên cứu, bước đầu áp dụng vào quản trị nhân lực trong các đơn vị sản xuất, kinh doanh, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn.

Trong phạm vi và mục đích nghiên cứu của luận văn này, tác giả vận dụng một số học thuyết như học thuyết nhu cầu của A.Maslow, học thuyết kỳ vọng của Vroom, học thuyết công bằng của John Stacy Adams, học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner làm cơ sở lý luận để nghiên cứu về công tác tạo động lực lao động, cụ thể:

Tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu của A.Maslow để tập trung phân tích những nhu cầu của NLĐ và sự thỏa mãn chúng có ảnh hưởng thế nào đến động lực lao động của họ; tương ứng với nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần của NLĐ, tác giả sẽ phân tích việc xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp kích thích vật chất và kích thích tinh thần nhằm tạo động lực lao động cho NLĐ.

Học thuyết công bằng của John Stacy Adams được tác giả vận dụng vào làm cơ sở lý luận để nghiên cứu các biện pháp kích thích vật chất, tinh thần nhằm tạo động lực lao động như tiền lương, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc.

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner được tác giả vận dụng làm cơ sở lý luận để phân tích, đánh giá chế độ thưởng - phạt trong tạo động lực lao động; Học thuyết kỳ vọng của Vroom cũng được sử dụng trong luận văn để phân tích công tác tiền lương, trả thưởng, đào tạo và phát triển nhân viên.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu

Nhu cầu tạo ra động cơ lao động, khi nhu cầu được đáp ứng ở một mức độ nào đó thì NLĐ nhận được lợi ích, mà chính lợi ích tạo ra động lực lao động, lợi ích đạt được càng cao thì động lực lao động càng lớn.

Mỗi tổ chức khi lựa chọn các phương pháp tạo động lực lao động cho NLĐ phù hợp và có hiệu quả cao thì cần phải tìm hiểu nhu cầu của NLĐ.

Theo nhà tâm lý học A.Maslow, nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa.

Tuy nhiên, mỗi một NLĐ lại có những hệ thống nhu cầu khác nhau, nhưng tựu chung lại, nhu cầu của NLĐ có 2 nhu cầu chính: nhu cầu vật chất

và nhu cầu tinh thần. Do đó, việc tổ chức thấu hiểu nhu cầu của từng nhóm NLĐ, thậm chí là từng NLĐ sẽ giúp tổ chức tìm ra được những phương pháp thích hợp thỏa mãn được nhu cầu của NLĐ, có sự ghi nhận đóng góp công sức, nỗ lực của họ, từ đó kích thích được sự nhiệt tình, hăng say trong công việc của họ. Chỉ có như vậy, NLĐ mới tận tâm, nỗ lực trong công việc và gắn kết với tổ chức giúp nâng cao năng suất lao động làm tăng doanh thu và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Từ việc xác định được nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần của NLĐ, tổ chức sẽ có căn cứ để đưa ra được những phương pháp kích thích vật chất và kích thích tinh thần phù hợp với NLĐ giúp họ tăng mong muốn làm việc, đem lại hiệu quả trong công tác tạo động lực lao động của tổ chức.

1.3.2. Xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp kích thích vật chất

1.3.2.1. Xây dựng hệ thống lương và phụ cấp công bằng, đảm bảo tính kích thích cao

“Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa NLĐ với người sử dụng lao động thông qua hợp đồng lao động (bằng văn bản hoặc bằng miệng), 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 được người sử dụng lao động trả cho NLĐ một cách thường xuyên, ổn định trong khoảng thời gian hợp đồng lao động (tuần, tháng, năm...)” [19, tr8].

Tiền lương là bộ phận thu nhập chính của NLĐ nhằm thỏa mãn phần lớn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của NLĐ. Do vậy, sử dụng các mức tiền lương khác nhau là đòn bẩy kinh tế quan trọng để định hướng sự quan tâm và động cơ trong lao động của NLĐ trên cơ sở lợi ích cá nhân, là động lực trực tiếp và tiền lương có khả năng tạo động lực vật chất trong lao động.

Khi độ lớn của tiền lương phụ thuộc vào hiệu quả hoạt động của tổ

chức nói chung và cá nhân NLD nói riêng thì họ sẽ quan tâm đến việc không ngừng nâng cao năng suất lao động và chất lượng công việc.

Phụ cấp lương là khoản tiền lương bổ sung cho lương cấp bậc, chức vụ, lương cấp hàm khi điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc và điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định.

Phụ cấp lương có vai trò bù đắp hao phí lao động của NLD mà trong lương cấp bậc, chức vụ, chuyên môn, nghiệp vụ chưa thể hiện đầy đủ như điều kiện lao động, trách nhiệm công việc... Vì vậy việc xây dựng hệ thống phụ cấp lương sẽ đảm bảo tiền lương thực hiện đầy đủ các chức năng vốn có của nó, góp phần kích thích NLD thực hiện tốt hơn công việc của mình.

Để phát huy hiệu quả trong tạo động lực lao động, khi xây dựng hệ thống tiền lương cần đáp ứng được các yêu cầu sau:

Một là, phải thỏa đáng để có thể kích thích lao động, tạo động lực lao động cho NLD thực hiện công việc hiệu quả, đồng thời có thể thu hút lao động có chất lượng cao vào làm việc và giữ chân họ ở lại làm việc lâu dài.

Hai là, phải đảm bảo sự công bằng. Đối với đại bộ phận NLD, tiền lương là nguồn thu nhập chính nhằm duy trì và nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của bản thân và gia đình họ. Sự công bằng trong tiền lương cần được hiểu là mức tiền lương của mỗi cá nhân nhận được phải tương xứng với sức lao động và cống hiến của họ. Sự phân phối công bằng, hợp lý hay không quyết định đến sự tận tâm, tận lực của NLD trong quá trình thực hiện công việc được giao. Sự công bằng không chỉ ở trong nội bộ cơ quan, tổ chức mà còn phải đảm bảo công bằng giữa các cơ quan, tổ chức cùng lĩnh vực hoạt động.

Ba là, phải đảm bảo tính công khai và khách quan. NLD thường so sánh mức tiền lương nhận được, mức độ kết quả và thành tích đạt được của bản thân với những người khác. Do vậy, chính sách tiền lương phải được xây

dựng và tổ chức thực hiện đảm bảo tính chất công khai, khách quan, không phân biệt, thiên vị: người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Cách tính tiền lương phải đơn giản, rõ ràng để NLD có thể xác định rõ được các mối quan hệ giữa kết quả lao động và chế độ đãi ngộ, giữa nỗ lực làm việc với mức tiền lương của bản thân và người khác.

1.3.2.2. Xây dựng, tổ chức thực hiện công tác thưởng - phạt hợp lý, có tác dụng kích thích lao động

Khi đưa ra các chế độ 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 được mức độ hoàn thành các tiêu chí để làm cơ sở xét thưởng chính xác. Theo V. H. Vroom, mức tiền thưởng phải đủ lớn, xứng đáng với những nỗ lực mà NLD bỏ ra để kích thích họ phấn đấu đạt được các chỉ tiêu thưởng.

Có thể sử dụng 2 hình thức thưởng là thưởng đột xuất và thưởng định kỳ. Thưởng đột xuất có thể được tổ chức sử dụng để ghi nhận những thành tích xuất sắc, những sáng kiến, thành tựu và cống hiến của NLD; thưởng định kỳ thường được tiến hành vào cuối quý, cuối năm, cuối kỳ... để khuyến khích NLD nỗ lực làm việc, đóng góp thành tựu cho tổ chức.

Chỉ thực hiện các hành vi phạt trong những trường hợp thật cần thiết gây ảnh hưởng xấu đến sự phát triển của tổ chức để tránh những ảnh hưởng tiêu cực trong động lực lao động do hành vi phạt gây ra.

Theo học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng/phạt đến thay đổi hành vi càng cao. Vì vậy, tổ chức nên chú trọng thưởng cho các cá nhân, tập thể kịp thời, thời gian xét thưởng không nên để quá lâu, có thể xét thưởng ngay khi thực hiện các hành vi càng tốt; cùng với đó, việc xử phạt cũng nên được tiến hành ngay và công

khai để tránh lặp lại các hành vi vi phạm nằm trong quy định xử phạt.

Không những vậy, chế độ thưởng - phạt nên được thực hiện một cách công bằng, không để xảy ra tình trạng thiên vị hoặc trù dập làm NLĐ cảm thấy thất vọng, làm triệt tiêu động lực lao động.

1.3.2.3. Thực hiện tốt các chương trình phúc lợi cho NLĐ

“Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho NLĐ” [4, tr315].

Việc cung cấp các chương trình 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; 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. Đối với tổ chức, một chương trình phúc lợi có hiệu quả sẽ có tác động thu hút và giữ chân nhân tài, đồng thời tạo động lực cho nhân viên và giúp tổ chức nâng cao uy tín trên thị trường.

Các chương trình phúc lợi cho NLĐ có 2 loại chính: Phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

- Phúc lợi bắt buộc: các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp theo quy định của Nhà nước.

- Phúc lợi tự nguyện: Là các phúc lợi mà các tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ và sự quan tâm của người lãnh đạo ở đó. Phúc lợi tự nguyện bao gồm các loại: Các phúc lợi bảo hiểm (bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm mất khả năng lao động...); các phúc lợi bảo đảm (bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí...); tiền trả cho những thời gian không làm việc (theo thỏa thuận ngoài mức quy định của pháp luật: nghỉ phép, nghỉ giữa ca, tiền đi du lịch...), phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt, các loại dịch vụ cho NLĐ như các dịch vụ tài chính và các dịch vụ xã hội.

1.3.3. Xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp kích thích tinh thần

1.3.3.1. Phân công công việc hợp lý

Phân công công việc là hoạt động giao việc cho NLD. Việc phân công công việc hợp lý, đúng đắn có thể tạo động lực lao động cho NLD vì nó sẽ giúp NLD phát huy được các kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm đã được tích lũy, tạo thuận lợi cho việc hoàn thành công việc được giao với hiệu quả cao.

Muốn phân công công việc hiệu quả, thì việc xác định đúng nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLD trên cơ sở thiết kế và phân tích công việc là yêu cầu quan trọng giúp tạo động lực lao động cho NLD bởi:

- Khi NLD được giao nhiệm vụ rõ ràng, họ sẽ biết mình cần phải làm gì và phải làm tốt những nhiệm vụ được giao vì đó là nhiệm vụ của họ, không phải của người khác. Nếu nhiệm vụ được giao đúng với năng lực, sở trường của họ, chắc chắn họ sẽ hoàn thành tốt.

- Nếu công việc được giao có tiêu chuẩn thực hiện rõ ràng thì tổ chức có thể đánh giá đúng đắn được mức độ thực hiện công việc của nhân viên, kết quả thực hiện công việc này là cơ sở để tổ chức thực hiện trả lương và các biện pháp khuyến khích tinh thần hợp lý nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc được giao của nhân viên.

Để xác định rõ các nhiệm vụ cụ thể và tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cho NLD, tổ chức cần thiết kế và phân tích công việc trên cơ sở các mục tiêu hoạt động của tổ chức. Tổ chức nên xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc thông qua việc xây dựng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLD chứ không nên xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc chung chung như phân mảng công việc cho NLD như nhiều tổ chức vẫn làm. Ngoài ra tổ chức cũng cần làm cho NLD hiểu: những nhiệm vụ mà họ được giao thực hiện là hướng tới việc hoàn thành tốt những mục tiêu của tổ chức và nếu họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được

giao, họ sẽ nhận được thù lao và những khen thưởng xứng đáng với công sức mà họ bỏ ra.

1.3.3.2. Công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách quản trị nhân lực

Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó là hoạt động được tiến hành nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của NLD và giúp người quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. Ngoài vấn đề thù lao lao động cao, để kích thích lao động, NLD còn cần sự công bằng, khách quan, chính xác trong đánh giá thực hiện công việc và các yếu tố khác.

Để kết quả đánh giá có ý nghĩa và thực hiện được mục tiêu tạo động lực lao động, tổ chức phải sử dụng kết quả đánh giá này vào các chính sách quản trị nhân lực khác như: sử dụng kết quả đánh giá để xác định các hệ số tham gia lao động và sử dụng hệ số tham gia lao động làm căn cứ để xác định các mức tiền lương, tiền thưởng; nâng lương; đề bạt, bổ nhiệm cán bộ, đào tạo và phát triển nhân viên...

1.3.3.3. Tạo cơ hội đào tạo, phát triển nhân lực và thăng tiến cho NLD

Trong tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu bậc cao, đó là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Khi đã được đáp ứng cơ bản nhu cầu về vật chất và nhu cầu về xã hội, NLD cần được đào tạo và phát triển để họ tự phát triển nghề nghiệp và tổ chức cũng cần tạo ra khả năng thăng tiến mạnh trong công việc, kể cả giao cho họ những trọng trách và vị trí lãnh đạo chủ chốt trong tổ chức để tạo ra động lực lao động mạnh nhất đối với NLD.

1.3.3.4. Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho NLD

Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho NLD đóng một vai

trò quan trọng vì khi được làm việc trong môi trường làm việc thuận lợi, NLĐ sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần, giảm stress, có khả năng phục hồi khả năng làm việc cao... qua đó động lực lao động sẽ tăng lên.

Người sử dụng lao động cần chú ý đến việc *tạo môi trường làm việc an toàn* như đầu tư cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến NLĐ như bụi, ồn, rung, vi khuẩn, vi sinh vật gây hại, vi khí hậu,... trang bị các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định. Không những vậy, tổ chức cần *đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế* để phòng tránh rủi ro, tạo sự yên tâm làm việc cho NLĐ. *Đảm bảo chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý* cũng giúp tối đa hóa được năng lực làm việc của NLĐ và khả năng phục hồi sức khỏe của NLĐ sau quá trình làm việc sẽ tốt hơn.

Hơn nữa, tổ chức cũng cần *xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động* nhằm giúp cho tâm lý NLĐ thoải mái, tinh thần làm việc phấn chấn hơn, độ mệt mỏi trong lao động sẽ đến chậm hơn, qua đó, năng suất lao động sẽ cao hơn. Ngoài ra, bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động còn giúp NLĐ gắn bó hơn với tập thể, họ làm việc trong tập thể với mức độ tự nguyện cao và cố gắng cống hiến nhiều hơn, như vậy động lực lao động sẽ cao hơn. Muốn xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động, nhà quản lý cần có các biện pháp để hướng tới những nhu cầu chung của NLĐ (nhu cầu được giao tiếp, quan tâm chia sẻ và được tôn trọng...) như: tổ chức các hoạt động vui chơi tập thể, các phong trào thi đua trong tập thể lao động, tổ chức các chuyến du lịch chung, tổ chức các hoạt động thăm hỏi khi ốm đau, chia sẻ vui buồn nhân các dịp hiếu, hỷ, lễ, tết giữa những NLĐ trong tập thể.

1.3.3.5. *Tạo ra phong cách quản lý và giao tiếp với nhân viên hiệu quả*

Tổ chức nên tạo ra phong cách quản lý và giao tiếp với nhân viên hiệu quả nhằm thỏa mãn nhu cầu xã hội và nhu cầu được tôn trọng của NLĐ.

Nhiệm vụ của người lãnh đạo là phải giúp cho nhân viên nhận thấy rằng, công việc mà họ đang làm hợp với chuyên môn, kỹ năng của họ, cũng như có thể giúp họ phát triển về nghề nghiệp và tương lai. Song song đó là làm cho nhân viên cảm nhận mình là một phần tử quan trọng của công ty. Người lãnh đạo nên “kéo” tất cả nhân viên của mình vào mọi hoạt động quan trọng của tổ chức, khi đó họ sẽ yêu tổ chức và làm việc hăng say. Khi NLD đạt được thành tích, nhà lãnh đạo phải biết cách khen thưởng kịp thời, khen thưởng cả những NLD hoàn thành tốt nhiệm vụ và gắn bó với tổ chức; giao quyền và giao trách nhiệm cho nhân viên... Người lãnh đạo cần đối xử công bằng và vô tư với mọi nhân viên để họ không cảm thấy bất bình, ức chế vì bị đối xử bất công từ đó sẽ tránh gây ra tâm lý chán nản làm việc, giảm động lực lao động của NLD.

Ngoài ra, người lãnh đạo phải được tôn trọng để có thể tạo động lực hiệu quả. Khi không được tôn trọng, người lãnh đạo khó mà tạo được động lực cho nhân viên. Người lãnh đạo chiếm được sự tôn trọng của nhân viên bằng một trong nhiều cách sau: kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý, cách sống, sự quan tâm đến nhân viên, khả năng tập hợp mọi người...

1.4. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động

1.4.1. Các tiêu chí đánh giá

Sau khi tiến hành xác định nhu cầu, với các biện pháp tạo động lực lao động như kích thích vật chất và kích thích tinh thần; để đánh giá kết quả của công tác tạo động lực lao động, tổ chức cần xác định động lực lao động của cao hay thấp. Song, động lực lao động của NLD chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố, vì vậy chúng ta rất khó có thể đánh giá, xác định được một cách trực tiếp động lực của NLD, mà chỉ có thể xác định động lực lao động thông qua những biểu hiện của nó như: sự tự giác, hăng say, nỗ lực làm việc của NLD. Sự tự giác, hăng say, nỗ lực làm việc của NLD được phản ánh thông qua các

yếu tố như: thời gian làm việc thực tế, có xảy ra tình trạng đi muộn về sớm hay không, tỷ lệ thời gian hữu ích dùng để thực hiện công việc được giao; tinh thần, thái độ làm việc; mức độ hoàn thành nhiệm vụ tốt hay không tốt... Vì vậy, để đánh giá động lực lao động của NLD, chúng ta có thể sử dụng một số tiêu chí sau:

1.4.1.1. Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc

Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc là tỷ lệ (%) giữa thời gian làm việc thực tế của NLD và thời gian làm việc theo quy định.

$$\frac{\text{Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc}}{\text{thời gian làm việc}} = \frac{\text{Thời gian làm việc thực tế}}{\text{Thời gian làm việc theo quy định}}$$

Trong đó, thời gian làm việc thực tế là thời gian làm việc bình quân trong ngày hoặc thời gian thực tế làm việc của NLD để hoàn thành nhiệm vụ được giao; thời gian làm việc theo quy định là thời gian làm việc theo giờ hành chính: từ 6 đến 8 giờ/ngày (tùy vào tính chất nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm của công việc) hoặc thời gian được quy định để hoàn thành công việc hay nhiệm vụ được giao.

1.4.1.2. Năng suất, chất lượng và hiệu quả trong công việc

Khi được tạo động lực lao động tốt, NLD sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc. Đánh giá hiệu quả làm việc của NLD, tổ chức có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc, sử dụng các chỉ tiêu định lượng như: năng suất lao động bình quân, tỷ lệ công việc hoàn thành đúng thời hạn,... Có thể sử dụng chỉ tiêu năng suất lao động bình quân tính theo giá trị để đánh giá năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc:

$$\frac{\text{Năng suất lao động bình quân}}{\text{động bình quân}} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}} \quad (\text{Đơn vị tính: đồng/người})$$

1.4.1.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả sẽ nhận được sự đồng thuận, ủng hộ của phần lớn NLD trong tổ chức và dẫn đến kết quả NLD thực hiện nghiêm túc nội quy, kỷ luật lao động. Các chỉ tiêu có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật lao động của NLD có thể sử dụng: Số ngày nghỉ việc không lý do, số vụ vi phạm kỷ luật lao động,...

1.4.1.4. Mức độ yên tâm làm việc

Mức độ yên tâm làm việc là chỉ tiêu phản ánh mức độ hài lòng, thỏa mãn của NLD với vị trí công việc hiện tại. Nếu NLD yên tâm làm việc họ sẽ nhiệt tình, hăng say, tận tụy hơn với công việc, gắn bó với tổ chức. Nếu NLD không yên tâm làm việc, sự nhiệt tình, hăng say, tận tụy của họ trong công việc sẽ giảm dần; nếu tình trạng này kéo dài NLD sẽ có cảm giác bất an, chán nản và có thể có ý định bỏ việc hoặc thậm chí bỏ việc hoặc chuyển công tác đến cơ quan khác, khi đó động lực lao động sẽ bị triệt tiêu. Các chỉ tiêu để đánh giá mức độ yên tâm làm việc của NLD có thể là: Số NLD bỏ việc, số NLD xin thôi việc, chuyển công tác, xin nghỉ hưu sớm...

1.4.2. Phương pháp đánh giá

Để đưa ra được những đánh giá chính xác về kết quả tạo động lực lao động, tổ chức cần lựa chọn những phương pháp đánh giá phù hợp với từng tiêu chí đánh giá; đánh giá khách quan, nhìn thẳng vào sự thật và khoa học.

Đối với những tiêu chí mang tính định tính như: hiệu suất sử dụng thời gian làm việc, mức độ nỗ lực thực hiện công việc, tổ chức có thể sử dụng hình thức điều tra thông qua bảng hỏi đối với NLD trực tiếp, sử dụng hình thức phỏng vấn đối với những người quản lý trực tiếp hoặc lãnh đạo cơ quan, tổ chức.

Đối với những tiêu chí mang tính định lượng như: năng suất, chất lượng và hiệu quả trong công việc, ý thức chấp hành kỷ luật, mức độ yên tâm

làm việc, tổ chức có thể vừa điều tra bằng phương pháp điều tra xã hội học thông qua phỏng vấn, bảng hỏi, vừa có thể sử dụng các con số thống kê, báo cáo hàng năm tại đơn vị.

Từ những kết quả đánh giá dựa trên những tiêu chí đánh giá trên, tổ chức có thể đánh giá động lực lao động của NLD phân theo các mức độ: cao, trung bình, thấp để biết được hiệu quả công tác tạo động lực lao động.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động

Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động khá đa dạng và phong phú, gồm các nhân tố bên trong tổ chức và nhân tố bên ngoài tổ chức. Để xây dựng được chính sách tạo động lực lao động hiệu quả, tổ chức cần nghiên cứu kỹ các nhân tố ảnh hưởng đến vấn đề tạo động lực lao động, từ đó có sự lựa chọn chính sách phù hợp.

1.5.1. Các nhân tố bên trong tổ chức

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

Bất cứ tổ chức nào đều có mục tiêu và chiến lược phát triển của mình trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Trong điều kiện các nguồn lực khác là có hạn, tổ chức phải phát huy cao độ yếu tố con người để đạt được mục tiêu và chiến lược phát triển đó. Tức là, muốn đạt được các mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên.

1.5.1.2. 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 các chuẩn mực hành vi.

Văn hóa tổ chức ở mỗi tổ chức lại có sự khác biệt, khi NLD làm việc ở

tổ chức nào sẽ tuân theo văn hóa của tổ chức đó theo những chuẩn mực nhất định, khi họ chấp nhận những chuẩn mực ấy và hòa mình vào văn hóa tổ chức, họ sẽ có động cơ làm việc. Do đó, khi hoạch định các chính sách tạo động lực lao động, tổ chức phải lựa chọn chính sách sao cho phù hợp với các chuẩn mực này của văn hóa tổ chức.

1.5.1.3. Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động

Các chính sách tạo động lực lao động cần phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động bởi họ là chủ sở hữu của tổ chức, quan điểm của họ về các vấn đề quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định các chính sách của tổ chức.

Tuy nhiên, trong mỗi tổ chức, bộ phận giúp việc cho lãnh đạo là bộ phận quản trị nhân lực cần có những tham mưu, đề xuất giúp lãnh đạo đưa ra được những chính sách nhân lực cũng như chính sách tạo động lực lao động sao cho hợp lý và hiệu quả, bởi lãnh đạo không phải lúc nào cũng đủ thời gian để nghiên cứu tất cả các vấn đề liên quan đến tạo động lực lao động.

1.5.1.4. Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức

Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức cũng là cơ sở quan trọng trong việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả bởi nó quyết định đến nguồn lực để tổ chức tạo động lực lao động. Nếu một tổ chức có vị thế, tiềm năng phát triển cao sẽ không phải lo lắng nhiều đến vấn đề nguồn lực thực hiện các chính sách tạo động lực lao động, họ sẽ dễ dàng thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, khai thác được tối đa khả năng, tiềm năng của họ thông qua các kích thích vật chất và tinh thần rất “hậu hĩnh”.

1.5.1.5. Hệ thống thông tin nội bộ

Động lực làm việc của NLĐ sẽ cao khi tổ chức thiết lập được một hệ

thông tin nội bộ minh bạch, vì như vậy sẽ giúp NLĐ cảm nhận được rằng họ được đối xử công bằng, họ biết rõ mức lương mà tất cả NLĐ trong tổ chức nhận được, nên sẽ không có những nghi ngờ, mâu thuẫn nội bộ dẫn đến triệt tiêu động lực lao động.

1.5.1.6. Cơ cấu lao động của tổ chức

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, tâm lý và nhu cầu của các nhóm lao động khác nhau là khác nhau. Ví dụ như có sự khác nhau về tâm lý và nhu cầu giữa nữ giới và nam giới, giữa người trẻ tuổi và người cao tuổi, giữa người có trình độ cao và người có trình độ thấp...

Các chính sách tạo động lực lao động phải được xây dựng dựa trên cơ cấu lao động của tổ chức sao cho đáp ứng nhu cầu của số đông đang làm việc cho tổ chức đó.

1.5.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức

1.5.2.1. Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử (CoC) về trách nhiệm xã hội của tổ chức

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động như: những chính sách về tiền lương, quy định về các chế độ bảo hiểm, tinh giản biên chế, an toàn lao động, vệ sinh lao động, quy định riêng đối với lao động nữ, ... sẽ tác động đến động lực lao động của NLĐ. Nếu các quy định này có lợi cho NLĐ, động lực lao động của họ sẽ càng cao bởi những quy định này mang tính pháp lý, các tổ chức đều buộc phải thực hiện.

Các bộ quy tắc ứng xử (Code of Conduct) về trách nhiệm xã hội như SA 8000, ISO 14000, ... cũng có tác động đáng kể đến vấn đề tạo động lực lao động. Ví dụ như SA 8000 có các quy định bắt buộc như: không sử dụng lao động cưỡng bức, đảm bảo an toàn - sức khỏe cho NLĐ, đảm bảo tiền lương - thu nhập, ... Doanh nghiệp dệt may, da giày muốn vượt qua các rào

cán thương mại, kỹ thuật để xuất khẩu hàng hóa thì họ buộc phải tuân thủ các quy định của SA 8000. Như vậy, khi doanh nghiệp thực hiện tốt những bộ quy tắc ứng xử, NLĐ sẽ có động lực lao động cao hơn.

1.5.2.2. 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, thất nghiệp... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động cho NLĐ trong các tổ chức. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào thời kỳ suy thoái, rất nhiều doanh nghiệp vỡ nợ, phá sản, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn NLĐ sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách đảm bảo sự ổn định công việc và thu nhập cho NLĐ nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của họ. Tương tự như vậy, khi có bất kỳ biến cố kinh tế - chính trị - xã hội nào xảy ra, nếu tổ chức chung tay vượt qua khó khăn cùng NLĐ thì chắc chắn họ sẽ an tâm hơn với công việc tại tổ chức đó, từ đó họ sẽ làm việc hiệu quả hơn.

1.5.2.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những NLĐ thuộc loại lao động này đang có việc làm trong tổ chức sẽ cảm thấy bất an bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm đang rình rập họ. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm.

Trường hợp khác, khi tổ chức trả lương cho NLĐ cũng nên cân nhắc đến mức giá công lao động trên thị trường bởi động lực lao động của NLĐ sẽ cao khi họ nhận được mức lương cao hơn giá công lao động trên thị trường.

