

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

NGUYỄN THỊ THU HẰNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO
TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM GIÁM ĐỊNH Y KHOA HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2021

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

NGUYỄN THỊ THU HẰNG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO
TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM GIÁM ĐỊNH Y KHOA HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN THỊ MINH PHƯƠNG

HÀ NỘI – 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tên tôi là: Nguyễn Thị Thu Hằng

Học viên lớp: K9QT1

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Trường: Đại học Lao động - Xã hội

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi. Các số liệu, kết quả sử dụng phân tích trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng, đã công bố theo đúng quy định. Các kết quả nghiên cứu trong luận văn do tôi tự tìm hiểu, phân tích một cách trung thực, khách quan và phù hợp với thực tiễn đơn vị. Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về đề tài của mình.

Học viên

Nguyễn Thị Thu Hằng

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc đến các cá nhân, tập thể đã giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu của luận văn thạc sỹ.

Tôi xin chân thành bày tỏ sự cảm ơn đến:

Giảng viên hướng dẫn: TS. Trần Thị Minh Phương đã hướng dẫn tận tình trong quá trình nghiên cứu hoàn thiện luận văn;

Các thầy cô giáo trong Khoa Sau đại học và Khoa Quản lý nguồn nhân lực Trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những góp ý sâu sắc trong quá trình nghiên cứu;

Lãnh đạo và các phòng ban liên quan của Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội đã tạo điều kiện thuận lợi nhất trong việc tiếp cận tài liệu, số liệu liên quan đến luận văn;

Các bạn tham gia điều tra phỏng vấn;

Bạn bè đã giúp đỡ và động viên trong quá trình làm luận văn này.

Học viên

Nguyễn Thị Thu Hằng

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	7
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	7
5. Phương pháp nghiên cứu	8
6. Những đóng góp mới của luận văn	10
7. Kết cấu của luận văn	10
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC	12
1.1. Một số khái niệm cơ bản	12
1.1.1. Khái niệm động lực lao động	12
1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động	14
1.1.3. Thù lao tài chính	14
1.1.4. Tạo động lực thông qua thù lao tài chính	15
1.2. Các học thuyết về tạo động lực	15
1.2.1. Học thuyết nhu cầu Maslow	15
1.2.2. Học thuyết Công bằng của John Stacey Adams	17
1.2.3. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg.	18
1.2.4. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner.	19
1.3. Nội dung tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong đơn vị sự nghiệp	20
1.3.1. Tạo động lực thông qua tiền lương	20
1.3.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng	23

1.3.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính	24
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong đơn vị sự nghiệp	26
1.4.1. Các nhân tố bên ngoài	26
1.4.2. Các nhân tố bên trong	27
1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong tổ chức	31
1.5.1. Mức độ hài lòng của người lao động	31
1.5.2. Mức độ gắn bó của người lao động	32
1.5.3. Năng suất lao động	32
1.5.4. Mức độ vi phạm kỷ luật lao động	33
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao tài chính của một số đơn vị sự nghiệp công lập và bài học rút ra cho Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội	33
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao tài chính của một số tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập	33
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM GIÁM ĐỊNH Y KHOA HÀ NỘI	37
2.1. Tổng quan về quá trình phát triển của cơ quan	37
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	37
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội	39
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội	41
2.1.4. Kết quả thực hiện công tác khám giám định y khoa tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội	43
2.2. Thực trạng về động lực làm việc của đội ngũ viên chức Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội hiện nay	48
2.2.1. Thực trạng tạo động lực thông qua tiền lương	48
2.2.2. Thực trạng tạo động lực thông qua tiền thưởng	58

2.2.3. Thực trạng tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính	63
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội	67
2.3.1. Thực trạng các nhân tố bên ngoài	67
2.3.2. Thực trạng các nhân tố bên trong	69
2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại trung tâm	76
2.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động	76
2.4.2. Mức độ gắn bó của người lao động	77
2.4.3. Năng suất lao động	78
2.4.4. Mức độ vi phạm kỷ luật lao động	78
2.5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm	79
2.5.1. Ưu điểm	79
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân	80
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM GIÁM ĐỊNH Y KHOA HÀ NỘI	83
3.1. Phương hướng phát triển tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội	83
3.2. Một số giải pháp tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội	84
3.2.1. Hoàn thiện về tiền lương	84
3.2.2. Hoàn thiện về tiền thưởng	86
3.2.3. Hoàn thiện về phúc lợi tài chính	87
3.2.4. Hoàn thiện các yếu tố khác	88
KẾT LUẬN	90
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO
PHỤ LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BHXH:	Bảo hiểm xã hội
BHYT:	Bảo hiểm y tế
CBCNV:	Cán bộ công nhân viên
NLD:	Người lao động
NSDLĐ:	Người sử dụng lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Tổng số nhân lực theo phòng/ban tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội, giai đoạn năm 2018-2020	40
Bảng 2.2: Tổng hợp kết quả khám giám định cho từng loại đối tượng tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội giai đoạn 2018-2020	44
Bảng 2.3: Bảng hệ số chức vụ.....	53
Bảng 2.4: Tiền lương bình quân của cán bộ Trung tâm	55
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền lương	56
Bảng 2.6: Bảng hệ số xét thưởng A, B, C.....	59
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền thưởng	61
Bảng 2.8: Các khoản chi tiêu phúc lợi năm 2020	64
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ phúc lợi....	65
Bảng 2.10: Mức tài chính dành cho tạo động lực lao động	72
Bảng 2.11: Cơ cấu nguồn nhân lực của Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội theo trình độ chuyên môn, giai đoạn năm 2018-2020	73
Bảng 2.12: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi và giới tính tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội giai đoạn 2018-2020	75
Bảng 2.13: Tình trạng lao động nghỉ việc giai đoạn 2018 --2020	77
Bảng 2.14: Tình trạng lao động vi phạm kỷ luật giai đoạn 2018-2020	79
Bảng 3.1: Phiếu đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên trong tháng	85
Bảng 3.2: Mẫu phiếu xếp hạng, mức điểm và hệ số thành tích của CBCNV.	85

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Mức độ hài lòng về tiền lương của cán bộ nhân viên Trung tâm 58

Biểu đồ 2.2: Mức độ hài lòng của CBCNV về tiền thưởng tại trung tâm 63

Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng của CBCNV về chế độ phúc lợi tại 67

trung tâm 67

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow [3,45]..... 16

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội..... 39

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Động lực làm việc là một trong những yếu tố quan trọng, quyết định năng suất, hiệu quả hoạt động của một tổ chức. Do đó, tạo động lực làm việc cho người lao động là một trong những nhiệm vụ cần được ưu tiên hàng đầu trong công tác quản lý, điều hành tổ chức hiện nay ở cả khu vực công và khu vực tư.

Đối với mỗi tổ chức, việc tạo động lực cho đội ngũ người lao động đều có tầm quan trọng đặc biệt, vì họ là bộ phận quan trọng quyết định đến hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy. Nếu cán bộ, công chức, viên chức, người lao động thiếu động lực làm việc, cơ quan nhà nước hoạt động không những không hiệu quả mà còn gây lãng phí lớn về nhân lực, vật lực, tài lực.

Nền kinh tế tri thức đang ngày càng đòi hỏi nhiều hơn nguồn nhân lực có chất xám, có kỹ năng và có thái độ làm việc tốt. Đặc biệt, trong khu vực công – nơi thiếu đi sự cạnh tranh giữa các đơn vị cùng lĩnh vực, thiếu đi sự đòi hỏi từ đối tượng được phục vụ – thì để có được nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn hội nhập, một trong những yêu cầu tất yếu đó là phải tạo được động lực làm việc cho đội ngũ công chức, viên chức, người lao động trong đơn vị.

Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Sở Y tế Hà Nội, Trung tâm có tư cách pháp nhân, có con dấu và được mở tài khoản theo quy định của pháp luật. Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội thành lập theo Quyết định số: 1243/QĐ- UBND ngày 13/10/2008 của UBND thành phố Hà Nội. Là cơ quan thường trực về giám định y khoa của Hội đồng giám định y khoa Hà Nội, tham mưu cho Giám đốc Sở Y tế về công tác GDYK, thực hiện công tác GDYK trên địa bàn thành phố Hà Nội. Với các

nhiệm vụ chính như Xây dựng kế hoạch thực hiện các hoạt động giám định y khoa của thành phố trên cơ sở định hướng chiến lược của Sở Y tế và tình hình thực tế, trình Giám đốc Sở Y tế phê duyệt. Tổ chức giám định sức khỏe, giám định thương tật, khám giám định tai nạn lao động, khám giám định bệnh nghề nghiệp theo quy định của pháp luật. Khám phúc quyết khi có khiếu nại hoặc yêu cầu của các cơ quan, tổ chức, cá nhân, sử dụng lao động, người lao động theo phân cấp. Khám tuyển, khám sức khỏe lái xe các loại, khám sức khỏe định kỳ và hướng dẫn người lao động chọn ngành nghề phù hợp với khả năng lao động của các đối tượng. Nghiên cứu, ứng dụng thành tựu khoa học - kỹ thuật mới trong lĩnh vực Giám định Y khoa.

Hiện nay, Trung tâm đang có những nỗ lực trong quá trình phát triển nguồn nhân lực, nhất là nguồn lực con người nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc trong tình hình mới.

Đề Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao có hiệu quả thì nhất thiết cần phải tạo động lực làm việc cho đội ngũ viên chức, bởi nhóm đối tượng này là nòng cốt trong hệ thống bộ máy của Trung tâm thực thi các nhiệm vụ của đơn vị.

Từ những lý do trên, em chọn đề tài: ***“Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội”*** làm đề tài luận văn thạc sỹ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề tài

2.1. Một số nghiên cứu trong nước liên quan

Hiện nay, đã có nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề công tác tạo động lực lao động, tạo động lực làm việc cho người lao động, qua đó cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực làm việc. Luận văn của tác

giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động, động lực làm việc từ đó phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc trong cơ quan.

Liên quan đến nội dung tạo động lực làm việc cho công chức, viên chức, người lao động trong cơ quan nhà nước có một số các luận án và luận văn, đã được công bố.

Vũ Thị Uyên (2007), luận án Tiến sĩ Kinh tế với đề tài: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020”. Luận án đã hệ thống hóa những lý luận căn bản về lao động quản lý và vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh của DN; hệ thống và đề xuất về động lực lao động, các nhân tố tạo động lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động và lao động quản lý trong DN. Đồng thời, tác giả cũng phân tích và đánh giá về thực trạng động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước ở Hà Nội, rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm hạn chế động lực của lao động quản lý trong DN nhà nước ở Hà Nội và đề xuất những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong DN nhà nước ở Hà Nội. Như vậy, luận án tập trung chủ yếu vào đối tượng là lao động quản lý. Đây là điểm khác biệt với đề tài mà tác giả đang nghiên cứu.

Lê Đình Lý (2010) Luận án tiến sĩ với đề tài “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn Nghệ An*” năm 2010. Tác giả đã đóng góp về nội dung tạo động lực cho người lao động là cán bộ công chức cấp xã với những quan tâm tới biện pháp kích thích về mặt tinh thần cho người lao động như tạo cơ hội thăng tiến phát triển bản thân; khen thưởng, đề bạt và công nhận những cống hiến trong công việc ... bên cạnh đó là những biện pháp kích thích về mặt vật chất. Từ đó đưa ra những giải pháp tạo động lực cho cán bộ.

Nguyễn Việt Đức (2012), *Động lực làm việc của công chức các cơ quan hành chính Nhà nước huyện Nam Trực, tỉnh Nam Định*, luận văn Thạc sĩ quản lý Hành chính công, Học viện Hành chính

Luận văn của Nguyễn Thùy Linh (2015), *Động lực làm việc của viên chức bệnh viện Y Hà Nội*, luận văn Thạc sĩ Quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia. Trong luận văn này tác giả đã phân tích các ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân và đề xuất giải pháp nhằm góp ý phân tạo động lực làm việc, nâng cao hiệu quả làm việc của trường Đại học Y Hà Nội nói riêng và các cơ quan hành chính sự nghiệp nói chung.

Nguyễn Thị Lan Hương (2016) Luận án tiến sĩ với đề tài “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*”, Học viện Hành chính Quốc gia. Trong luận án đã hệ thống hóa một các cơ bản lý luận về tạo động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước. Luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước, nhằm giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công, hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nền công vụ yếu kém.

Bùi Tuấn (2016) Luận văn thạc sĩ: “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm TNHH Máy tính Nét*”, Trường Đại học Thương mại. Luận văn đã đi sâu phân tích về các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua xác định nhu cầu, xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch tạo động lực, đánh giá kết quả của người lao động để đưa ra các giải pháp tạo động lực có hiệu quả cho người lao động.

Nguyễn Văn Tinh (2017) Luận văn thạc sỹ “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm cơ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng”, trường đại học dân lập Hải Phòng tác giả đã khảo sát số liệu thực tế về mức độ của các nhu cầu của người lao động từ đó đưa ra các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu của người lao động. Luận văn phân tích rõ nét sự tác động của các chính sách quản trị nhân lực lên từng nhóm đối tượng khác nhau theo tuổi, giới tính, chức danh công việc...

Ngô Thị Hải Anh (2017) Luận văn thạc sỹ “ Quản lý tạo động lực làm việc cho giảng viên tại Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh”, trường Đại học Sư phạm Hà Nội. Luận văn đi sâu nghiên cứu các phương pháp tạo động lực làm việc cho đối tượng giảng viên, đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra được: yếu tố chính sách đãi ngộ được đưa lên hàng đầu trong nhóm các yếu tố tạo động lực làm việc và kích thích người lao động hăng say làm việc, tiếp đến là cơ hội đào tạo và phát triển, thứ ba là vai trò quan trọng của người lãnh đạo và thứ tư là mối quan hệ đồng nghiệp.

Nhìn chung các công trình, đề tài nghiên cứu đã được các tác giả phân tích và làm rõ một cách có hệ thống những vấn đề lý luận chung về động lực, động lực làm việc, tạo động lực làm việc cho người lao động nói chung, cho người lao động trong các ngành nghề đặc thù. Về thực tiễn, các đề tài trên đã đề xuất một số giải pháp góp phần giúp các nhà quản lý nâng cao động lực làm việc, đề ra các biện pháp tạo động lực làm việc cho từng tổ chức nhất định trong phạm vi nghiên cứu của đề tài. Đây là những công trình, sản phẩm trí tuệ có ý nghĩa, có tính kế thừa cho những nhà nghiên cứu tiếp theo. Tuy nhiên, việc nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho viên chức của Trung tâm giám định trên cả nước còn ít. Vì vậy, đề tài nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội sẽ là đóng góp mới.