1.5.2.4. Vị thế của ngành

Vị thế của ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của

NLĐ. Khi tổ chức thuộc một ngành nào đó có vị thế cao, thu hút của những tổ chức trong ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao và NLĐ làm việc trong tổ chức đó sẽ phải cố gắng làm việc để tránh bị sa thải, họ cũng sẽ hài lòng hơn với công việc của mình vì công việc họ đang làm là mong muốn của nhiều người. Tuy nhiên, nếu tổ chức thuộc ngành có vị thế cao không có những biện pháp tạo động lực lao động tốt thì rất có thể có để tuột mất nhân viên giỏi sang tổ chức khác cùng ngành nhưng có chính sách tạo động lực lao động tốt hơn.

1.5.2.5. Chính sách tạo động lực lao động của các tổ chức khác

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm 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 có 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 tổ chức mình và của các tổ chức khác đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo cao hơn.

1.6. Kinh nghiệm và bài học tạo động lực lao động của một số cơ sở y tế

1.6.1. Kinh nghiệm của một số cơ sở y tế

1.6.1.1. Kinh nghiệm của BV Đa khoa Chương Mỹ

BV Đa khoa Chương Mỹ là đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở Y tế Hà Nội; BV Đa khoa Chương Mỹ cũng có một số chính sách tạo động lực lao động có hiệu quả:

Về công tác tiền lương: BV Đa khoa Chương Mỹ cũng có 2 hệ thống lương: lương cơ bản (theo quy định của Nhà nước) và tiền lương tăng thêm. Tiền lương tăng thêm tại BV này có ưu điểm đó là: mức thu nhập khá cao, bằng khoảng 1/2 lương và có công thức tính thu nhập áp dụng hệ số lương của NLĐ. Trong năm 2014, *tiền lương tăng thêm = định mức chi (470.000) x*

hệ số tiền lương tăng thêm x hệ số lương (+phụ cấp chức vụ nếu có). Như vậy với 01 Bác sĩ bậc 1 (hệ số lương 2,34) tại BV Đa khoa Chương Mỹ, nếu trong tháng được hưởng hệ số chi tiền lương tăng thêm là 1,0 thì sẽ nhận được tiền lương tăng thêm là 1.099.800 đồng/tháng (gấp 2,74 lần so với NLĐ tại BV Tâm thần Hà Nội), còn với bác sĩ bậc 5 (hệ số lương 3,66) thì tiền lương tăng thêm tại BV Đa khoa Chương Mỹ là 1.720.000 đồng/tháng (gấp 4,3 lần BV Tâm thần Hà Nội).

Về chương trình phúc lợi: Hàng năm, BV Đa khoa Chương Mỹ đều tổ chức cho NLĐ đi du lịch hỗ 100% chi phí, ví dụ như năm 2015, Bệnh viện này đã tổ chức cho NLĐ đi du lịch tại Đà Nẵng. Do đặc thù công việc của bệnh viện cần có nhân lực trực 24/24 nên Bệnh viện đã chia nhân viên đi du lịch thành nhiều đoàn để không ảnh hưởng đến công việc. Ngoài ra, BV Đa khoa Chương Mỹ còn quan tâm đến con em NLĐ trong Bệnh viện bằng cách cứ đến ngày 01 tháng 6 hàng năm, các nhân viên có con nhỏ dưới 16 tuổi sẽ được Bệnh viện tổ chức cho đi tham quan, du lịch gần Hà Nội như Khu du lịch Khoang Xanh - Suối Tiên, Khu du lịch Ao vua...

Về công tác đào tạo, phát triển nhân lực: BV Đa khoa Chương Mỹ cũng rất tạo điều kiện cho NLĐ được tham gia các khóa đào tạo, học tập nâng cao trình độ nhằm phát triển nhân lực, phục vụ cho chiến lược phát triển lâu dài của Bệnh viện. Trong công tác này, Bệnh viện cũng khá chú trọng khi xác định việc đào tạo là theo yêu cầu công việc và đáp ứng những kỹ năng còn thiếu của NLĐ. Hàng năm, bằng những cuộc thi tay nghề đối với khối chuyên môn y, BV sẽ biết được kỹ năng nào của ai chưa tốt, từ đó có hướng xây dựng kế hoạch đào tạo nhằm hoàn thiện kỹ năng cho NLĐ, từ đó giúp chất lượng khám chữa bệnh được tốt hơn, giúp NLĐ gắn bó lâu dài với tổ chức.

1.6.1.2. Kinh nghiệm của Trung tâm Giám định pháp y tâm thần Hà Nội

Công tác tạo động lực lao động tại Trung tâm Giám định pháp y tâm

thần Hà Nội có một số điểm đáng chú ý sau:

Trung tâm đã có *chương trình phúc lợi* trợ cấp khó khăn: hỗ trợ cho NLD vay tiền mua xe, sửa chữa nhà không tính lãi với thời hạn cho vay là một năm.

Hàng năm, Trung tâm Giám định pháp y tâm thần Hà Nội tổ chức trao thưởng cho các em là con của NLD có thành tích cao trong học tập, việc tổ chức trao thưởng diễn ra tại Trung tâm với phần thưởng là một khóa học năng khiếu tự chọn vào dịp hè có giá trị 1.000.000 đồng/em để các em có cơ hội vừa giải trí, vừa phát huy năng khiếu của mình, không lãng phí thời gian hè và động viên tinh thần các em cố gắng phát huy trong năm học sắp tới. Việc Trung tâm quan tâm đến các con em NLD đã giúp kích thích tinh thần họ để họ có động lực lao động tốt hơn.

1.6.2. Bài học rút ra cho Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

Qua tìm hiểu công tác tạo động lực lao động tại hai đơn vị cùng trực thuộc Sở Y tế Hà Nội là BV Đa khoa Chương Mỹ và Trung tâm Giám định pháp y tâm thần Hà Nội, có những mặt mà Bệnh viện Tâm thần Hà Nội có thể áp dụng được và có cả những mặt Bệnh viện Tâm thần Hà Nội không có khả năng áp dụng do những hạn chế về kinh phí như: việc tổ chức cho NLD đi du lịch miễn phí 100%, tổ chức trao thưởng cho các con em NLD có thành tích xuất sắc trong học tập với mức thưởng cao.

Tác giả xin rút ra một số bài học kinh nghiệm nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực lao động cho NLD tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội:

Một là, muốn đạt hiệu quả cao trong công tác tạo động lực lao động, lãnh đạo Bệnh viện cần kết hợp linh hoạt và đồng bộ giữa tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất và kích thích tinh thần;

Hai là, BV cần tham khảo một số chính sách tạo động lực lao động tương đối tốt của BV Đa khoa Chương Mỹ, Trung tâm Giám định pháp y tâm

thần Hà Nội và phù hợp với Bệnh viện như:

Đối với công tác tiền lương: BV Tâm thần Hà Nội nên có biện pháp tăng quỹ lương dành cho tiền lương tăng thêm, từ đó có cách tính tiền lương tăng thêm sao cho mức hưởng cao hơn, phù hợp với đóng góp của từng NLD;

Đối với chế độ phúc lợi: BV có thể tham khảo chương trình:

Hỗ trợ cho NLD trong Bệnh viện được vay tiền thuê nhà, đóng tiền học cho con trong một khoảng thời gian nhất định và không tính lãi suất. Nếu NLD không có khả năng trả nợ thì Bệnh viện có thể khấu trừ vào một phần lương hàng tháng của họ.

Cố gắng tạo nguồn quỹ để khuyến khích con em NLD trong Bệnh viện nếu đạt thành tích cao trong học tập như: học sinh giỏi cấp Thành phố, cấp Quận, học sinh giỏi các cấp học thì được thưởng một chuyến du lịch gần ví dụ như: tham quan và tham gia vào các hoạt động thú vị tại trang trại giáo dục Era house, thưởng các khóa học năng khiếu tại cung văn hóa thiếu nhi với mức chi khoảng 500.000 đồng/em đối với các em nhỏ tuổi...

Đối với công tác tạo cơ hội đào tạo, phát triển nhân lực: BV có thể áp dụng hình thức thi kiểm tra tay nghề định kỳ 6 tháng hoặc 1 năm để đánh giá năng lực, kỹ năng chuyên môn để từ đó có cơ sở đào tạo cho những NLD có kỹ năng chuyên môn còn kém, đáp ứng cao hơn nhu cầu công việc, giúp NLD tự hoàn thiện mình từ đó tạo động lực lao động mạnh hơn

Tiểu kết Chương 1

Trong Chương 1, Luận văn đã trình bày khái quát những lý thuyết cơ bản nhất về công tác tạo động lực lao động trong tổ chức, trong đó tác giả đã đi sâu tìm hiểu và làm rõ khái niệm động cơ lao động, nhu cầu, động lực lao động, tạo động lực lao động, kích thích vật chất, kích thích tinh thần; trình

bày một số học thuyết về tạo động lực lao động từ đó tạo cơ sở vận dụng các học thuyết vào hệ thống hóa lý thuyết về việc xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp kích thích vật chất, kích thích tinh thần và những nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động; tác giả đã đưa ra một số tiêu chí có thể định lượng được để đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong tổ chức giúp tổ chức có cơ sở sửa đổi, bổ sung các chính sách tạo động lực lao động sao cho hiệu quả hơn.

Từ những kiến thức cơ bản đó và tham khảo thêm các kinh nghiệm của một số đơn vị bạn cùng trong ngành y tế Thủ đô, tác giả đã rút ra bài học kinh nghiệm cho Bệnh viện Tâm thần Hà Nội cũng như đi sâu nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực lao động cho Bệnh viện. Nội dung này sẽ được trình bày cụ thể trong Chương 2 của Luận văn.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI BỆNH VIỆN TÂM THẦN HÀ NỘI

2.1. Khái quát về Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

Được thành lập năm 1963, BV Tâm thần Hà Nội tiền thân là Bệnh xá tinh thần kinh với 50 giường bệnh và 25 cán bộ nhân viên, do một y sĩ làm Bệnh xá trưởng, trang thiết bị còn hết sức nghèo nàn.

Đến ngày 16/7/2009, UBND TP Hà Nội ban hành quyết định số 3627/QĐ-UBND phê duyệt vị trí, chức năng, nhiệm vụ, tổ chức bộ máy và biên chế của BV Tâm thần Hà Nội, khẳng định và mở rộng vai trò, vị thế của BV. Từ đây BV được sử dụng tên giao dịch: Bệnh viện Tâm thần Hà Nội.

Năm 2010, BV Tâm thần Hà Nội được công nhận xếp hạng I và được đầu tư nâng cấp trang thiết bị công nghệ cao góp phần nâng cao chất lượng chẩn đoán bệnh và theo dõi điều trị: Máy chụp cộng hưởng từ, điện não Video, máy định lượng nồng độ thuốc trong máu và một số trang thiết bị Phục hồi chức năng.

Trải qua gần 50 năm xây dựng và phát triển, đến năm 2012 BV vinh dự được Chủ tịch nước tặng thưởng Huân chương Độc lập hạng Ba vì đã có thành tích xuất sắc trong công tác, góp phần vào sự nghiệp xây dựng Chủ nghĩa xã hội và bảo vệ Tổ quốc. Đây là sự ghi nhận và động viên to lớn của Đảng, nhà nước và nhân dân đối với sự cố gắng không ngừng của NLĐ trong BV trong công tác chăm sóc và bảo vệ sức khỏe tâm thần cho cộng đồng.

2.1.2. Vị trí, chức năng của Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

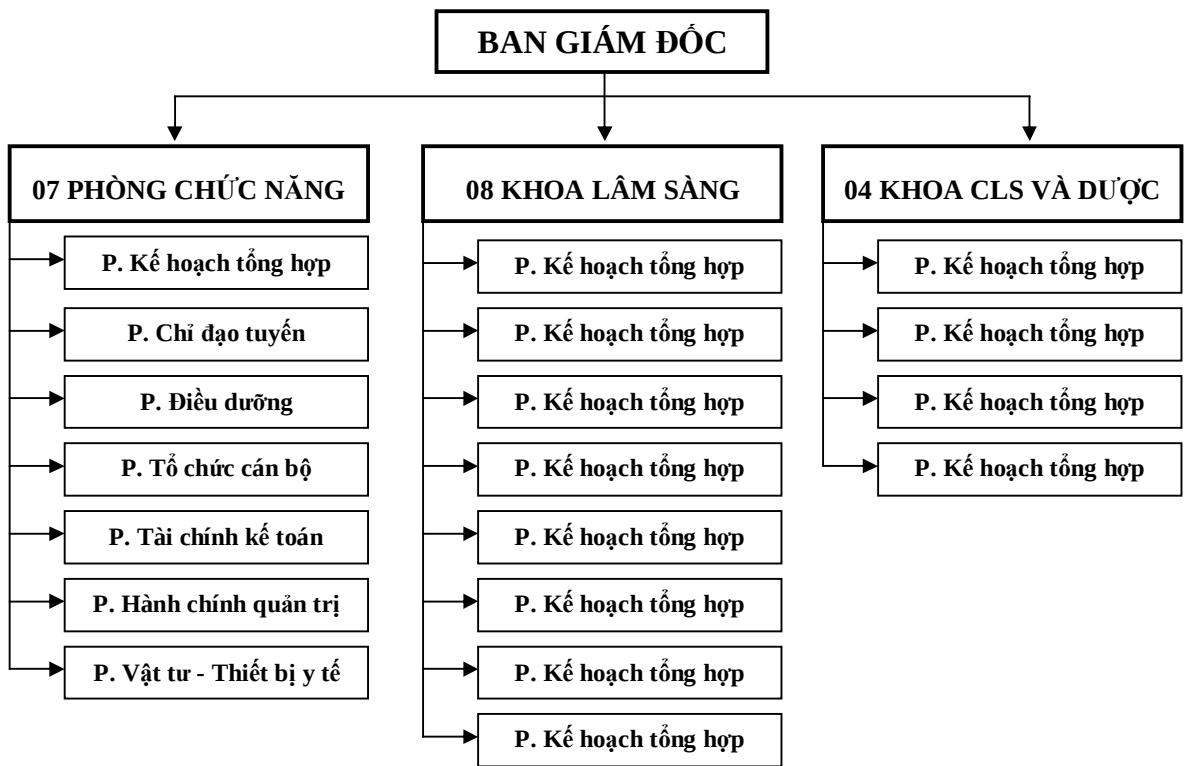
BV Tâm thần Hà Nội (trụ sở tại Sài Đồng, Long Biên, Hà Nội) là đơn vị sự nghiệp công lập hạng I, trực thuộc Sở Y tế Hà Nội có tư cách pháp nhân, có con dấu, có tài khoản tại kho bạc theo quy định của nhà nước. BV Tâm

thần Hà Nội là đơn vị sự nghiệp do ngân sách Nhà nước bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động.

BV Tâm thần Hà Nội có chức năng khám, chữa bệnh, phòng bệnh và phục hồi chức năng cho người bệnh tâm thần trên địa bàn thành phố.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

BV Tâm thần Hà Nội gồm có Ban Giám đốc và 07 phòng chức năng, 08 khoa lâm sàng, 04 khoa CLS và DƯỢC.



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức BV Tâm thần Hà Nội

“Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ - BV Tâm thần Hà Nội”

2.1.4. Một vài nét về hoạt động và kết quả của Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

Công tác khám chữa bệnh trong những năm qua đã có nhiều tiến bộ đáng kể, các kỹ thuật mới, nghiên cứu ứng dụng trong chẩn đoán, thuốc điều trị mới được cập nhật thường xuyên. BV được trang bị nhiều máy móc hiện đại phục vụ công tác khám chữa bệnh: máy chụp cộng hưởng từ, điện não

video, máy chụp kích thích từ xuyên sọ, máy theo dõi bệnh nhân 5 thông số...

Bảng 2.1: Kết quả khám chữa bệnh, điều trị bệnh nhân nội - ngoại trú

Các chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Số Bệnh nhân nằm điều trị nội trú (<i>người</i>)	3530	3623	3717	3608	3579
Số lượt bệnh nhân đến khám bệnh (<i>lượt</i>)	12348	14200	15346	16262	16407
Số bệnh nhân ngoại trú (<i>người</i>)	16315	16770	17491	18304	19289

“Nguồn: Phòng Kế hoạch tổng hợp - BV Tâm thần Hà Nội”

Từ 2010-2014, theo thống kê tại bảng 2.1 của BV, số lượng bệnh nhân điều trị nội trú hàng năm giữ ổn định ở mức khoảng 3600 bệnh nhân với công suất giường bệnh đều đạt trên dưới 100%. Số lượt bệnh nhân đến khám ngày một tăng: năm 2014 tăng khoảng 33% so với năm 2010.

Có được những kết quả trên là sự cố gắng của lãnh đạo BV và tập thể NLĐ; chất lượng khám chữa bệnh và điều trị ngày một nâng cao và tạo được uy tín trong lĩnh vực điều trị tâm thần trên địa bàn Hà Nội và khu vực phía Bắc.

2.1.5. Nguồn nhân lực tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

Bảng 2.2: Tình hình nhân lực giai đoạn 2011-2014

Đơn vị tính: người

Năm	2010	2011	2012	2013	2014
Chỉ tiêu					
Viên chức	230	233	267	243	267
LĐHĐ do Sở Nội vụ thỏa thuận	14	10	8	8	7
LĐHĐ theo Nghị định 68 của Chính phủ	30	39	41	66	64
LĐHĐ do BV thỏa thuận	65	63	41	55	38
Tổng số lao động	339	345	357	372	373

“Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ BV Tâm thần Hà Nội”

Nguồn nhân lực tại BV Tâm thần Hà Nội có sự gia tăng về số lượng cũng như chất lượng. Giai đoạn từ năm 2010 - 2014, đánh dấu mốc BV được nâng lên BV hạng I, nhiều chế độ, chính sách đãi ngộ được quan tâm hơn, vì vậy về cơ bản BV đã đáp ứng được nhu cầu nhân lực trong công tác khám chữa bệnh và công tác quản lý, điều hành. Lực lượng lao động chính tại BV chính là đội ngũ viên chức (chiếm 71,6% theo số lượng nhân lực năm 2014), chỉ một số ít lao động hợp đồng trong quỹ lương do ngân sách cấp (LĐHĐ do Sở Nội vụ thỏa thuận và LĐHĐ theo Nghị định 68 của chính phủ - chiếm khoảng 19% năm 2014) và còn lại là khoảng 10,2% (số liệu năm 2014) là LĐHĐ do BV thỏa thuận được trả lương bằng nguồn thu sự nghiệp.

Tuy nhiên, Bác sĩ là nguồn nhân lực quan trọng nhất của BV nhưng thực tế đến tháng 12/2014 BV chỉ có 37 Bác sĩ (trong đó có cả Bác sĩ hợp đồng thời vụ sau nghỉ hưu) trên tổng số nhu cầu 60 Bác sĩ theo quy định, tức số lượng Bác sĩ hiện tại mới chỉ đáp ứng được 61,6% so với yêu cầu. Đây cũng là một thách thức đối với BV trong công tác thu hút, ưu đãi cán bộ y tế có trình độ chuyên môn cao trong những năm tiếp theo.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động

Để phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội, trong thời gian qua, kết hợp với việc thu thập nguồn tài liệu thứ cấp, tác giả đã tiến hành thu thập tài liệu sơ cấp về công tác tạo động lực lao động tại BV bằng phương pháp điều tra xã hội học thông qua bảng hỏi và câu hỏi phỏng vấn. Bảng hỏi được đưa ra nhằm mục đích lấy ý kiến của NLĐ trong BV Tâm thần Hà Nội đánh giá công tác tạo động lực lao động tại BV thông qua các kích thích vật chất, kích thích tinh thần mà BV đang áp dụng.

Tổng số bảng hỏi được tiến hành điều tra: 110 (trong tổng số 380 NLĐ). Bảng hỏi được phát đến tận tay NLĐ, có hướng dẫn cụ thể, chia ra 04 phần: phần thông tin về người được khảo sát, phần xác định nhu cầu của

NLĐ, phần kích thích vật chất, phần kích thích tinh thần. Tổng số bảng hỏi phát ra: 110; tổng số bảng hỏi thu về: 110; số bảng hỏi hợp lệ: 110. Đối tượng điều tra: Cán bộ lãnh đạo, quản lý: 15 người, viên chức chuyên môn: 70 người, lao động phổ thông: 25 người. Kết quả điều tra được tác giả sử dụng phần mềm Microsoft Excel để thống kê, tổng hợp số liệu.

Các câu hỏi phỏng vấn được tác giả sử dụng để phỏng vấn đối tượng: lãnh đạo, quản lý BV, khoa/phòng.

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

Tính đến nay, BV Tâm thần Hà Nội chưa có hoạt động chính thức nào tiến hành xác định nhu cầu của NLĐ. Trên thực tế, những mong muốn, nguyện vọng của NLĐ chủ yếu là do họ tự đề xuất với lãnh đạo BV hoặc được phản ánh thông qua lãnh đạo khoa/phòng hoặc tổ chức công đoàn qua các cuộc họp giao ban, họp công đoàn mở rộng, hội nghị cán bộ viên chức hàng năm. Chính vì vậy, BV chưa thực sự nắm bắt được hệ thống nhu cầu của NLĐ do đó các biện pháp tạo động lực lao động tại BV vẫn chung chung, chưa hướng đến việc thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm NLĐ để tập trung vào những kích thích lao động cụ thể, do đó phần nào làm ảnh hưởng tới hiệu quả công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội.

Khi tác giả tiến hành điều tra về công tác tạo động lực lao động tại BV đã thu được bảng kết quả về nhu cầu của NLĐ theo hệ thống nhu cầu của A.Maslow (xem bảng 2.3).

Theo bảng 2.3, nhu cầu được NLĐ đánh giá quan trọng nhất là nhu cầu sinh lý, tiếp theo là nhu cầu an toàn, nhu cầu tự hoàn thiện, nhu cầu xã hội và nhu cầu được đánh giá ít quan trọng nhất là nhu cầu được tôn trọng. Điều này là hợp lý trong điều kiện hiện nay bởi theo đánh giá của Tổng liên đoàn lao động Việt Nam tại Hội thảo “Mức sống tối thiểu của người lao động khu vực

doanh nghiệp năm 2013”, mức chi cho các nhu cầu lương thực, thực phẩm và phi lương thực ở khu vực Hà Nội và TP Hồ Chí Minh gấp đôi các vùng khác; mà chế độ tiền lương khu vực hành chính sự nghiệp được áp dụng chung cho cả nước vì vậy NLD tại BV không tránh khỏi sự khó khăn trong cuộc sống.

Bảng 2.3: Hệ thống nhu cầu của NLD

STT	Nhu cầu		Kết quả				
			Cán bộ lãnh đạo, quản lý	Viên chức chuyên môn	Lao động phổ thông	Chung	
						Số lượt chọn	Mức độ quan trọng
1	Nhu cầu sinh lý (nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người)	Số lượt chọn	7	53	24	81	1
		Tỷ lệ (%)	47	76	96	74	
2	Nhu cầu về an toàn (nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể, sự đe dọa mất việc làm, tài sản)	Số lượt chọn	3	42	21	66	2
		Tỷ lệ (%)	20	60	84	60	
3	Nhu cầu xã hội (nhu cầu được trao và nhận tình cảm, sự quý mến, hiệp tác...)	Số lượt chọn	10	29	5	44	4
		(%)	67	41	20	40	

4	Nhu cầu được tôn trọng (nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận, tôn trọng; nhu cầu tự tôn trọng mình)	Số lượt chọn	12	17	6	35	5
		Tỷ lệ (%)	80	24	24	32	
5	Nhu cầu tự hoàn thiện (nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng thành hiện thực, ...)	Số lượt chọn	15	33	2	50	3
		Tỷ lệ (%)	100	47	8	46	

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Học thuyết nhu cầu của A.Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu sinh lý có thể được đáp ứng thông qua việc trả lương tốt và công bằng, cung cấp các bữa ăn trưa miễn phí, đảm bảo các khoản phúc lợi, tiền thưởng... Như vậy, các kích thích vật chất (hệ thống tiền lương, tiền thưởng, các khoản phúc lợi) là yếu tố tác động chính đến động lực lao động cho NLĐ tại BV nhằm thỏa mãn nhu cầu sinh lý của phần đông NLĐ.

Khi đi sâu vào phân tích hệ thống nhu cầu đối với từng nhóm NLĐ tại BV, có khác biệt nhau tương đối lớn về nhu cầu, cụ thể:

Nhóm *cán bộ lãnh đạo, quản lý*: Khi mức thu nhập của họ đã tương đối được thỏa mãn do họ có mức thu nhập cao hơn những NLĐ thuộc nhóm chuyên môn, lao động phổ thông thì nhóm nhu cầu bậc cao được chú ý hơn: nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu mà nhóm này quan tâm nhất (100%), tiếp theo nhu cầu lựa chọn thấp hơn là nhu cầu được tôn trọng (80%), thấp hơn là nhu cầu theo thứ tự: nhu cầu xã hội, nhu cầu sinh lý và nhu cầu được chọn

thấp nhất chính là nhu cầu về an toàn (20%). Đối với nhóm cán bộ lãnh đạo, quản lý, họ có mong muốn, khát khao được thỏa mãn nhu cầu phát triển bản thân, được sáng tạo, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực; thu nhập và sự ổn định trong công việc không còn nhiều động lực để họ phấn đấu nữa; vì vậy để tạo động lực cho nhóm cán bộ lãnh đạo, quản lý, BV nên tập trung vào các kích thích tinh thần như: đánh giá thực hiện công việc công bằng và sử dụng vào các chính sách nhân sự, công tác tạo điều kiện đào tạo, phát triển nhân lực và khả năng thăng tiến cho NLĐ.

Nhóm *viên chức chuyên môn* và nhóm *lao động phổ thông* lại có hệ thống nhu cầu ngược lại so với nhóm cán bộ lãnh đạo, quản lý. Nhu cầu bậc thấp lại được NLĐ chú ý hơn: nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn; nhu cầu sinh lý là nhu cầu được lựa chọn nhiều nhất (76% đối với viên chức chuyên môn và 96% đối với lao động phổ thông), tiếp theo nhu cầu được chọn thấp hơn là nhu cầu an toàn (60% đối với viên chức chuyên môn, 84% đối với lao động phổ thông). Nhu cầu xã hội, nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu được tôn trọng là nhóm nhu cầu bậc cao hơn, ít được nhóm NLĐ viên chức chuyên môn và lao động phổ thông chú ý vì những nhu cầu bậc thấp của họ vẫn chưa được thỏa mãn do mức thu nhập họ nhận được chưa cao; hơn thế nữa, họ làm việc trong môi trường nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm (tiếp xúc với bệnh nhân tâm thần rất dễ bị ảnh hưởng khi bệnh nhân kích động) nên họ có nhu cầu về an toàn là điều tương đối dễ lý giải khi họ mong muốn được trang bị bảo hộ cá nhân, được tạo điều kiện làm việc tốt và được bảo hiểm phòng trừ rủi ro. Để tạo động lực lao động cho nhóm này, công tác tạo động lực lao động của BV nên hướng vào các kích thích vật chất và công tác tạo môi trường, điều kiện làm việc thuận lợi cho NLĐ.

Như vậy, để có những biện pháp tạo động lực lao động đạt hiệu quả cao, ngoài việc làm thỏa mãn những nhu cầu của phần đông NLĐ như đã đề

cấp ở trên: thỏa mãn nhu cầu sinh lý, an toàn thông qua các kích thích về tiền lương, thưởng, phúc lợi, điều kiện và môi trường làm việc hiệu quả... BV nên quan tâm đến việc xây dựng và tổ chức các biện pháp kích thích lao động phù hợp với nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động.

2.2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích vật chất

2.2.2.1. Thực trạng hệ thống lương và phụ cấp

Do là đơn vị sự nghiệp được ngân sách Nhà nước đảm bảo 100% chi phí hoạt động, nguồn thu sự nghiệp có nhiều hạn chế do lượng bệnh nhân thấp nên BV đã xây dựng hệ thống tiền lương gồm 2 phần: *Một là*, tiền lương cơ bản và phụ cấp; *hai là*, tiền lương tăng thêm.

Lương cơ bản (quỹ tiền lương từ nguồn ngân sách cấp, thực hiện theo Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ viên chức và lực lượng vũ trang).

Công thức tính:

$$\text{Lương cơ bản} = \frac{\text{Hệ số lương} \times \text{Mức lương tối thiểu chung} + \text{Phụ cấp lương}}{22} \times \text{Số ngày làm việc thực tế trong tháng}$$

Trong đó:

Hệ số lương: là hệ số lương quy định tại Nghị định 204/2004/NĐ-CP.

Mức lương tối thiểu chung: áp dụng theo quy định của Chính phủ vào từng thời điểm (nay gọi là mức lương cơ sở).

Phụ cấp lương: Chế độ phụ cấp lương BV áp dụng theo quy định tại Nghị định 204/2004/NĐ-CP và các văn bản hướng dẫn, phụ cấp đặc thù, phụ cấp ngành theo quy định của Nhà nước.

Tiền lương tăng thêm (Nguồn hình thành: Nguồn kinh phí tự chủ tiết kiệm chi thường xuyên và nguồn thu sự nghiệp). Đối tượng được hưởng:

toàn bộ NLĐ có thời gian làm việc theo hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 06 tháng trở lên.

Công thức tính:

$$\begin{array}{l} \text{Tiền lương} \\ \text{tăng thêm} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Định mức chi} \\ \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Hệ số chi tiền lương} \\ \text{tăng thêm} \end{array}$$

Bảng 2.4: Bảng hệ số chi tiền lương tăng thêm năm 2014

TT	Đối tượng	Hệ số chi tiền lương tăng thêm
1	Giám đốc	1,5
2	Phó Giám đốc	1,4
3	Trưởng khoa, phòng	1,3
4	Phó trưởng khoa, phòng; điều dưỡng trưởng khoa	1,2
5	Khối còn lại	1,0

“Nguồn: quy chế chi tiêu nội bộ năm 2014 - BV Tâm thần Hà Nội”

Định mức chi: do Giám đốc quyết định sau khi họp ban đời sống. Năm 2014 định mức chi là 400.000 đồng.

Tính thỏa đáng của hệ thống tiền lương: Tiền lương bình quân của NLĐ tại BV Tâm thần Hà Nội qua các năm như sau:

Bảng 2.5: Tiền lương bình quân từ 2010-2014

Đơn vị tính: đồng/người/tháng

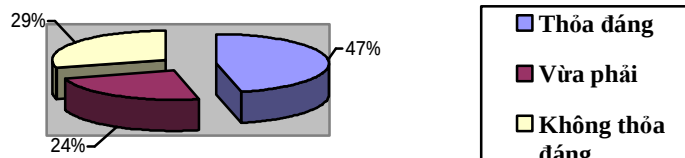
Năm	Lương cơ bản bình quân			Tiền lương tăng thêm bình quân	Tiền lương bình quân
	Tổng số	Trong đó			
		Tiền lương theo hệ số	Phụ cấp lương		
2010	3.536.017	1.928.940	1.607.077	578.292	4.114.309
2011	3.925.265	2.183.830	1.741.435	223.218	4.148.483
2012	5.768.039	2.629.404	3.138.635	581.089	6.349.128
2013	6.279.325	3.012.380	3.266.945	554.200	6.833.525
2014	6.742.204	3.271.494	3.470.710	517.926	7.260.130

“Nguồn: Phòng Tài chính kế toán - BV Tâm thần Hà Nội”

Qua bảng 2.5, tiền lương bình quân của NLD trong BV đã tăng lên đáng kể, nguyên nhân là do mức lương cơ sở đã tăng lên trung bình mỗi năm một lần (từ tháng 5/2010 là 730.000 đồng, từ tháng 7/2013 là 1.150.000 đồng) chứ thực tế cách tính lương vẫn không thay đổi. Phụ cấp lương cũng đã được cải thiện và dần tương xứng với tiền lương theo hệ số do phụ cấp đặc thù tăng từ 250.000 đồng/người/tháng lên 920.000 đồng/người/tháng (0,8 lần mức lương tối thiểu chung) và phụ cấp ưu đãi nghề tăng lên (từ 35% lên 70% lương hệ số). Mức tiền lương tăng thêm hàng tháng của NLD trong BV không cao, chỉ khoảng 500.000 đồng/người/tháng do nguồn thu sự nghiệp còn nhiều hạn chế.

Tiền lương bình quân giữa các nhóm NLD cũng có sự chênh lệch, tuy nhiên sự chênh lệch này là không đáng kể. Năm 2014, tiền lương bình quân của nhóm cán bộ lãnh đạo, quản lý (bao gồm: Ban giám đốc, trưởng/phó các khoa/phòng, điều dưỡng trưởng khoa/kỹ thuật viên trưởng khoa) là 9.769.882 đồng/người/tháng, cao hơn tiền lương bình quân cả BV là khoảng 1.500.000 đồng (tiền lương bình quân năm 2014: 7.260.130 đồng/người/tháng). Nguyên nhân chủ yếu là do: *một là*, khối cán bộ lãnh đạo, quản lý có hệ số tiền lương tăng thêm cao hơn; *hai là*, hầu hết số cán bộ đều đã có thâm niên làm việc trong BV, có bậc lương khá cao do có độ tuổi dao động từ 40 đến gần 60 tuổi; *ba là*, họ có hệ số phụ cấp chức vụ từ 0,5 đến 0,6 (đối với trưởng/phó các khoa/phòng, điều dưỡng trưởng), 0,8 đến 1,0 (đối với Ban giám đốc).

Tác giả đã tiến hành điều tra NLD trong BV về tính thỏa đáng của hệ thống tiền lương, kết quả như sau:



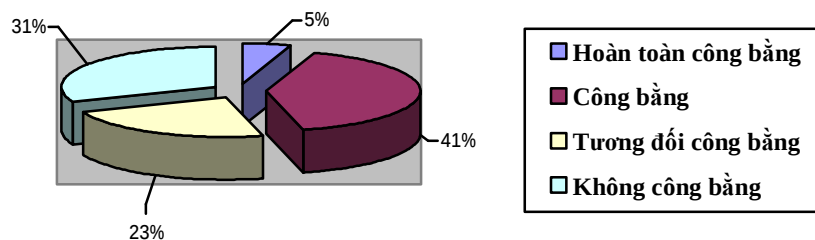
Biểu đồ 2.1: Tính thỏa đáng của hệ thống tiền lương

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Theo biểu đồ 2.1, có 47% số người được hỏi cho rằng tiền lương đã thỏa đáng, 24% cho rằng tiền lương thỏa đáng ở mức độ vừa phải, 29% đánh giá tiền lương không thỏa đáng với công sức của họ bỏ ra.

Tính công bằng trong trả lương: như đã đề cập ở trên, một trong những yêu cầu của tiền lương là công bằng và theo Học thuyết công bằng của J. S. Adams, NLĐ luôn mong đợi được hưởng như nhau khi có cống hiến như nhau và hệ thống tiền lương phải được tổ chức sao cho công bằng cả bên trong và bên ngoài.

Thứ nhất, về *công bằng nội bộ BV*, do tiền lương cơ bản đang áp dụng tại BV, tiền lương hệ số chỉ phụ thuộc vào thâm niên công tác và trình độ chuyên môn, chỉ có phụ cấp ưu đãi nghề và phụ cấp độc hại là phụ thuộc tính chất độc hại của công việc nên hầu hết mọi NLĐ có cùng công việc trong BV đều được hưởng tiền lương như nhau. Như vậy, tiền lương trong BV được phân phối bình quân chứ chưa tính đến năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc do việc trả lương chưa gắn với đánh giá thực hiện công việc. Theo kết quả điều tra tại BV về tính công bằng trong trả lương, kết quả thu được: 5% số người được hỏi cho rằng tiền lương mà mình nhận được là hoàn toàn công bằng, 41% cho là công bằng, 23% đánh giá mức tương đối công bằng, còn lại 31% đánh giá tiền lương là không công bằng (xem biểu đồ 2.2).



Biểu đồ 2.2: Tính công bằng trong trả lương

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Thứ hai, công bằng bên ngoài BV: công bằng bên ngoài BV cũng là một trong những yếu tố tác động đến động lực làm việc của NLĐ, so sánh

Tiền lương cơ bản bình quân với các đơn vị y tế trong cùng ngành y tế Hà Nội thì tiền lương cơ bản của NLĐ trong BV là tương đối cao do BV là cơ sở điều trị bệnh nhân tâm thần, được hưởng phụ cấp đặc thù nghề (hiện nay là 920.000 đồng/người/tháng) và phụ cấp ưu đãi nghề (khoảng 70% NLĐ được hưởng mức phụ cấp 70% x tiền lương theo hệ số), do đó, tiền lương cơ bản của NLĐ tại BV cao gần gấp đôi lương cơ bản tại BV Đa khoa Chương Mỹ và các BV khác không thuộc cơ sở điều trị bệnh nhân phong, lao, tâm thần nhưng cũng sấp xỉ Trung tâm Giám định pháp y tâm thần Hà Nội.

Tuy nhiên, tính về tiền lương bình quân (bao gồm cả tiền lương cơ bản và tiền lương tăng thêm) thì lại không cao bằng các BV khác trong địa bàn Hà Nội do đặc thù BV là BV chuyên khoa tâm thần, lượng Bệnh nhân đến khám và điều trị là tương đối thấp, nguồn thu dịch vụ còn nhiều hạn chế; các BV đa khoa, chuyên khoa khác như BV Đa khoa Chương Mỹ, BV Đa khoa Xanh Pôn, BV Thanh nhàn, BV Tim Hà Nội có nguồn thu tương đối ổn định và cao do lượng bệnh nhân lớn gấp nhiều lần lượng bệnh nhân của BV Tâm thần Hà Nội và họ cũng đã có thương hiệu uy tín trong lĩnh vực khám chữa bệnh tuyến Thành phố. Ví dụ như BV Đa khoa Chương Mỹ chi tiền lương tăng thêm cho NLĐ gấp 2,5 lần trở lên, có thể gấp 6-7 lần BV Tâm thần HN nếu hệ số lương của NLĐ càng cao; BV Tim Hà Nội chi tiền lương tăng thêm gấp khoảng 10 đến 20 lần tiền lương tăng thêm tại BV Tâm thần Hà Nội.

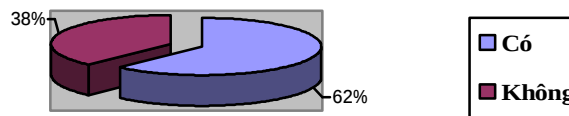
Tính công khai, khách quan của hệ thống tiền lương:

Để đánh giá tính công khai, khách quan của hệ thống tiền lương, tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu lãnh đạo BV và điều tra qua bảng hỏi đối với đối tượng NLĐ trong BV, kết quả:

Câu hỏi phỏng vấn đưa ra đối với lãnh đạo BV là: *Ông/bà cho biết việc tổ chức thực hiện hệ thống tiền lương được thực hiện thế nào? NLĐ có được biết về chính sách tiền lương và có được tham gia vào việc xây dựng quy chế,*

quy định liên quan không? Câu trả lời được đưa ra: BV đã có quy định cụ thể về nguồn hình thành quỹ lương, chế độ tiền lương và cách tính tiền lương (lương cơ bản, tiền lương tăng thêm) trong quy chế chi tiêu nội bộ được thống nhất vào Hội nghị cán bộ viên chức hàng năm. Tuy nhiên việc phổ biến quy chế chi tiêu nội bộ tại BV là rất hạn chế, mỗi khoa/phòng được phát 01 quyển quy chế nhưng BV vẫn chưa công khai trên bảng tin BV, tâm lý một số NLD lại rất ngại khi muốn “mượn” quyển quy chế đó từ lãnh đạo khoa/phòng của mình. Hàng tháng, phòng Tài chính kế toán BV tính toán lương của NLD dựa trên tổng hợp ngày công lao động từ phòng Tổ chức cán bộ, chuyển bảng lương đến từng khoa/phòng để NLD trực tiếp ký nhận và biết cách tính lương, mức lương của mình và những người khác trong khoa/phòng. Quy chế nâng lương tại BV được lấy ý kiến đóng góp từ các khoa/phòng và đều được NLD thống nhất cao. Danh sách nâng lương 2 đợt/năm được Hội đồng lương BV xét duyệt theo quy định của Nhà nước và công khai trên bảng tin BV để NLD nắm được và phản ánh lại bộ phận chức năng: Phòng Tổ chức cán bộ.

Kết quả điều tra bảng hỏi về tính công khai, khách quan của hệ thống tiền lương: 62% NLD được hỏi cho rằng có công khai, khách quan, 38% cho rằng hệ thống tiền lương không công khai, khách quan (xem biểu đồ 2.3):



Biểu đồ 2.3. Tính công khai, khách quan của hệ thống tiền lương

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Như vậy, vẫn còn một lượng lớn NLD trong BV đánh giá hệ thống tiền lương còn chưa công khai, khách quan, có nhiều nguyên nhân có thể kể đến: BV vẫn chưa thật quan tâm sâu sát đến công tác công khai chế độ tiền lương, chưa có được hệ thống phản hồi tích cực từ phía NLD, nhiều khi NLD còn

chưa chú ý lắm đến công tác tổ chức thực hiện hệ thống tiền lương của BV.

Chính sách tăng lương

Để đánh giá về các tiêu chí ảnh hưởng đến việc nâng lương của NLĐ, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả thu được như sau:

Bảng 2.6: Các tiêu chí ảnh hưởng đến tăng lương của NLĐ

STT	Tiêu chí	Số lượt chọn	Tỷ lệ (%)
1	Kết quả đánh giá thực hiện công việc	12	11
2	Loại công việc, chất lượng và hiệu quả công việc	10	9
3	Kết quả thu sự nghiệp của BV	79	72
4	Thâm niên công tác	110	100
5	Trình độ chuyên môn	94	85
6	Điều kiện lao động	9	8
7	Quy định của Nhà nước	101	92

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Như vậy, theo đánh giá của NLĐ công tác đánh giá thực hiện công việc (chỉ 11% NLĐ chọn) và tiêu chí loại công việc, chất lượng và hiệu quả công việc (9% NLĐ chọn) không có ảnh hưởng lớn đến việc tăng lương của NLĐ, mà chủ yếu việc họ được tăng lương là do nâng lương theo thâm niên công tác (100% chọn), quy định của Nhà nước, trình độ chuyên môn và kết quả thu sự nghiệp của BV. Kết quả điều tra trên đã chỉ ra rằng: việc đánh giá thực hiện công việc tại BV vẫn chưa gắn liền với công tác tiền lương, chưa gắn tiền lương với hiệu quả, thái độ làm việc của NLĐ, điều này dễ khiến NLĐ chán nản, mất động lực lao động do làm ít hay làm nhiều thì vẫn được hưởng mức lương như nhau và như những người khác có cùng trình độ chuyên môn.

Sự tác động của tiền lương tới động lực làm việc của NLĐ:

Kết quả đánh giá công tác tiền lương tại BV Tâm thần Hà Nội có ảnh hưởng đến động lực lao động của NLĐ hay không:

Bảng 2.7: Sự tác động của tiền lương tới động lực lao động của NLD

Sự tác động của tiền lương tới động lực làm việc của NLD	Đơn vị tính	Cán bộ lãnh đạo, quản lý	Viên chức chuyên môn	Lao động phổ thông	Chung	Thứ tự mức độ tác động
Rất nhiều	Lượt chọn	0	5	6	11	4
	Tỷ lệ (%)	0	7	24	10	
Nhiều	Lượt chọn	0	16	15	31	2
	Tỷ lệ (%)	0	23	60	28	
Vừa phải	Lượt chọn	9	39	3	51	1
	Tỷ lệ (%)	60	56	12	46	
Ít	Lượt chọn	3	10	1	14	3
	Tỷ lệ (%)	20	14	4	13	
Rất ít	Lượt chọn	3	0	0	3	5
	Tỷ lệ (%)	20	0	0	3	
Tổng	Lượt chọn	15	70	25	110	
	Tỷ lệ (%)	100	100	100	100	

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Kết quả điều tra qua bảng 2.7 đã cho thấy, hệ thống tiền lương tại BV Tâm thần Hà Nội có mức độ tác động vừa phải đến hầu hết NLD được khảo sát. Về mức độ tác động tới động lực lao động của từng nhóm NLD có sự khác nhau tương đối nhiều, NLD càng làm việc ở nhóm yêu cầu trình độ cao thì sự tác động của tiền lương tới động lực lao động càng thấp: *nhóm Cán bộ lãnh đạo, quản lý*: có tới 60% cho rằng tiền lương có tác động vừa phải, không ai chọn mức rất nhiều và nhiều, khoảng 20% số NLD chọn phương án ít và rất ít tác động vì nhu cầu về vật chất của nhóm NLD này theo như phân tích ở trên là rất thấp, nên tiền lương về cơ bản không là yếu tố tác động nhiều đến động lực lao động của họ mà chủ yếu là những kích thích tinh thần mới làm họ có động lực hơn trong công việc. *Nhóm viên chức chuyên môn* đánh giá tiền lương có tác động vừa phải và nhiều đến động lực lao động của họ (79%), chỉ có 14% lựa chọn mức ít tác động, không ai chọn phương án không

có tác động gì. *Nhóm lao động phổ thông* thì cho rằng tiền lương tác động rất nhiều và nhiều đến động lực lao động của họ (84%), 12% NLĐ nhóm này cho rằng tiền lương tác động vừa phải và chỉ 4% cho rằng tiền lương tác động ít đến động lực lao động.

Nhận xét:

Với những phân tích thực trạng về hệ thống tiền lương và kết quả điều tra NLĐ tại BV, có thể đưa ra một số nhận xét chung như sau:

BV đã thực hiện trả lương cho NLĐ theo đúng quy định của Nhà nước; lương hàng tháng BV luôn trả đầy đủ, kịp thời; thực hiện chế độ tiền lương tương đối công khai, minh bạch; nâng bậc lương đúng quy định;

Tuy nhiên, chế độ tiền lương cơ bản BV đang áp dụng chưa đảm bảo tính công bằng, vẫn mang tính chất cào bằng, chủ yếu phụ thuộc vào trình độ chuyên môn và thâm niên công tác mà chưa gắn liền với kết quả đánh giá thực hiện công việc, chưa tính đến chất lượng công việc, khối lượng công việc, điều kiện làm việc... chính vì vậy sẽ làm giảm động lực lao động của NLĐ do họ nhận thấy rằng: dù có làm nhiều hay ít, có cố gắng hoàn thành tốt công việc hay không thì họ vẫn được trả lương như nhau.

Tiền lương tăng thêm thấp vì phụ thuộc nguồn kinh phí tiết kiệm chi thường xuyên và thu sự nghiệp, tiền lương tăng thêm cũng đã góp phần cải thiện mức sống cho NLĐ trong BV, tuy nhiên phần tiền lương tăng thêm này vẫn chưa có tác dụng tạo động lực lao động tốt vì nó rất thấp, không tương đương với các BV khác có nguồn thu cao.

Công tác tổ chức thực hiện hệ thống tiền lương vẫn chưa tốt do vẫn còn tương đối nhiều NLĐ cho rằng họ không nắm rõ được quy định, chế độ tiền lương đang áp dụng tại BV.

2.2.2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua công tác thưởng - phạt

Công tác thưởng: Để tạo động lực lao động cho NLĐ, BV đã xây

dựng các hình thức thưởng như:

Các hình thức thưởng định kỳ: Một là, thưởng cho NLĐ có trình độ chuyên môn - kỹ thuật cao. Định mức chi: Mức 1: 400.000 đến 600.000 đồng/người/tháng: áp dụng đối với Bác sĩ ký hợp đồng thời vụ, Bác sĩ mới tuyển dưới 01 năm, cử nhân sinh học, cử nhân công nghệ thông tin, kỹ thuật viên cao đẳng chẩn đoán hình ảnh; Mức 2: 800.000 đồng/người/tháng: áp dụng đối với Bác sĩ có trình độ thạc sĩ, chuyên khoa I, đối tượng khác có trình độ sau đại học; Mức 3: 1.000.000 đồng/người/tháng: áp dụng đối với Bác sĩ có trình độ Tiến sĩ, chuyên khoa II. Hai là, thưởng tháng lương thứ 13 (Hệ số lương cấp bậc, chức vụ hiện hưởng x mức lương cơ sở).

Hình thức thưởng đột xuất: Một là, thưởng cho các tua trực có thành tích trong cấp cứu, phục vụ bệnh nhân, mức thưởng từ 200.000 đồng đến 500.000 đồng. Hai là, Thưởng cho NLĐ có thành tích trong học tập (đối tượng là những người được BV cử đi học): Thưởng cho người thi đỗ hệ sau đại học và khi thi ra trường đạt điểm khá thì mức thưởng 300.000 đồng, nếu đạt điểm giỏi thì mức thưởng là 500.000 đồng.

Như vậy, với hai hình thức thưởng định kỳ và đột xuất trên, chỉ có một số ít NLĐ trong BV được thưởng và mức thưởng cũng tương đối thấp, nên mức độ ảnh hưởng của tiền thưởng không lớn và không mạnh, tác động ít đến động lực lao động của NLĐ

Hình thức thưởng theo các danh hiệu thi đua: BV đang áp dụng các danh hiệu thi đua và mức khen thưởng theo quy định và các hình thức thưởng khác mà BV xây dựng quy chế cụ thể: *Các hình thức thưởng theo quy định của Nhà nước:* Ngoài danh hiệu Chiến sĩ thi đua toàn quốc, chiến sĩ thi đua cấp Bộ, ngành, tỉnh, đoàn thể Trung ương với mức chi khen thưởng cao từ 3,0 đến 4,5 lần mức lương cơ sở (hiện nay là 1.150.000 đồng), danh hiệu chiến sĩ thi đua cơ sở, Người tốt việc tốt tiêu biểu, cấp Thành phố: 1,0 lần mức lương

cơ sở thì các danh hiệu còn lại chủ yếu mức chi khen thưởng rất thấp chỉ từ 100.000 đồng đến 300.000 đồng như: danh hiệu Người tốt việc tốt; việc tốt cấp ngành, cơ sở; danh hiệu lao động tiên tiến cấp cơ sở... *Các hình thức thưởng BV xây dựng:* Phụ nữ Giỏi việc nước - đảm việc nhà, Mẹ lao động giỏi con học sinh giỏi, Gia đình công nhân viên chức lao động tiêu biểu, Tổ công đoàn đạt danh hiệu giỏi việc nước - đảm việc nhà..., mức thưởng cho các danh hiệu này cũng rất thấp, chỉ từ 100.000 đồng đến 300.000 đồng. Các danh hiệu thi đua được xét một năm một lần vào cuối năm dựa trên thành tích một năm của NLĐ trong BV.

Công tác xử phạt: Hiện nay, BV vẫn chưa xây dựng được quy chế xử phạt mà chỉ áp dụng các hình thức kỷ luật theo Luật Viên chức năm 2010 và Bộ luật Lao động năm 2012 khi NLĐ xảy ra các lỗi trầm trọng như vi phạm quy chế chuyên môn: gây gỗ, hành hung người khác, gây thiệt hại về tài sản công... Ngoài ra BV còn quy định những trường hợp vi phạm chính sách dân số, quy tắc ứng xử, nếp sống văn hóa sẽ bị cắt các danh hiệu thi đua, đánh giá viên chức loại không hoàn thành nhiệm vụ (tùy trường hợp), căn cứ vào đó để kéo dài thời gian nâng lương.

Đánh giá của NLĐ về công tác thưởng - phạt

Kết quả điều tra cho thấy những đánh giá khách quan của NLĐ về công tác thưởng - phạt tại BV (xem bảng 2.8).

Qua bảng 2.8, NLĐ đánh giá công tác thưởng - phạt tại BV không cao. Tiêu chí được đánh giá tốt nhất đó là “tiêu chí thưởng rõ ràng” với 75% NLĐ đánh giá mức hoàn toàn hài lòng và hài lòng; tiêu chí “Công tác thưởng - phạt có đánh giá dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc” và tiêu chí “thưởng - phạt đúng lúc, kịp thời khiến NLĐ không hài lòng nhất khi có tới 76% NLĐ đánh giá không hài lòng và rất không hài lòng, chỉ có từ 7% đến 9% đánh giá mức độ hài lòng. Tiêu chí “Sự công bằng của tiền thưởng - phạt”

và “Tiêu chí phạt rõ ràng” cũng là những tiêu chí khiến hơn 60% NLĐ không hài lòng. Những tiêu chí còn lại cũng chỉ khiến NLĐ hài lòng ở mức độ vừa phải hoặc không hài lòng, chưa khiến NLĐ hài lòng cao. Chính vì sự không hài lòng chiếm đa số mà kết quả đánh giá của NLĐ về “Công tác thưởng - phạt có tạo được động lực lao động” thì kết quả không được tốt lắm: 19% NLĐ cảm thấy hài lòng và rất hài lòng, 33% đánh giá mức độ vừa phải, 48% không hài lòng và rất không hài lòng.

Bảng 2.8: Đánh giá của NLĐ về công tác thưởng - phạt

Đơn vị tính: %

Tiêu chí	Mức độ				
	Hoàn toàn hài lòng	Hài lòng	Vừa phải	Không hài lòng	Rất không hài lòng
Các hình thức thưởng - phạt đa dạng	0	0	31	60	9
Công tác thưởng - phạt có đánh giá dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc	0	9	15	70	6
Tiêu chí thưởng rõ ràng	7	68	16	6	3
Tiêu chí phạt rõ ràng	0	10	26	61	3
Sự công bằng của tiền thưởng - phạt	3	12	23	52	10
Thưởng - phạt đúng lúc, kịp thời	0	7	17	64	12
Mức tiền thưởng - phạt hợp lý	0	11	67	18	4
Công tác thưởng - phạt có tạo được động lực lao động	3	16	33	42	6

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Nhận xét:

BV Tâm thần Hà Nội đã quan tâm đến công tác tiền hường để góp phần tạo động lực lao động: BV đã xây dựng chế độ thưởng đột xuất và định kỳ, thưởng theo danh hiệu thi đua và xây dựng một số hình thức thưởng riêng của

đơn vị. Các tiêu chí xét thưởng được NLD đánh giá đã khá cụ thể và rõ ràng để NLD phân đấu.