2.2. Một số nghiên cứu nước ngoài liên quan

Ở nước ngoài, động lực và tạo động lực cho người lao động là một chủ đề quan trọng được quan tâm nghiên cứu bởi nhiều học giả. Từ cuối thế kỷ 19, với mục đích kích thích và tăng cường hiệu suất làm việc, hiệu quả lao động, các nhà nghiên cứu lý thuyết thuộc trường phái cổ điển trên thế giới đã tập trung vào các nghiên cứu về phân công, chuyên môn hoá công việc để có thể tổ chức lao động một cách chặt chẽ và hiệu quả nhất. Chính những nghiên cứu đặt nền móng này đã giúp khoa học quản trị nói chung, quản lý nguồn nhân lực nói riêng phát triển mạnh mẽ trong thế kỷ 20 và thế kỷ 21.

Trên thế giới đã có rất nhiều nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động nhưng phải kể đến một số học thuyết tiêu biểu như: Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederick Herzberg (1959), Học thuyết Abraham Harold Maslow (1943), Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964), Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner (1969) và còn có một số nghiên cứu được phát triển từ các học thuyết của Zimmer (1996) nhấn mạnh cần tuyển đúng và công bằng, coi trọng đào tạo, Apostolou (2000) nhấn mạnh quan hệ giữa tạo động lực với lời cuốn cấp dưới, Gracia (2005) nhấn mạnh cần giúp đỡ nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện cho họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc....

Với nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực, các học thuyết đã đưa ra nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, mỗi học thuyết đề cập đến một hoặc một số khía cạnh về tạo động lực làm việc cho người lao động hoặc dựa trên những học thuyết về tạo động lực đã có các nghiên cứu làm rõ và phát triển thêm các học thuyết trước đây.

Qua việc nghiên cứu các học thuyết về tạo động lực cho người lao động trên thế giới sẽ giúp tác giả có một cái nhìn tổng thể về tạo động lực cho

người lao động và đưa ra cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động, lựa chọn mô hình để xây dựng khung nghiên cứu các công cụ tạo động lực làm việc đối với người lao động trong các cơ quan, đơn vị nói chung, tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội nói riêng.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận và thực trạng động lực làm việc của viên chức tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội, luận văn đề xuất phương hướng và một số giải pháp về tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội, nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, chuyên môn trong lĩnh vực khám giám định trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu, đề tài thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong trong các đơn vị sự nghiệp.

- Phân tích, đánh giá được thực trạng từ đó tìm ra những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội.

- Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội trong thời trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho viên chức tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Về không gian nghiên cứu:* Đề tài được nghiên cứu tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội.

- *Về thời gian nghiên cứu:* Nghiên cứu thực trạng tạo động lực làm việc tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội từ 2018-2020 và đề xuất các giải pháp đến năm 2025.

- *Khách thể nghiên cứu:* Chỉ nghiên cứu những hoạt động liên quan đến tạo động lực làm việc cho viên chức tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội hiện nay

5. Phương pháp nghiên cứu

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

- *Phương pháp thu thập số liệu:*

+ Số liệu thứ cấp: Số liệu báo cáo, thống kê của Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội giai đoạn 2018-2020 và các tài liệu qua mạng internet, bài nghiên cứu của các tác giả được công nhận để cung cấp số liệu đánh giá thực trạng và những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.

+ Số liệu sơ cấp: Từ phương pháp thống kê, phân tích thông qua phiếu điều tra ở phụ lục 01. Trình tự tiến hành gồm hai giai đoạn, giai đoạn 1 thiết kế phiếu điều tra, giai đoạn 2 là tiến hành điều tra.

- *Phương pháp phân tích, xử lý số liệu:*

Sử dụng phương pháp thống kê phân tích và thống kê mô tả để phân tích các số liệu báo cáo, các kết quả điều tra, khảo sát thu thập được.

+ Phương pháp thống kê mô tả được dùng chủ yếu trong quá trình phân tích để mô tả thông qua các chỉ tiêu tổng hợp như số tuyệt đối, số tương đối, số bình quân, mô tả quá trình biến động và mối quan hệ giữa các hiện tượng.

+ Phương pháp phân tích hệ thống, so sánh, đối chiếu được sử dụng để phân tích các số liệu thống kê, các kết quả điều tra, khảo sát, nghiên cứu chính sách tạo động lực lao động tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội.

+ Phương pháp so sánh, tổng hợp

Phương pháp so sánh: được dùng để phân tích biến động chung của các chỉ tiêu nghiên cứu giữa hai kỳ phân tích, đó là sự biến động, thay đổi của chỉ tiêu giữa thực hiện so với kế hoạch, hoặc thực hiện năm nay so với thực hiện năm trước.

Phương pháp tổng hợp: Liên kết những yếu tố, bộ phận, những mối quan hệ thông tin từ các lý thuyết đã thu thập được thành một chỉnh thể để tạo ra một hệ thống lý thuyết đầy đủ và sâu sắc về tạo động lực thông qua thù lao tài chính.

Thông qua kết quả từ việc thống kê, tổng hợp, so sánh kết quả đạt được giữa các năm để từ đó đưa ra các kết luận cho các đánh giá về mức độ tạo động lực thông qua thù lao tài chính. Ngoài ra, dựa trên số liệu thống kê được tổng hợp, phân tích để tìm ra nhu cầu và mức độ hài lòng của NLĐ trong công việc, một số chỉ tiêu để phân tích thực trạng tạo động lực thông qua thù lao tài chính của công ty, từ đó đánh giá ưu, nhược điểm và đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm tạo động lực thiết thực thông qua thù lao tài chính.

Thu thập số liệu sơ cấp, mẫu phiếu điều tra tại phụ lục số 01. Nội dung của phiếu điều tra được thiết kế dựa trên đề cương chi tiết và các vấn đề cần thiết về tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong tổ chức, từ đó tác giả thiết kế các câu hỏi điều tra trong bảng hỏi. Tại thời điểm điều tra, tháng 7 năm 2020, Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội có 82 người, do vậy, tác giả đã phát tất cả là 82 phiếu (số phiếu được phân bổ theo cơ cấu nhân lực tại các phòng ban/bộ phận), thu về được 82 phiếu có đầy đủ thông tin và hợp lệ.

- *Phương pháp điều tra xã hội học*: Nhằm tìm kiếm, thu thập thông tin, giải quyết nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là đánh giá thực trạng động lực làm việc, các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội, cũng như hiệu quả sử dụng, tìm kiếm giải pháp hoàn thiện hệ thống tạo động lực làm việc cho viên chức của Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Về mặt lý luận:

+ Luận văn đã hệ thống hoá và làm rõ vấn đề lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính ở một đơn vị sự nghiệp công lập nhằm khuyến khích NLD làm việc hăng say và đạt hiệu quả cao hơn.

+ Phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong đơn vị nhà nước.

+ Học hỏi kinh nghiệm về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính ở một đơn vị sự nghiệp công lập nhằm rút ra bài học kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội.

- Về mặt thực tiễn:

+ Luận văn mô tả, phân tích và làm rõ thực trạng tạo động lực thông qua thù lao tài chính cho NLD tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội. Trên cơ sở đó, đưa ra những đánh giá về các mặt đã đạt được cũng như những vấn đề còn tồn tại và nguyên nhân để từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện.

+ Luận văn đưa ra các giải pháp nhằm tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội đến năm 2023.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lao động thông qua thù tài chính cho người lao động trong tổ chức.

Chương 2: Thực trạng tạo động lao động thông qua thù tài chính cho người lao động tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội

Chương 3: Một số giải pháp tạo động lao động thông qua thù tài chính cho người lao động tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm động lực lao động

Động cơ biểu hiện thái độ chủ quan của con người đối với hành động của mình. [8, tr20]

Động lực là sự thôi thúc con người cần hành động, nó được ví như “động cơ của một cỗ máy để cỗ máy hoạt động”. “Động cơ” tốt máy chạy nhanh, chạy đúng. Động lực mạnh khiến con người hành động nhanh, hành động chính xác.

Động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của NLD để tăng cường các hoạt động lao động hướng tới việc đạt được mục tiêu của mình thông qua việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. [11, 128]

Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức thì vấn đề động lực lao động là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả.

“Động lực lao động chính là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức” [7, tr47]

Theo Marier và Lauler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực

Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực

Động lực = Khao khát x Tự nguyện

Với cách hiểu như trên về động lực lao động, có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân NLD.

“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức” [11, tr87]

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

Tóm lại: *“Động lực lao động là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích động viên con người thực hiện những hành vi làm việc, theo mục tiêu cụ thể nào đó của cá nhân hay tổ chức”*.

Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân NLD. Động lực càng mạnh, thì sự hăng hái, nhiệt tình và trách nhiệm đối với công việc càng cao, càng tạo cho NLD mức độ quyết tâm cao để đạt được mục tiêu cũng như hiệu quả cao trong công việc.

Động lực lao động xuất hiện trong quá trình lao động, là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và tăng hiệu quả hoạt động của các tổ chức, doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp muốn tạo động lực cho NLD cần phải nghiên cứu, tìm hiểu những vấn đề thuộc về cá nhân họ và môi trường làm việc, công việc, mối quan hệ của họ trong tổ chức, doanh nghiệp của mình từ đó tìm ra các biện pháp tạo động lực phù hợp với từng đối tượng NLD.

1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động

Tạo động lực như là quá trình khiến con người có lý do, trao cho con người một hoặc một số lý do (động cơ) và tìm cách xóa bỏ các yếu tố rào cản, tăng cường yếu tố thúc đẩy để họ muốn nỗ lực làm một việc gì đó (động lực).

Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến NLD nhằm làm cho NLD nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc. Như vậy, có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh, duy trì và tăng cường động lực lao động trong mỗi cá nhân NLD.

“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 người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Việc đưa ra khái niệm trên đã nêu rõ:

- Nội dung của tạo động lực là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến NLD;

- Mục đích của tạo động lực là làm cho NLD có động lực lao động, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức.

Như vậy, thực chất của tạo động lực là việc các nhà lãnh đạo quản lý của mỗi tổ chức, thông qua các chính sách, biện pháp, ứng xử...đối với NLD của mình, thực hiện gia tăng thêm lợi ích cho họ, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của họ, để kích thích họ lao động tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

1.1.3. Thù lao tài chính

Thù lao tài chính là các khoản thù lao được doanh nghiệp thực hiện thông qua các công cụ bằng vật chất, giúp NLD tái sản xuất sức lao động. Nó bao gồm các khoản như lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng cố định hàng năm, hoa hồng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận, bảo hiểm, trợ

cấp xã hội, phúc lợi tài chính, an sinh xã hội.... Trong đó lương cơ bản là nền tảng của hệ thống thù lao.

Tiền lương là số lượng tiền mà NSDLĐ trả cho NLD thông qua sự thỏa thuận giữa các bên trong quan hệ lao động và phù hợp với các quy định của pháp luật lao động

Cùng với tiền lương, tiền thưởng là khoản khuyến khích tài chính được xác định là khoản tiền ngoài lương mà NLD nhận được nhờ sự nỗ lực tăng thêm của họ trong quá trình làm việc.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho NLD. Phúc lợi thường được biểu hiện dưới dạng như: bảo hiểm sức khỏe, BHXH, lương hưu, các chế độ thai sản, ốm đau, tiền trả cho ngày nghỉ Lễ, nghỉ Tết, các ngày nghỉ theo quy định của pháp luật.

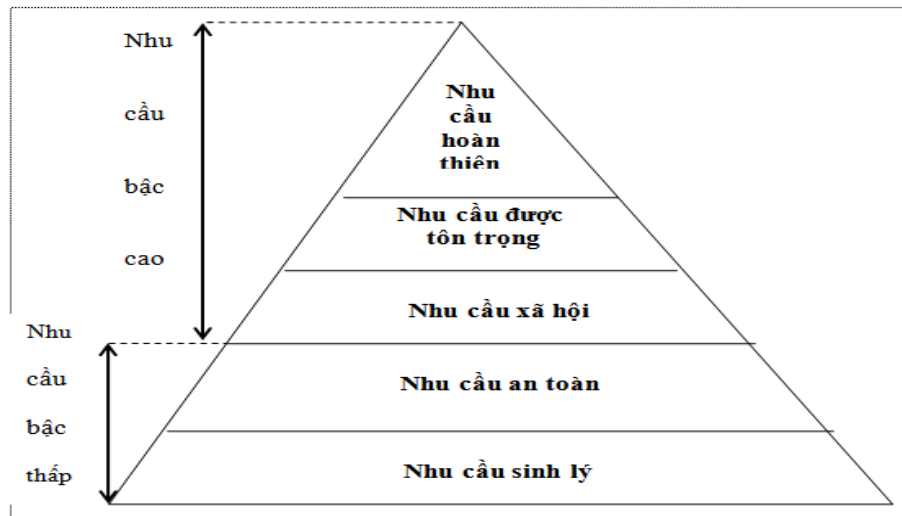
1.1.4. Tạo động lực thông qua thù lao tài chính

Tạo động lực thông qua thù lao tài chính hay còn gọi là tạo động lực thông qua các khoản tiền lương, tiền thưởng và chế độ phúc lợi... chính là việc áp dụng các chính sách tiền lương và chế độ phúc lợi hợp lý để đảm bảo thu nhập cho NLD, giúp họ thỏa mãn không chỉ các nhu cầu cuộc sống vật chất thiết yếu như ăn, ở, mặc, nghỉ ngơi của chính họ mà còn giúp gia đình họ trang trải các chi phí khác trong cuộc sống... Theo đó, kích thích NLD nỗ lực phấn đấu hoàn thành các nhiệm vụ trong công việc với hiệu quả cao nhất, giúp đạt được lợi ích chung của doanh nghiệp.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực

1.2.1. Học thuyết nhu cầu Maslow

Đây là một trong những học thuyết về động cơ thúc đẩy theo nhu cầu, tiếp cận và giải thích về động cơ thúc đẩy NLD làm việc bởi các yếu tố nội tại, bên trong thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu cá nhân của họ.



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow [3,45]

** Nội dung của học thuyết*

Năm 1943, Maslow đã nghiên cứu và xây dựng tháp nhu cầu Maslow gồm 5 bậc nhu cầu mà mỗi NLD đều mong muốn.

- Nhu cầu sinh lý: nằm ở cấp thấp nhất trong hệ thống. Bởi nó là nhu cầu duy trì sự tồn tại tự nhiên của cơ thể. Nó bao gồm các yếu tố: ăn, ở, mặc, nghỉ ngơi, duy trì nòi giống... các nhu cầu này xuất hiện sớm nhất, nó chi phối những mong muốn của con người, do đó con người sẽ tìm mọi cách để thoả mãn rồi để đạt đến những nhu cầu cao hơn;

- Nhu cầu an toàn: nhu cầu này con người sẽ có những phản ứng lại đối với những dấu hiệu nguy hiểm, có nguy cơ đe dọa đến bản thân, người lao động sẽ không thích làm việc trong những điều kiện nguy hiểm mà thích được làm việc trong những điều kiện an toàn;

- Nhu cầu xã hội: là nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, bạn bè, mong muốn được tham gia vào một tổ chức hay một đoàn thể nào đó;

- Nhu cầu được tôn trọng: Maslow đã chia ra làm hai loại là mong muốn về sức mạnh, sự đạt được, thẩm quyền, lòng tin đối với mọi người, đối với độc lập tự do và mong muốn về thanh danh, uy tín, địa vị, thống trị, được chú ý, được thể hiện mình...;

- Nhu cầu tự hoàn thiện mình: là những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước, mong muốn phát triển toàn diện cả về thể lực và trí tuệ.