Tuy nhiên, công tác thưởng - phạt tại BV vẫn còn tồn tại những hạn chế khiến 48% NLD cảm thấy công tác thưởng - phạt không tạo được động lực lao động, nguyên nhân là do: *Một là*, BV chưa gắn đánh giá thực hiện công việc với công tác thưởng - phạt nên chưa có hình thức thưởng hàng tháng cho những đối tượng có chất lượng hoàn thành công việc tốt, có trình độ kỹ thuật cao, tay nghề giỏi để khuyến khích nâng cao chất lượng khám chữa bệnh, hoạt động chuyên môn khác và dẫn tới thưởng - phạt sẽ không công bằng. *Hai là*, các hình thức thưởng - phạt chưa đa dạng, đặc biệt là công tác phạt rất hạn chế thực hiện nên những hành động được thưởng sẽ ít xảy ra, những hành động bị phạt có xu hướng nhiều lên. *Ba là*, công tác xử phạt vẫn chưa được quan tâm, chưa có quy định rõ ràng nên chưa đưa ra được các tiêu chí phạt cụ thể. *Bốn là*, công tác thưởng - phạt vẫn chưa đúng lúc và kịp thời theo như kỳ vọng của NLD, nhiều khi hành động thưởng xảy ra nhưng rất lâu sau mới được thưởng; ví dụ như hình thức thưởng cho những người tốt nghiệp loại giỏi, có khi vài tháng sau NLD mới được công nhận và trao thưởng, hình thức thưởng cho các tua trực có thành tích trong cấp cứu bệnh nhân khoảng 01 tháng sau mới được thưởng, như vậy sẽ làm giảm ý nghĩa của tiền thưởng. *Năm là*, mức thưởng vẫn hơi thấp, chỉ mang tính động viên tinh thần là chính, chưa có tác dụng kích thích vật chất cho NLD để tăng động lực lao động. Như vậy BV cần có những chú ý để công tác tiền thưởng phát huy hơn nữa tác dụng tạo động lực lao động của mình.

2.2.2.3. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua thực hiện chương trình phúc lợi

BV Tâm thần Hà Nội có chương trình phúc lợi khá đa dạng và phong phú, kể cả về phúc lợi bắt buộc lẫn tự nguyện:

Về *phúc lợi bắt buộc*, BV luôn thực hiện đầy đủ các quy định của Nhà nước về Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp về chế độ cũng như thời gian của Luật Bảo hiểm xã hội; trích nộp kinh phí công đoàn cho đoàn viên công đoàn trong BV theo quy định; thực hiện nghiêm chỉnh các chế độ phúc lợi quy định trong Bộ luật Lao động năm 2012.

Về *phúc lợi tự nguyện*, BV Tâm thần Hà Nội có chương trình phúc lợi khá phong phú giúp kích thích tinh thần làm việc của NLĐ như: *Một là*, chi hỗ trợ cán bộ chủ chốt đi tham quan, nghỉ mát tùy vào tình hình thực tế nhưng mức chi không quá 10.000.000 đồng/người/năm; chi hỗ trợ NLĐ tham quan, nghỉ mát tùy tình hình nhưng mức chi không quá 1.000.000 đồng/người/năm. *Hai là*, BV chi quỹ phúc lợi cho NLĐ trong các dịp Lễ, Tết (Tết dương lịch, Tết âm lịch, Giỗ tổ Hùng vương, ngày Quốc tế phụ nữ 8/3 30/4-01/5, Quốc khánh 02/9, ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10...) theo quyết định của giám đốc; *Ba là*, BV chi hỗ trợ cho các hoạt động đoàn thể như: Tổ chức các ngày lễ kỷ niệm ngày Thành lập Đảng cộng sản Việt Nam; ngày Thành lập đoàn thanh niên: thi ứng xử, thi hoặc giao lưu văn nghệ,...; tổ chức lễ kỷ niệm ngày Quốc tế Phụ nữ hoặc ngày Phụ nữ Việt Nam,...; *Bốn là*, Hỗ trợ tổ hưu trí BV không quá 5.000.000 đồng/năm; *Năm là*, BV tổ chức thăm hỏi các gia đình chính sách, gia đình NLĐ con thương binh, liệt sĩ, bà mẹ Việt Nam anh hùng nhân dịp kỷ niệm các ngày lễ, ngày 27/7: không quá 500.000 đồng/gia đình; *Sáu là*, BV tặng quà các cháu nhân dịp ngày Tết thiếu nhi 01/6, Tết Trung thu, tặng quà các cháu học sinh giỏi là con NLĐ gồm một túi quà trị giá 200.000 đồng và tiền thưởng theo các mức. Năm 2014, BV chi với mức như sau: Học sinh giỏi cấp thành phố: 500.000 đồng/cháu, học sinh giỏi cấp quận: 300.000 đồng/cháu, học sinh giỏi cấp trung học phổ thông: 300.000 đồng/cháu, học sinh giỏi cấp tiểu học và trung học cơ sở: 200.000 đồng/cháu.

Với chế độ phúc lợi như trên, khi được khảo sát sự hài lòng của NLĐ

tại BV, kết quả thu được như sau:

Bảng 2.9: Sự hài lòng của NLD về chế độ phúc lợi

Đơn vị tính: %

Mức độ hài lòng	Hài lòng về chế độ phúc lợi bắt buộc	Hài lòng về chế độ phúc lợi tự nguyện
Hoàn toàn hài lòng	13	10
Hài lòng	79	54
Vừa phải	8	15
Không hài lòng	0	21
Rất không hài lòng	0	0
Tổng số:	100	100

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Theo bảng 2.9, NLD đánh giá rất cao chương trình phúc lợi bắt buộc mà BV đang thực hiện, 100% NLD hài lòng mức độ vừa phải trở lên, trong đó có tới 92% NLD hài lòng và hoàn toàn hài lòng. Tuy nhiên chương trình phúc lợi tự nguyện mà BV đang thực hiện thì vẫn còn có 21% NLD không hài lòng, 15% hài lòng ở mức độ vừa phải.

Để có đánh giá cụ thể hơn về chương trình phúc lợi, tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu một số cán bộ lãnh đạo cấp khoa/phòng trong BV về chương trình phúc lợi.

Câu hỏi thứ nhất đặt ra là: “Ông/bà đánh giá thế nào về chương trình phúc lợi mà BV đang thực hiện?” Kết quả trả lời phỏng vấn tác giả đã tổng hợp lại những ý kiến chính như sau: *Một là*, Chương trình phúc lợi BV đã làm rất tốt, tuân thủ mọi quy định của Nhà nước; *hai là*, chương trình phúc lợi khá phong phú, tuy nhiên chất lượng vẫn chưa cao do mức hưởng phúc lợi là hơi thấp. *Câu hỏi thứ hai*: “BV có nên bổ sung thêm chế độ phúc lợi nào không?” Kết quả trả lời được tổng hợp như sau: *Một là*, BV nên bổ sung chế độ phúc lợi tự nguyện cho NLD để bù đắp vào những phần thu nhập chế độ phụ cấp phải theo quy định của Nhà nước mà không thực hiện được như hưởng chế độ thường trực 24/24 giờ (hiện tại Sở Y tế chỉ cho BV hưởng chế độ 16/24h

trong khi NLĐ thường trực 24/24 giờ, *hai là*, cần áp dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc để hưởng các chế độ phúc lợi khác nhau,...

Nhận xét:

Với chế độ phúc lợi mà BV đang áp dụng đã thỏa mãn được nhu cầu của phần lớn NLĐ trong BV về nhu cầu được an toàn. BV luôn thực hiện nghiêm chỉnh và đầy đủ chế độ phúc lợi bắt buộc cho mọi NLĐ cũng như chế độ đối với người nhà của họ để họ yên tâm công tác, có động lực làm việc hiệu quả hơn, gắn bó hơn với BV.

Tuy nhiên, do gặp phải một số hạn chế mà chủ yếu là về nguồn kinh phí mà mặc dù các chương trình phúc lợi là khá phong phú nhưng mặt chất lượng vẫn chưa cao do các mức hưởng phúc lợi còn thấp, chưa đáp ứng được mong mỏi của tất cả NLĐ.

2.2.3. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua các biện pháp kích thích tinh thần

2.2.3.1. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua công tác phân công công việc hợp lý

Công tác phân công công việc được BV giao Trưởng các khoa/phòng thực hiện đối với NLĐ trong khoa/phòng trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của khoa/phòng. Vào những thời điểm thích hợp, các trưởng phòng chức năng sẽ phân công công việc cho nhân viên của mình thông qua bản “Phân công nhiệm vụ” (phụ lục 3) với phần quy định chung và phần phân công nhiệm vụ cụ thể từng thành viên. Tại các khoa chuyên môn, do đặc thù công việc mà NLĐ sẽ luân phiên nhau thực hiện các công việc như: điều dưỡng chăm sóc, điều dưỡng thường trực, điều dưỡng thực hiện thuốc, điều dưỡng phục hồi chức năng. Họ sẽ không chịu trách nhiệm hoàn toàn về một mảng công việc nào đó nên dễ dẫn tới hiệu quả công việc không cao.

Với nền tảng là chức năng, nhiệm vụ của các khoa/phòng và bản phân

công nhiệm vụ của trưởng khoa/phòng đối với NLĐ, BV đã tiến hành xây dựng “Bản mô tả công việc của từng vị trí việc làm” (Phụ lục 4) theo hướng dẫn của cấp trên trong xây dựng đề án vị trí việc làm. Trong bản mô tả công việc có các nội dung như: Mô tả các đầu việc phải làm của vị trí việc làm, tiêu chuẩn thực hiện công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Bảng 2.10: Đánh giá của NLĐ về công tác phân công công việc

Tiêu chí	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng với các tiêu chí						Mức đánh giá trung bình
		1	2	3	4	5	Tổng	
Nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng	Lượt chọn	6	44	25	29	6	110	2,86
	Tỷ lệ (%)	5	40	23	26	5	100	
Khối lượng công việc hợp lý	Lượt chọn	9	15	17	45	24	110	3,55
	Tỷ lệ (%)	8	14	15	41	22	100	
Phù hợp với khả năng, sở trường	Lượt chọn	8	14	50	27	11	110	3,17
	Tỷ lệ (%)	7	13	45	25	10	100	
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	Lượt chọn	12	10	25	47	16	110	3,41
	Tỷ lệ (%)	11	9	23	43	15	100	
Công việc tạo được sự hứng thú, nỗ lực làm việc	Lượt chọn	10	26	21	46	7	110	3,13
	Tỷ lệ (%)	9	24	19	42	6	100	

(Trong đó: Mức độ 1: Rất không hài lòng, Mức độ 2: Không hài lòng, Mức độ 3: Hài lòng mức độ vừa phải, Mức độ 4: Hài lòng, Mức độ 5: Rất hài lòng)

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Qua kết quả điều tra ở bảng 2.10 cho thấy NLĐ khá hài lòng về công tác phân công công việc tại BV Tâm thần Hà Nội, bằng chứng là việc NLĐ đánh giá tiêu chí “Công việc tạo được sự hứng thú, nỗ lực làm việc” đạt giá trị trung bình 3,13 (có tới 48% NLĐ đánh giá tiêu chí “Công việc tạo được sự hứng thú, nỗ lực làm việc” ở mức hài lòng trở lên, 21% đánh giá mức độ vừa phải, chỉ có 33% đánh giá không có hứng thú, nỗ lực làm việc). NLĐ đánh giá tiêu chí “nhiệm vụ,

trách nhiệm rõ ràng” ở mức thấp nhất với giá trị trung bình 2,86 với 50% NLD cho rằng không hài lòng về sự rõ ràng của nhiệm vụ, phân công trách nhiệm. Tiêu chí được đánh giá ở mức cao nhất là “Khối lượng công việc hợp lý” (69% đánh giá mức độ hài lòng trở lên, 17% đánh giá mức độ vừa phải).

Bảng 2.11. Mức độ hài lòng với công việc hiện tại phân theo nhóm NLD

Tiêu chí	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng với công việc hiện tại						Mức đánh giá trung bình
		1	2	3	4	5	Tổng	
Cán bộ lãnh đạo, quản lý	Lượt chọn	1	2	2	6	4	15	3,67
	Tỷ lệ (%)	7	13	13	40	27	100	
Viên chức chuyên môn	Lượt chọn	9	19	29	10	3	70	2,70
	Tỷ lệ (%)	13	27	41	14	4	100	
Lao động phổ thông	Lượt chọn	2	6	11	5	1	25	2,91
	Tỷ lệ (%)	8	24	43	20	5	100	

(Trong đó: Mức độ 1: Rất không hài lòng, Mức độ 2: Không hài lòng, Mức độ 3: Hài lòng mức độ vừa phải, Mức độ 4: Hài lòng, Mức độ 5: Rất hài lòng)

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Qua bảng 2.11 có thể thấy mức độ hài lòng về công việc hiện tại của từng nhóm NLD lại có sự khác nhau: nhóm cán bộ lãnh đạo đánh giá mức độ hài lòng tương đối cao với mức đánh giá trung bình là 3,67; nhóm viên chức chuyên môn có mức độ hài lòng vừa phải với mức đánh giá trung bình 2,70; nhóm lao động phổ thông cũng tương đối hài lòng với công việc hiện tại với mức đánh giá trung bình 2,91. Lý do có sự khác nhau về mức độ đánh giá công việc hiện nay là: do nhóm cán bộ lãnh đạo, quản lý phần lớn đều được quản lý công việc đúng chuyên môn, chuyên ngành đào tạo, họ đã được làm công việc mà nhiều người mong muốn; nhóm viên chức chuyên môn do vẫn còn có những người không làm đúng chuyên môn do có vị trí việc làm thừa người nhưng cũng có vị trí thiếu việc làm, hoặc có những người cảm thấy công việc được phân công không có nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng (ví dụ như

điều dưỡng viên); nhóm lao động phổ thông tương đối hài lòng với công việc do công việc của họ tương đối rõ ràng, có những trường hợp không hài lòng là do công việc vất vả khi phải phục vụ người bệnh tâm thần.

Nhận xét:

Như vậy, BV cũng đã tiến hành phân công công việc tương đối tốt, cũng đã góp phần tạo động lực lao động lao động, phân công công việc đã phân rõ nhiệm vụ của từng người, nhóm người, khối lượng công việc là không lớn, không gây áp lực làm việc đối với NLĐ, có tác dụng tạo sự hứng thú, nỗ lực làm việc của NLĐ.

Tuy nhiên, công tác phân công công việc vẫn còn bộc lộ những hạn chế như: *một là*, phân tích công việc chưa chuyên nghiệp, khoa học: phân công nhiệm vụ trước rồi mới tiến hành thiết kế và phân tích công việc (thông qua bản mô tả về vị trí việc làm); *hai là*, trong phân công công việc chưa quy định cụ thể tiến độ thực hiện công việc và lịch trình kiểm tra, đôn đốc, đánh giá kết quả thực hiện công việc, không ghi rõ cơ chế phối kết hợp trong thực hiện nhiệm vụ mà chỉ chung chung là thực hiện các nhiệm vụ do trưởng khoa/phòng phân công; *Ba là*, ở các khoa lâm sàng, cận lâm sàng, công tác phân công công việc còn chưa rõ ràng cho từng NLĐ, dễ dẫn tới tình trạng “cha chung không ai khóc”, thiếu tinh thần trách nhiệm trong công việc, giảm động lực lao động.

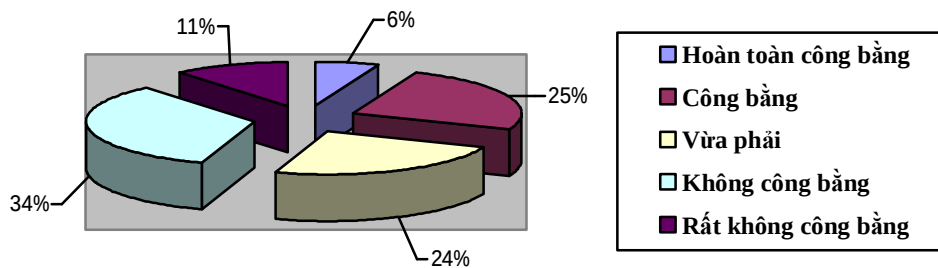
2.2.3.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua công tác đánh giá thực hiện công việc và sử dụng có hiệu quả kết quả đánh giá trong các chính sách quản trị nhân lực

Hiện nay, BV Tâm thần Hà Nội chỉ sử dụng hệ thống đánh giá viên chức (theo quy định của Luật viên chức và Sở Nội vụ Hà Nội) để đánh giá thực hiện công việc. Nội dung đánh giá viên chức gồm 02 phần: *Phần tự đánh giá cán bộ, công chức, viên chức*: Kết quả thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ

theo hợp đồng làm việc đã ký kết; việc thực hiện quy định về đạo đức nghề nghiệp; tinh thần trách nhiệm, thái độ phục vụ nhân dân, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp và việc thực hiện quy tắc ứng xử của viên chức; việc thực hiện các nghĩa vụ khác của viên chức. *Phần chấm điểm theo nội dung tiêu chí và thang điểm đánh giá* với thang điểm đánh giá tối đa 100 điểm, chia ra: Kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao: tối đa 60 điểm, chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước: Tối đa 10 điểm, phẩm chất đạo đức, lối sống, tác phong và lễ lối làm việc: Tối đa 10 điểm, Ý thức tổ chức kỷ luật: Tối đa 20 điểm.

Phân loại đánh giá viên chức: *Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ*: Tổng điểm đạt từ 90 điểm trở lên; *Hoàn thành tốt nhiệm vụ*: Tổng điểm đạt từ 70 điểm đến 89 điểm; *Hoàn thành nhiệm vụ*: Tổng điểm đạt từ 50 điểm đến 69 điểm; *Không hoàn thành nhiệm vụ*: Đạt dưới 50 điểm hoặc điểm của nội dung đánh giá về kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao đạt dưới 30 điểm. (Với loại hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành tốt, hoàn thành nhiệm vụ có thêm yêu cầu: điểm của nội dung đánh giá về kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao phải đạt từ 55; 50; 45 điểm trở lên).

Sự công bằng, khách quan của công tác đánh giá viên chức:



Biểu đồ 2.4: Đánh giá của NLD về sự công bằng, khách quan của hệ thống đánh giá viên chức tại BV Tâm thần Hà Nội

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Qua biểu đồ 2.4, đánh giá của NLĐ về mức độ công bằng, khách quan của hệ thống đánh giá viên chức tại BV ở mức trung bình: 31% NLĐ đánh giá hệ thống đánh giá viên chức công bằng, khách quan trở lên, 45% đánh giá không công bằng và rất không công bằng, 24% đánh giá ở mức độ vừa phải, Điều này chứng tỏ công tác đánh giá viên chức đã đáp ứng được phần nào về nhu cầu của NLĐ trong BV về hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Vẫn còn một số NLĐ được khảo sát cho rằng hệ thống đánh giá viên chức còn hình thức, chưa đánh giá thực chất chất lượng công việc hàng ngày, tần suất đánh giá thấp, mỗi năm đánh giá 01 lần nên không thể đánh giá chính xác kết quả làm việc, thái độ làm việc của NLĐ.

Qua số liệu khảo sát mức độ hài lòng của NLĐ đối với công tác đánh giá viên chức đang áp dụng tại BV, có 8% trả lời rằng họ hoàn toàn hài lòng, 29% đánh giá ở mức độ hài lòng, 31% hài lòng ở mức độ vừa phải, 27% không hài lòng, 5% đánh giá rất không hài lòng.

Về việc áp dụng kết quả đánh giá viên chức vào các công tác quản trị nhân lực: Tác giả đã tiến hành phỏng vấn cán bộ lãnh đạo khoa/phòng về việc áp dụng kết quả đánh giá viên chức vào các công tác quản trị nhân lực: *“Ông/bà cho biết công tác đánh giá viên chức đang áp dụng tại BV được áp dụng kết quả vào để thực hiện các công tác quản trị nhân lực như thế nào?”*. Kết quả tác giả nhận được là: *Một là*, BV áp dụng kết quả đánh giá viên chức trong công tác nâng bậc lương cho NLĐ, nếu đạt loại hoàn thành nhiệm vụ trở lên sẽ được xét nâng bậc lương thường xuyên và trước thời hạn, còn nếu đạt loại không hoàn thành nhiệm vụ sẽ bị kéo dài thời hạn nâng bậc lương 06 tháng. *Hai là*, BV Tâm thần Hà Nội còn sử dụng kết quả đánh giá viên chức trong công tác bố trí, sử dụng nhân lực, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo; tuy nhiên việc sử dụng kết quả đánh giá viên chức vẫn mang tính hình thức, thủ tục hồ sơ mà chưa có ý nghĩa quyết định trong các chính sách nhân lực. *Ba là*,

các công tác rất cần đến kết quả đánh giá thực hiện công việc tiến hành hàng tháng mà hiện tại vẫn chưa được áp dụng như: công tác chi tiền lương tăng thêm, công tác thưởng - phạt, công tác đào tạo, phân công công việc.

Nhận xét:

Trên cơ sở nghiên cứu công tác đánh giá thực hiện công việc tại BV Tâm thần Hà Nội, tác giả nhận thấy rằng công tác đánh giá viên chức đã tuân thủ quy định của các cơ quan Nhà nước, việc đánh giá được tiến hành đúng thời điểm, đúng thẩm quyền, công khai, dân chủ.

Tuy nhiên công tác đánh giá thực hiện công việc vẫn chưa đạt được hiệu quả cao, thể hiện ở các khía cạnh: *một là*, công tác đánh giá thực hiện vẫn chỉ là hình thức khi chỉ sử dụng một hệ thống đánh giá viên chức theo quy định, không xây dựng các hình thức đánh giá thực hiện công việc khác để áp dụng kết quả vào các công tác quản trị khác nên không tạo được sự công bằng, khách quan trong các công tác quản trị nhân lực khác; *hai là*, hệ thống đánh giá viên chức còn hình thức theo quy định của Nhà nước, không có tiêu chuẩn định lượng rõ ràng việc hoàn thành từng công việc cụ thể sẽ khiến NLD yên tâm rằng, mình có thể làm không tốt thì cũng không ảnh hưởng gì đến kết quả đánh giá viên chức. Đánh giá viên chức cũng không chỉ ra cho NLD thấy những thiếu sót trong thực hiện nhiệm vụ của họ và đưa ra những biện pháp nhằm giúp họ cải thiện kết quả thực hiện công việc.

2.2.3.3. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua tạo cơ hội đào tạo, phát triển nhân lực và thăng tiến cho NLD

Do BV thiếu nhiều nhân lực chất lượng cao như bác sĩ, cán bộ chuyên môn y, được có trình độ đại học trở lên và rất nhiều cán bộ lãnh đạo khoa/phòng vẫn chưa đáp ứng đủ yêu cầu, tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo như: trưởng khoa phải đạt trình độ Tiến sĩ/chuyên khoa II, phó trưởng khoa phải đạt trình độ Thạc sĩ/chuyên khoa I nên việc phát hiện và khai thác các

khả năng của NLĐ trong BV là hết sức quan trọng để tạo điều kiện, cơ hội phát triển cho họ bằng các chính sách: đào tạo, phát triển nhân lực và công tác cán bộ để họ hoàn thiện mình hơn, được tôn trọng hơn từ đó động lực lao động cao hơn.

Đối với công tác đào tạo, phát triển nhân lực

Từ năm 2010 đến năm 2014, BV đã có kế hoạch đào tạo, đào tạo lại hàng năm.

Ngoài việc cử NLĐ đi đào tạo tại các trường Đại học, cao đẳng y; BV đã kết hợp với trường Cao đẳng y Hà Nội và Đại học Y Hà Nội mở các lớp đào tạo tại trụ sở BV. Vì vậy, năm 2012 BV đã cử được 09 bác sĩ học lớp chuyên khoa I chuyên ngành tâm thần tốt nghiệp năm 2014 để bổ sung cho lực lượng bác sĩ tâm thần đang rất thiếu và yếu như hiện nay.

BV cũng chú trọng cử NLĐ tham gia các khóa học nhằm phát triển kỹ năng nghề nghiệp, nâng cao chất lượng khám chữa bệnh của BV như: học quy trình kỹ thuật Dopplex xương sọ, siêu âm tổng quát,...

Bảng 2.12: Tổng hợp số lượt đào tạo từ năm 2010-2014

Đơn vị tính: lượt

Năm	Đào tạo chuyên môn								Tổng
	Tiến sĩ/ BS chuyên khoa II	Thạc sĩ/ BS chuyên khoa I	Bác sĩ	KTV đại học y	Cử nhân điều dưỡng	Cao đẳng điều dưỡng	Dược sĩ đại học	Đào tạo ngắn hạn	
2010	1	2	2	2	3	2	0	5	17
2011	0	0	0	1	8	38	0	3	50
2012	1	9	0	0	3	0	0	2	15
2013	0	0	0	0	0	0	0	2	2
2014	3	3	0	0	1	0	1	12	20
Tổng:	5	14	2	3	15	40	1	24	104

“Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ - BV Tâm thần Hà Nội”

Những trường hợp được BV đề nghị Sở Y tế ra quyết định cử đi học (học tập trung) sẽ được hỗ trợ tiền học phí từ ngân sách như sau: học đại học chi 570.000 đồng/người/tháng, học Thạc sĩ/chuyên khoa I: 855.000 đồng/người/tháng, học Tiến sĩ/chuyên khoa II: 1.425.000 đồng/người/tháng. Ngoài ra những đối tượng này nếu có thời gian học vào giờ hành chính thì vẫn được hưởng nguyên lương, các phụ cấp lương theo quy định.

Bảng 2.13: Đánh giá của NLD về công tác đào tạo, phát triển nhân lực

Tiêu chí	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng với các tiêu chí						Mức đánh giá trung bình
		1	2	3	4	5	Tổng	
Cơ hội tham gia đào tạo công bằng	Lượt chọn	5	33	35	30	7	110	3,01
	Tỷ lệ (%)	5	30	32	27	6	100	
Đào tạo đúng những kỹ năng, nghiệp vụ còn yếu kém	Lượt chọn	14	34	35	22	5	110	2,73
	Tỷ lệ (%)	13	31	32	20	5	100	
Có cơ hội phát triển sau khi hoàn thành khóa đào tạo	Lượt chọn	12	10	25	47	16	110	3,41
	Tỷ lệ (%)	11	9	23	43	15	100	
Tạo động lực lao động tốt hơn	Lượt chọn	10	26	21	44	9	110	3,15
	Tỷ lệ (%)	9	24	19	40	8	100	

(Trong đó: Mức độ 1: Rất không hài lòng, Mức độ 2: Không hài lòng, Mức độ 3: Hài lòng mức độ vừa phải, Mức độ 4: Hài lòng, Mức độ 5: Rất hài lòng)

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Đánh giá của NLD trong BV về công tác đào tạo phát triển nhân lực qua khảo sát cho thấy: công tác tạo cơ hội đào tạo và phát triển nhân lực đã có tác động đến động lực lao động tương đối tốt với mức đánh giá trung bình là 3,15; tuy nhiên vẫn có 33% không hài lòng và rất không hài lòng là bởi có tới 35% NLD cho rằng cơ hội tham gia đào tạo chưa công bằng, 44% đánh giá công tác đào tạo chưa đào tạo đúng những kỹ năng còn yếu kém. Công tác

đào tạo vẫn chưa chiếm được sự hài lòng lớn của NLD nhưng công tác phát triển nhân lực được NLD đánh giá tương đối cao: 58% NLD đánh giá mức độ hài lòng trở lên rằng họ có cơ hội phát triển sau khi hoàn thành các khóa đào tạo.

Công tác tạo cơ hội thăng tiến cho NLD

Công tác bổ nhiệm cán bộ viên chức được thực hiện theo hướng dẫn tại Luật viên chức năm 2010, Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12/04/2012 của Chính phủ. BV đã xây dựng và ban hành tiêu chuẩn các chức danh lãnh đạo quản lý, xây dựng quy trình đánh giá, quy hoạch cán bộ. Để được bổ nhiệm cán bộ, NLD phải đạt các tiêu chí về trình độ chuyên môn, trình độ lý luận chính trị, quản lý nhà nước, trình độ ngoại ngữ và đạt tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp. Các viên chức được bổ nhiệm cơ bản đáp ứng tiêu chuẩn chuyên môn, có năng lực lãnh đạo, quản lý, điều hành.