Theo Maslow nhu cầu của con người xuất hiện theo thứ bậc từ thấp đến cao. Khi nhu cầu thấp được thỏa mãn thì nhu cầu cao hơn sẽ xuất hiện. Tháp nhu cầu của Maslow được xem là một trong những lý thuyết quan trọng nhất tạo nền tảng trong khoa học quản trị nhân lực. Vì thế, muốn tạo động lực cho NLD cần phải hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của NLD, từ đó nhà quản trị dùng các biện pháp nhằm hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó của họ để làm cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận đồng thời đảm bảo đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

** Ứng dụng của học thuyết để tạo động lực lao động*

Muốn tạo động lực lao cho NLD, tổ chức cần hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của NLD, từ đó ban lãnh đạo có những biện pháp nhằm hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó của NLD để kích thích họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, có hứng thú hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy với nhiệm vụ đảm nhiệm nhằm đảm bảo đến mục tiêu của Trung tâm.

1.2.2. Học thuyết Công bằng của John Stacey Adams

** Nội dung của học thuyết*

John Stacey Adams là nhà tâm lý học hành vi, năm 1963, ông đã đưa ra quan niệm con người muốn được đối xử công bằng. Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Khi quyền lợi cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích rất lớn. Quyền lợi cần được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, sự nhiệt tình, chăm chỉ, linh hoạt, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân trong tổ chức. Mọi người thường mong muốn nhận được những

quyền lợi như tiền lương, thưởng, phúc lợi xã hội, sự ổn định và an toàn trong công việc, sự thăng tiến.... tương xứng với những đóng góp hay công sức mà họ bỏ ra. NLD thường có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ về các quyền lợi cá nhân được cảm nhận là công bằng hay không công bằng có tác dụng thúc đẩy sự thỏa mãn và làm tăng kết quả công việc hoặc ngược lại.

** Ứng dụng của học thuyết để tạo động lực lao động*

Để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho NLD làm việc, tổ chức cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lý, phù hợp; phương pháp đánh giá chính xác công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những NLD trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo,...

1.2.3. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg.

** Nội dung của học thuyết.*

Ông Frederick Herzberg đưa ra tập hợp hai nhóm yếu tố tác động đến quá trình làm việc của các cá nhân trong tổ chức, bao gồm:

Yếu tố thứ nhất “nhóm yếu tố duy trì” bao gồm: Điều kiện làm việc, chính sách và các quy định quản lý của tổ chức, sự giám sát, mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, tiền lương, địa vị, công việc ổn định. Các yếu tố này duy trì người lao động làm việc nếu nó đã được thực hiện ở mức tốt, còn không nó có ảnh hưởng không tốt đến tinh thần làm việc của người lao động. Nhược điểm của ông là chưa đưa ra được mức tốt cụ thể cho từng nhân tố để đạt được trạng thái duy trì làm việc của từng NLD.

Yếu tố thứ hai “nhóm yếu tố có tác dụng tạo động lực” bao gồm: thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, cơ hội phát triển. Các yếu

tổ tạo động lực là những yếu tố liên quan đến nội dung công việc và các yếu tố duy trì thì liên quan đến phạm vi công việc. Khi thiếu vắng các yếu tố động lực, NLD sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này sẽ gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần. Herzberg quan sát thấy rằng trong nhiều tổ chức, nhà quản trị cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì và hy vọng nhân viên dưới quyền họ sẽ được thỏa mãn nhiều hơn trong công việc, nhưng họ đã thất vọng. Do vậy, Ông đề nghị, nên cải thiện các yếu tố thúc đẩy nếu nhà quản trị mong muốn có sự hưởng ứng tích cực của NLD.

** Ứng dụng của học thuyết để tạo động lực lao động*

Khi các yếu tố duy trì đã đảm bảo ở mức tốt thì việc tập trung vào các nhân tố duy trì để khuyến khích NLD sẽ không hiệu quả. Ngược lại, khi các yếu tố duy trì chưa được đảm bảo như điều kiện làm việc không thuận lợi, tiền lương trả không tương xứng với những đóng góp của NLD cho tổ chức, công việc không ổn định thì ảnh hưởng xấu đến tinh thần làm việc của người lao động và như vậy sẽ ảnh hưởng đến năng suất, hiệu quả.

Đem đến cho nhân viên cơ hội được tự chịu trách nhiệm, thành đạt và tiến bộ vì điều này cũng tương tự như cho phép họ thỏa mãn được nhu cầu tự thể hiện bản thân. Trao quyền chính là nâng cao chất lượng công việc, cho phép cá nhân đạt được những nhu cầu cao hơn.

Những cá nhân có nhu cầu tiến bộ mạnh mẽ sẽ đáp ứng tích cực trước các chương trình nâng cao chất lượng công việc. Những người có tri thức sẽ đáp ứng nhiều hơn đối với các yêu cầu chia sẻ và tạo ra kho kiến thức của tổ chức nếu họ khuyến khích bằng các nhu cầu cấp cao hơn.

1.2.4. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner.

** Nội dung học thuyết*

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn

những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không lặp lại. Tuy nhiên, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của NLD càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho NLD thì nên tăng cường khen thưởng cho họ như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của NLD đã đem lại lợi ích cho tổ chức. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quả trách, mắng chửi, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà NLD mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với những sai phạm mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của NLD, tạo cơ hội cho họ tự sửa đổi.

** Ứng dụng của học thuyết để tạo động lực lao động*

Xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng NLD thực hiện đồng thời cũng chỉ ra cho NLD những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

Xây dựng các hình thức thưởng, phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nhấn mạnh các hình thức thưởng hơn là phạt.

Thông báo và giải thích cho NLD nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng, phạt tương ứng.

Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai.

1.3. Nội dung tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong đơn vị sự nghiệp

1.3.1. Tạo động lực thông qua tiền lương

Theo Điều 90, Bộ luật Lao động số 45/2019/QH14 do Quốc hội ban hành ngày 20/11/2019: “*Tiền lương là khoản tiền mà NSDLĐ trả cho NLD để thực hiện công việc theo thỏa thuận, bao gồm mức lương theo công việc hoặc*

chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác được thể hiện trong hợp đồng lao động”.

Đối với đơn vị sự nghiệp công lập ngoài việc áp dụng các quy định của Bộ luật lao động thì người lao động còn phải thực hiện theo các quy định của Luật viên chức.

Theo Điều 12 của Luật viên chức năm 2010 quy định về quyền của viên chức về tiền lương và các chế độ liên quan đến tiền lương cụ thể:

“Được trả lương tương xứng với vị trí việc làm, chức danh nghề nghiệp, chức vụ quản lý và kết quả thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ được giao; được hưởng phụ cấp và chính sách ưu đãi trong trường hợp làm việc ở miền núi, biên giới, hải đảo, vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn hoặc làm việc trong ngành nghề có môi trường độc hại, nguy hiểm, lĩnh vực sự nghiệp đặc thù.

Được hưởng tiền làm thêm giờ, tiền làm đêm, công tác phí và chế độ khác theo quy định của pháp luật và quy chế của đơn vị sự nghiệp công lập.

Được hưởng tiền thưởng, được xét nâng lương theo quy định của pháp luật và quy chế của đơn vị sự nghiệp công lập”.

Có nhiều hình thức trả lương cho NLD, trong đó có bốn hình thức được sử dụng phổ biến là:

- Hình thức trả lương theo sản phẩm bao gồm: trả lương theo sản phẩm trực tiếp, trả lương theo sản phẩm tập thể, trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo sản phẩm khoán, trả lương theo sản phẩm có thưởng, trả lương theo sản phẩm lũy tiến.

- Hình thức trả lương theo thời gian: Hình thức trả lương theo thời gian đơn giản (hình thức trả lương tháng, hình thức trả lương ngày, hình thức trả lương tuần và hình thức trả lương giờ) và hình thức trả lương theo thời gian có thưởng.

- Hình thức trả lương khoán: Với hình thức này, NSDLĐ sẽ trả công cho NLĐ dựa trên khối lượng công việc mà NLĐ hoàn thành theo đúng chất lượng được giao.

- Hình thức trả lương theo doanh thu: Đây là hình thức trả lương, thưởng phụ thuộc vào doanh thu thực tế mà NLĐ mang về cho doanh nghiệp với mức doanh thu kỳ vọng mà người sử dụng áp cho NLĐ trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Hình thức trả lương này thường được áp dụng cho các bộ phận có liên quan trực tiếp đến doanh thu, điển hình là bộ phận kinh doanh.

Trên đây là các hình thức trả lương chính được áp dụng tại Việt Nam. Tuy nhiên việc áp dụng hình thức trả lương phù hợp trong hoạt động đơn vị sự nghiệp nhà nước chủ yếu là hình thức trả lương theo thời gian.

Đối với NLĐ thì tiền lương là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà họ nhận được. Khoản tiền lương này sẽ giúp NLĐ tái sản xuất sức lao động của mình, nó ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của không chỉ bản thân NLĐ mà còn được dùng để duy trì nhu cầu cuộc sống hàng ngày của gia đình. Nếu tiền lương xứng đáng với sức lao động của NLĐ sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

Tuy nhiên, tiền lương - bản thân nó chưa đủ là động lực. Tiền lương nếu quá thấp sẽ không đủ để viên chức tái sản xuất sức lao động, không đủ để giúp duy trì cuộc sống gia đình của họ thì nó không thể trở thành động lực, thậm chí nó còn có tác dụng phản nghịch. Chỉ khi tiền lương đáp ứng nhu cầu vật chất, tạo sự yên tâm về khoản thu nhập, đồng thời việc chi trả lương đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc cơ bản như trả lương ngang nhau cho những NLĐ như nhau; tốc độ tăng năng suất lao động nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương... thì tiền lương mới tạo ra động lực cho NLĐ.

1.3.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

Theo TS. Lê Thanh Hà (2012): “*Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho NLD và trong chừng mực nhất định được NSDLĐ sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với NLD, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của NLD*”.

Tiền thưởng hay còn được gọi là khuyến khích tài chính, là khoản tiền ngoài tiền lương mà NLD nhận được nhờ sự nỗ lực tăng thêm của họ trong quá trình làm việc. Đó là khoản thù lao tác động đến hành vi lao động của NLD để họ thực hiện tốt hơn các tiêu chuẩn mà NSDLĐ đã đề ra. Thực hiện khuyến khích tài chính theo các chương trình tăng lương, các chương trình thưởng, các chương trình phân chia lợi nhuận, cổ phiếu, cổ phần.

Các chương trình khuyến khích này có thể được thực hiện thường xuyên theo thời điểm vào cuối quý hoặc cuối năm, hoặc đột xuất (như tăng lương thường xuyên, tăng lương đột xuất, thưởng năng suất, chất lượng, thưởng cuối năm, thưởng tết, phân chia lợi nhuận quý, phân chia lợi nhuận năm, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới,...) để ghi nhận sự xuất sắc trong quá trình thực hiện công việc của NLD. Các khuyến khích tài chính cùng với tiền lương góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho NLD và trong chừng mực nhất định được NSDLĐ sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với NLD, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của NLD.

Ngày nay, tiền thưởng là một loại kích thích có tác động tích cực tới NLD. Các doanh nghiệp cạnh tranh nhau về nhân lực một cách gay gắt, đặc biệt là nhân lực có chất lượng. Do hiệu suất công việc bị ảnh hưởng và biến động rất lớn dựa vào hiệu suất lao động. Trên tổng thể có rất nhiều loại

khuyến khích tài chính, mỗi doanh nghiệp có thể lựa chọn cho mình những khoản khuyến khích tài chính phù hợp nhất với tình hình sản xuất kinh doanh cụ thể như: Để kích cầu, tăng doanh thu thì doanh nghiệp có thể lựa chọn hình thức thưởng như là thưởng doanh thu, thưởng tăng năng suất chất lượng, thưởng tiết kiệm vật tư, nguyên liệu, phân chia lợi nhuận, thưởng sáng kiến, cải tiến kỹ thuật; thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới, giới thiệu khách hàng,...

Với một yếu tố có tính nhạy cảm cao tới động lực của nhân viên như khuyến khích thì việc mỗi tổ chức định hướng xây dựng và quản lý tốt một chương trình khuyến khích tài chính là một vấn đề chiến lược quan trọng của quản lý nhân lực trong các doanh nghiệp. Loại thù lao này gồm: tiền hoa hồng, các loại tiền thưởng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận...

Để chính sách tiền thưởng tạo động lực lao động một cách hiệu quả cho NLĐ thì chương trình khuyến khích tài chính phải đúng mục tiêu, đúng đối tượng cần khuyến khích, có tiêu chuẩn đúng và hợp lý, mức thưởng phù hợp, khoa học công bằng, kịp thời, công khai, minh bạch.

1.3.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính

Trong cuộc sống bất kỳ ai cũng có thể gặp phải các rủi ro không mong muốn, các rủi ro này có thể gây ảnh hưởng xấu tới đời sống hằng ngày của NLĐ và gia đình họ. Chính vì vậy, các đơn vị sự nghiệp công lập hầu hết đều nhận thấy tầm quan trọng của việc phải cung cấp các loại bảo hiểm và các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm và các lợi ích khác cho NLĐ. Các chương trình đó được gọi là phúc lợi cho NLĐ.

Theo TS. Đỗ Thị Tươi (2019), *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*: “Phúc lợi tài chính là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi thường được biểu hiện dưới các dạng như: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm xã hội, lương hưu, các

chế độ thai sản, ốm đau, tiền trả cho ngày nghỉ lễ, nghỉ Tết, các ngày nghỉ theo quy định của pháp luật”

Phúc lợi có ý nghĩa rất lớn không những cho NLD mà còn có ý nghĩa với các tổ chức. Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho NLD, giúp khắc phục các khó khăn và rủi ro trong cuộc sống của họ. Phúc lợi cũng góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của NLD, giúp họ luôn cố gắng trong công việc từ đó thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động. Phúc lợi làm tăng uy tín của tổ chức trên thị trường, giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài và giữ chân một lượng lao động có trình độ cao đồng thời tạo động lực làm việc cho nhân viên. Khi NLD gặp phải những rủi ro không đáng có, có thể gây ảnh hưởng tới sức khỏe, sức làm việc của họ... thì chính những phúc lợi sẽ giúp giảm bớt các gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo cho họ thông qua chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội,...

Những năm gần đây, phúc lợi đã được nhiều tổ chức quan tâm và áp dụng trong hoạt động kinh doanh của đơn vị, và đặc biệt có sự điều chỉnh của pháp luật, chính vì vậy nguồn phúc lợi mà NLD được hưởng cũng ngày càng đa dạng hơn. Phúc lợi có hai loại chủ yếu được áp dụng trong các tổ chức, bao gồm:

Phúc lợi bắt buộc: Là các khoản phúc lợi mà tổ chức bắt buộc phải thực hiện theo yêu cầu của pháp luật, nhằm đảm bảo quyền lợi cho NLD ở mức tối thiểu, do NLD ở thế yếu hơn so với NSDLĐ. Hiện nay, theo quy định của pháp luật Việt Nam thì các tổ chức phải áp dụng năm chế độ bảo hiểm xã hội cho NLD đó là: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí, tử tuất.