Hàng năm, BV tiến hành triển khai rà soát, bổ sung, thực hiện quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý theo nhiệm kỳ, báo cáo Sở Y tế Hà Nội phê duyệt theo đúng quy định. Trên cơ sở kết quả quy hoạch, cử CBVC đi đào tạo, bổ sung chuyên môn, nghiệp vụ, trình độ lý luận chính trị, trình độ quản lý đáp ứng tiêu chuẩn chức danh được quy hoạch.

Bảng 2.14: Mức độ quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thăng tiến

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng
1	Mức độ hoàn thành công việc	5
2	Năng lực, sở trường	4
3	Trình độ chuyên môn	2
4	Thâm niên công tác	3
5	Tạo được uy tín trong tập thể	1

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Qua bảng 2.14 kết quả cho thấy yếu tố được NLD đánh giá có ảnh hưởng quan trọng nhất đến công tác thăng tiến đó là “tạo được uy tín trong

tập thể”, tiếp đó là “trình độ chuyên môn”, yếu tố ít ảnh hưởng nhất là “mức độ hoàn thành công việc”. Đây cũng là một kết quả tất yếu do công tác bổ nhiệm cán bộ tại BV hiện nay dựa trên tiêu chí trình độ chuyên môn, thâm niên công tác là chính; BV tiến hành bổ nhiệm hoặc đề nghị bổ nhiệm dựa trên số phiếu bầu nên yếu tố uy tín rất quan trọng trong công tác thăng tiến.

Bảng 2.15: Đánh giá của NLĐ về công tác thăng tiến

Tiêu chí	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng với các tiêu chí						Mức đánh giá trung bình
		1	2	3	4	5	Tổng	
Áp dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào công tác thăng tiến	Lượt chọn	24	47	20	13	6	110	2,36
	Tỷ lệ (%)	22	43	18	12	5	100	
Công tác thăng tiến công bằng	Lượt chọn	12	37	21	23	17	110	2,96
	Tỷ lệ (%)	11	34	19	21	15	100	
Hài lòng với công tác thăng tiến	Lượt chọn	8	22	41	28	11	110	3,11
	Tỷ lệ (%)	7	20	37	25	10	100	

(Trong đó: Mức độ 1: Rất không hài lòng, Mức độ 2: Không hài lòng, Mức độ 3: Hài lòng mức độ vừa phải, Mức độ 4: Hài lòng, Mức độ 5: Rất hài lòng)
 “Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Qua kết quả điều tra tại bảng 2.15, NLĐ đánh giá công tác thăng tiến vẫn chưa được áp dụng tốt kết quả đánh giá thực hiện công việc với mức đánh giá trung bình hơi thấp: 2,36 do có tới 65% NLĐ đánh giá không hài lòng; công tác thăng tiến cũng đã tương đối công bằng với mức đánh giá trung bình là 2,96, có tới 45% NLĐ cho rằng công tác thăng tiến chưa công bằng. Do đó, đánh giá sự hài lòng chung về công tác thăng tiến nhận được kết quả đánh giá với mức trung bình là 3,11 với 35% NLĐ hài lòng trở lên, 37% hài lòng mức độ vừa phải và 27% không hài lòng, rất không hài lòng là do công tác này vẫn chưa gắn với kết quả thực hiện công việc mà chỉ dựa trên trình độ chuyên

môn và uy tín là chính, gây giảm động lực lao động cho phần đông NLĐ; họ cho rằng công tác thăng tiến chỉ tương đối công bằng.

Nhận xét:

BV đã tạo điều kiện tối đa giúp NLĐ được tham gia đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ thuật chuyên môn như: mở lớp tại BV giúp NLĐ giảm thời gian đi lại, thuận tiện sắp xếp công việc cơ quan cũng như công việc gia đình, nhất là đối với lao động nữ. Công tác thăng tiến (quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ) được tiến hành công khai, dân chủ theo đúng quy định của cấp trên.

Tuy nhiên, BV Tâm thần Hà Nội cũng có những hạn chế trong công tác tạo cơ hội đào tạo phát triển nhân lực và thăng tiến cho NLĐ: *Công tác đào tạo, phát triển nhân lực*: BV chưa chú trọng cử NLĐ tham gia các khóa đào tạo khắc phục những điểm yếu kém, đáp ứng với yêu cầu công việc mà mới chỉ chú trọng đào tạo nhân lực những vị trí còn thiếu, mới phát sinh. *Công tác thăng tiến* tại BV hoàn toàn phụ thuộc vào quy định của nhà nước, nhiều người mặc dù có năng lực trong công tác, lãnh đạo nhưng lại không đáp ứng đủ tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn, chính trị, quản lý nhà nước thì lại không thể được đưa vào diện quy hoạch hoặc bổ nhiệm. Mặc dù có thể thông qua công tác đào tạo, phát triển nhân lực để phục vụ cho công tác cán bộ, nhưng thời gian để đào tạo là tương đối lâu, nhiều tiêu chuẩn khắt khe, chỉ tiêu đào tạo mà Sở Y tế phê duyệt lại thấp nên việc đào tạo nâng cao trình độ để quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ là không hề dễ dàng. Vì vậy vẫn còn tồn tại việc một cán bộ kiêm nhiệm nhiều chức vụ.

2.2.3.4. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua việc tạo điều kiện lao động thuận lợi cho NLĐ

Về công tác tổ chức nơi làm việc: các loại máy móc, vật tư, trang thiết bị y cơ bản phục vụ cho công tác khám chữa bệnh, hệ thống đèn điện chiếu

sáng, quạt, điều hòa, hệ thống phần mềm BV, máy tính, laptop, điện thoại nội bộ, cố định, bàn ghế, tủ tài liệu... luôn được BV trang bị đầy đủ tạo điều kiện cho NLD thực hiện công việc tốt.

Về công tác y tế: BV đã thành lập bộ phận y tế cơ quan, việc khám sức khỏe cho NLD mới chỉ được thực hiện 01 năm/01 lần tại các khoa lâm sàng, và một số bộ phận mà chưa tổ chức khám sức khỏe cho toàn bộ NLD và lao động nữ theo quy định của Luật lao động 2012;

Về công tác đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động: BV đã thành lập ban an toàn, vệ sinh lao động; trang bị hệ thống cứu hỏa tuy nhiên số lượng vẫn ít; thực hiện nghiêm chỉnh chế độ bồi dưỡng hiện vật đối với toàn bộ NLD trong BV tuy nhiên vẫn chưa tiến hành đo kiểm định môi trường lao động;

Thống kê về tai nạn lao động tại BV giai đoạn từ 2010 đến 2014: có 02 vụ tai nạn lao động: năm 2010 có 01 vụ tai nạn giao thông trên đường đi làm việc, 01 vụ tai nạn lao động tại khoa dinh dưỡng BV (NLD bị mất 01 đốt ngón tay do không cẩn thận khi xay thịt chế biến thức ăn cho người bệnh).

Bảng 2.16: Đánh giá của NLD về công tác tạo điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi

Đơn vị tính: %

Mức độ hài lòng	Công tác tổ chức nơi làm việc	Công tác y tế, an toàn, vệ sinh lao động
Hoàn toàn hài lòng	8	9
Hài lòng	70	29
Vừa phải	20	32
Không hài lòng	2	30
Rất không hài lòng	0	0
Tổng số:	100	100

“Nguồn: Kết quả tổng hợp bảng hỏi tác giả tự tổng hợp”

Qua bảng 2.16, NLD trong BV có đánh giá công tác tổ chức nơi làm việc được đánh giá cao, chỉ có 2% không hài lòng với công tác này. Về công tác y tế, an toàn, vệ sinh lao động vẫn chưa chiếm được sự hài lòng cao của

NLĐ (30% không hài lòng) nguyên nhân là do việc khám sức khỏe định kỳ tại BV vẫn chưa được triển khai đầy đủ, bộ phận làm công tác hành chính và NLĐ nữ không được BV tổ chức khám sức khỏe định kỳ, môi trường làm việc có nhiều yếu tố nguy hiểm do tính chất đặc biệt của bệnh nhân tâm thần và bệnh nhân điều trị lạm dụng chất (cai nghiện ma túy, rượu...)

Nhận xét:

BV đã thực hiện công tác tổ chức nơi làm việc để tạo điều kiện lao động thuận lợi cho NLĐ và công tác đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động trong BV, bên cạnh những việc mà BV đã thực hiện vẫn còn những hạn chế như:

Cán bộ an toàn, vệ sinh lao động BV chưa được đào tạo chuyên nghiệp, nên chưa có những kế hoạch phòng ngừa tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và huấn luyện an toàn, vệ sinh lao động, chưa triển khai thực hiện công tác huấn luyện về an toàn lao động, vệ sinh lao động cho toàn bộ NLĐ theo các quy định hiện hành nên vẫn dễ xảy ra một số vụ tai nạn lao động mà phần lớn là do lỗi của NLĐ; chưa trang bị đầy đủ trang phục bảo hộ lao động theo quy định; việc khám sức khỏe định kỳ cho NLĐ chưa tuân thủ các quy định.

2.2.3.5. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua phong cách quản lý của lãnh đạo

Các cán bộ lãnh đạo luôn cố gắng là tấm gương tiêu biểu cả về trình độ, năng lực chuyên môn lẫn thành tích thi đua để NLĐ trong BV noi theo như: đồng chí Giám đốc BV được Chủ tịch nước phong tặng danh hiệu “Thầy thuốc ưu tú” năm 2012, được Thủ tướng Chính phủ tặng bằng khen vì có thành tích xuất sắc trong công tác góp phần vào sự nghiệp xây dựng chủ nghĩa xã hội và bảo vệ tổ quốc, được tặng danh hiệu “Tấm gương tiêu biểu ngành y tế Thủ đô” năm 2013; đồng chí Trưởng khoa Điều trị Bệnh nhân cấp và bán cấp nữ được tặng danh hiệu “Tấm gương tiêu biểu ngành y tế Thủ đô” năm 2014.

Khảo sát ý kiến NLĐ trong BV về việc điểm nào của lãnh đạo BV khiến họ khâm phục, kết quả nhận được là 39% người được khảo sát chọn: “Kiến thức, trình độ chuyên môn”, 14% chọn phương án “Kỹ năng quản lý”, 14% chọn phương án “Sự quan tâm đến nhân viên trong công việc, việc gia đình”, 33% chọn “ý kiến khác”; những người chọn ý kiến khác bao gồm những người chọn cả 3 phương án, hoặc 2 phương án ở trên.

Nhận xét:

Các cán bộ quản lý, lãnh đạo tại BV Tâm thần Hà Nội đã nhận được sự ủng hộ, tin tưởng cao của NLĐ khi là những tấm gương tiêu biểu trong thi đua để NLĐ noi theo và được NLĐ khâm phục ở cả kiến thức, trình độ chuyên môn cũng như kỹ năng quản lý và sự quan tâm đến nhân viên.

2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động

Để đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội giai đoạn nghiên cứu từ năm 2010 đến năm 2014, có thể đánh giá dựa trên các tiêu chí mà tác giả đã đề cập đến tại mục 1.4 luận văn này:

2.3.1. Hiệu suất sử dụng thời gian làm việc

Theo quy định của Bộ Luật lao động năm 2012, BV Tâm thần Hà Nội có điều kiện làm việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm nên được rút ngắn thời giờ làm việc còn 6 giờ/ngày. Song qua điều tra thực tế, số giờ làm việc một ngày của NLĐ tại BV là 5,54 giờ, trong đó, nhóm cán bộ lãnh đạo, quản lý có số giờ làm việc trung bình là 6,2 giờ, nhóm viên chức chuyên môn tại khoa lâm sàng, cận lâm sàng là 4,9 giờ, nhóm viên chức chuyên môn hành chính là 5,7 giờ, nhóm lao động phổ thông là 5,8 giờ. Như vậy, hiệu suất sử dụng thời gian làm việc của NLĐ tại BV là:

$$\begin{array}{l} \text{Hiệu suất sử} \\ \text{dụng thời gian} \\ \text{làm việc} \end{array} = \frac{\text{Thời gian làm việc thực tế}}{\text{Thời gian làm việc theo quy định}} = \frac{5,54}{6,0} = 92,33\%$$

Như vậy, hiệu suất sử dụng thời gian làm việc tại BV Tâm thần Hà Nội chỉ đạt 92,33%, NLD chưa dành hết thời gian làm việc cho công việc, vẫn để hao phí thời gian, nhất là nhóm NLD viên chức làm chuyên môn tại các khoa lâm sàng, cận lâm sàng; số cán bộ quản lý chủ yếu là bác sỹ, công việc chuyên môn cũng nhiều và phải làm công tác lãnh đạo, quản lý nên thời gian 6 giờ một ngày là không đủ với họ. Trên thực tế, hiện tượng đi muộn về sớm vẫn còn xảy ra ở nhóm viên chức chuyên môn y tế.

2.3.2. Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc

Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc tại BV Tâm thần Hà Nội rất khó đánh giá, nên có thể sử dụng chỉ tiêu năng suất lao động bình quân tính theo giá trị với công thức:

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng thu sự nghiệp}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Bảng 2.17: Năng suất lao động bình quân tính theo giá trị từ 2010-2014

Năm	Tổng thu sự nghiệp (đồng)	Tổng số lao động (người)	Năng suất lao động (đồng/người/năm)
2010	5.805.734.998	339	17.126.062
2011	6.444.936.126	345	18.680.974
2012	10.588.307.411	357	29.659.124
2013	11.782.629.041	372	31.673.734
2014	14.983.328.151	373	40.169.781

“Nguồn: Báo cáo tài chính - BV Tâm thần Hà Nội”

Qua bảng 2.17 đã chỉ ra rằng, năng suất lao động bình quân năm theo giá trị liên tục tăng qua các năm cho thấy NLD đã có cố gắng, nỗ lực trong công việc để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, điều này đã nói lên những kết quả nhất định trong công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội.

2.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật từ đó tạo cơ sở đánh giá chất lượng tạo động lực lao động tại BV, tác giả đã thống kê được một số chỉ tiêu như: số lượt nghỉ việc không lý do, số vụ vi phạm kỷ luật lao động:

Bảng 2.18: Thống kê chỉ tiêu đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật

Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013	2014	Tổng số
Số lượt nghỉ việc không lý do	0	0	0	0	1	1
Số vụ vi phạm kỷ luật lao động	0	0	1	0	0	1
Tổng số	0	0	1	1	0	2

“Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ - BV Tâm thần Hà Nội”

Trong giai đoạn từ 2010 đến 2014, qua bảng số liệu 2.18, số lượng các vi phạm là rất ít, năm 2014 có 01 NLĐ nghỉ việc không lý do, năm 2012 có một vụ vi phạm kỷ luật lao động (vi phạm quy tắc ứng xử với người bệnh). Như vậy, ý thức chấp hành kỷ luật lao động tại BV rất tốt, những trường hợp vi phạm kỷ luật lao động ít, chứng tỏ công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội đã nhận được sự ủng hộ cao của NLĐ.

2.3.4. Mức độ yên tâm làm việc

Để đánh giá mức độ yên tâm làm việc, tác giả sử dụng các chỉ tiêu: Số NLĐ bỏ việc, số NLĐ xin thôi việc, chuyển công tác, xin nghỉ hưu sớm.

Bảng 2.19: Thống kê chỉ tiêu đánh giá mức độ yên tâm làm việc

Đơn vị tính: người

Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013	2014	Tổng số
Số người bỏ việc	1	2	0	0	1	4
Số người xin thôi việc	5	10	6	3	5	29
Số người chuyển công tác	0	1	0	0	0	1
Số người xin nghỉ hưu sớm	5	14	4	0	0	23

“Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ - BV Tâm thần Hà Nội”

Qua bảng 2.19, từ năm 2010 đến năm 2014 tại BV Tâm thần Hà Nội có xảy ra hiện tượng bỏ việc không lý do (4 người), có người xin thôi việc (trong đó có khoảng 50% là bác sĩ) và chuyển công tác, mặc dù số lượng là không nhiều nhưng cũng cho thấy công tác tạo động lực lao động tại BV vẫn còn những hạn chế, chưa giữ chân được số bác sĩ mà BV đang thiếu rất nhiều. Số người xin nghỉ hưu sớm cũng tương đối nhiều nhưng 100% là các trường hợp xin về sớm hưởng chế độ tinh giản biên chế (không bị trừ tỷ lệ lương hưu, được một khoản tiền trợ cấp cho thời gian về hưu trước tuổi), một số trường hợp do sức khỏe yếu phải đi giám định mức suy giảm khả năng lao động để nghỉ hưu sớm.

2.4. Phân tích các nhân tố chính ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

2.4.1. Nhân tố bên trong

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

BV Tâm thần Hà Nội với quan điểm “Lấy người bệnh làm trung tâm của hoạt động chăm sóc và điều trị” và đã đề ra mục tiêu chung: Không ngừng đổi mới, nâng cao chất lượng khám chữa bệnh, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nhân dân; chăm lo, xây dựng, từng bước nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho NLĐ; xây dựng tổ chức đoàn thể vững mạnh về tổ chức, vững vàng về chính trị. Đây chính là điểm cốt lõi để BV dựa vào xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động sao cho phù hợp với đặc điểm của BV.

2.4.1.2. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo

Tại BV Tâm thần Hà Nội, các cán bộ chủ chốt chủ yếu là những người đã có thâm niên công tác lâu năm, có những người được bổ nhiệm lại vài nhiệm kỳ, rất ít cán bộ trẻ, vì vậy kinh nghiệm trong công tác cũng như trong quản lý cũng giúp cho các lãnh đạo khoa/phòng, BV biết được cách làm việc với từng nhóm nhân viên khác nhau để đáp ứng nhu cầu NLĐ, từ đó giúp

động lực lao động của họ cao hơn. Tuy nhiên không phải cán bộ nào cũng có thể nắm vững đặc điểm tâm sinh lý của NLĐ thuộc quyền quản lý của mình, do đó BV cần có một chính sách quy hoạch, bổ nhiệm và đào tạo cán bộ quản lý, lãnh đạo đúng đắn giúp công tác tạo động lực lao động đạt hiệu quả cao.

2.4.1.3. Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức

BV Tâm thần Hà Nội có vị thế có thể nói là không cao do vẫn còn nhiều định kiến xã hội về bệnh tâm thần, nguồn thu sự nghiệp thấp nên việc đưa ra những chính sách tạo động lực lao động giúp kích thích lao động là rất khó khăn vì bất kỳ chính sách nào đưa ra cũng cần có một khoản tài chính nhất định. Định kiến xã hội cũng khiến cho việc thu hút bác sĩ về công tác tại BV là rất khó khăn, nhiều năm nay không tuyển dụng được Bác sĩ, cứ tuyển dụng về BV được một thời gian thì họ lại bỏ việc, xin thôi việc mặc dù những Bác sĩ mới tuyển đều được hưởng chế độ như bác sĩ trong biên chế.

2.4.1.4. Cơ cấu lao động của tổ chức

Cơ cấu nhân lực theo trình độ

Bảng 2.20: Cơ cấu nhân lực theo trình độ giai đoạn 2010-2014

Năm Chỉ tiêu	2010		2011		2012		2013		2014	
	số lượng	tỷ lệ	số lượng	tỷ lệ	số lượng	tỷ lệ	số lượng	tỷ lệ	số lượng	tỷ lệ
Đơn vị tính	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
Sau đại học	19	6	20	6	21	6	23	6	22	6
Đại học	42	12	42	12	52	15	64	17	74	20
Cao đẳng	11	3	18	5	27	8	64	17	64	17
Trung học	175	52	183	53	174	49	136	37	127	34
Sơ cấp	17	5	15	4	15	4	16	4	16	4
LĐ phổ thông	75	22	67	19	68	19	69	19	70	19

Tổng số:	339	100	345	100	357	100	372	100	373	100
-----------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

“Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ - BV Tâm thần Hà Nội”

Theo bảng 2.20, nguồn nhân lực tại BV từ 2010-2014 có chất lượng chưa cao, trình độ chủ yếu là trung học, tuy nhiên có xu hướng giảm dần: năm 2010 đến 2012 khoảng 50%, nhưng đến 2013, 2014 do số lao động có trình độ trung học được BV cử đi đào tạo nâng cao trình độ thì đã làm tăng tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng từ 3% (năm 2010) lên 17% (vào năm 2013, 2014). Lao động có trình độ sau đại học chiếm tỷ lệ thấp và đồng đều vào các năm: 6%; lao động có trình độ đại học có sự tăng lên đáng kể khi năm 2010 từ 12% đến năm 2014 đã lên tới 20% tổng số lao động. Lao động phổ thông cũng chiếm tỷ lệ tương đối cao, khoảng 20% do đây chủ yếu là đối tượng hộ lý phục vụ người bệnh. Số NLĐ có trình độ chuyên môn cao tại BV là rất hạn chế nên cũng ảnh hưởng đến chất lượng khám chữa bệnh và uy tín của BV, là nhân tố ảnh hưởng lớn đến nguồn thu sự nghiệp thấp, khiến nguồn kinh phí để nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực lao động gặp phải nhiều khó khăn.

Cơ cấu nhân lực theo giới tính - độ tuổi năm 2014

Cơ cấu nhân lực theo giới tính: Nguồn nhân lực tại BV Tâm thần Hà Nội chủ yếu là lao động nữ, năm 2014 tỷ lệ nữ chiếm tới 71% tổng số lao động toàn BV, con số này được giữ tương đối ổn định qua nhiều năm. Cơ cấu lao động chủ yếu là nữ cũng ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động của BV, Bệnh viện nên chú ý đến việc tập trung nhiều hơn đến tạo động lực lao động đối với nữ nhân viên.

Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi: Chiếm tỷ lệ cao nhất về độ tuổi (40%) tại BV Tâm thần Hà Nội năm 2014 là đội ngũ nhân lực có độ tuổi từ 30 đến 40 tuổi, tiếp theo là lao động có tuổi dưới 30 chiếm 28%, lao động chiếm tỷ lệ thấp nhất là lao động có độ tuổi trên 50 (12%). Như vậy nguồn nhân lực chủ

yếu ở BV có độ tuổi không phải là quá trẻ, mà cũng còn tương đối nhiều thời gian để cống hiến cho BV và phấn đấu cho bản thân họ. BV cũng cần có những chính sách tạo động lực thích hợp để thỏa mãn nhu cầu của số đông NLD trong BV từ đó giúp họ an tâm làm việc, phát huy năng lực để mang lại hiệu quả cao trong công tác chuyên môn của BV.

2.4.2. Nhân tố bên ngoài

2.4.2.1. Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước

BV Tâm thần Hà Nội là đơn vị sự nghiệp công lập nên buộc phải tuân thủ những chính sách của Chính phủ và pháp luật của Nhà nước về công tác tiền lương, hợp đồng lao động, các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp.... Nhà nước và Chính phủ đã ban hành nhiều văn bản bảo vệ quyền lợi của cả người sử dụng lao động và NLD. Hiện nay, BV Tâm thần Hà Nội đang áp dụng các văn bản như: Luật Viên chức năm 2010 có hiệu lực từ ngày 01/01/2012, Bộ luật Lao động năm 2012 có hiệu lực từ ngày 01/5/2013, Luật Công đoàn năm 2012 có hiệu lực từ ngày 01/01/2013, Luật Bảo hiểm xã hội năm 2006 có hiệu lực thi hành từ 01/01/2007, Nghị định 204/2004/NĐ-CP của chính phủ, Nghị định 66/2013/NĐ-CP ngày 27/6/2013 Quy định mức lương cơ sở đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang...

2.4.2.2. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Hiện nay, tại thị trường lao động chuyên môn y tế ở Hà Nội mặc dù số lượng bác sĩ tốt nghiệp ra trường không có việc làm nhiều nhưng số bác sĩ chuyên khoa tâm thần thì rất ít và BV Tâm thần Hà Nội vẫn không thu hút được đối tượng này vào công tác tại BV như đã đề cập ở trên. Vì vậy đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có đối tượng là bác sĩ đã không tạo điều kiện thuận lợi để BV khắc phục những khó khăn về thu hút bác sĩ, nhất là bác sĩ giỏi để tạo thương hiệu BV, dẫn đến chất lượng và hiệu quả chuyên môn

không cao, gây hạn chế về nguồn thu sự nghiệp của BV.

2.4.2.3. Chính sách tạo động lực lao động của các tổ chức khác

Trong khu vực Hà Nội BV Tâm thần Hà Nội gặp phải rất nhiều khó khăn trong cạnh tranh về chính sách tạo động lực lao động để thu hút, giữ chân bác sĩ và những người có trình độ chuyên môn BV đang cần khác. Trong khu vực Long Biên, BV Đa khoa Đức Giang là BV đa khoa hạng I, cùng là BV tuyến thành phố như BV Tâm thần Hà Nội nhưng họ có số lượng bệnh nhân đông, nguồn thu sự nghiệp rất dồi dào, lại được đầu tư cơ sở vật chất rất khang trang nên việc họ có lợi thế cạnh tranh trong tạo động lực lao động khiến BV Tâm thần Hà Nội rất khó để tuyển được những NLD có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao. Ngoài ra, những BV chuyên khoa tâm thần lớn trong khu vực như: Viện sức khỏe tâm thần Trung Ương, BV Tâm thần Trung Ương I cũng là những đơn vị có sức cạnh tranh lớn vì họ là BV, viện tuyến trung ương, có nhiều điều kiện trong chính sách tạo động lực do họ được tự chủ trong rất nhiều vấn đề kể cả chính sách tiền lương.

2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động

2.5.1. Ưu điểm

Trong thời gian qua, công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội đã đạt được những kết quả đáng ghi nhận:

Về hệ thống lương và phụ cấp: BV đã tuân thủ đúng quy định của Nhà nước, Chính phủ và các Bộ, ngành liên quan, tạo điều kiện thuận lợi để NLD được hưởng đầy đủ quyền lợi của họ. NLD đã có nguồn tiền lương tăng thêm giúp cải thiện đời sống.

Tiền thưởng được quy định rõ ràng, đã có chế độ thưởng cho những người có trình độ chuyên môn cao, kích thích lao động học tập nâng cao trình độ, BV Tâm thần Hà Nội đã quan tâm xây dựng hình thức thưởng tháng lương thứ 13 góp phần khích lệ NLD dịp cuối năm sau một năm cống hiến

công sức cho BV.

Chương trình phúc lợi tại BV khá phong phú và đa dạng. Chế độ phúc lợi bắt buộc đã thực hiện nghiêm chỉnh việc đóng và hưởng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp; chế độ phúc lợi tự nguyện đã quan tâm đến nhiều mặt đời sống NLĐ đang làm việc, đã nghỉ chế độ, người thân trong gia đình họ và những gia đình chính sách giúp động viên tinh thần NLĐ, khiến họ gắn bó hơn với BV.

Công tác phân công công việc tại các phòng chức năng đã có sự rõ ràng qua các bản phân công nhiệm vụ, không có sự chồng chéo nhiệm vụ.

Công tác đánh giá thực hiện công việc được sử dụng tại BV là đánh giá viên chức, công tác này đã tuân thủ đúng quy định của Nhà nước.

BV đã có hồ sơ theo dõi sức khỏe cho NLĐ, thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ khi NLĐ trong BV gặp tai nạn lao động, có tổ chức khám sức khỏe cho NLĐ tại một số bộ phận độc hại.

BV tạo điều kiện để NLĐ có cơ hội tham gia đào tạo nâng cao trình độ, thúc đẩy họ phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ, nâng cao năng lực chuyên môn; công tác cán bộ được tiến hành công khai, có quy định, quy trình bổ nhiệm viên chức quản lý rõ ràng.

Lãnh đạo BV đã nhận được sự ủng hộ cao của NLĐ.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm thì trong công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội cũng còn bộc lộ những hạn chế:

BV Tâm thần Hà Nội chưa có hoạt động chính thức để xác định hệ thống nhu cầu của NLĐ nên các biện pháp tạo động lực lao động còn chung chung chưa đáp ứng được những mong muốn, nhu cầu của NLĐ, hiệu quả của các biện pháp cũng bị ảnh hưởng với chiều hướng không tốt.