Phúc lợi tự nguyện: Là các khoản phúc lợi do đơn vị sự nghiệp công lập tự đưa ra, tùy thuộc vào khả năng của tổ chức, sự quan tâm đến NLD và quan điểm của ban lãnh đạo đơn vị.

Phúc lợi tự nguyện mà tổ chức đưa ra nhằm kích thích NLD gắn bó với tổ chức, cũng như thu hút những lao động có tay nghề về làm việc. Các chế độ phúc lợi tự nguyện bao gồm các nhóm phúc lợi như: 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); phúc lợi liên quan đến dưỡng sức, nghỉ ngơi...

Ngoài các loại phúc lợi nêu trên tổ chức còn có thể áp dụng một số dịch vụ cho NLD như một hình thức phúc lợi như: giúp đỡ về mặt tài chính hay cung cấp các dịch vụ giải trí, xã hội hóa một số máy móc trang thiết bị y tế....

Theo đó phúc lợi có hai tác động chính, vừa giúp NLD nâng cao thu nhập, vừa có tác dụng kích thích tinh thần, để họ nhận thấy tổ chức đã ghi nhận, thấu hiểu sự khó khăn, đặc thù trong công việc mà họ đang làm, giúp họ củng cố niềm tin vào các tổ chức. Chương trình phúc lợi tốt, cạnh tranh giúp nâng cao vị thế của tổ chức trên thị trường, thể hiện trách nhiệm xã hội của tổ chức, đồng thời tạo động lực lao động cho nhân viên.

Để chính sách phúc lợi hiệu quả góp phần giúp tổ chức tạo động lực cho NLD thì chính sách phúc lợi phải đảm bảo gắn với mức độ cống hiến của NLD, công khai minh bạch và được sự ủng hộ của NLD.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong đơn vị sự nghiệp

1.4.1. Các nhân tố bên ngoài

- *Chính sách, pháp luật của Nhà nước*

Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của Nhà nước. Cụ thể là các chính sách về tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu,... sẽ tác động đến động lực lao động của NLD. Nếu các chính sách này càng có lợi cho NLD, động lực của NLD càng cao.

- *Hệ thống phúc lợi xã hội*

Hệ thống phúc lợi xã hội có vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho NLD sau khi về hưu hoặc do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản.... Khi hệ thống phúc lợi xã hội ngày càng phát triển thì đời sống của NLD ngày càng được đảm bảo. Khi NLD được đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ thì họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn phần nào đối với cuộc sống sau khi về hưu từ đó họ sẽ chú tâm hơn với công việc, làm việc có động lực và đạt hiệu quả cao hơn.

- *Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội*

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động. Khi nền kinh tế đang trong tình trạng lạm phát, đa số NLD 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 người lao động nếu như muốn khắc phục tình trạng bi quan của NLD trong tình trạng nền kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của NLD được thỏa mãn và động lực lao động của họ sẽ cao bởi tổ chức đã cùng chia sẻ rủi ro với họ. Tương tự, việc điều chỉnh tiền lương sao cho tiền lương thực tế của NLD cao hơn trong thời kì lạm phát cũng sẽ tạo cho NLD cảm giác an toàn, gắn bó với tổ chức và ham muốn làm việc, cống hiến nhiều hơn.

1.4.2. Các nhân tố bên trong

1.4.2.1. Nhóm nhân tố thuộc về đơn vị sự nghiệp công lập

- *Mục tiêu của tổ chức*

Mục tiêu của tổ chức là toàn bộ kết quả cuối cùng hay trạng thái mà tổ chức muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính nói riêng phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đề ra. Thông thường các đơn vị chia mục tiêu thành hai loại: mục tiêu dài hạn và mục tiêu

ngắn hạn. Tổ chức cần đặt ra mục tiêu cho mình và hướng nhân viên của mình vào việc thực hiện những mục tiêu chung của tổ chức. Một tổ chức hoạt động với mục tiêu rõ ràng sẽ tạo động lực cho nhân viên làm việc có mục tiêu cụ thể và họ sẽ phấn đấu vì mục tiêu đó.

- *Văn hoá của tổ chức*

Văn hóa tổ chức là toàn bộ các giá trị mà tổ chức đó tạo nên. Văn hóa của tổ chức có tác động lớn đến phong cách làm việc của NLD tại chính tổ chức đó. Những giá trị mà tổ chức tạo nên như uy tín của tổ chức, vị thế của tổ chức sẽ làm cho NLD cảm thấy yên tâm hơn, tự hào hơn khi được làm việc trong tổ chức đó. Khi được làm việc ở trong một tổ chức có vị thế, môi trường làm việc thân thiện, năng động, chuyên nghiệp sẽ giúp cho NLD tự hào về nơi mình đang làm việc, từ đó họ sẽ cống hiến hết mình, tạo ra động lực làm việc cao hơn. Ngược lại, nếu phải làm trong một môi trường quá khắt khe hoặc thiếu tính chuyên nghiệp, tinh thần làm việc của nhân viên cũng theo đó mà suy giảm.

- *Quan điểm về tạo động lực lao động của lãnh đạo*

Quan điểm về tạo động lực lao động của lãnh đạo là cách thức hay phương thức mà người lãnh đạo dùng để tác động vào người cấp dưới hay NLD để đạt được những mục tiêu kết quả nhất định. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp tới bầu không khí và động lực làm việc của nhân viên. Một lãnh đạo giỏi và nhiều kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với nhiều nhóm nhân viên khác nhau, từ đó tạo ra sự vui vẻ hòa đồng trong môi trường làm việc, hiệu suất công việc cao hơn. Ngược lại, một nhà quản lý thiếu kinh nghiệm, chuyên quyền độc đoán đôi khi làm cấp dưới không phục, hoặc làm việc thiếu sự nhiệt tình và không có động lực làm việc. Mỗi phong cách lãnh đạo có những ưu, nhược điểm riêng, không thể xác định một phong cách lãnh đạo duy nhất cho mọi tình huống. Người lãnh đạo cần

xác định cho mình một phong cách phù hợp nhất để dẫn dắt và thúc đẩy NLD làm việc. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực làm việc của NLD hay động lực lao động trong tổ chức mà họ lãnh đạo.

- *Các chính sách về nhân sự*

Chính sách về nhân sự luôn là yếu tố quan trọng giúp cho sự thành công của tổ chức. Nó bao gồm từ khâu tuyển chọn lao động, huấn luyện, đào tạo nhân lực, bố trí sắp xếp vị trí công việc, thuyên chuyển, thăng chức, kỷ luật. Việc xây dựng hệ thống chính sách chặt chẽ, chi tiết, công bằng, rõ ràng sẽ củng cố được lòng tin của NLD đối với tổ chức. Việc thực hiện tốt chính sách trên luôn là yếu tố thúc đẩy NLD tích cực làm việc bởi nó đã đáp ứng một phần không nhỏ các mục tiêu cá nhân của NLD. Một hệ thống chính sách phù hợp còn đòi hỏi quá trình thực hiện phải chính xác, chặt chẽ và phải công bằng. Tránh tình trạng không thực hiện hoặc thực hiện sai, như thế không những không tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính mà ngược lại gây những phản ứng bất bình, chán nản cho NLD.

- *Khả năng tài chính của tổ chức.*

Khả năng tài chính của tổ chức không chỉ ảnh hưởng đến việc tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính mà còn ảnh hưởng đến tạo động lực thông qua kích thích về tinh thần. Nếu tổ chức hoạt động đạt hiệu quả thì việc sử dụng các đòn bẩy để tạo động lực cho NLD thực sự dễ dàng nhưng ngược lại khi tổ chức làm việc kém hiệu quả, cần phải thắt chặt chi tiêu thì các biện pháp để tạo động lực rất khó để thực hiện.

Cụ thể như tổ chức không có tài chính vững mạnh và ổn định thì khó có thể thanh toán lương, thưởng đúng hạn; chi trả lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi cạnh tranh cho NLD, cũng như không có điều kiện để đầu tư trang thiết bị nâng cao điều kiện làm việc hoặc tổ chức các hoạt động tập thể khác để nâng cao tinh thần đoàn kết cho NLD trong tổ chức.

1.4.2.2. Nhóm nhân tố thuộc về người lao động

- Nhu cầu và mục tiêu cá nhân của người lao động

Con người ở một khoảng không gian, thời gian nhất định luôn có nhiều nhu cầu và những mục tiêu khác nhau. Trong đó, nhu cầu, mục tiêu nào cấp bách nhất sẽ là động lực mạnh nhất và sẽ quyết định hành vi của họ. Nếu được thỏa mãn sẽ không còn là động lực thúc đẩy con người làm việc nữa. Do vậy, nhà quản lý cần nắm bắt được nhu cầu chính yếu của NLD trong từng giai đoạn và đáp ứng để tạo động lực làm việc cho NLD làm việc hiệu quả.

Mục tiêu cá nhân của NLD là cái mà NLD đặt ra và mong muốn đạt được. Mục tiêu là động cơ thôi thúc NLD làm việc. Trong một hoạt động cụ thể thì NLD và tổ chức đều có những mục tiêu nhất định. Không phải lúc nào mục tiêu của tổ chức và NLD cũng đồng nhất với nhau mà có khi sẽ trái ngược nhau. Nếu không có sự dung hòa thì cả hai bên đều không đạt được mục tiêu của mình. Vì vậy nhiệm vụ của Nhà quản lý là làm thế nào để hướng mục tiêu cá nhân NLD đồng nhất hoặc không mâu thuẫn với mục tiêu của tổ chức và tạo điều kiện để NLD hoàn thành tốt mục tiêu đó.

- Năng lực cá nhân của người lao động

Năng lực hay còn gọi là khả năng, năng khiếu là những thuộc tính cá nhân giúp con người có thể lĩnh hội một công việc, một kỹ năng hay một loại kiến thức nào đó một cách dễ dàng và khi được hoạt động phù hợp, thì khả năng của họ sẽ được phát huy, sẽ đạt được kết quả cao hơn người khác.

Năng lực vừa là yếu tố có tính di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện. Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng của con người. Năng lực được thực hiện và trưởng thành chủ yếu trong thực tế. NLD sẽ phát huy tốt nhất năng lực của mình khi họ đảm nhận những công việc phù hợp với khả năng, năng lực của mình. Vì vậy đánh giá đúng khả năng và năng lực của nhân viên là cơ sở để nhà quản lý có thể sử dụng tốt năng lực nhân viên của mình.

Để tạo động lực cho NLD thì người quản lý cần giao những công việc phù hợp với trình độ, năng lực và kinh nghiệm của NLD, tạo điều kiện để NLD phát huy hết lợi thế của mình. Nếu tổ chức giao cho NLD một công việc thấp hơn so với khả năng của họ thì sẽ gây lãng phí lao động và nhàm chán trong công việc. Ngược lại, nếu tổ chức giao cho NLD một công việc cao hơn khả năng trình độ của họ thì họ sẽ khó có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

- *Đặc điểm cá nhân của NLD*

Tính cách là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người. Nó được biểu hiện thành thái độ và hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và cả xã hội nói chung. Tính cách không phải do di truyền mà là kết quả của sự giáo dục, sự rèn luyện bản thân, và sự tác động của môi trường sống và làm việc.

Do vậy, các nhà quản lý cần nắm được tính cách mỗi NLD để đề ra chính sách tạo động lực lao động phù hợp. Nó sẽ có thể đưa đến các tác động tích cực, thậm chí làm thay đổi nhận thức, ý chí và tính cách của NLD theo hướng tốt nhất cho cá nhân và tổ chức mà họ làm việc.

1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực thông qua thù lao tài chính trong tổ chức

1.5.1. Mức độ hài lòng của người lao động

Mức độ hài lòng của NLD là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của tổ chức nói chung và hiệu quả công tác tạo động lực lao động nói riêng. Nếu như mức độ hài lòng trong công việc của NLD cao thì chắc chắn rằng họ có động lực lao động để làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức, giúp duy trì sự ổn định của nguồn nhân lực, giảm chi phí hoạt động và tăng năng suất kinh doanh. Vì khi có động lực lao động họ được đảm bảo về thù lao, phúc lợi công bằng, hợp lý, họ được tôn trọng, có môi trường làm việc thân thiện và thoải mái ...

Mức độ hài lòng của NLD có mối quan hệ logic với một số tiêu chí khác như: năng suất lao động,... Có thể đo lường mức độ thỏa mãn với công việc thông qua phỏng vấn, lắng nghe ý kiến của NLD hay tiến hành khảo sát. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên là một trong những công cụ giúp cho tổ chức đánh giá được phần nào mức độ thỏa mãn của nhân viên, hiểu được tâm tư, nguyện vọng của nhân viên. Từ đó tổ chức có những điều chỉnh chính sách nhân sự, khích lệ nhân viên phù hợp.

1.5.2. Mức độ gắn bó của người lao động

Một tổ chức muốn hoạt động lâu dài và phát triển vững mạnh cần có một đội ngũ nhân lực làm việc có trình độ chuyên môn, có đam mê và nhất là phải có sự trung thành và gắn bó lâu dài với tổ chức.

Một lực lượng lao động gắn bó có nghĩa là mỗi nhân viên đều hiểu và cam kết với giá trị và mục tiêu của tổ chức và là động lực lao động thúc đẩy không chỉ giúp người lao động làm việc tốt nhất mà giúp họ vượt lên để đạt được mục tiêu.

1.5.3. Năng suất lao động

Năng suất lao động là tiêu chí quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một tổ chức. Năng suất lao động là một chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất được một sản phẩm. Năng suất lao động được quyết định bởi nhiều nhân tố như trình độ phát triển khoa học và áp dụng công nghệ kỹ thuật, sự kết hợp xã hội của quá trình sản xuất, quy mô và tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất, các điều kiện tự nhiên.

Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cải hay hiệu suất lao động cụ thể trong quá trình sản xuất, đo bằng số sản phẩm hay lượng giá trị sử dụng được tạo ra trong một đơn vị thời gian hay đo bằng lượng thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị thành phẩm.

1.5.4. Mức độ vi phạm kỷ luật lao động

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

Mức độ vi phạm kỷ luật trong các điều kiện hợp lý là một thước đo đánh giá động lực lao động của người lao động. Tình hình chấp hành kỷ luật lao động có thể như: lao động đi làm muộn, vi phạm nội quy của doanh nghiệp, tổ chức.... Kỷ luật lao động cũng phản ánh một phần thái độ làm việc của NLD. Người lao động vi phạm nhiều lần với nhiều mức độ có thể là biểu hiện cho sự bất mãn đối với những chính sách của trung tâm và như vậy động lực lao động của người lao động sẽ bị suy giảm, hiệu quả công tác tạo động lực lao động trong trung tâm là không cao. Khi công tác tạo động lực lao động được thực hiện tốt thì NLD tự giác làm việc, tuân thủ các nội quy lao động.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao tài chính của một số đơn vị sự nghiệp công lập và bài học rút ra cho Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực thông qua thù lao tài chính của một số tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập

1.6.1.1. Kinh nghiệm của Bệnh viện Tim Hà Nội

Bệnh viện Tim Hà Nội được thành lập ngày 15/11/2001 theo Quyết định số 6863/QĐ-UB của UBND TP Hà Nội trên cơ sở tổ chức lại Bệnh viện Hoàn Kiếm. Ngày 19/8/2004, Bệnh viện Tim Hà Nội được khánh thành và chính thức đi vào hoạt động.