Hệ thống tiền lương, phụ cấp BV đang áp dụng mang tính chất cào bằng, phân phối bình quân, chủ yếu phụ thuộc vào trình độ chuyên môn và thâm niên công tác mà chưa tính đến chất lượng công việc, khối lượng công việc, điều kiện làm việc..., tiền lương tăng thêm trung bình chỉ khoảng 500.000 đồng/người và mức hưởng cũng chỉ phụ thuộc vào chức vụ. Do đó, công tác tiền lương sẽ làm giảm hiệu quả của công tác động lực lao động do NLĐ nhận thấy rằng: dù có làm nhiều hay ít, có cố gắng hoàn thành tốt công việc hay không thì họ vẫn được trả lương như nhau.

Công tác tiền thưởng chưa đa dạng và phong phú, thưởng đột xuất rất ít, chưa sử dụng kết quả thực hiện công việc, năng lực chuyên môn thực sự vào công tác tiền thưởng, làm giảm ý nghĩa của tiền thưởng trong kích thích nâng cao chất lượng khám chữa bệnh mà chỉ có tác dụng kích thích lao động tham gia học tập nâng cao trình độ để BV đạt được những quy định của Bộ Y tế BV hạng I và đáp ứng đủ tiêu chuẩn về trình độ trong công tác cán bộ. Công tác xử phạt vẫn chưa được BV quan tâm, chưa xây dựng một hệ thống phạt có tiêu chuẩn phạt rõ ràng, rất ít hành động bị phạt được đưa ra xử lý.

Chế độ phúc lợi tại BV Về mặt chất lượng vẫn chưa cao do các mức hưởng phúc lợi còn thấp, chưa đáp ứng được mong mỏi của tất cả NLĐ.

Công tác phân công công việc còn chưa hợp lý: phân công lao động trước rồi mới tiến hành thiết kế, phân tích công việc; chưa quy định cụ thể tiến độ thực hiện công việc và lịch trình kiểm tra, đôn đốc, đánh giá kết quả thực hiện công việc. Ở các khoa lâm sàng, cận lâm sàng, công tác phân công công việc còn chưa rõ ràng cho từng NLĐ, dễ dẫn tới tình trạng thiếu tinh thần trách nhiệm trong công việc, giảm động lực lao động.

Công tác đánh giá thực hiện công việc chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc, BV chỉ sử dụng hình thức đánh giá viên chức theo quy định của Nhà nước để đánh giá thường xuyên vào cuối năm, mà việc đánh giá

này trên thực tế chỉ mang tính hình thức, làm cho xong nhiệm vụ; chỉ một số trường hợp đặc biệt mới đánh giá để sử dụng trong đào tạo, bổ nhiệm. BV không có hình thức đánh giá thực hiện công việc nào khác với tần suất hàng tháng, tiêu thức đánh giá cụ thể để đánh giá chất lượng thực hiện công việc qua đó gắn kết quả đánh giá vào để phân chia thu nhập, chế độ phúc lợi cũng như các chế độ khác, góp phần kích thích lao động.

BV vẫn chưa thực sự quan tâm đến công tác tạo điều kiện lao động thuận lợi cho NLĐ thể hiện ở chỗ chưa có cán bộ được đào tạo chuyên môn về công tác tổ chức lao động, an toàn lao động, vệ sinh lao động, khiến cho công tác đảm bảo an toàn đối với NLĐ luôn ở thế bị động, NLĐ không được huấn luyện an toàn vệ sinh lao động nên đã xảy ra một số tai nạn lao động đáng tiếc; công tác khám sức khỏe định kỳ cho NLĐ cũng chưa được quan tâm, chưa thực hiện đúng quy định của Nhà nước.

BV chưa chú trọng kiểm tra năng lực của NLĐ để cử họ tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ mà mới chỉ chú trọng đào tạo nhân lực những vị trí còn thiếu, mới phát sinh. Công tác thăng tiến (quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ) còn phụ thuộc quy định của Nhà nước, tiêu chuẩn quá khắt khe khiến công tác thăng tiến gặp nhiều khó khăn vì không có người đáp ứng đủ tiêu chuẩn để đưa vào vị trí đề nghị bổ nhiệm.

2.5.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

Nguồn thu sự nghiệp của BV Tâm thần Hà Nội rất thấp nên gây khó khăn cho việc xây dựng các chế độ lương, thưởng, phúc lợi cũng như các chính sách tạo động lực khác gặp khó khăn.

BV còn gặp nhiều khó khăn vì quan niệm xã hội đối với bệnh tâm thần và những người làm việc trong ngành tâm thần nên việc thu hút nhân lực quan trọng như bác sĩ, kỹ thuật viên đại học y còn gặp nhiều khó khăn.

BV Tâm thần Hà Nội là đơn vị sự nghiệp công lập được đảm bảo 100%

chi phí hoạt động nên mọi công tác tiền lương, phụ cấp lương cũng như chính sách đào tạo, quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ, thi đua khen thưởng, đánh giá viên chức đều phải tuân theo quy định của Nhà nước.

Công tác đánh giá thực hiện công việc vẫn chưa được quan tâm sâu sắc, BV chưa có được cái nhìn đúng về việc sử dụng kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc vào các chính sách tạo động lực lao động giúp tăng động lực lao động đối với NLD.

Tiểu kết Chương 2

Trong Chương 2, tác giả đã nêu khái quát về BV Tâm thần Hà Nội như: lịch sử hình thành và phát triển, vị trí, chức năng, sơ đồ tổ chức bộ máy, tình hình và kết quả hoạt động, tình hình nhân lực của BV để từ đó đi sâu vào nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội về công tác xác định nhu cầu của người lao động, phân tích thực trạng công tác xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp kích thích vật chất, công tác xây dựng và tổ chức thực hiện các biện pháp kích thích tinh thần từ đó đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội dựa trên cơ sở lý luận chung về tạo động lực lao động, công tác xác định nhu cầu của NLD, tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất, kích thích tinh thần và đánh giá kết quả tạo động lực lao động mà tác giả đã hệ thống hóa tại Chương 1 luận văn này.

Tác giả cũng đã đưa ra những nhân tố chính ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động tại BV và có những đánh giá khách quan về những ưu điểm, những mặt còn hạn chế và những nguyên nhân của những hạn chế để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội. Nội dung này được trình bày tiếp theo ở Chương 3.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI BỆNH VIỆN TÂM THẦN HÀ NỘI

3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

3.1.1. Mục tiêu

Lãnh đạo BV Tâm thần Hà Nội đã đề ra một số mục tiêu tạo động lực lao động như sau:

- Hoàn thiện và đẩy mạnh công tác xác định nhu cầu của NLĐ trong BV nhằm tạo cơ sở cho việc xây dựng các chính sách tạo động lực lao động phù hợp;
- Duy trì chế độ tiền lương cơ bản theo đúng quy định của Nhà nước đồng thời tăng tính hấp dẫn của tiền lương tăng thêm;
- Hoàn thiện công tác tiền thưởng nhằm tăng cường chức năng kích thích lao động;
- Hoàn thiện công tác phúc lợi đối với NLĐ giúp họ an tâm hơn trong công việc vì được BV quan tâm chăm sóc đời sống tinh thần của bản thân cũng như gia đình họ;
- Nâng cao hiệu quả công tác phân công công việc trong từng khoa/phòng cũng như toàn bộ BV;
- Đổi mới, hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc trên cơ sở duy trì những biện pháp đánh giá theo quy định và xây dựng phương pháp đánh giá thực hiện công việc mới nhằm đánh giá sát hơn chất lượng và hiệu quả công việc của NLĐ từ đó sử dụng kết quả đánh giá vào các công tác quản trị nhân lực khác để tạo động lực lao động;
- Công tác tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để NLĐ hoàn thành tốt nhiệm vụ cần được quan tâm hơn nữa để đảm bảo thực hiện đúng quy định,

kích thích tinh thần NLD trong công việc;

- BV tạo điều kiện tối đa để NLD có điều kiện phát triển thông qua công tác đào tạo phát triển nhân lực và công tác thăng tiến cho NLD
- Đổi mới tư duy lãnh đạo, quản lý và tạo bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể NLD.

3.1.2. Phương hướng

Cần phải xác định rõ tư tưởng, quan điểm của công tác tạo động lực lao động là công tác quan trọng, không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo BV mà là trách nhiệm của toàn bộ NLD trong BV.

Trong quá trình thực hiện công tác tạo động lực lao động ở BV cần phải có sự kết hợp từ trên xuống dưới, cấp dưới phản ánh lên cấp trên để sửa đổi, bổ sung chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp với thực tiễn.

Bên cạnh đó các biện pháp nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực lao động phải có tác dụng kích thích hoạt động chuyên môn ngày một phát triển, tạo dựng lòng tin của NLD với BV để họ an tâm làm việc, gắn bó với BV thông qua các biện pháp kích thích vật chất và kích thích tinh thần tạo điều kiện cho NLD phát huy hết khả năng cá nhân trong công việc.

Điều quan trọng nhất đó là các biện pháp, giải pháp tạo động lực được áp dụng cần phù hợp với điều kiện thực tiễn của BV; các biện pháp cần có tính khả dụng cao và đem lại lợi ích thiết thực cho NLD và BV.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu của người lao động

BV nên đưa ra hoạt động chính thức để xác định hệ thống nhu cầu của từng nhóm NLD, từ đó tạo cơ sở để thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động được hiệu quả hơn, đáp ứng nhu cầu của từng NLD, giúp họ thỏa mãn những lợi ích mà họ mong muốn từ đó giúp động lực của NLD cao hơn vì họ

thấy hằng tổ chức nơi họ đang làm việc đã thấu hiểu họ, quan tâm đến nhu cầu của họ.

Theo tác giả, hệ thống nhu cầu theo quan điểm của A.Maslow là một hệ thống có nhiều ưu điểm, BV Tâm thần Hà Nội nên vận dụng học thuyết này để xác định nhu cầu của NLD như tác giả đã tiến hành ở chương 2.

Công tác xác định nhu cầu của NLD nên được thực hiện nghiêm túc, bài bản, tránh việc xác định nhu cầu một cách hình thức gây lãng phí tiền bạc và nhân lực làm công tác điều tra, gây tâm lý thất vọng trong NLD. Để thực hiện được điều này, lãnh đạo BV nên quyết liệt trong quyết sách để BV Tâm thần Hà Nội có được một hệ thống tạo động lực lao động tốt, giúp thu hút và giữ chân bác sĩ và những người có trình độ chuyên môn mà BV đang thiếu và yếu.

Cán bộ làm công tác quản trị nhân lực của BV nên được tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn về công tác tạo động lực lao động để phát huy được những thế mạnh của BV trong chính sách tạo động lực lao động trong điều kiện kinh phí còn khó khăn.

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống lương, phụ cấp

Hiện nay tại BV Tâm thần Hà Nội, chế độ tiền lương cơ bản phải tuân thủ hoàn toàn quy định của Nhà nước, chế độ tiền lương cơ bản BV đang áp dụng mang tính chất cào bằng, chủ yếu phụ thuộc vào trình độ chuyên môn và thâm niên công tác mà chưa tính đến chất lượng công việc, khối lượng công việc, điều kiện làm việc..., tiền lương tăng thêm dù được BV quan tâm nhưng còn rất thấp, trung bình chỉ khoảng 500.000 đồng/người và mức hưởng cũng chỉ phụ thuộc vào chức vụ. Vì vậy, để tăng hiệu quả của tiền lương, bên cạnh việc tiếp tục duy trì thực hiện nghiêm chỉnh quy định của Nhà nước về chế độ tiền lương, BV cần có giải pháp làm tăng tính hấp dẫn của tiền lương tăng thêm hiện có tại BV.

Như đã trình bày ở trên, tiền lương tăng thêm của BV phụ thuộc vào nguồn thu sự nghiệp và chức vụ của NLĐ, định mức chi do giám đốc quyết định nên BV Tâm thần Hà Nội có thể điều chỉnh tiền lương tăng thêm để đạt hiệu quả kích thích lao động bằng vật chất.

Cụ thể, việc cần làm của BV Tâm thần Hà Nội để tăng tính hấp dẫn của tiền lương tăng thêm:

Giải pháp đầu tiên là tăng nguồn thu sự nghiệp: muốn tăng nguồn thu, BV Tâm thần Hà Nội cần nỗ lực hơn nữa trong các vấn đề sau:

Một là, nâng cao chất lượng khám chữa bệnh từ đó tạo uy tín, thương hiệu tốt cho BV nhằm thu hút bệnh nhân đến khám và điều trị, giúp tăng nguồn thu dịch vụ (tiền phòng dịch vụ, thu hỗ trợ chăm sóc, thu tiền giám định sức khỏe tâm thần, thu tiền phục vụ cai rượu, cai ma túy, tiền khám tư vấn theo yêu cầu), thu khám chữa bệnh bảo hiểm y tế, thu một phần viện phí, thu viện trợ và thu khác;

Hai là, đảm bảo công suất giường bệnh đạt và vượt 100% để BV có cơ sở đề nghị tăng thêm chỉ tiêu giường bệnh kế hoạch, từ đó có thêm nguồn thu từ ngân sách Nhà nước cấp;

Ba là, Tiết kiệm chi thường xuyên như: tiết kiệm điện, nước, vật tư tiêu hao, tài sản, văn phòng phẩm... BV tiến hành xây dựng định mức tiêu thụ điện năng, nước, vật tư tiêu hao hợp lý, đúng tiêu chuẩn, khuyến khích các khoa/phòng tiết kiệm bằng hình thức thưởng với nguồn từ một phần điện, nước, mà khoa/phòng tiết kiệm được;

Bốn là, đề nghị các cấp có thẩm quyền duyệt tăng thêm chỉ tiêu bệnh nhân ngoại trú để BV tăng kinh phí hoạt động;

Giải pháp tiếp theo là cần sử dụng kết quả công tác đánh giá thực hiện công việc vào việc phân bổ tiền lương tăng thêm. Theo học thuyết công bằng của J. S. Adam, để tạo được động lực lao động, BV cần phân phối tiền lương

tăng thêm công bằng, tức là làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng; giữa những người làm công việc như nhau, có chất lượng công việc như nhau phải được đánh giá công bằng, khách quan, từ đó được phân phối tiền lương tăng thêm như nhau, chỉ có như vậy mới tạo ra tâm lý thoải mái đối với NLD, để họ có động lực làm việc tốt hơn, hiệu quả công việc cao hơn để được phân phối thu nhập cao hơn.

BV cần đánh giá thực hiện công việc hàng tháng một cách nghiêm túc để xếp loại nhân viên theo các loại A, B, C. Từ đó có thể phân phối tiền lương tăng thêm với cách tính như sau:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Tiền} & & & & \text{Hệ số chi tiền} & & \\ \text{lương tăng} & = & \text{Định mức} & \times & \text{lương tăng} & \times & \text{Hệ số xếp loại} \\ \text{thêm} & & \text{chi} & & \text{thêm} & & \text{nhân viên A,B,C} \end{array}$$

- Trong đó:*
- Định mức chi do Giám đốc quyết định sau khi họp ban đời sống;
 - Hệ số chi tiền lương tăng thêm (theo bảng 2.4);
 - Hệ số xếp loại nhân viên A,B,C (hệ số tham khảo: xếp loại A: hệ số 1,2; loại B: hệ số 1,0; loại C: hệ số 0,6)

Nếu thực hiện chi tiền lương tăng thêm theo phương án này sẽ giúp cho NLD phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ được giao, không vi phạm quy chế chuyên môn, kỷ luật lao động để được hưởng tiền lương tăng thêm ở mức cao.

Hoàn thiện chế độ phụ cấp lương

Các chế độ phụ cấp mà BV đang áp dụng đã đầy đủ theo quy định của Nhà nước, tuy nhiên chế độ phụ cấp thường trực tại BV đã có những hạn chế khiến động lực lao động của NLD bị giảm đi phần nào. Trên thực tế họ tham gia thường trực 24/24 giờ nhưng lại chỉ được hưởng chế độ phụ cấp thường trực 16/24 giờ, khiến NLD không khỏi những bức xúc. BV cần giải quyết một

số vấn đề như: Trước mắt nếu không có sự hỗ trợ của cấp trên, BV nên xác định nguồn để chi trả trợ cấp cho những đối tượng thường trực 24/24 giờ được hưởng chế độ thường trực 24/24 giờ, đảm bảo cho NLĐ nhận được chế độ tương xứng với công sức mà họ bỏ ra tránh gây tâm lý chán nản, thiếu trách nhiệm trong công việc.

3.2.3. Hoàn thiện công tác thưởng - phạt

Để nâng cao tác dụng kích thích lao động của công tác thưởng - phạt đến động lực lao động của NLĐ, BV Tâm thần Hà Nội cần hoàn thiện hơn nữa công tác thưởng - phạt:

Một là, đa dạng hóa các hình thức thưởng: Thưởng cho NLĐ có tay nghề giỏi, kỹ năng nghề nghiệp. Để có căn cứ thưởng, BV cần thường xuyên tổ chức thi tay nghề giỏi, sử dụng kết quả kiểm tra công tác khám chữa bệnh của phòng Kế hoạch tổng hợp cũng như kết quả kiểm tra công tác điều dưỡng, hộ lý của phòng Điều dưỡng để tìm ra người có kỹ năng nghề nghiệp tốt, thưởng kịp thời từ đó biểu dương, nhân rộng cho những đối tượng khác noi theo. Hình thức thưởng này nên được tiến hành hàng tháng hoặc hàng quý và với mức thưởng phù hợp giúp kích thích lao động.

Hai là, thưởng cho những sáng kiến cải tiến trong công tác.

Bộ phận Tổ chức cán bộ cần nghiên cứu tình hình tài chính BV, tham mưu đề xuất lãnh đạo BV nâng giá trị các mức thưởng hiện tại và áp dụng những mức thưởng mới phù hợp với thành tích của NLĐ, có tác dụng kích thích họ phấn đấu làm việc, sáng tạo để đạt được các mức thưởng.

BV nên xây dựng tiêu chí xét thưởng công khai, rõ ràng, đánh giá NLĐ được xét thưởng một cách công bằng, không có sự thiên vị hay trù dập nhằm tránh mất tác dụng kích thích của tiền thưởng.

Ba là, xây dựng thêm chế độ xử phạt để tăng tính kỷ luật, chấp hành nội quy của NLĐ, từ đó làm giảm các hành động vi phạm, gây ảnh hưởng

không tốt đến công tác chuyên môn, tâm lý những NLĐ khác.

Theo học thuyết tăng cường tích cực của B. F. Skinner, những hành vi bị phạt sẽ có xu hướng không được lặp lại, vì vậy BV nên xây dựng thêm quy chế xử phạt với những tiêu chí xử phạt và mức phạt hợp lý, từ đó giúp NLĐ có những căn cứ để tránh vi phạm những hành vi trong quy chế xử phạt. Tuy nhiên các hành động phạt của BV nên chú ý phạt theo đúng mức độ vi phạm, tránh gây tâm lý bức xúc cho NLĐ.

Bốn là, tổ chức thưởng - phạt kịp thời, cũng theo học thuyết tăng cường tích cực, thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng - phạt càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng - phạt đến thay đổi hành vi càng cao, vì vậy BV nên tổ chức thưởng ngay khi NLĐ có hành động được thưởng, tổ chức phạt ngay khi NLĐ có hành vi bị phạt để càng làm tăng hành động được thưởng và làm giảm hành vi bị phạt.

3.2.4. Hoàn thiện chế độ phúc lợi

Chế độ phúc lợi tự nguyện tại BV Tâm thần Hà Nội hiện tại mặc dù khá phong phú nhưng chất lượng chưa cao do mức hưởng còn tương đối thấp, tuy nhiên do tình hình tài chính của BV không đủ đáp ứng chi trả những mức hưởng phúc lợi cao hơn nên BV có thể tham khảo một số loại phúc lợi như:

Phúc lợi giúp đỡ tài chính của BV: căn cứ vào hoàn cảnh, tình hình thực tế của NLĐ, BV có thể tiến hành cho họ vay một khoản tiền không tính lãi trong một thời hạn nhất định nào đó nhằm giúp đỡ họ trong việc thuê nhà, đóng tiền học cho con, sửa chữa nhà cửa. Nếu NLĐ đến hạn mà không có tiền trả nợ cho BV thì BV có thể khấu trừ dần vào lương hàng tháng của họ.

Phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt: đối với những phụ nữ có con nhỏ, hoặc những NLĐ có người thân trong gia đình ốm đau, tùy vào tính chất công việc, khi họ có đơn đề nghị, lãnh đạo khoa/phòng có thể đề xuất lãnh đạo BV phê duyệt chế độ làm việc linh hoạt (có thể đi sớm, về muộn ngoài giờ hành

chính) cho họ miễn sao một ngày vẫn đủ tổng số thời gian làm việc hoặc có thể làm bù vào ngày thứ 7, chủ nhật.

BV có thể tạo điều kiện chăm sóc y tế miễn phí đối với NLD và người thân trong gia đình họ (tứ thân phụ mẫu, vợ hoặc chồng, con đẻ) tại BV với những dịch vụ cơ bản như khám lâm sàng, một số kỹ thuật, xét nghiệm cận lâm sàng, cấp một số loại thuốc đơn giản để họ giảm bớt gánh nặng y tế lên thu nhập.

BV cần cố gắng tạo nguồn quỹ để khuyến khích con em NLD trong BV nếu đạt thành tích cao trong học tập như: học sinh giỏi cấp Thành phố, cấp Quận, học sinh giỏi các cấp học thì được thưởng một chuyến du lịch gần ví dụ như: tham quan và tham gia vào các hoạt động thú vị tại trang trại giáo dục Era house, thưởng các khóa học năng khiếu tại cung văn hóa thiếu nhi với mức chi khoảng 500.000 đồng/em đối với các em nhỏ tuổi...

Đối với nguồn nhân lực BV hiện đang thiếu như bác sĩ, kỹ thuật viên y đại học, nếu có trường hợp nhà xa, hoặc ở tỉnh khác, BV có thể hỗ trợ tiền thuê nhà cho họ, giúp họ “an cư” để yên tâm công tác.

BV nên bổ sung thêm những chế độ như hưởng chế độ thường trực 24/24 giờ (hiện tại Sở Y tế chỉ cho BV hưởng chế độ 16/24h trong khi NLD thường trực 24/24 giờ), hưởng chế độ trực cấp cứu (hiện tại BV chưa được hưởng), cần áp dụng kết quả đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ để hưởng các chế độ phúc lợi khác nhau,...

BV nên thu hút NLD tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng chính sách phúc lợi để có thể xây dựng được chương trình phúc lợi phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLD.

3.2.5. Hoàn thiện công tác phân công công việc

Hiện nay, công tác phân công công việc tại BV gặp một số những hạn chế như: phân công công việc không gắn liền với kết quả phân tích công việc;

trong phân công công việc không quy định rõ tiến độ thực hiện công việc và có lịch trình kiểm tra, đôn đốc, đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tiến độ thực hiện công việc đã định; ở các khoa lâm sàng và cận lâm sàng, công tác phân công công việc còn có sự chông chéo, một người đảm đương nhiều nhiệm vụ luân phiên thay đổi trong tuần.

Để có cơ sở hoàn thiện công tác phân công công việc, BV cần hoàn thiện công tác phân tích công việc. BV nên tiến hành phân tích công việc một cách khoa học và định kỳ 01 năm phải xem xét lại. Phòng Tổ chức cán bộ nên lựa chọn phương pháp phù hợp để thu thập thông tin phân tích công việc như: thu thập bảng hỏi, phỏng vấn, quan sát... cũng như lựa chọn người có chuyên môn thu thập thông tin, phân tích số liệu để có được kết quả phân tích công việc một cách khoa học.

Để thực hiện tốt công tác phân tích công việc, tác giả đề xuất cách thức thực hiện như sau:

- Thu thập thông tin để xây dựng được bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc:

- + Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức, hoạt động của BV, chế độ tiền lương, khen thưởng, phụ cấp, tầm quan trọng của công việc trong BV, các yếu tố của điều kiện an toàn - vệ sinh lao động...

- + Thông tin về các hoạt động thực tế của NLĐ tiến hành tại từng nơi làm việc như: phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, thời gian thực hiện công việc, cách thức làm việc với các loại máy móc, thiết bị...

- + Thông tin về các loại máy móc, thiết bị y tế nơi làm việc;

- + Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng...

+ Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với NLĐ.

- Xác định nội dung và trình tự thực hiện phân tích công việc.

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định được phương pháp thu thập thông tin hợp lý nhất.

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản sẵn có trên cơ sở các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn của BV và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ, bản mô tả công việc cũ.

Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm bớt thời gian và tiết kiệm chi phí trong thực hiện phân tích công việc;

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc, có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin;

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Hiện nay BV đã có bản mô tả công việc của các vị trí việc làm bao gồm cả 3 phần: mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc mà yêu cầu đối với người thực hiện công việc, tuy nhiên bản mô tả này vẫn mang tính chất chung chung, chưa quy định những tiêu chuẩn mang tính định tính để có cơ sở đánh giá việc thực hiện công việc của NLĐ.

Để phân công công việc hợp lý, bản mô tả công việc của từng vị trí việc làm phần mô tả công việc cần được xây dựng cụ thể, đầy đủ các tiêu chí như: tên các đầu việc, trong mỗi đầu việc lại phải quy định từng nhiệm vụ cụ thể; quan hệ phối hợp công tác, trách nhiệm và quyền hạn để thực hiện công việc; điều kiện làm việc...

Phần tiêu chuẩn thực hiện công việc, BV nên đưa ra các tiêu chuẩn thực hiện từng nhiệm vụ cụ thể về mặt định tính, định lượng, thời gian hoàn thành nhiệm vụ.

Phần yêu cầu đối với người thực hiện công việc, trên cơ sở các nhiệm vụ chính và cụ thể của từng vị trí việc làm trong phần mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc, BV sẽ xác định được yêu cầu đối với người thực hiện công việc bao gồm các nội dung: trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kinh nghiệm công tác, kỹ năng, năng lực, và các yêu cầu khác tùy vào từng vị trí việc làm.

Nếu công tác phân tích công việc được quan tâm đúng mức sẽ tạo tiền đề tuyển dụng, phân công công việc hợp lý, bố trí đúng người, đúng việc giúp NLD được làm công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng của mình từ đó kích thích tạo động lực lao động.

Hơn nữa, trong phân công công việc, BV cần chú ý đến khâu kiểm tra, đôn đốc, đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tiến độ thực hiện công việc đã định để NLD có trách nhiệm hơn với công việc, họ không dám bỏ bê công việc được giao.

Đối với các khoa lâm sàng và cận lâm sàng trong BV, công tác phân công công việc cần thay đổi như: giao việc cố định cho điều dưỡng. Tức có điều dưỡng chỉ làm công việc của điều dưỡng chăm sóc, điều dưỡng chuyên làm thực hiện thuốc, để họ tập trung chuyên sâu vào từng công việc và có trách nhiệm công việc rõ ràng. Vì họ phải thay nhau tham gia thường trực nên họ vẫn có cơ hội để thực hiện các công việc khác, như vậy vẫn đảm bảo nguyên tắc giỏi một việc, biết nhiều việc.

Khi xuất hiện công việc mới, hoặc có sự thay đổi chức năng, nhiệm vụ, BV cần rà soát lại công tác phân tích công việc để công tác phân công công việc đạt hiệu quả trong kích thích lao động.

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

Do phương pháp đánh giá thực hiện công việc hiện nay BV đang áp dụng chỉ là công tác đánh giá viên chức hàng năm mang tính hình thức, tuân thủ quy định cấp trên và áp dụng vào công tác nâng lương mà chưa có hình thức đánh giá thực hiện công việc nào đánh giá thực tế chất lượng công việc của NLĐ trong BV, khiến họ còn thiếu trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ. Như đã đề cập ở mục 3.2.2.1: hoàn thiện hệ thống lương - phụ cấp, BV nên xây dựng phương án đánh giá thực hiện công việc từ đó áp dụng vào việc phân bổ tiền lương tăng thêm hợp lý hơn: ai hoàn thành công việc với chất lượng tốt, đúng thời hạn, không vi phạm quy chế, kỷ luật, có thành tích nổi bật sẽ được hưởng ở mức cao hơn.

Công tác đánh giá thực hiện công việc cần tiến hành trên quy mô toàn BV, dưới sự lãnh đạo của Ban giám đốc BV, chịu trách nhiệm thường trực là phòng tổ chức cán bộ. Việc đánh giá này nên được thực hiện hàng tháng dựa trên những tiêu chí nhất định để xếp loại nhân viên theo các mức A,B,C như sau:

- Loại A: muốn đạt loại A, NLĐ cần đạt được những tiêu chuẩn sau:
 - + Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao dựa trên bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc;
 - + Không vi phạm quy chế chuyên môn, quy chế BV, kỷ luật lao động;
 - + Có các thành tích trong công tác như: kịp thời ngăn chặn ý đồ tự sát, bỏ trốn của bệnh nhân, tìm được bệnh nhân bỏ trốn, tham gia các hoạt động tình nguyện, thi đấu thể dục thể thao, tham gia văn nghệ do BV và các đơn vị khác tổ chức.
- Loại B:
 - + Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao dựa trên bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc;

+ Không vi phạm quy chế chuyên môn, quy chế BV, kỷ luật lao động;

- Loại C:

+ Không hoàn thành một trong các nhiệm vụ được giao;

+ Vi phạm quy chế chuyên môn, quy chế BV, kỷ luật lao động;

Phương pháp đánh giá công việc này cần đảm bảo tính công bằng, chặt chẽ, công khai thông qua các cuộc họp tại khoa/phòng để NLĐ được bình bầu xếp loại, vì kết quả của nó được sử dụng để phân phối tiền lương tăng thêm đối với NLĐ.

Phòng tổ chức cán bộ là bộ phận thường trực trong công tác này, do đó cán bộ nhân sự cần được đào tạo, tập huấn công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo kết quả đánh giá thực hiện công việc được khách quan và phát huy vai trò kích thích tinh thần đối với NLĐ.

3.2.7. Hoàn thiện công tác tạo môi trường, điều kiện lao động thuận lợi cho NLĐ

Để hoàn thiện công tác tạo điều kiện lao động thuận lợi cho NLĐ, BV Tâm thần Hà Nội cần có những giải pháp sau nhằm khắc phục những hạn chế của công tác này:

Giải pháp về công tác tổ chức nơi làm việc:

BV cần đầu tư hơn nữa về công tác tổ chức nơi làm việc để tạo điều kiện thuận lợi nhất cho NLĐ trong thực hiện nhiệm vụ: thao tác làm việc thuận lợi, trang bị nơi làm việc đầy đủ, phù hợp với công việc.

Giải pháp có thể là: Cử cán bộ tham gia các lớp huấn luyện, tập huấn về công tác tổ chức lao động trong đó chú trọng đến công tác tổ chức nơi làm việc để công tác này được triển khai khoa học hơn, phù hợp với yêu cầu công việc cũng như đặc điểm tâm sinh lý của NLĐ trong BV Tâm thần Hà Nội.

Ngoài ra, BV cũng có thể tham khảo một số ý kiến sau để công tác tổ chức nơi làm việc được tốt hơn, tạo tâm lý thoải mái trong lao động: Tạo môi

trường làm việc đảm bảo thẩm mỹ học trong lao động như vấn đề màu sắc tại nơi làm việc, cây xanh, hệ thống ánh sáng... được thiết kế phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý của NLD. Trong phòng làm việc của bộ phận hành chính nếu thiết kế là phòng ngồi chung của nhiều người thì nên chia thành các ô làm việc vừa đảm bảo không gian riêng tư cũng như khả năng tập trung cao độ vào công việc, không khí làm việc sẽ khẩn trương hơn vì mọi người đều nhận thấy sự chăm chỉ của đồng nghiệp trong công việc. Hơn nữa, các khoảng trống trên tường có thể treo một số bức tranh phong cảnh, hoặc hình ảnh kỷ niệm của BV trong các dịp kỷ niệm, trong phòng nên bố trí cây xanh tùy thuộc vào diện tích của phòng. Điều này giúp tạo nên không gian làm việc thoáng đãng, cây xanh có tác dụng điều hòa không khí tốt, NLD cũng có cảm giác được thoải mái sau những giờ làm việc căng thẳng.

Giải pháp về công tác an toàn, vệ sinh lao động

- BV cần xây dựng quy chế, quy trình an toàn lao động, vệ sinh lao động theo quy định;

- Xây dựng kế hoạch an toàn lao động - vệ sinh lao động hàng năm cùng với kế hoạch hoạt động BV và đột xuất khi có yêu cầu;

- Hoàn thiện hồ sơ vệ sinh môi trường, hàng năm mời Tổ chức có chức năng và được cấp phép về kiểm định môi trường làm việc để đánh giá mức độ độc hại, nặng nhọc của từng loại lao động từ đó có căn cứ trong việc thực hiện các chế độ chính sách đối với NLD làm việc trong điều kiện nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm;

- Cán bộ chuyên trách công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động tại BV cần được tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện chuyên nghiệp về công tác này, giúp BV có được kế hoạch phòng ngừa tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp hiệu quả do đặc thù toàn bộ lao động tại BV là lao động nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm và đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm;

- Tổ chức mời chuyên gia hoặc các đơn vị được phép huấn luyện về BV huấn luyện công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động cho toàn bộ NLĐ theo các quy định hiện hành nhằm giảm thiểu số vụ tai nạn lao động mà phần lớn là do lỗi của NLĐ;

- BV Tâm thần Hà Nội cần quan tâm hơn nữa đến công tác khám sức khỏe định kỳ cho NLĐ theo quy định của Luật lao động năm 2012: phải tổ chức khám sức khỏe 01 năm 01 lần đối với toàn bộ NLĐ; khám phụ khoa đối với lao động nữ; 01 năm 02 lần đối với lao động làm công việc đặc biệt nặng nhọc độc hại (tiếp xúc trực tiếp với bệnh nhân tâm thần, bao gồm các khoa: các khoa lâm sàng, khoa chẩn đoán hình ảnh, khoa xét nghiệm). Bộ phận Y tế cơ quan cần hoạt động nghiêm túc và hiệu quả hơn nữa, thực hiện đầy đủ nhiệm vụ của mình trong công tác bảo hộ lao động, đảm bảo công tác quản lý hồ sơ sức khỏe cho NLĐ trong BV;

- Mạng lưới an toàn - vệ sinh viên của BV cần hoạt động giao ban hàng tháng dưới sự chỉ đạo của Công đoàn BV để báo cáo tình hình an toàn lao động, vệ sinh lao động, những khó khăn, vướng mắc và cách tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc đó;

- BV Tâm thần Hà Nội cần trang bị đầy đủ trang phục bảo hộ lao động cho từng loại công việc đặc thù tại BV;

- BV cần trang bị đầy đủ các thiết bị, hiệu lệnh chữa cháy tại các tầng nhà, các khu vực làm việc và nhất là khu vực dễ xảy ra cháy nổ nhất như: khoa dinh dưỡng, khoa kiểm soát nhiễm khuẩn, kho hóa chất - vật tư tiêu hao, kho tài sản, nhà để xe, khoa xét nghiệm, khoa chẩn đoán hình ảnh, tổ chức huấn luyện công tác phòng chống cháy nổ đến mạng lưới an toàn - vệ sinh viên cũng như mời chuyên gia về đơn vị tổ chức các buổi nói chuyện thời sự về phòng chống cháy nổ để mọi NLĐ có thể sẵn sàng tham gia cứu hỏa khi xảy ra rủi ro về cháy nổ.

3.2.8. Hoàn thiện công tác tạo cơ hội đào tạo, phát triển nhân lực và thăng tiến cho NLĐ

Tạo cơ hội đào tạo, phát triển nhân lực

Công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại BV Tâm thần Hà Nội vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục: BV chưa chú trọng kiểm tra năng lực của NLĐ để cử họ tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ mà mới chỉ chú trọng đào tạo nhân lực những vị trí còn thiếu, mới phát sinh.

Để hoàn thiện công tác đào tạo, BV Tâm thần Hà Nội cần chú ý:

Đào tạo nâng cao kỹ năng quản lý, điều hành của cán bộ lãnh đạo các khoa/phòng và BV giúp họ có những kỹ năng cần thiết để lãnh đạo tập thể nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao;

BV cần chú trọng hơn đến công tác kiểm tra tay nghề, chuyên môn, nghiệp vụ của NLĐ, từ đó xác định được họ còn yếu mặt nào, thiết sót những mặt nào, từ đó lãnh đạo BV có cơ sở để lập kế hoạch đào tạo, khắc phục những điểm yếu và thiếu sót, giúp công tác khám chữa bệnh cũng như công tác hành chính được chuyên nghiệp hơn. Công tác kiểm tra tay nghề cần được tiến hành thường xuyên, có thể hàng tháng hoặc ít nhất là hàng quý từ đó khuyến khích NLĐ tự nâng cao tay nghề cũng như nghiệp vụ của mình.

Ngoài ra, những NLĐ làm việc tích cực, có tiềm năng phát triển cần được cấp kinh phí để tham dự các khóa đào tạo ngắn hạn cũng như dài hạn để phục vụ công tác cán bộ sau này, lãnh đạo khoa/phòng nên thường xuyên tạo ra bầu không khí khuyến khích việc học tập nâng cao trình độ trong nhân viên.

BV cũng như các khoa/phòng nên tạo điều kiện để NLĐ sau khi được tham gia các khóa đào tạo về được áp dụng các kiến thức và kỹ năng được đào tạo vào công việc; có sự kiểm tra, đánh giá chất lượng công việc sau đào tạo để phân công công việc hợp lý, đây cũng là động lực tốt để những NLĐ

đó phát triển và phục vụ cho mục tiêu phát triển của BV.

Đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực hiện nay tại BV là phòng Tổ chức cán bộ, đây chính là bộ phận tham mưu đề xuất cho lãnh đạo BV các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng. BV nên tạo điều kiện cho nhân viên phòng tổ chức cán bộ được tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện ngắn hạn về chuyên môn, nghiệp vụ hoặc tạo điều kiện cần thiết để họ được tham gia học tập nâng cao trình độ chuyên môn.

Tạo cơ hội phát triển cho NLD thông qua công tác thăng tiến cho NLD

Công tác thăng tiến tại BV Tâm thần Hà Nội còn gặp phải hạn chế như: phụ thuộc quy định của Nhà nước nhưng tiêu chuẩn quá khắt khe khiến công tác cán bộ tại BV gặp nhiều khó khăn vì không có người đáp ứng đủ tiêu chuẩn để đưa vào vị trí đề nghị bổ nhiệm.

Tuy nhiên để có nguồn phục vụ cho công tác bổ nhiệm, BV Tâm thần Hà Nội cần chú ý những vấn đề như:

Giao cho NLD những nhiệm vụ mang tính thách thức và khích lệ, động viên, giúp đỡ họ hoàn thành công việc này;

Trao quyền cho NLD giải quyết một số công việc, mở rộng dần quyền hạn cho NLD nếu họ thực hiện tốt các công việc được giao...

Đối với những người có chuyên môn tốt, có tiềm năng làm lãnh đạo, BV nên có kế hoạch dài hạn đưa đi đào tạo để tạo nguồn quy hoạch phong phú cho BV, từ đó có điều kiện để chọn lựa ra những ứng viên tốt nhất phục vụ cho công tác bổ nhiệm cán bộ.

3.2.9. *Đổi mới tư duy lãnh đạo, quản lý*

Hiện nay đa phần cán bộ lãnh đạo từ cấp khoa đến cấp BV đều là những người lớn tuổi, có kinh nghiệm làm việc và có tư duy quản lý theo lối mòn; mặc dù đội ngũ lãnh đạo đã giúp BV phát triển nhanh chóng trong những năm gần đây tuy nhiên một làn gió mới từ lối quản lý mới mẻ, hiện

đại, cởi mở sẽ có thể mang lại những chuyển biến tích cực trong thái độ và tinh thần làm việc của NLD trong BV.

Lãnh đạo các cấp cần gần gũi nhân viên hơn để nắm bắt tâm tư, nguyện vọng, hoàn cảnh gia đình và chỉ hướng phấn đấu để từ đó có những điều chỉnh trong cách quản lý sao cho phù hợp với từng nhóm NLD. Không những thế, những buổi họp giữa tập thể khoa/phòng, tập thể BV cần có những ý kiến thẳng thắn, nhìn thẳng vào vấn đề, không quá nặng về hình thức, lãnh đạo cần trấn an tâm lý nhân viên đưa ra những ý kiến đóng góp thiết thực, tránh tâm lý e dè, sợ trù dập từ đó giúp tập thể khoa/phòng cũng như cá nhân NLD có tinh thần làm việc thoải mái hơn, cảm thấy được tôn trọng hơn.

Ban giám đốc cũng như cán bộ lãnh đạo các khoa/phòng cần rèn luyện, nâng cao trình độ chuyên môn, có phong cách quản lý dễ chấp nhận và tuân theo, quan tâm đến NLD, là tấm gương trong mọi mặt công việc cũng như cuộc sống để nhân viên noi theo.

3.2.10. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả tạo động lực lao động

Việc đánh giá kết quả tạo động lực lao động có ý nghĩa quan trọng đối với công tác này bởi dựa trên những tiêu chí đánh giá, BV có thể đánh giá được động lực lao động của NLD trong BV đang ở mức độ nào, thu thập ý kiến phản hồi từ NLD để điều chỉnh, bổ sung, sửa đổi các biện pháp kích thích tài chính cũng như kích thích tinh thần để NLD hăng hái, tự nguyện làm việc hơn. Những biện pháp tạo động lực lao động nếu không phát huy được hiệu quả sẽ không làm thỏa mãn nhu cầu của NLD và làm họ nảy sinh căng thẳng trong quá trình làm việc và dẫn đến giảm hiệu quả cũng như chất lượng công việc.

Dựa trên những tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội, BV cần đẩy mạnh hơn nữa công tác đánh giá kết quả tạo động lực lao động một cách chính thức và định kỳ nhằm làm tăng *hiệu suất sử*

dụng thời gian làm việc, tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc, nâng cao ý thức chấp hành kỷ luật lao động thông qua tối thiểu hóa số lượt bỏ việc tự do, vi phạm kỷ luật lao động, *đẩy mức độ yên tâm làm việc* lên mức cao hơn thông qua việc tìm biện pháp nhằm làm giảm con số NLĐ bỏ việc, xin thôi việc, chuyển công tác, xin nghỉ hưu sớm....

Biện pháp có thể thực hiện đó là: thiết kế bảng hỏi điều tra toàn bộ NLĐ trong BV, định kỳ 06 tháng một lần, phiếu điều tra cần phải tổng hợp, đánh giá khách quan, cụ thể để từ đó có những biện pháp, giải pháp thỏa mãn tốt hơn nữa nhu cầu chính đáng của NLĐ

Với những nỗ lực thực sự của BV trong công tác đánh giá kết quả tạo động lực lao động, nhất định công tác này sẽ được nâng lên một tầm cao mới để BV tạo được động lực lao động tốt hơn trong điều kiện còn khó khăn về kinh phí, giúp BV Tâm thần Hà Nội thực hiện được những mục tiêu, chiến lược phát triển.

3.3. Khuyến nghị

3.3.1. Khuyến nghị đối với Nhà nước

BV Tâm thần Hà Nội là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Sở Y tế Hà Nội, các chế độ liên quan đến NLĐ đều tuân thủ các quy định của Nhà nước theo Luật viên chức, Bộ Luật lao động, Luật Công đoàn và các văn bản hướng dẫn của Chính phủ, Bộ, Ngành.

Để tạo động lực cho NLĐ một cách hoàn thiện và đạt hiệu quả tốt nhất là một việc làm tốn rất nhiều chi phí, công sức, chỉ một mình các tổ chức không thể đủ lực mà phải có sự quan tâm, điều chỉnh của Nhà nước, vì vậy tác giả xin có khuyến nghị với Nhà nước như sau:

Một là, đổi mới tư duy hơn nữa đối với cải cách chính sách tiền lương, đổi mới quản lý Nhà nước về chính sách tiền lương, cụ thể:

Nhà nước cần chú ý hơn nữa việc xác định rõ đối tượng cán bộ, công

chức, viên chức nhằm mục đích đưa ra chính sách tiền lương thích hợp, phù hợp với lao động đặc thù của họ.

Để có cơ sở trả lương đúng cho cán bộ, công chức hành chính nhà nước, cần đẩy mạnh công tác xã hội hóa các dịch vụ công, nhằm giảm bớt quỹ tiền lương viên chức từ ngân sách nhà nước.

Nhà nước cần đổi mới chế độ tiền lương, xây dựng lại bảng lương cán bộ, công chức, viên chức, NLĐ làm việc trong các cơ quan Nhà nước: cơ quan hành chính, sự nghiệp, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị xã hội một cách khoa học, tính đúng, tính đủ các yếu tố có ảnh hưởng đến chất lượng công việc trong tiền lương. Nếu có thể, Nhà nước có thể tách chế độ tiền lương của NLĐ làm trong các đơn vị sự nghiệp riêng, tạo điều kiện thuận lợi trong cổ phần hóa các đơn vị sự nghiệp để họ tăng tính tự chủ trong thu - chi, các chính sách quản trị nhân lực...

Nhà nước nên từng bước cải thiện và thực hiện lộ trình tăng mức lương cơ sở nhằm cải thiện và đáp ứng đủ tiền lương cho NLĐ.

Hai là, hiện nay Nhà nước đã có chính sách khuyến khích đào tạo và phát triển nhân lực y tế chuyên ngành tâm thần với nhiều hình thức như: miễn, giảm học phí, ưu tiên điểm thi tuyển cho những người học chuyên khoa tâm thần, nhiều chế độ ưu tiên với người công tác trong ngành tâm thần tuy nhiên số lượng bác sĩ chuyên khoa này còn thiếu rất nhiều do học sinh, sinh viên hiện nay ít mặn mà với chuyên khoa tâm thần, còn tâm lý kỳ thị với bệnh tâm thần. Vì vậy, Nhà nước nên có nhiều chính sách ưu việt hơn nữa nhằm xóa dần tâm lý kỳ thị với người bệnh tâm thần, tâm lý mặc cảm đối với những bác sĩ làm việc trong cơ sở điều trị bệnh tâm thần; có những chính sách ưu đãi về thu nhập, phụ cấp hơn nữa (phần đầu tổng thu nhập bằng với thu nhập của bác sĩ tại các BV đa khoa) để những bác sĩ có thêm động lực làm việc trong ngành tâm thần.

Nhà nước cần phổ biến rộng rãi những đề án, chương trình khuyến khích đào tạo, phát triển nhân lực ngành tâm thần để phát huy tối đa hiệu quả của đề án vì hiện nay vì hiện nay vẫn chưa nhiều người nắm được các chính sách ưu đãi này của Nhà nước.

3.3.2. Khuyến nghị đối với Sở Y tế Hà Nội

Sở Y tế Hà Nội nên chú trọng hơn nữa về việc ưu tiên đào tạo bác sĩ chuyên ngành tâm thần, tạo điều kiện cho những y sĩ được làm việc tại các BV hạng I như BV Tâm thần Hà Nội để có cơ hội được học chuyên tu bác sĩ chuyên ngành tâm thần nhằm bổ sung cho lực lượng bác sĩ đang rất thiếu và yếu như hiện nay.

Bộ Y tế đã ban hành tiêu chuẩn bổ nhiệm chức danh lãnh đạo khá ưu ái đối với những đơn vị quá khó khăn về nhân lực, tuy nhiên Sở Y tế Hà Nội lại rất khát khe trong vấn đề này, tiêu chuẩn được quy định cứng đối với hơn 90 đơn vị sự nghiệp y tế trực thuộc Sở. Vì vậy tác giả khuyến nghị Sở Y tế Hà Nội cũng nên tạo điều kiện hạ chuẩn các tiêu chuẩn bổ nhiệm chức danh lãnh đạo tại các BV khó khăn về nhân lực trình độ cao như các BV điều trị bệnh phong, lao, tâm thần theo quy định của Bộ Y tế vì thực tế BV Tâm thần Hà Nội chỉ đáp ứng được 60% bác sĩ trong điều trị chứ chưa nói gì đến đáp ứng đủ bác sĩ có trình độ chuyên môn cao như: chức danh trưởng khoa phải đạt trình độ Tiến sĩ/Bác sĩ chuyên khoa II, có bằng trung cấp lý luận chính trị, quản lý nhà nước ngạch chuyên viên.

Tác giả rất mong những khuyến nghị của mình đối với Nhà nước và Sở Y tế Hà Nội về việc tạo điều kiện thuận lợi để BV Tâm thần Hà Nội có những căn cứ để hoàn thiện công tác tạo động lực lao động của mình nhằm kích thích động lực lao động đối với NLĐ giúp BV Tâm thần Hà Nội đạt được những mục tiêu, chiến lược phát triển đã đề ra.

Tiểu kết Chương 3

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận về tạo động lực lao động tại Chương 1 và phân tích, đánh giá thực trạng, rút ra được những hạn chế trong công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội trong Chương 2, Chương 3 đã đưa ra được một số giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện và nâng cao hơn nữa công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội.

Khi công tác tạo động lực lao động được hoàn thiện, BV sẽ phát huy được sức mạnh của NLĐ trong BV để hoàn thành tốt nhiệm vụ của BV trong những năm tới, thu hút, giữ chân nhân tài để nâng cao thương hiệu BV trong lĩnh vực điều trị bệnh tâm thần.

Tuy nhiên, các giải pháp đề xuất trên mới chỉ là bước đầu, cần được tiếp tục bổ sung, hoàn thiện dần trong quá trình triển khai thực hiện, góp phần giúp BV Tâm thần Hà Nội đạt được mục tiêu và chiến lược phát triển của BV.

KẾT LUẬN

Ngày nay, nhiều tổ chức thuộc nhiều thành phần kinh tế đã nhận thức rõ được tầm quan trọng của yếu tố con người trong sự thành bại của tổ chức. Chính vì vậy, mọi tổ chức muốn phát triển tốt thì phải chú trọng đến công tác quản trị nhân lực. Muốn thúc đẩy NLD hăng say làm việc, phấn đấu nâng cao trình độ, kỹ năng để nâng cao hiệu quả công việc góp phần vào mục tiêu, chiến lược phát triển của tổ chức thì công tác tạo động lực lao động là một trong những vấn đề trọng tâm mà các nhà quản trị cần chú ý và sự thành công của nó quyết định đến sự thành công của tổ chức.

Trong chương 1, luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lý luận khoa học cơ bản về nhu cầu, động lực lao động, tạo động lực lao động, kích thích vật chất; kích thích tinh thần; một số học thuyết về tạo động lực lao động; các nội dung chủ yếu của công tác tạo động lực lao động; đánh giá kết quả tạo động lực lao động và các nhân tố ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động. Ngoài ra tác giả còn tiến hành tìm hiểu kinh nghiệm về tạo động lực lao động của một số đơn vị sự nghiệp y tế nhằm rút ra bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội.

Chương 2, luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội, những nhân tố chính ảnh hưởng đến công tác này và đã nêu lên được những ưu điểm và cũng đã chỉ ra những mặt còn hạn chế trong công tác xác định nhu cầu của NLD, tạo động lực thông qua các kích thích vật chất, tạo động lực thông qua các kích thích tinh thần, đánh giá kết quả tạo động lực lao động; đưa ra được những nguyên nhân của những hạn chế đó.

Chương 3, trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra ở chương 2, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo

động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội thông qua việc hoàn thiện các nội dung của công tác này như: xác định nhu cầu của NLĐ, kích thích vật chất, kích thích tinh thần, đánh giá kết quả công tác tạo động lực lao động.

Như vậy, qua nghiên cứu đề tài “Tạo động lực lao động tại BV Tâm thần Hà Nội”, tác giả đã vận dụng các lý luận khoa học cơ bản của công tác tạo động lực lao động vào thực tiễn tại BV Tâm thần Hà Nội để phân tích những thực trạng và đưa ra các giải pháp trong công tác tạo động lực lao động tại đây. Tuy nhiên do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiết sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Sách, giáo trình, luận án

1. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh.
2. Trần Xuân Cầu - Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Lê Thị Kim Chi (2002), Luận án Tiến sĩ Triết học *Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức các nhu cầu*, Viện Triết học, Hà Nội.
4. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực (tập II)*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
5. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
6. Đoàn Thị Thu Hà - Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
7. Phan Thanh Khôi (1992), Luận án Phó tiến sĩ Triết học *Động lực của trí thức trong lao động sáng tạo ở nước ta hiện nay*, Học viện Nguyễn Ái Quốc, Hà Nội.
8. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
9. Lê Đình Lý (2012), Luận án Tiến sĩ *Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*, Hà Nội
10. Nguyễn Thế Phong (2010), Luận án Tiến sĩ Kinh tế *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước kinh doanh nông sản khu vực phía Nam*, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh.
11. Đình Phúc - Khánh Linh (2012), *Quản lý nhân sự*, NXB Tài chính, Hà Nội.
12. Nguyễn Ngọc Quân - Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
13. Lê Văn Tâm - Ngô Kim Thanh (2008), *Quản trị doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
14. Phạm Đức Thành (2001), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa - hiện đại hóa*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.

15. Hồ Bá Thâm (2004), *Động lực và tạo động lực phát triển xã hội*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
16. Trịnh Khắc Thâm (2007), *Giáo trình Bảo hộ lao động*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
17. Nhiệm Trị Thao - Thiên Thư (2003), *Thuật khích lệ lòng người*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
18. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Quan hệ lao động*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
19. Nguyễn Tiệp - Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương - tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
20. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao Động - Xã hội, Hà Nội.
21. Bùi Anh Tuấn - Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
22. Lương Văn Úc (2003), *Giáo trình tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
23. Vũ Thị Uyên (2007), “Giải tỏa sự căng thẳng trong công việc để duy trì động lực làm việc của lao động quản lý trong doanh nghiệp ở Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (124), trang 24-26.
24. Vũ Thị Uyên (2008), Luận án Tiến sĩ *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*, Hà Nội.
25. Viện Nghiên cứu và đào tạo quản lý (2004), *Nghệ thuật và phương pháp lãnh đạo doanh nghiệp*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
26. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2005), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
27. Nguyễn Viết Vượng (2010), *Giai cấp công nhân và tổ chức công đoàn Việt Nam đầu thế kỷ XXI*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

Tài liệu về Bệnh viện Tâm thần Hà Nội, văn bản quy phạm pháp luật

28. Bệnh viện Tâm thần Hà Nội, *Báo cáo nhân lực năm 2010 đến năm 2014*.
29. Bệnh viện Tâm thần Hà Nội, *Báo cáo quyết toán ngân sách năm 2010 đến năm 2014*.
30. Bệnh viện Tâm thần Hà Nội, *Báo cáo tài chính năm 2010 đến năm 2014*.
31. Bệnh viện Tâm thần Hà Nội, *Kỷ yếu: Lịch sử hình thành và phát triển Bệnh viện Tâm thần Hà Nội*

32. Luật lao động (số 10/2012/QH13 ngày 18/6/2012).
33. Nghị định 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với công chức, viên chức và lực lượng vũ trang.