Sau 15 năm hoạt động và phát triển, với tôn chỉ và mục tiêu “Vì một trái tim khỏe”, phương châm 3TH “Bệnh viện thân thiện – dịch vụ thuận tiện – nhân viên thanh lịch”, Bệnh viện Tim Hà Nội đã xây dựng hệ thống tổ chức bộ máy hoàn chỉnh, quy mô 380 giường bệnh với 5 mũi nhọn chuyên môn:

Phẫu thuật tim mạch, can thiệp tim mạch, tim mạch nội khoa, tim mạch nhi khoa và tim mạch chuyên hóa.

Đến nay, bệnh viện đã có 5 trung tâm, 37 khoa phòng, đơn nguyên với đội ngũ 687 cán bộ nhân viên cùng các chuyên gia hàng đầu về chuyên ngành tim mạch, làm việc với tiêu chí 3H “Head – Hand – Heart” – trí tuệ từ khối óc, kỹ năng từ đôi tay và lương tâm từ trái tim người thầy thuốc. Số lượng bệnh nhân đến với bệnh viện ngày càng tăng lên.

Bệnh viện Tim có nhiều chính sách tạo động lực thông qua các chế độ đãi ngộ, đào tạo, học tập cho các cán bộ và nhân viên y tế. Cụ thể:

- Đối với bác sĩ trẻ, bên cạnh các yếu tố như thu nhập, chế độ đãi ngộ thì quan trọng nhất chính là môi trường làm việc, được cọ xát hằng ngày, được tích lũy kinh nghiệm thực tế cũng như được học tập, nghiên cứu bổ sung kiến thức, từ đó phục vụ người bệnh ngày một tốt hơn.

- Các Cán bộ, điều dưỡng viên, bác sĩ được cử đi đào tạo sau đại học (thạc sĩ, tiến sĩ) nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn và kỹ năng mềm hoặc tham gia những khoa học hội thảo hội nghị khoa học trong và ngoài nước có cơ hội tiếp cận và học hỏi trực tiếp từ các chuyên gia quốc tế nổi tiếng trong nhiều lĩnh vực chuyên môn.

- Đội ngũ bác sĩ chuyên gia điều dưỡng viên tại bệnh viện được áp dụng chính sách lương thưởng và đãi ngộ cạnh tranh. Chế độ nâng lương và thưởng đánh giá theo kết quả làm việc hằng năm. Chế độ phúc lợi đảm bảo và bảo hiểm đầy đủ theo quy định.

- Tạo môi trường làm việc, học tập năng động, chuyên nghiệp, nhân văn để mỗi CBNV phát huy hết tiềm năng của bản thân.

1.6.1.2. Kinh nghiệm của Bệnh viện đa khoa Huyện Ba Vì – TP Hà Nội

Là bệnh viện đa khoa hạng 2, bệnh viện đa khoa huyện Ba Vì đã được đầu tư cơ sở vật chất trang thiết bị bước đầu đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh của người dân. Hàng năm bệnh viện đã cho các điều dưỡng viên, y bác sĩ đi học các khóa học cơ bản nâng cao để sau khi học xong có thể bắt tay vào

khám chữa bệnh. Các sinh viên tốt nghiệp các trường cao đẳng đại học y khi được tuyển dụng vào làm việc được cử đi đào tạo đều phải cam kết làm việc lâu dài tại bệnh viện.

Bệnh viện đã cử cán bộ tham gia các lớp đào tạo ngắn ngày do sở y tế tổ chức và do bệnh viện tự liên hệ đồng thời mời các chuyên gia ngành Y về giảng dạy hướng dẫn cho cán bộ y tế tại viện.

Để giúp cho đội ngũ bác sĩ có động lực làm việc bệnh viện đã áp dụng đa dạng các biện pháp như trả lương, trả thưởng, các chế độ phụ cấp phúc lợi với tiêu chí trả lương đầy đủ kịp thời kích thích được sự phấn đấu của người lao động. Chi trả phụ cấp đầy đủ trong các khâu công việc như thực hiện tốt các khoản chi phí phẫu thuật, thủ thuật, chế độ độc hại, việc chi trả các khoản phúc lợi tiền thưởng qua việc cải tiến quy chế chi tiêu nội bộ điều chỉnh các mức chi hợp lý hơn cải tiến đơn giá theo hướng tăng tiền chi cho giờ trực và khen thưởng những bác sĩ có thành tích tốt.

Bên cạnh đó Bệnh viện còn có những phương pháp để tăng tiền lương cho các điều dưỡng viên và bác sĩ như tăng chi lương tăng thêm để tạo kích thích cho người lao động còn chính sách hỗ trợ đào tạo, cơ hội thăng tiến trong công việc, cải thiện điều kiện làm việc cho y bác sĩ khai thác nguồn lực phục vụ cho việc nâng cấp mở rộng cơ sở vật chất môi trường làm việc thuận lợi đầu tư trang thiết bị hợp lý. Quan tâm hơn đến điều kiện làm việc cho cán bộ y bác sĩ và người lao động môi trường làm việc sạch sẽ, đầy đủ tiện nghi phục vụ làm việc.

1.6.1.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội

Từ kinh nghiệm của các đơn vị sự nghiệp công lập khác cho thấy để thực hiện tạo động lực có hiệu quả, Trung tâm cần áp dụng:

- Chính sửa, bổ sung, hoàn thiện và sớm ban hành quy chế trả lương áp dụng hàng năm. Đây là căn cứ pháp lý quan trọng trong việc trả lương tại trung tâm và là cơ sở cho việc kiểm tra, giám sát các khoản chi cho NLD.

- Xây dựng đúng hệ số lương chức danh để trả lương (tăng thêm) phù hợp cho bộ phận quản lý, hỗ trợ trong đơn vị. Xác định việc trả lương gắn với mức độ hoàn thành công việc và đóng góp của từng CBCNV cho đơn vị. Do vậy, Trung tâm cần xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc. Thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng bình bầu A, B, C, D để tính trả lương như các đơn vị sự nghiệp công lập khác.

- Xây dựng cách tính tiền thưởng theo hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc và đánh giá kết quả nội bộ để xét thưởng cuối năm. Đồng thời phải xây dựng quy chế thưởng, quy chế thưởng có thể không nằm trong quy chế lương, mà xây dựng một quy chế thưởng riêng.

- Công tác sử dụng và giữ chân nhân lực có chất lượng thì cần phải quan tâm, chăm lo đến đời sống của cán bộ nhân viên, hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ hợp lý giúp tăng thu nhập cho cán bộ nhân viên từ đó tạo động lực làm việc là một trong những nhân tố góp phần giữ chân cán bộ y tế có trình độ chuyên môn cao và động viên cán bộ y tế toàn tâm, toàn ý với công việc, yên tâm làm việc lâu dài tại Trung tâm.

- Cần linh hoạt trong việc xây dựng cơ chế thù lao, chiêu mộ nhân tài, áp dụng được các biện pháp có nhiều điểm nhấn khác biệt trong việc sử dụng các công cụ tạo động lực.

- Không ngừng chăm lo, cải thiện điều kiện làm việc để có một môi trường làm việc an toàn, sạch đẹp và tạo cảm hứng sáng tạo.

- Lãnh đạo Trung tâm cần phải quan tâm đến chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Cụ thể, hàng năm, Trung tâm cần trích quỹ đào tạo phục vụ cho công tác đào tạo phát triển cán bộ phù hợp, trên cơ sở đó lựa chọn đúng đối tượng đào tạo và xây dựng nội dung, chương trình đào tạo hợp lý. Đây là yếu tố quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại và tương lai, là yếu tố quyết định đến sự phát triển của Trung tâm trong bối cảnh hội nhập quốc tế như hiện nay.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM GIÁM ĐỊNH Y KHOA HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về quá trình phát triển của cơ quan

2.1.1. Quá tình hình thành và phát triển

Cùng với các hoạt động của ngành Y tế, công tác Giám định y khoa luôn được sự quan tâm của Đảng và Nhà nước. Từ những ngày đầu của cuộc kháng chiến chống Pháp, Chính phủ đã có Nghị định số 21/NĐ-CP ngày 16/8/1948 xác định rõ vai trò, chức năng, nhiệm vụ của công tác Giám định y khoa. Công tác Giám định y khoa trên địa bàn thành phố Hà Nội đã có những hoạt động từ năm 1948 theo Nghị định 21/NĐ-CP của Chính phủ. Khi đó Hội đồng thương tật được thành lập ở các quân y viện, do cán bộ quân đội đảm nhiệm, có nhiệm vụ giám định thương tật cho quân nhân, du kích, dân công và công nhân quốc phòng bị thương trong chiến đấu và thực hiện nhiệm vụ phục vụ chiến đấu.

Sau ngày giải phóng Thủ đô (10/10/1954). đứng trước yêu cầu giải quyết hậu quả chiến tranh, công tác giám định thương tật cho thương binh và công nhân viên quốc phòng là một yêu cầu cấp bách của Đảng và Nhà nước, thể hiện chính sách đền ơn đáp nghĩa đối với người có công với Cách mạng, thực hiện tốt chính sách hậu phương quân đội. Do yêu cầu cấp thiết đó, dưới sự chỉ đạo của Thành ủy, UBND TP Hà Nội đã thành lập Hội đồng khám giám định và xếp hạng thương tật; ngày 29/01/1955, phiên họp giám định thương tật đầu tiên được tiến hành, đánh dấu sự hình thành chính thức của cơ quan GDYK Hà Nội.

Thông tư liên tịch số 41/TT-LB ngày 26/11/1970 của Bộ Y tế và Bộ Nội vụ về việc kiện toàn hệ thống tổ chức Hội đồng Giám định y khoa trên toàn quốc, là một ngành có hệ thống từ Trung ương đến địa phương; trên cơ sở đó Phòng Giám định y khoa trực thuộc Sở Y tế các tỉnh, thành phố được thành lập để làm công tác thường trực cho Hội đồng Giám định y khoa.

Ngày 21/3/1977, Bộ Y tế và Bộ Nội vụ ban hành Thông tư số 377/TT-LB về việc kiện toàn tổ chức Giám định y khoa địa phương; UBND thành phố Hà Nội đã ban hành quyết định số 695/QĐ-UBND ngày 15/8/1977 về việc bổ các thành viên Hội đồng Giám định y khoa và thành lập Phòng Giám định y khoa Hà Nội. Phòng Giám định y khoa là một phòng chuyên môn của Sở Y tế, chuyên trách về công tác Giám định y khoa, là bộ phận thường trực của Hội đồng Giám định y khoa thành phố, chịu trách nhiệm chuyên môn cao nhất về Giám định y khoa của thành phố Hà Nội.

Trên cơ sở Quyết định số 16/2006/QĐ-BYT ngày 17/5/2016 của Bộ Y tế về việc Ban hành chức năng, nhiệm vụ quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Trung tâm Giám định y khoa tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương. UBND thành phố Hà Nội đã ban hành Quyết định số 1454/QĐ-UBND ngày 23/4/2008 thành lập Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội trên cơ sở tổ chức lại Phòng Giám định y khoa-là cơ quan thường trực của Hội đồng giám định y khoa.

Thực hiện Nghị quyết số 15/2008/QH12 ngày 29/5/2008 của Quốc hội khóa XII về việc điều chỉnh địa giới hành chính Thành phố Hà Nội và một số tỉnh có liên quan. Ngày 13/10/2008, Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội đã ban hành Quyết định số 1243/QĐ-UBND thành lập Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội trên cơ sở hợp nhất Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội (cũ) và Trung tâm Giám định y khoa Hà Tây.

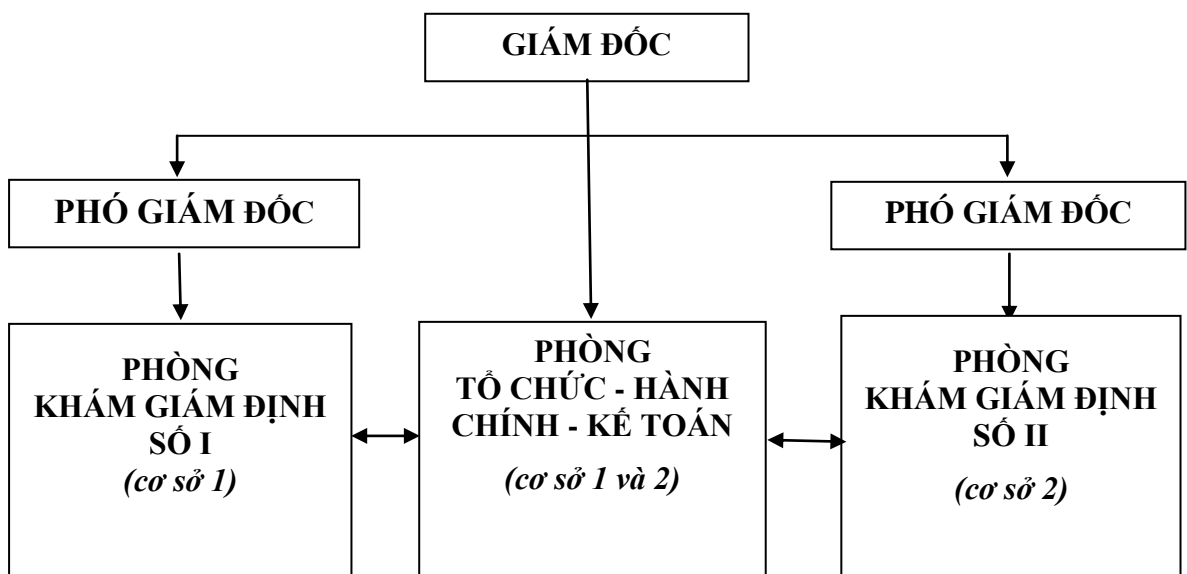
Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội là đơn vị sự nghiệp y tế công lập có thu, có tư cách pháp nhân, có con dấu, có tài khoản tại Kho bạc theo quy

định của Nhà nước; Trung tâm là cơ quan thường trực của Hội đồng Giám định y khoa Hà Nội chịu sự quản lý và chỉ đạo toàn diện của Sở Y tế Hà Nội, chỉ đạo về chuyên môn nghiệp vụ của Bộ Y tế.

Trụ sở làm việc của Trung tâm gồm có 2 cơ sở:

- Cơ sở 1: Số 86, phố Thọ Nhuộm, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội
- Cơ sở 2: Số 2, phố Bê Văn Đàn, quận Hà Đông, Hà Nội.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính - Kế toán)

Cơ cấu tổ chức bộ máy tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội khá đơn giản, theo kiểu trực tuyến chức năng. Đứng đầu là Giám đốc chỉ đạo trực tiếp hoạt động của các phòng chức năng, chuyên môn. Cơ cấu phân chia các nhiệm vụ rõ ràng.

- + 01 Ban giám đốc (Giám đốc và 02 phó giám đốc)
- + 01 Phòng chức năng: Phòng Tổ chức - Hành chính - Kế toán.
- + 02 Phòng chuyên môn là: Phòng khám giám định số I và Phòng khám giám định số II.

Bảng 2.1: Tổng số nhân lực theo phòng/ban tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội, giai đoạn năm 2018-2020

TT	Nhân lực theo phòng/ban	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
I	Ban giám đốc	3	2	2
1	Giám đốc	0	0	0
2	Phó giám đốc	3	2	2
II	Phòng TCHCKT	15	14	15
1	Trưởng phòng	1	1	1
2	Phó trưởng phòng	2	1	1
3	Bộ phận Tổ chức cán bộ	1	1	1
4	Bộ phận Tài chính, Kế hoạch	6	6	7
5	Bộ phận hành chính, tổng hợp	5	5	5
III	Phòng khám Giám định số I	38	37	38
1	Trưởng phòng	1	1	1
2	Phó trưởng phòng	2	2	2
3	Bác sĩ	12	11	12
4	Dược sĩ	1	1	1
5	Điều dưỡng	15	15	15
6	Kỹ thuật viên y	6	6	6
7	Hộ sinh	1	1	1
IV	Phòng khám Giám định số II	27	26	27
1	Trưởng phòng	1	1	1
2	Phó trưởng phòng	1	1	1
3	Bác sĩ	10	9	10
4	Điều dưỡng	11	11	11
5	Kỹ thuật viên y	4	4	4
	Tổng cộng (I+II+III+IV)	83	79	82

(Nguồn: Báo cáo thống kê nhân lực y tế các năm 2018,2019,2020; Phòng Tổ chức - Hành chính - Kế toán)

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội

Theo Quyết định số 1127/SYT-QĐ-TCCB ngày 31/12/2008 của Giám đốc Sở Y tế Hà Nội quy định chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm:

** Chức năng Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội*

Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội là đơn vị sự nghiệp y tế công lập trực thuộc Sở Y tế Hà Nội. Trung tâm là cơ quan thường trực của Hội đồng Giám định y khoa Hà Nội, chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch, chỉ đạo và triển khai hoạt động chuyên môn về công tác giám định y khoa trên địa bàn thành phố Hà Nội, trên cơ sở định hướng chiến lược của Bộ Y tế, chỉ đạo của Sở Y tế và tình hình thực tế tại Thành phố Hà Nội

** Nhiệm vụ cụ thể Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội*

+ Tổ chức giám định sức khỏe, giám định thương tật, khám giám định tai nạn lao động, khám giám định bệnh nghề nghiệp, giám định thực hiện chế độ tử tuất theo quy định của pháp luật.

+ Khám giám định cho các đối tượng chính sách: Thương binh, bệnh binh, người hoạt động kháng chiến có nguy cơ phơi nhiễm chất độc hóa học, người khuyết tật.

+ Khám tuyển dụng, khám sức khỏe lái xe các loại, khám sức khỏe định kỳ và hướng dẫn người lao động chọn ngành nghề phù hợp với khả năng lao động của từng đối tượng, thực hiện xã hội hóa trong công tác khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe ban đầu cho nhân dân (nếu có đủ điều kiện theo quy định).

+ Khám giám định khác như: Khám sinh con thứ 3 theo Thông tư 03/2013; khám thực hiện nghĩa vụ quân sự; khám giám định thi hành án,...

+ Nghiên cứu khoa học và ứng dụng thành tựu khoa học-kỹ thuật mới trong lĩnh vực giám định y khoa.

+ Tham gia đào tạo và đào tạo lại về chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ làm công tác giám định y khoa.

+ Thực hiện quản lý cán bộ, chế độ chính sách, khen thưởng, kỷ luật đối với công chức, viên chức và quản lý tài chính, tài sản của đơn vị theo quy định của pháp luật.

+ Chỉ đạo tuyến dưới về chuyên môn nghiệp vụ giám định y khoa.

+ Thực hiện chế độ thống kê, báo cáo theo quy định của pháp luật.

+ Thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn khác do Giám đốc Sở Y tế giao.

** Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận*

Ban Giám đốc

- *Giám đốc*: là người lãnh đạo, quản lý, điều hành cao nhất trong Trung tâm, giám đốc là đại diện chủ tài khoản của đơn vị ra các quyết định trong công tác quản lý hoạt động của Trung tâm.

- *Phó giám đốc*: là người giúp giám đốc về từng mặt công tác do giám đốc phân công, chịu trách nhiệm trước giám đốc về nhiệm vụ được phân công. Phó giám đốc thay giám đốc giải quyết những công việc và phải báo cáo lại những công việc đã giải quyết khi được Giám đốc uỷ quyền bằng văn.

Phòng Tổ chức - Hành chính - Kế toán:

- Xây dựng kế hoạch hoạt động (tháng, quý, năm) của Trung tâm. Tổ chức sơ kết, tổng kết việc triển khai kế hoạch.

- Tổ chức thực hiện các công tác tổ chức cán bộ, chế độ chính sách, khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ, viên chức và người lao động của Trung tâm theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức thực hiện nhiệm vụ hành chính, quản trị, văn thư lưu trữ.

- Phối hợp với 2 phòng khám giám định tổ chức đào tạo, đào tạo lại về chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ viên chức làm công tác giám định y khoa của Trung tâm và cán bộ y tế cơ sở.

- Quản lý tài chính, tài sản của Trung tâm theo đúng quy định của pháp luật. Chịu trách nhiệm về việc theo dõi, quản lý, quyết toán theo quy định.

- Tổng hợp thống kê, báo cáo kết quả hoạt động của Trung tâm.

- Xây dựng kế hoạch phát triển Trung tâm và dự toán ngân sách năm.

Phòng khám Giám định số I và Phòng khám Giám định số II

- Tổ chức khám giám định sức khỏe, giám định thương tật, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, ... theo quy định của pháp luật.

- Khám tuyển dụng lao động, đi học tập, khám sức khỏe lái xe các loại, khám sức khỏe định kỳ và tư vấn hướng dẫn người lao động chọn ngành nghề phù hợp với sức khỏe. Thực hiện khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe ban đầu cho nhân dân (nếu Trung tâm có đủ điều kiện quy định)

- Tổng hợp, hoàn thiện hồ sơ và các nội dung liên quan đối với các trường hợp giám định thuộc phạm vi nhiệm vụ và thẩm quyền giải quyết của Hội đồng Giám định y khoa Hà Nội.

- Tổ chức và thực hiện các xét nghiệm cận lâm sàng: Chẩn đoán hình ảnh, thăm dò chức năng, xét nghiệm sinh hóa - huyết học, xét nghiệm nước tiểu ... phục vụ các đối tượng khám giám định y khoa.

- Phối hợp với phòng Tổ chức - Hành chính - Kế toán thực hiện các hoạt động đào tạo, đào tạo lại, nghiên cứu khoa học, áp dụng tiến bộ khoa học về giám định y khoa.

2.1.4. Kết quả thực hiện công tác khám giám định y khoa tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội

Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội là đơn vị có chức năng nhiệm vụ gắn với việc thực hiện các chính sách của Nhà nước. Kết quả kết luận Giám định y khoa với tỷ lệ % tổn thương cơ thể (tỷ lệ % suy giảm khả năng lao động) là cơ sở pháp lý để các cơ quan chức năng Nhà nước làm căn cứ xem xét giải quyết chế độ, thực hiện chính sách cho công dân, cụ thể:

+ Sở Lao động Thương binh - Xã hội Hà Nội giải quyết chế độ cho: Thương binh, bệnh binh, người bị ảnh hưởng chất độc hóa học/DIOXIN, con liệt sĩ, người bị khuyết tật, dị tật, bệnh hiểm nghèo, ...

+ Bảo hiểm Xã hội thành phố Hà Nội xét chi trả chế độ đối với người lao động tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm bệnh nghề nghiệp trong các

trường hợp: Nghỉ hưu trước tuổi; bị tai nạn lao động; mắc bệnh nghề nghiệp;
...

+ Các cơ quan viện kiểm sát, tòa án có đề nghị trung cầu giám định y khoa với đối tượng để xem xét thi hành án ...

Do vậy kết quả thực hiện nhiệm vụ của Trung tâm Giám định y khoa phụ thuộc hoàn toàn vào số đối tượng được các cơ quan giới thiệu và sự thay đổi các chính sách của Nhà nước. Số lượng cụ thể của từng loại đối tượng đã khám giám định tại Hội đồng Giám định y khoa Hà Nội giai đoạn 2018-2020:

Bảng 2.2: Tổng hợp kết quả khám giám định cho từng loại đối tượng tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội giai đoạn 2018-2020

STT	Đối tượng khám giám định	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Thương binh, bệnh binh	20	16	14
2	Chất độc hóa học/Dioxin	567	421	437
3	Giám định bệnh nghề nghiệp	16	12	9
4	Tai nạn lao động	237	273	236
5	Giám định tổng hợp	5	2	5
6	Hưu trí	1.085	1.359	1770
7	Hưởng trợ cấp tuất	9	3	4
8	Khuyết tật	276	374	1305
9	Dị tật, bệnh hiểm nghèo	8	19	5
10	Con liệt sỹ	3	7	14
11	Giám định khác (theo đề nghị của tòa án, bảo hiểm nhân thọ)	13	5	16
12	Hưởng bảo hiểm một lần	0	6	6
13	Khám định kỳ, tuyển dụng, đi học, lái xe, khám theo yêu cầu	0	0	0
	Cộng	2.239	2.497	3821

(Nguồn: Báo cáo tổng kết công tác khám giám định các năm 2018, 2019, 2020)

Qua số liệu Bảng 2.2, có thể nhận thấy số lượt khám giám định tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội có sự thay đổi qua các năm. Tổng số

lượt đối tượng giám định giảm trong năm 2018 nhưng có xu hướng bắt tăng lên trong năm 2019 và năm 2020 ở nhóm giám định về hưu trước tuổi do suy giảm khả năng lao động và đối tượng giám định hưởng chế độ với người bị khuyết tật.

Đối tượng khám giám định chất độc hóa học/Dioxin giảm là một tất yếu khách quan do chiến tranh đã qua hàng chục những người tham gia hoạt động kháng chiến (người có công) đã đi khám giám định và được hưởng chế độ với số lượng nhiều nhất tập trung vào giai đoạn các năm 2015 - 2017, từ năm 2018 trở đi chỉ còn lại số lượng không nhiều do hồ sơ để chứng minh đã tham gia chiến đấu ở vùng bị địch rải chất độc hóa học. Những trường hợp có đủ hồ sơ theo quy định sẽ được Sở Lao động Thương binh và Xã hội giới thiệu đến khám tại Hội đồng giám định y khoa Hà Nội khám. Trong số người hoạt động kháng chiến bị phơi nhiễm chất độc hóa học/ Dioxin đến khám giám định có nhiều trường hợp đã được Hội đồng duyệt hồ sơ gửi lên tuyến Trung ương do vượt khả năng chuyên môn.

+ Đối tượng khám giám định suy giảm khả năng lao động để nghỉ hưu trước tuổi (hưu trí) là đối tượng được khám giám định nhiều nhất tại trung tâm, tuy nhiên số lượng này hàng năm có sự thay đổi: Do sự thay đổi của chính sách bảo hiểm xã hội tăng tuổi để hưởng lương hưu khi về trước tuổi quy định do suy giảm khả năng lao động, cụ thể:

=> Thứ nhất: tại Điều a, Khoản 1, Điều 55, Luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13 có quy định: Điều kiện hưởng lương hưu khi suy giảm khả năng lao động: *“Từ ngày 01 tháng 01 năm 2016, nam đủ 51 tuổi, nữ đủ 46 tuổi và bị suy giảm khả năng lao động từ 61% trở lên thì đủ điều kiện hưởng lương hưu khi suy giảm khả năng lao động. Sau đó mỗi năm tăng thêm một tuổi cho đến năm 2020 trở đi, nam đủ 55 tuổi và nữ đủ 50 tuổi thì mới đủ điều kiện hưởng lương hưu khi suy giảm khả năng lao động từ 61% trở lên”*.

⇒ Thứ hai: Mức lương hưu hàng tháng được quy định tại điều 56, Luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13 quy định như sau:

“ Điều 56. Mức lương hưu hằng tháng

1. Từ ngày Luật này có hiệu lực thi hành cho đến trước ngày 01 tháng 01 năm 2018, mức lương hưu hằng tháng của người lao động đủ điều kiện quy định tại Điều 54 của Luật này được tính bằng 45% mức bình quân tiền lương tháng đóng bảo hiểm xã hội quy định tại Điều 62 của Luật này tương ứng với 15 năm đóng bảo hiểm xã hội, sau đó cứ thêm mỗi năm thì tính thêm 2% đối với nam và 3% đối với nữ; mức tối đa bằng 75%.

2. Từ ngày 01 tháng 01 năm 2018, mức lương hưu hằng tháng của người lao động đủ điều kiện quy định tại Điều 54 của Luật này được tính bằng 45% mức bình quân tiền lương tháng đóng bảo hiểm xã hội quy định tại Điều 62 của Luật này và tương ứng với số năm đóng bảo hiểm xã hội như sau:

a) Lao động nam nghỉ hưu vào năm 2018 là 16 năm, năm 2019 là 17 năm, năm 2020 là 18 năm, năm 2021 là 19 năm, từ năm 2022 trở đi là 20 năm;

b) Lao động nữ nghỉ hưu từ năm 2018 trở đi là 15 năm.

Sau đó cứ thêm mỗi năm, người lao động quy định tại điểm a và điểm b khoản này được tính thêm 2%; mức tối đa bằng 75%.

3. Mức lương hưu hằng tháng của người lao động đủ điều kiện quy định tại Điều 55 của Luật này được tính như quy định tại khoản 1 và khoản 2 Điều này, sau đó cứ mỗi năm nghỉ hưu trước tuổi quy định thì giảm 2%.

Trường hợp tuổi nghỉ hưu có thời gian lẻ đến đủ 06 tháng thì mức giảm là 1%, từ trên 06 tháng thì không giảm tỷ lệ phần trăm do nghỉ hưu trước tuổi.”

Như vậy nếu người lao động muốn về hưu trước tuổi do bị suy giảm khả năng lao động thì phải đảm bảo điều kiện tăng tuổi và bị giảm trừ tỷ lệ hưởng lương hưu mỗi năm về trước trừ 2%. Chính vì vậy số lượng khám giám định cho đối tượng hưu trí trong các năm từ 2018-2019 có sự thay đổi,

tuy nhiên từ năm 2020 số lượng khám tăng lên khi người lao động đủ điều kiện về tuổi theo quy định.

Khám giám định tai nạn lao động: Đối tượng khám thương tích do tai nạn lao động hàng năm là không nhiều tuy nhiên có xu hướng tăng lên. Do vậy bản thân người lao động và các tổ chức, cơ quan, người sử dụng lao động cần chú trọng hơn nữa trong công tác bảo hộ lao động và thực hiện nghiêm chỉnh các quy định về an toàn lao động.