Website

34. *Khắc phục bảy biểu hiện tiêu cực trong công việc*, Trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm sinh viên Đại học Huế. Địa chỉ: http://hueuni.edu.vn/tuvanvieclam/show_news.php?id=264&PHPSESSID=dea7547b8370b8435acba5118a30067c.

PHỤ LỤC**Phụ lục 1****BẢNG HỎI****Thu thập thông tin về công tác tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội**

Kính thưa Anh/Chị!

Bảng hỏi này được đưa ra nhằm mục đích lấy ý kiến của các anh/chị về công tác tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội để đánh giá thực trạng cũng như đưa ra những giải pháp để phát huy hiệu quả hơn nữa của công tác này nhằm nâng cao chất lượng công việc, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của NLD và giúp Bệnh viện đạt được những mục tiêu, kế hoạch đề ra.

Chúng tôi rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của anh/chị thông qua việc cung cấp các thông tin đầy đủ và chính xác các câu hỏi dưới đây. Tất cả các thông tin được cung cấp chỉ để sử dụng phân tích tổng hợp cho nghiên cứu công tác tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội.

Xin trân trọng cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời bảng hỏi này!

PHẦN 1. THÔNG TIN VỀ NGƯỜI ĐƯỢC KHẢO SÁT

1.1. Họ và tên (có thể bỏ trống):.....

1.2. Giới tính: " Nam " Nữ

1.3. Tuổi:

" Dưới 30 tuổi " Từ 30 đến 40 tuổi

" Từ 41 đến 50 " Trên 50 tuổi

1.4. Trình độ chuyên môn

" Trung học phổ thông " Sơ cấp " Trung học chuyên nghiệp

" Cao đẳng " Đại học " Sau đại học

1.5. Thâm niên công tác tại Bệnh viện

" Dưới 01 năm " Từ 01 năm đến dưới 03 năm

" Từ 03 năm đến dưới 05 năm " Từ 05 năm trở lên

1.6. Công việc được giao:

.....
.....

PHẦN 2. XÁC ĐỊNH NHU CẦU CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

(Anh/chị có thể chọn một hoặc nhiều phương án mà anh/chị cho là đúng)

Anh/chị đi làm là để thỏa mãn nhu cầu nào sau đây?

" Nhu cầu sinh lý (nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người)

" Nhu cầu về an toàn (nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể, sự đe dọa mất việc làm, tài sản)

" Nhu cầu xã hội (nhu cầu được trao và nhận tình cảm, sự quý mến, hiệp tác...)

" Nhu cầu được tôn trọng (nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận, tôn trọng; nhu cầu tự tôn trọng)

“ Nhu cầu tự hoàn thiện (nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng thành hiện thực, nhu cầu sáng tạo...).

PHẦN 3. KÍCH THÍCH VẬT CHẤT

(Đề nghị anh/chị tích dấu “X” vào 01 ô đúng nhất)

3.1. Đánh giá của anh/chị về tính thỏa đáng của tiền lương?

- “ Thỏa đáng
- “ Vừa phải
- “ Không thỏa đáng

3.2. Đánh giá của anh/chị về tính công bằng trong trả lương?

- “ Hoàn toàn công bằng
- “ Công bằng
- “ Tương đối công bằng
- “ Không công bằng

3.3. Theo anh/chị hệ thống tiền lương có công khai, khách quan không?

- “ Có
- “ Không

3.4. Theo anh/chị, tiêu chí nào sau đây ảnh hưởng đến tăng lương (có thể chọn nhiều câu trả lời)?

- “ Kết quả đánh giá thực hiện công việc
- “ Loại công việc, chất lượng và hiệu quả công việc
- “ Thâm niên công tác
- “ Trình độ chuyên môn
- “ Điều kiện lao động
- “ Quy định của Nhà nước

3.5. Đánh giá của anh/chị về sự tác động của tiền lương tới động lực lao động của anh/chị?

- “ Rất nhiều
- “ Nhiều
- “ Vừa phải
- “ Ít
- “ Rất ít

3.6. Đánh giá của anh/chị về công tác thưởng - phạt?

Tiêu chí	Mức độ				
	Hoàn toàn hài lòng	Hài lòng	Vừa phải	Không hài lòng	Rất không hài lòng
Các hình thức thưởng - phạt đa dạng					
Công tác thưởng - phạt có đánh giá dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc					
Tiêu chí thưởng rõ ràng					
Tiêu chí phạt rõ ràng					
Sự công bằng của tiền thưởng - phạt					
Thưởng - phạt đúng lúc, kịp thời					
Mức tiền thưởng - phạt hợp lý					
Công tác thưởng - phạt có tạo được động lực lao động					

3.7. Anh/chị có thấy hài lòng về chế độ phúc lợi bắt buộc mà Bệnh viện đang áp dụng không? (BHXH, BHYT, BHTN)

- “ Hoàn toàn hài lòng
- “ Hài lòng
- “ Vừa phải
- “ Không hài lòng
- “ Rất không hài lòng

3.8. Anh/chị có thấy hài lòng về chế độ phúc lợi tự nguyện mà Bệnh viện đang áp dụng không? (bảo hiểm tự nguyện, chăm sóc y tế, hoạt động văn nghệ, thể thao, thư viện, ...)

- “ Hoàn toàn hài lòng
- “ Hài lòng
- “ Vừa phải
- “ Không hài lòng
- “ Rất không hài lòng

PHẦN 4. KÍCH THÍCH TINH THẦN

(Đề nghị anh/chị tích dấu “X” vào 01 ô đúng nhất)

4.1 Đánh giá của anh chị về công tác phân công công việc?

Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các tiêu chí				
	1	2	3	4	5
Nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng					
Khối lượng công việc hợp lý					
Phù hợp với khả năng, sở trường					
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được					
Công việc tạo được sự hứng thú, nỗ lực làm việc					

(Trong đó: Mức độ 1: Rất không hài lòng, Mức độ 2: Không hài lòng, Mức độ 3: Hài lòng mức độ vừa phải, Mức độ 4: Hài lòng, Mức độ 5: Rất hài lòng)

4.2 Anh/chị cho biết mức độ hài lòng về công việc hiện tại?

Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các tiêu chí				
	1	2	3	4	5
Cán bộ lãnh đạo, quản lý					
Viên chức chuyên môn					
Lao động phổ thông					

(Trong đó: Mức độ 1: Rất không hài lòng, Mức độ 2: Không hài lòng, Mức độ 3: Hài lòng mức độ vừa phải, Mức độ 4: Hài lòng, Mức độ 5: Rất hài lòng)

4.3. Đánh giá của anh/chị về tính công bằng, khách quan của công tác đánh giá viên chức?

- ” Hoàn toàn công bằng
- ” Công bằng
- ” Vừa phải
- ” Không công bằng
- ” Rất không công bằng

4.4. Đánh giá của anh/chị về công tác đào tạo, phát triển nhân lực?

Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các tiêu chí				
	1	2	3	4	5
Cơ hội tham gia đào tạo công bằng					
Đào tạo đúng những kỹ năng, nghiệp vụ còn yếu kém					
Có cơ hội phát triển sau khi hoàn thành khóa đào tạo					
Tạo động lực lao động tốt hơn					

(Trong đó: Mức độ 1: Rất không hài lòng, Mức độ 2: Không hài lòng, Mức độ 3: Hài lòng mức độ vừa phải, Mức độ 4: Hài lòng, Mức độ 5: Rất hài lòng)

4.5. Anh/chị cho biết đánh giá của mình về mức độ quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thăng tiến? (đánh theo thứ tự từ 1 đến 5, trong đó 1 là mức độ quan trọng nhất)

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng
1	Mức độ hoàn thành công việc	
2	Năng lực, sở trường	
3	Trình độ chuyên môn	
4	Thâm niên công tác	
5	Tạo được uy tín trong tập thể	

4.6. Đánh giá của anh/chị về công tác thăng tiến đang áp dụng tại BV?

Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các tiêu chí				
	1	2	3	4	5
Áp dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào công tác thăng tiến					
Công tác thăng tiến công bằng					
Hài lòng với công tác thăng tiến					

(Trong đó: *Mức độ 1: Rất không hài lòng, Mức độ 2: Không hài lòng, Mức độ 3: Hài lòng mức độ vừa phải, Mức độ 4: Hài lòng, Mức độ 5: Rất hài lòng*)

4.7. Anh/chị có hài lòng về công tác tổ chức nơi làm việc của Bệnh viện (phù hợp với sinh lý, tạo điều kiện trao đổi thông tin, nơi làm việc sạch sẽ, gọn gàng,...)

- “ Hoàn toàn hài lòng
- “ Hài lòng
- “ Vừa phải
- “ Không hài lòng
- “ Rất không hài lòng

4.8. Anh/chị có hài lòng về công tác y tế, an toàn lao động, vệ sinh lao động của Bệnh viện (bảo hộ lao động, bồi dưỡng hiện vật, phòng chống cháy nổ, tai nạn lao động....)

- “ Hoàn toàn hài lòng
- “ Hài lòng
- “ Vừa phải
- “ Không hài lòng
- “ Rất không hài lòng

4.11. Lãnh đạo Bệnh viện khiến anh/chị khâm phục nhất ở điểm nào?

- “ Kiến thức, trình độ chuyên môn
- “ Kỹ năng quản lý
- “ Sự quan tâm đến nhân viên trong công việc, việc gia đình...
- “ Ý kiến khác:

Chân thành cảm ơn Anh/chị đã tham gia trả lời bảng hỏi!

CÂU HỎI PHÒNG VẤN**(Dành cho cán bộ lãnh đạo, quản lý BV Tâm thần Hà Nội)**

Kính thưa Ông/bà!

Cuộc phỏng vấn này nhằm thu thập thông tin phụ vụ đề tài luận văn **Tạo động lực lao động tại Bệnh viện Tâm thần Hà Nội**. Các câu hỏi được thiết kế để tham khảo ý kiến của ông/bà đánh giá một số khía cạnh trong công tác tạo động lực lao động tại BV nhằm tăng cường động lực lao động cho NLĐ trong BV.

Tôi rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của ông/bà. Tất cả thông tin được cung cấp chỉ để sử dụng để phân tích tổng hợp cho nghiên cứu của đề tài.

Xin trân trọng cảm ơn ông/bà!

1. Ông/bà cho biết việc tổ chức thực hiện hệ thống tiền lương được thực hiện thế nào?
2. NLĐ có được biết về chính sách tiền lương và có được tham gia vào việc xây dựng quy chế, quy định liên quan không?
3. Ông/bà đánh giá thế nào về chương trình phúc lợi mà BV đang thực hiện?
4. Theo ông/bà, BV có nên bổ sung thêm chế độ phúc lợi nào không?
5. Ông/bà cho biết công tác đánh giá viên chức đang áp dụng tại BV được áp dụng kết quả vào để thực hiện các công tác quản trị nhân lực như thế nào?

BỆNH VIỆN TÂM THẦN HÀ NỘI
PHÒNG TỔ CHỨC CÁN BỘ



CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do hạnh - Phúc

Hà nội, ngày 01 tháng 03 năm 2013

PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ

Căn cứ qui chế bệnh viện ban hành kèm theo quyết định số 1895/1997/QĐ - BYT ngày 19/9/1997 của Bộ trưởng Bộ y tế về việc Qui định chức năng nhiệm vụ phòng Tổ chức cán bộ;

Thực hiện chỉ đạo của Giám đốc bệnh viện, phòng Tổ chức cán bộ phân công nhiệm vụ các thành viên trong phòng như sau:

I- Qui định chung :

- 1- Phòng TCCB chịu sự lãnh đạo trực tiếp của giám đốc bệnh viện và chịu trách nhiệm trước giám đốc về thực hiện công tác tổ chức, cán bộ; công tác bảo vệ chính trị nội bộ của bệnh viện.
- 2- Tuyệt đối giữ bí mật thông tin liên quan đến công tác tổ chức cán bộ, bảo vệ chính trị nội bộ, chỉ được thông tin ra ngoài khi được cấp trên đồng ý.
- 3- Quan hệ phối hợp công tác với các khoa phòng phải dựa trên qui định của bệnh viện và chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao.
- 4- Đoàn kết nội bộ, đấu tranh tự phê bình và phê bình thẳng thắn, giúp đỡ đồng nghiệp tiến bộ.

II- Phân công nhiệm vụ:

1- Đồng chí Dương Đình Đài - Trưởng phòng

- Chịu trách nhiệm mọi hoạt động của phòng trước Giám đốc bệnh viện.

- Trực tiếp:

+ Lập kế hoạch công tác tổ chức bộ máy, công tác cán bộ, qui hoạch cán bộ, đào tạo; đề xuất sắp xếp nhân lực, tuyển dụng viên chức trình Giám đốc xét duyệt và tổ chức thực hiện.

+ Thực hiện công tác bảo vệ chính trị nội bộ.

+ Thực hiện công việc khác do giám đốc yêu cầu.

2 - Đồng chí Đặng Ái Khanh

- Chịu trách nhiệm trước Trưởng phòng về:

+ Quản lý nhân lực, giám sát thực hiện ngày, giờ, công lao động; báo cáo lao động theo định kỳ; thực hiện chế độ Bồi dưỡng bằng hiện vật; chế độ nghỉ phép;

+ Công tác lao động tiền lương; thực hiện các chế độ phụ cấp; nâng bậc lương hàng năm cho cán bộ, viên chức; tổng hợp báo cáo, thống kê quỹ tiền lương theo định kỳ.

+ Công tác Thi đua khen thưởng;

+ Công việc khác do trưởng phòng yêu cầu.

3. Đồng chí Lê Kim Huệ

- Chịu trách nhiệm trước trưởng phòng về thực hiện:
- + Công tác bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thân thể, bảo hiểm y tế.
- + Chế độ chính sách liên quan đến CB, VC, NLD trong lĩnh vực được phân công: chế độ ốm đau, thai sản, tai nạn, tuất, hưu trí, bảo hiểm thân thể, thất nghiệp, thôi việc.
- + Công việc khác do trưởng phòng yêu cầu.

4. Đồng chí Nguyễn Thị Nga

- Chịu trách nhiệm trước trưởng phòng về thực hiện:
- + Công tác văn phòng cấp ủy;
- + Công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ, viên chức, người lao động; Quy chế dân chủ, Cải cách hành chính trong hoạt động bệnh viện; hội họp.
- + Công việc khác do trưởng phòng yêu cầu.

5. Lương Thị Hương

- Chịu trách nhiệm trước trưởng phòng về thực hiện:
- + Quản lý hồ sơ lý lịch, thống kê danh sách tăng giảm viên chức, người lao động hàng tháng; tổng hợp đánh giá phân loại chất lượng đội ngũ cán bộ, viên chức, người lao động.
- + Công tác văn thư, lưu trữ tài liệu của phòng
- + Công việc khác do trưởng phòng yêu cầu.

Nơi nhận:

- Ban giám đốc bệnh viện/ đề báo cáo
- Các đồng chí trong phòng/ đề thực hiện
- Lưu

Trưởng phòng

Dương Đình Đài

Phụ lục 4

SỞ Y TẾ HÀ NỘI
BỆNH VIỆN TÂM THẦN HÀ NỘI

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC CỦA VỊ TRÍ VIỆC LÀM

Tên vị trí việc làm: Nghiệp vụ tổ chức cán bộ

Đơn vị công tác: Phòng Tổ chức cán bộ

STT	Công việc chính phải thực hiện	Sản phẩm đầu ra	
		Tên sản phẩm đầu ra	Kết quả thực hiện trong năm
1	2	3	4
	Thực hiện quyền lợi đối với NLĐ		
1	Bảo hiểm xã hội: - Điều chỉnh tăng lao động khi có phát sinh: tăng mới, tăng lao động sau khi nghỉ ốm đau, thai sản, nghỉ không lương... - Điều chỉnh giảm lao động khi có phát sinh: thôi việc, hưu trí, tử tuất, nghỉ ốm đau, thai sản, nghỉ không lương... - Điều chỉnh mức đóng, chức danh đóng khi có thay đổi - Các công tác khác.	Thực hiện khi có phát sinh Đảm bảo chính xác, kịp thời, đúng chế độ	15 biểu báo điều chỉnh BHXH hàng tháng 12 lần viết séc. Cấp sổ khi có phát sinh tăng mới
2	Bảo hiểm y tế: - Đề nghị cấp thẻ, đổi thẻ BHYT khi NLĐ làm mất, rách, thay đổi nơi đăng ký KCBBD, thông tin trên thẻ bị sai - Đề nghị gia hạn thẻ BHYT hàng năm - Báo giảm thẻ BHYT khi NLĐ thôi việc	Đảm bảo chính xác, kịp thời, đúng chế độ	- Cấp mới, đổi thẻ, trả thẻ khi có phát sinh. - Gia hạn khi hết năm: 02 lần/năm
3	Bảo hiểm thất nghiệp: - Đề nghị chốt sổ BHXH sớm để NLĐ nộp hồ sơ hưởng trợ cấp thất nghiệp khi NLĐ có nhu cầu.	Khi NLĐ có nhu cầu	
4	Bảo hiểm thân thể: - Hàng năm chủ động có kế hoạch tuyên truyền vận động CBVC, NLĐ trong bệnh viện tham gia Bảo hiểm thân thể con người - Làm các thủ tục đăng ký hợp đồng Bảo hiểm con người cho CBVC, NLĐ với công ty Bảo hiểm Bảo Việt.	- Làm thủ tục thanh toán kịp thời, đầy đủ hồ sơ, đúng chế độ	- Thực hiện thanh toán khi có phát sinh - Làm thủ tục ký Hợp đồng 01 năm 01 lần
5	Chế độ thôi việc: - Nghiên cứu kỹ hồ sơ, quy định pháp luật có liên quan - Đề xuất, tham mưu cho lãnh đạo ra quyết định thôi việc - Tính trợ cấp thôi việc nếu có	Nghiên cứu đầy đủ quy định pháp luật, tham mưu chính xác	Khi có phát sinh thôi việc, chấm dứt hợp đồng

6	Chế độ hưu trí: - Trước 6 tháng đến ngày nghỉ hưu theo quy định, đề xuất lãnh đạo ra thông báo nghỉ hưu Trước 3 tháng đến ngày nghỉ hưu theo quy định, đề xuất lãnh đạo ra quyết định nghỉ hưu để hưởng chế độ BHXH - Trước 01 tháng đến ngày nghỉ hưu theo quy	Nghiên cứu đầy đủ quy định pháp luật, tham mưu chính xác	Khi có phát sinh
7	Chế độ Tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp: - Lập biên bản điều tra tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp theo quy định khi có phát sinh - Làm công văn, hoàn thiện hồ sơ đề nghị cơ quan BHXH giải quyết chế độ cho NLĐ	Nghiên cứu đầy đủ quy định pháp luật, tham mưu chính xác	Khi có phát sinh
8	Chế độ ốm đau, thai sản: - Nhận hồ sơ thai sản của NLĐ từ y tế cơ quan, hồ sơ ốm đau từ các tổ công đoàn, NLĐ - Vào sổ theo dõi CBVC nghỉ thai sản, ốm đau - Đề nghị cơ quan BHXH thanh toán chế độ thai sản, ốm đau - Lập danh sách được thanh toán chế độ tha	Nghiên cứu đầy đủ quy định pháp luật, tham mưu chính xác	Khi có phát sinh
9	Chế độ tử tuất: - Tập hợp hồ sơ liên quan đến chế độ tuất của NLĐ - Đề nghị cơ quan BHXH giải quyết chế độ tuất của NLĐ	Nghiên cứu đầy đủ quy định pháp luật, tham mưu chính xác	Khi có phát sinh
10	Giám định khả năng lao động - Tập hợp hồ sơ chứng minh bệnh tật của NLĐ cần giám định - Thực hiện các biểu mẫu đề nghị giám định khả năng lao động nộp đến Trung tâm giám định y khoa Hà Nội - Đưa NLĐ đến giám định khả năng lao động và nhận hồ sơ khi có kết quả	Nghiên cứu đầy đủ quy định pháp luật, tham mưu chính xác	Khi có phát sinh
11	Chính sách tiền lương: - Báo cáo lương theo quý nộp Sở y tế phê duyệt quỹ lương - Rà soát, lập danh sách nâng bậc lương thường xuyên, vượt khung, trước thời hạn, kéo dài nâng lương hàng năm, báo cáo trưởng phòng đề nghị hội đồng lương Bệnh viện xét nâng lương	Nghiên cứu đầy đủ quy định pháp luật, tham mưu chính xác	Khi có phát sinh

12	Hợp đồng lao động: - Thu nhận các ý kiến nhận xét đánh giá của khoa/phòng đối với thời gian học việc của NLĐ, đề xuất lãnh đạo ký HĐLĐ xác định thời hạn, không xác định thời hạn - Rà soát, đề nghị ký HĐLĐ đối với những trường hợp sắp hết hạn HĐLĐ - Làm thanh lý HĐ khi có phát sinh	Nghiên cứu đầy đủ quy định pháp luật, tham mưu chính xác	Khi có phát sinh
13	Thực hiện các nhiệm vụ khác khi Trưởng phòng yêu cầu	Hoàn thành nhiệm vụ	
	Công tác văn phòng cấp ủy; Công tác đào tạo, bổ nhiệm, quy hoạch; thực hiện cải cách hành chính, quy chế dân chủ...		
1	Công tác đào tạo: - Vào sổ theo dõi đào tạo; - Thống kê số lượng cán bộ được cử đi học; - Xây dựng kế hoạch đào tạo - Tiếp nhận, kiểm tra hồ sơ đăng ký dự tuyển và hoàn thiện thủ tục gửi Sở y tế ra quyết định cử đi dự thi và quyết định cử đi học;	- Sổ theo dõi đào tạo; danh sách CBVC được cử đi học; kế hoạch đào tạo - Hồ sơ đăng ký dự tuyển, quyết định cử đi dự thi, quyết định cử đi học	- 12 bản thống kê tháng; 4 thống kê quý; 1 thống kê năm; 1 kế hoạch đào tạo - 10 hồ sơ
2	Tổng hợp báo cáo hoạt động thực hiện một số Quy chế trong Bệnh viện như Quy chế dân chủ, Quy tắc ứng xử, Cải cách hành chính, Phòng chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm chống lãng phí: - Tập hợp các văn bản hướng dẫn của cấp trên hướng dẫn thực hiện	- Kế hoạch triển khai thực hiện; - Bản báo cáo kết quả thực hiện 6 tháng, hàng năm - Bảng tổng hợp ý kiến đóng góp	- 4 Kế hoạch năm - 8 Bản báo cáo - Thực hiện thường xuyên
3	Công tác bổ nhiệm, quy hoạch cán bộ: - Thông kê, theo dõi danh sách cán bộ viên chức đã được bổ nhiệm, báo cáo trưởng phòng, đề nghị giám đốc xem xét bổ nhiệm lại khi hết thời hạn bổ nhiệm - Hoàn thiện hồ sơ bổ nhiệm, bổ nhiệm lại gửi Sở Y tế	- Danh sách CBVC đề nghị xét bổ nhiệm lại - Quyết định bổ nhiệm, thỏa thuận bổ nhiệm - Danh sách cán bộ được quy hoạch cán bộ	- 12 danh sách tháng - 4 danh sách quý, 1 danh sách năm - Thực hiện khi có yêu cầu Thực hiện hàng năm và khi có yêu cầu

4	Công tác văn phòng cấp ủy: - Giúp Thường trực Đảng ủy sắp đặt hồ sơ đảng viên và các tài liệu khác của Đảng theo quy định - Theo dõi văn bản gửi đến, gửi đi, cập nhật và báo cáo cấp trên các công văn đến để giải quyết kịp thời. - Báo cáo số liệu đảng viên	- Tủ hồ sơ ngăn nắp, sắp xếp khoa học - Bản báo cáo danh sách đảng viên chính thức, đảng viên dự bị - Quyết định kết nạp, chuyển chính thức, quyết định phát thẻ đảng viên, Quyết định tặng huy hiệu đảng - tài liệu thông tin nội bộ	- Thực hiện thường xuyên - Thực hiện khi có yêu cầu - 20 hồ sơ/năm - 12 lần/năm - 3 kế hoạch năm, 8 báo cáo sơ kết, tổng kết - 12 cuộc họp, 3 hội nghị
	Báo cáo thống kê: - Tổng hợp đánh giá viên chức, kê khai tài sản hàng năm - Văn thư - Lưu trữ - Theo dõi việc cấp chứng chỉ hành nghề - Theo dõi chấm công, tổng hợp công hàng tháng - Tham gia công tác công đoàn - Thực hiện các công việc khác theo sự phân công của trưởng phòng		- Được thực hiện hàng năm - 12 bảng chấm công, 12 bảng tổng hợp công
	Báo cáo thống kê:		
1	Tổng hợp đánh giá viên chức, kê khai tài sản hàng năm	Theo quy định, phân công nhiệm vụ	Hoàn thành nhiệm vụ
2	Văn thư - Lưu trữ	Theo quy định, phân công nhiệm vụ	Hoàn thành nhiệm vụ
3	Theo dõi việc cấp chứng chỉ hành nghề	Theo quy định, phân công nhiệm vụ	Hoàn thành nhiệm vụ
4	Theo dõi chấm công, tổng hợp công hàng tháng của phòng	Theo quy định, phân công nhiệm vụ	Hoàn thành nhiệm vụ
5	Tham gia công tác công đoàn	Theo quy định, phân công nhiệm vụ	Hoàn thành nhiệm vụ
6	Thực hiện các công việc khác Theo sự phân công của trưởng phòng	Theo quy định, phân công nhiệm vụ	Hoàn thành nhiệm vụ
Trình độ chuyên môn; ngành, chuyên ngành đào tạo: Đại học trở lên chuyên ngành quản lý hành chính, luật, quản trị nhân lực hoặc tương đương trở lên			
Kinh nghiệm công tác: Kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên môn 12 tháng			
Chức danh nghề nghiệp tương ứng/ Hạng của chức danh nghề nghiệp: - Chức danh nghề nghiệp tương ứng: Chuyên viên hoặc tương đương trở lên			

- Hạng của chức danh nghề nghiệp:	- Trình độ chuyên môn: Đại học chuyên ngành quản lý hành chính, luật, quản trị nhân lực hoặc tương đương trở lên. - Đạt tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ ngạch Chuyên viên hoặc tương đương trở lên. - Trình độ ngoại ngữ: Trình độ B trở lên. - Trình độ tin học: văn phòng.
Yêu cầu năng lực: - Năng lực cốt lõi: - Năng lực chuyên môn:	- Đạt tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ ngạch Chuyên viên hoặc tương đương trở lên. - Trình độ chuyên môn: Đại học chuyên ngành quản lý hành chính, luật, quản trị nhân lực hoặc tương đương trở lên. - Trình độ ngoại ngữ: Trình độ B trở lên. - Trình độ tin học: văn phòng.
Yêu cầu kỹ năng: Xử lý tình huống: Hợp tình, hợp lý, đúng pháp luật mang lại hiệu quả cao. Khả năng phân tích: Khoa học, đúng bản chất vấn đề Kỹ năng giao tiếp: Được nhiều thiện cảm của mọi người Kỹ năng phối hợp nhịp nhàng hiệu quả cao Sử dụng ngoại ngữ: Đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ Kỹ năng máy tính, tin học: đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ	

Hà Nội, ngày tháng năm

NGƯỜI LẬP BIỂU

GIÁM ĐỐC