Khám giám định thương binh: Số đối tượng thương binh do ngành Lao động Thương binh giới thiệu đến khám giám định tại Hội đồng trong các năm gần đây là rất ít (Chủ yếu chỉ khám giám định cho các thương binh chuyên từ tạm thời sang vĩnh viễn và vết thương còn sót).

Khám dị tật, bệnh hiểm nghèo: Đối tượng mắc dị tật, bệnh hiểm nghèo không mang tính di truyền theo Thông tư 03/2014 của Bộ Y tế.

Khám giám định bệnh nghề nghiệp: Hàng năm số đối tượng khám bệnh nghề nghiệp tại Hội đồng không nhiều. Tuy nhiên các cơ quan, ban ngành có liên quan (nhất là lãnh đạo của các nhà máy, xí nghiệp có môi trường lao động nặng nhọc, độc hại) cần quan tâm hơn nữa tới việc tăng cường công tác bảo hộ lao động, tổ chức khám sức khỏe định kỳ phát hiện sớm những trường hợp nghi ngờ mắc bệnh nghề nghiệp, cho đi điều trị, điều dưỡng, sau đó nếu đủ điều kiện thì hoàn thiện thủ tục hồ sơ gửi tới Hội đồng để khám xác định bệnh nghề nghiệp, đảm bảo sức khỏe và quyền lợi của người lao động.

Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội đã làm tốt công tác Giám định y khoa cho các đối tượng đến giám định trong các năm qua, đảm bảo tính chính xác, khách quan và công bằng, đảm bảo các nguyên tắc chuyên môn trong giám định và luôn thực hiện đúng các quy trình chuyên môn. Các hồ sơ khám giám định do vượt quá khả năng chuyên môn được chuyển lên Viện Giám định y khoa - Bệnh viện Bạch

2.2. Thực trạng về động lực làm việc của đội ngũ viên chức Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội hiện nay

2.2.1. Thực trạng tạo động lực thông qua tiền lương

- Tiền lương, tiền công:

Việc trả lương cho cán bộ, viên chức theo hướng dẫn và quy định theo Nghị định số 204/2004/NĐ-CP của Chính phủ ngày 14/12/2004 về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang.

Trả lương cho người lao động trong biên chế được giao theo mức lương tối thiểu vùng. Hàng năm có sự điều chỉnh phù hợp.

- Phụ cấp lương:

Các chế độ phụ cấp lương gồm: Phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp chức vụ, phụ cấp kiêm nhiệm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp ưu đãi nghề và các khoản phụ cấp khác (nếu có);

Phụ cấp chức vụ lãnh đạo: Thực hiện theo qui định tại Thông Tư số 23/2005/TT-BYT ngày 25/8/2005 của Bộ Y tế, quyết định số 274/QĐ-UBND ngày 13 tháng 8 năm 2008 của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội áp dụng đối với các đơn vị sự nghiệp y tế đã được xếp hạng I; Thông tư liên tịch số 04/2018/TT-BNV ngày 27/3/2018 Thông tư Hướng dẫn về thẩm quyền thủ tục bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, thay thế và phụ cấp trách nhiệm công việc của kế toán trưởng, phụ trách kế toán của các đơn vị kế toán trong lĩnh vực kế toán nhà nước.

- Thủ trưởng đơn vị hệ số phụ cấp chức vụ: 1,0 mức lương tối thiểu

- Phó Thủ trưởng đơn vị hệ số phụ cấp chức vụ: 0,8 mức lương tối thiểu

- Kế toán trưởng hệ số phụ cấp chức vụ: 0.6 mức lương tối thiểu

- Trưởng khoa, phòng và tương đương: 0,6 mức lương tối thiểu

- Phó khoa, phòng và tương đương: 0,5 mức lương tối thiểu

Phụ cấp ưu đãi ngành: Thực hiện theo Nghị định 56/2011/NĐ-CP ngày 14/07/2011 của Chính phủ, cụ thể :

- Tính phụ cấp ưu đãi ngành 40% cho tất cả cán bộ nhân viên làm công tác chuyên môn của đơn vị trong biên chế và hợp đồng trong chỉ tiêu thuộc diện được hưởng chế độ theo quy định của Nhà nước.

- Tính phụ cấp ưu đãi ngành 20% cho các cán bộ công nhân viên trong biên chế và hợp đồng làm công việc gián tiếp được hưởng chế độ theo quy định của Nhà nước.

Phụ cấp độc hại nguy hiểm đối với cán bộ, viên chức ngành y tế: Thực hiện theo công văn số 6608/BYT - TCCB ngày 12/08/2005 của Bộ Y tế hướng dẫn thực hiện chế độ phụ cấp độc hại, nguy hiểm đối với cán bộ viên chức ngành y tế. Thông tư liên tịch số 13/2012/TTLT-BLĐTBXH-BYT ngày 30/05/2012 hướng dẫn thực hiện chế độ bồi dưỡng bằng hiện vật đối với người làm việc trong điều kiện có yếu tố nguy hiểm, độc hại. Thông tư này có hiệu lực từ ngày 15/07/2012. Bãi bỏ các thông tư liên tịch số 10/1999/TTLT-BLĐTBXH-BYT ngày 13/07/1999 và số 10/2006 TTLT-BLĐTBXH-BYT ngày 12/09/2006. Đối với kỹ thuật viên xét nghiệm có bằng cấp, chứng chỉ được hưởng hệ số phụ cấp là 0,2; viên chức, nhân viên làm việc trực tiếp không có văn bằng hưởng hệ số phụ cấp là 0,1 trên mức lương cơ bản.

Chế độ bồi dưỡng độc hại hiện vật theo công việc thực tế: Thực hiện Thông tư liên tịch số 10/2006/TTLB - BLĐTBXH - BYT ngày 12/9/2006, căn cứ mức độ môi trường làm việc, căn cứ ngày công lao động thực tế. Bồi dưỡng bằng hiện vật: được tính theo định suất cho một ngày làm việc và có giá trị bằng tiền tương ứng theo mức 1= 4.000đ/định suất (áp dụng cho CBNV khoa xét nghiệm chưa được hưởng chế độ ưu đãi nghề).

3. Chi làm thêm giờ:

Thực hiện theo Thông tư liên tịch số 23/2015/TT-BLĐTBXH ngày 23/6/2015 của Bộ Lao động Thương Binh và Xã Hội:

- Số giờ làm thêm thực hiện không quá 300h/người/1năm do tính chất đặc thù của công việc, thực hiện quy định tại Điều 98 Luật lao động năm 2019

- Căn cứ tính lương làm thêm giờ: Tiền lương giờ dùng làm căn cứ để tính trả tiền lương làm thêm giờ được xác định bằng tiền lương của 01 tháng chia cho số giờ làm việc tiêu chuẩn trong một tháng. Trong đó:

+ Số giờ làm việc tiêu chuẩn trong một tháng được xác định bằng số giờ làm việc tiêu chuẩn trong một ngày nhân với số ngày làm việc tiêu chuẩn trong một tháng.

+ Số giờ làm việc tiêu chuẩn trong một ngày là 8 giờ. Riêng đối với người làm công việc nặng nhọc độc hại nguy hiểm theo danh mục do Bộ lao động TB và XH ban hành được thực hiện rút ngắn thời giờ làm việc trong một ngày theo quy định.

+ Số ngày làm việc tiêu chuẩn trong một tháng là 22 ngày.

- Đối với trường hợp làm thêm giờ ban ngày không được nghỉ bù:

$$\begin{array}{l} \text{Tiền lương làm} \\ \text{Thêm giờ vào} \\ \text{Ban ngày} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Tiền lương} \\ \text{giờ} \\ \text{300\%} \end{array} \times \begin{array}{l} 150\% \text{ hoặc} \\ 200\% \text{ hoặc} \\ 300\% \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Số giờ} \\ \text{Thực tế} \\ \text{Làm thêm} \end{array}$$

+ 150% áp dụng đối với giờ làm thêm vào ngày thường;

+ 200% áp dụng đối với giờ làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần;

+ 300% áp dụng với giờ làm thêm vào ngày lễ hoặc ngày được nghỉ bù nếu ngày lễ trùng vào ngày nghỉ hàng tuần, ngày nghỉ có hưởng lương (trong mức 300% này đã bao gồm cả tiền lương trả cho thời gian được hưởng nguyên lương theo quy định tại Điều 55, 57 Nghị định số 145/2020/NĐ-CP

- Đối với trường hợp làm thêm giờ ban ngày, nếu được bố trí nghỉ bù những giờ làm thêm thì được hưởng tiền lương làm thêm giờ vào ban ngày như sau: Tiền lương làm thêm giờ vào ban ngày được tính như sau:

$$\begin{array}{l} \text{Tiền lương làm} \\ \text{Thêm giờ vào} \\ \text{Ban ngày} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Tiền} \\ \text{lương} \\ \text{giờ} \end{array} \times \begin{array}{l} 50\% \text{ hoặc} \\ 100\% \text{ hoặc} \\ 200\% \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Số giờ} \\ \text{Thực tế} \\ \text{Làm thêm} \end{array}$$

+ 50% áp dụng đối với giờ làm thêm vào ngày thường;
 + 100% áp dụng đối với giờ làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần;
 + 300% áp dụng với giờ làm thêm vào ngày lễ hoặc ngày được nghỉ bù nếu ngày lễ trùng vào ngày nghỉ hàng tuần, ngày nghỉ có hưởng lương (trong mức 200% này đã bao gồm cả tiền lương trả cho thời gian được hưởng nguyên lương theo quy định tại các điều 73,74,75 và 78 của Bộ luật Lao động);

- Tiền lương làm việc làm thêm giờ trong tháng được tính trả vào kỳ lương của tháng sau liền kề căn cứ vào bảng kê chi tiết số giờ làm việc thực tế làm việc làm thêm giờ trong tháng có xác nhận của Thủ trưởng cơ quan.

- Các bộ phận phải thực hiện nhiệm vụ vào ngày nghỉ, lễ, tết... phải có quyết định của Thủ trưởng đơn vị. Lãnh đạo khoa, phòng bố trí nhân lực cho hợp lý, tránh lãng phí, ngày làm thêm sẽ được bố trí ngày nghỉ bù.

4. Các khoản kinh phí công đoàn, Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, Bảo hiểm tai nạn và khám sức khỏe định kỳ hàng năm:

- Thực hiện trích tiền lương ngạch bậc và phụ cấp chức vụ theo chế độ qui định hiện hành của Nhà nước;

- Cán bộ, viên chức được hỗ trợ kinh phí khám bệnh tổng quát (nếu có).

Chi trả thu nhập tăng thêm

Tổng mức thu nhập tăng thêm trong năm tối đa không vượt quá 2 lần quỹ tiền lương cấp bậc, chức vụ trong năm do Nhà nước qui định;

Dùng vào các mục đích : Chi TNTT theo quy chế chi tiêu nội bộ này;

Hàng quý bộ phận Phòng TCHCKT phải tạm trích nộp 60% (Chênh lệch thu bù chi) để chi thu nhập thêm cho người lao động theo qui chế chi tiêu nội bộ của đơn vị và qui định hiện hành của Nhà nước (Thông tư số 71/2006/TT-BTC ngày 09 tháng 8 năm 2006 của Bộ Tài chính hướng dẫn thực hiện Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Chính phủ)

Quỹ tiền lương cấp bậc, chức vụ làm cơ sở để tính tổng thu nhập tăng thêm trong năm của đơn vị được xác định:

$$\begin{array}{l} \text{Quỹ} \\ \text{tiền} \\ \text{lương} \\ \text{cấp} \\ \text{bậc,} \\ \text{chức vụ} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Lương tối} \\ \text{thiểu} \\ \text{chung do} \\ \text{NN} \\ \text{qui định} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Hệ số} \\ \text{lương} \\ \text{cấp bậc} \\ \text{bình} \\ \text{quân} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Hệ số} \\ \text{phụ} \\ \text{cấp} \\ \text{chức vụ} \\ \text{bình} \\ \text{quân} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Biên chế} \\ \text{và LĐ} \\ \text{Hợp đồng} \\ \text{từ 1} \\ \text{năm trở} \\ \text{lên} \end{array} \times \begin{array}{l} 12 \\ \text{tháng} \end{array}$$

Trong đó:

- Lương tối thiểu chung áp dụng theo quy định của Chính phủ.
- Hệ số tiền lương cấp bậc và phụ cấp chức vụ thực hiện nghị định 204/2004/ND - CP ngày 14/12/2004 của Chính Phủ và Thông tư số 23/2005/TT- BYT ngày 25/8/2005 của Bộ Y tế.
- Số lao động của đơn vị: Lao động trong biên chế và lao động hợp đồng có thời gian làm việc từ 01 năm trở lên.

Đối tượng được chi TNTT: Là CBVC trong biên chế; nhân viên hợp đồng có thời gian làm việc tại trung tâm từ 01 năm trở lên. Đảm bảo hiệu suất đóng góp, Quyết định đánh công chức viên chức, nhân viên hợp đồng.

Phương thức chi trả TNTT:

Hệ số TNTT gồm: Thu nhập tăng thêm bình quân, Hệ số ngạch bậc, hệ số chức vụ, hệ số thâm niên, hệ số trách nhiệm (nếu có), hệ số bình xét A, B,

C hàng tháng theo tiêu chuẩn thi đua khen thưởng của đơn vị, số lao động trong tháng. Cụ thể như sau:

- Thu nhập tăng thêm bình quân (TNTTbq): Tổng số kinh phí tiết kiệm được trong tháng chia tổng các hệ số ngạch bậc, hệ số thâm niên công tác, hệ số A,B,C.

$$\text{TNTTbq} = \frac{\text{Tổng số kinh phí tiết kiệm được chi trả trong tháng}}{\text{Tổng hệ số (H+TN) x I x K}}$$

Trong đó:

- + H: Hệ số chức vụ - ngạch bậc
- + TN: Hệ số thâm niên công tác
- + I : Hệ số trách nhiệm (nếu có)
- + K: Hệ số A, B, C

Bảng 2.3: Bảng hệ số chức vụ

STT	NỘI DUNG	HỆ SỐ
1	Thủ trưởng đơn vị	2.4
2	Phó Thủ trưởng đơn vị	2.1
3	Trưởng phòng	1.8
4	Kế toán trưởng	1.8
5	Phó phòng	1.5
6	Cán bộ nhân viên trong biên chế	
	+ Đối với viên chức hệ Đại học	1.2
	+ Đối với viên chức hệ Trung cấp	1.0
7	Cán bộ nhân viên trong hợp đồng	0.7

- CBVC làm việc tại Trung tâm có số năm làm việc (tính theo sổ BHXH) cứ đủ 5 năm được hưởng thâm niên một bậc là 0,01.

- Hệ số đối với những lĩnh vực, công việc mang tính chất trách nhiệm cao (như tài chính...) là: 0,05.

6.8. Các quy định chi tiết để hưởng TNTT

- Căn cứ vào thông tư số 113/2007/TT-BTC ngày 24/09/2007 của Bộ Tài chính sửa đổi bổ sung thông tư số 71/2006 TT-BTC ngày 9/8/2006 của BTC để làm cơ sở cho chi trả thu nhập tăng thêm, với mức tối đa không quá 60% số chênh lệch thu lớn hơn chi đơn vị xác định được theo quý;

- Các công chức, viên chức được xếp ở hệ số thu nhập nào sẽ được hưởng hệ số thu nhập đó.

Thu nhập tăng thêm đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong tổng số thu nhập của người lao động, mức chi hàng quý phụ thuộc vào tình hình thu chi của đơn vị ở từng thời điểm khác nhau, nó được coi là một trong những đòn bẩy quan trọng thúc đẩy tăng năng suất lao động, giúp người lao động có thêm động lực làm việc và phấn đấu.

Bên cạnh những ưu điểm đã đạt được, việc phân phối tiền lương cho NLĐ tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội còn một số tồn tại:

Việc xác định hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ được xem là cơ sở để kích thích nâng cao năng suất lao động, tuy nhiên việc áp dụng chung hệ thống các tiêu chí đánh giá đối với tất cả CBCNV trong Trung tâm là chưa hợp lý. Bởi các công việc có tính chất khác nhau sẽ có các tiêu chí đánh giá khác nhau để đảm bảo tính công bằng và hợp lý trong công tác đánh giá.

Sự phân bổ hệ số lương năng suất của từng phòng ban để tính lương cho bộ phận lao động gián tiếp đôi khi còn phụ thuộc nhiều vào ý chí chủ quan của lãnh đạo xét duyệt, chưa đánh giá đầy đủ mức độ hoàn thành công việc cũng như trình độ, năng lực, chức năng, nhiệm vụ, tính trách nhiệm của từng phòng ban trong Trung tâm, do đó cần bổ sung và hoàn thiện việc xác

định hệ số lương năng suất của từng phòng ban để đảm bảo công bằng hơn trong việc phân phối lương giữa các phòng ban nói chung và NLD nói riêng.

Các chế độ phụ cấp của Trung tâm khá đơn giản, chưa tạo được sự thu hút đối với các vị trí đòi hỏi trình độ chuyên môn kỹ thuật cao. Do đó chưa tạo được động lực thực sự để NLD yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài.

Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu đối với NLD ở mọi tổ chức, mọi đơn vị, nên tiền lương cao hay thấp, có ảnh hưởng rất lớn đến thái độ cũng như năng suất làm việc của họ. Dưới đây là bảng tiền lương bình quân của Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội giai đoạn 2018 – 2020:

Bảng 2.4: Tiền lương bình quân của cán bộ Trung tâm

Tiêu chí	2018	2019		2020	
	Số lượng (triệu đồng)	Số lượng (triệu đồng)	Tỷ lệ 2019/2018 (%)	Số lượng (triệu đồng)	Tỷ lệ 2020/2019 (%)
TLBQ Khối CB quản lý (triệu đồng/người/tháng)	11.000	12.200	10,9	13.100	7,37
TLBQ Khối Nhân viên (đồng/người/tháng)	5.920	6.500	9,79	7.020	8,0
TLBQ Khối Lao động hợp đồng (đồng/người/tháng)	3.500	3.920	12,0	4.300	9,69

(Nguồn: Phòng Tài chính- Kế toán)

Theo số liệu bảng trên ta thấy, nhìn chung tiền lương bình quân theo khối cán bộ quản lý, nhân viên và lao động hợp đồng, thu nhập bình quân đầu người/tháng của NLD có xu hướng tăng dần qua các năm. Năng suất lao động tăng thì thu nhập NLD cũng tăng theo. Tiền lương của khối lao động hợp đồng năm 2020 tăng 9,69 % so với năm 2019. Điều này tạo được sức hút về mặt tài chính đối với NLD, cũng một phần phản ánh tình hình tài chính của đơn vị.

Để đánh giá mức độ hài lòng của NLD đối với vấn đề tiền lương, tác giả đã sử dụng bảng hỏi để khảo sát ý kiến của NLD (*Phụ lục 01*).

Kết quả khảo sát thu được như sau:

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền lương

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng
Tiền lương được chi phù hợp, dựa trên kết quả thực hiện công việc	Số phiếu	4	7	54	17	82
	%	4.9	8.5	65.9	20.7	100
Được biết và đọc quy chế trả lương	Số phiếu	3	7	61	11	82
	%	3.7	8.5	74.4	13.4	100
Tiêu chí đánh giá rõ ràng	Số phiếu	4	10	56	12	82
	%	4.9	12.2	68.3	14.6	100
Đảm bảo công bằng giữa những người lao động	Số phiếu	2	10	59	11	82
	%	2.4	12.2	72	13.4	100
Hài lòng với mức tiền lương nhận được	Số phiếu	4	7	59	12	82
	%	4.9	8.5	72	14.6	100

(Nguồn: Theo tính toán từ kết quả điều tra của tác giả)

Quan sát số liệu từ bảng 2.5 ta thấy phần lớn các CBCNV trong Trung tâm đều hài lòng với mức lương mà họ nhận được. Kết quả cụ thể:

Quan sát số liệu từ bảng 2.5 ta thấy phần lớn các CBCNV trong trung tâm đều hài lòng với mức lương mà họ nhận được. Kết quả thu được có 12/82 (tương ứng với 14,6 %) CBCNV hoàn toàn hài lòng với mức lương mà họ nhận được, có 59/82 (tương ứng với 72%) số lao động hài lòng với mức

lương hiện tại, có 7/82 (tương ứng với 8,5%) số lao động cảm thấy chưa thực sự hài lòng và có một tỷ lệ rất nhỏ là 4/82 người (tương ứng với 4,9%) số lao động không hài lòng với mức lương nhận được khi làm việc ở trung tâm.

Cụ thể, với tiêu chí đánh giá “*Tiền lương được chi trả phù hợp, dựa trên kết quả thực hiện công việc*”, có 17/82 số phiếu được hỏi (tương ứng với 20,7%) số lao động hoàn toàn đồng ý, có 54/82 (tương ứng với 65,9%) số lao động đồng ý, có 7/84 (tương ứng với 8,5%) số lao động đánh giá không đồng ý và vẫn có 4/84 người (tương ứng với 4,9%) đánh giá tiền lương chi trả trung tâm thực sự chưa hợp lý, chưa dựa trên kết quả thực hiện công việc.

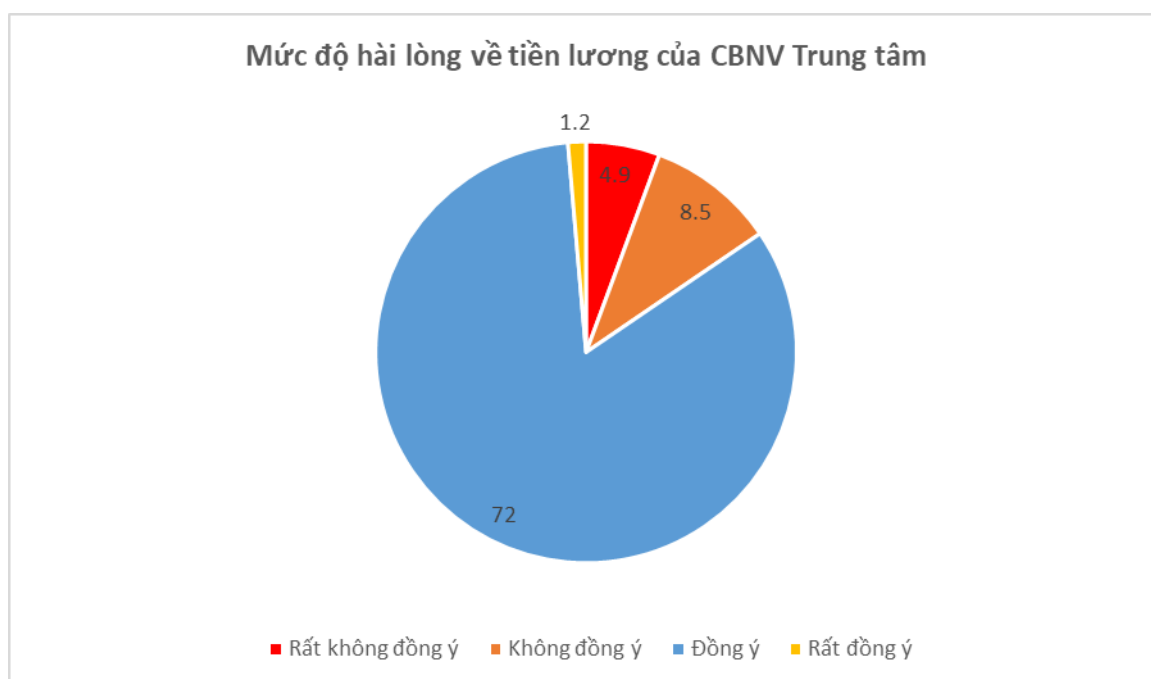
Hay với tiêu chí đánh giá “*Tiền lương đảm bảo công bằng giữa những NLD*”, có 11/84 số phiếu được hỏi (tương ứng với 13,4%) số lao động hoàn toàn đồng ý, có 59/84 (tương ứng với 72%) số lao động đồng ý, có 10/84 (tương ứng với 12,2%) số lao động đánh giá không đồng ý và vẫn có 2/84 người (tương ứng với 2,4%) đánh giá tiền lương tiền lương đảm bảo công bằng giữa những NLD.

Với các nội dung đánh giá còn lại kết quả đều nhận được sự đánh giá tích cực từ phía NLD.

Từ những phân tích trên, ta có thể thấy, phần lớn NLD đều hài lòng với mức lương nhận được từ trung tâm. Tỷ lệ 4,9% NLD hoàn toàn không hài lòng với mức lương nhận được chiếm đa phần ở bộ phận gián tiếp bởi họ thấy tiền lương nhận được chưa tương xứng với năng lực làm việc của mình.

Nguyên nhân của thực trạng trên là do phương pháp trả lương cho người lao động phần lớn dựa vào thời gian NLD có mặt ở trung tâm, mặt khác tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc còn khá chung chung, chưa được lượng hóa cụ thể. Chính vì thế NLD sẽ cảm thấy nhàm chán và không tích cực phấn đấu trong lao động. Đây là yếu tố trung tâm cần xem xét để tránh lãng phí nguồn nhân lực hiện có cũng như cần xây dựng các chính sách, biện

pháp thiết thực nhằm nâng cao động lực làm việc thực sự cho NLD; tạo cảm giác công bằng đối với CBCNV để họ phấn đấu, nỗ lực hơn nữa vì lợi ích của bản thân cũng như của trung tâm. Đồng thời nâng cao hiệu quả công tác tiền lương nói riêng và chính sách thù lao tài chính của trung tâm nói chung.



Biểu đồ 2.1: Mức độ hài lòng về tiền lương của cán bộ nhân viên Trung tâm - Đơn vị %

(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả - 2020)

2.2.2. Thực trạng tạo động lực thông qua tiền thưởng

Ngoài tiền lương, Trung tâm còn sử dụng hệ thống tiền thưởng như một công cụ tạo động lực hữu hiệu để tạo ra niềm say mê công việc cho NLD. Hàng năm trên cơ sở quy định về khen thưởng của trung tâm, Giám đốc Trung tâm sẽ thành lập Hội đồng thi đua khen thưởng để xét thưởng danh hiệu thi đua cho CBCNV và trao đổi với Chủ tịch công đoàn xét thưởng hoàn thành Kế hoạch cho các phòng ban và các cá nhân có thành tích tốt trong công việc được giao.

Là một tổ chức có lịch sử phát triển tương đối vững mạnh trong công tác giám định, ngoài tiền lương, Trung tâm cũng coi trọng công tác khen thưởng như là một biện pháp tăng thêm thu nhập cho NLĐ cũng như là khoản khuyến khích về mặt vật chất lẫn tinh thần góp phần tạo động lực cho NLĐ yên tâm làm việc và công tác.

Hiện tại Trung tâm đang áp dụng các hình thức thưởng: thưởng theo quý, thưởng năm. Căn cứ vào quỹ tiền thưởng hiện có để quy định mức thưởng cho CBCNV trên cơ sở xếp loại thành tích A, B, C và hệ số lương chức danh. Sau đây là bảng xếp loại thành tích được xét theo các tiêu chí:

Bảng 2.6: Bảng hệ số xét thưởng A, B, C

STT	NỘI DUNG	HỆ SỐ
1	Loại A	1,0
2	Loại B	0,7
3	Loại C	0,5

(Nguồn: Phòng Tài chính- Kế toán)

- Năng suất lao động thông qua bình xét A, B, C trong tháng theo tiêu chuẩn thi đua khen thưởng của Trung tâm;

- Mức bình xét phân loại có 3 mức như sau:

Tiêu chuẩn loại A:

+ Hoàn thành tốt nhiệm vụ chuyên môn được giao;

+ Thực hiện đúng chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước;

+ Chấp hành tốt nội quy, qui chế cơ quan và các qui định và điều lệ hoạt động của trung tâm;

+ Có ngày công lao động thực tế đầy đủ trong tháng đã duyệt và có ngày nghỉ trong tháng dưới 05 ngày (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết).

+ Các trường hợp được cử đi học tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ được tính như đi làm.

Tiêu chuẩn loại B:

+ Thực hiện đúng chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước;

+ Chấp hành tốt nội quy, quy chế cơ quan và các qui định và điều lệ hoạt động của trung tâm;

+ Chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao;

+ Đi học có về tham gia công việc của cơ quan nhưng phải có đủ ngày công theo quy định.

+ Có ngày công lao động thực tế được duyệt và có ngày nghỉ trong tháng từ 05 ngày đến dưới 07 ngày (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết).

+ Các trường hợp được cử đi học tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ được tính như đi làm.

Tiêu chuẩn loại C:

+ Không hoàn thành chức trách nhiệm vụ được giao;

+ Đi học tập trung có về tham gia công việc của cơ quan;

+ Có ngày công lao động thực tế được duyệt và có ngày nghỉ trong tháng từ 05 ngày đến dưới 10 ngày (trừ những ngày nghỉ Lễ, Tết).

Không chi thưởng với các trường hợp:

+ Vi phạm nội quy, quy chế của trung tâm;

+ Vi phạm kỷ luật dưới mọi hình thức; trong thời gian bị kỷ luật.

+ Nghỉ từ 10 ngày trong tháng (đã bao gồm các ngày nghỉ phép, nghỉ không lương, nghỉ ốm, nghỉ thai sản)

Để đánh giá mức độ hài lòng của NLD đối với tiền thưởng, tác giả đã sử dụng bảng hỏi để khảo sát ý kiến của NLD (*Phụ lục 01*).

Kết quả điều tra thu được như sau:

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về tiền thưởng*Đơn vị tính: Người*

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng
Thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV	Số phiếu	6	8	64	4	82
	%	7.3	9.8	78	4.9	100%
Tiêu chí xét thưởng rõ ràng	Số phiếu	4	6	65	7	82
	%	4.9	7.3	79.3	8.5	100%
Mức thưởng hợp lý	Số phiếu	5	7	64	6	82
	%	6.1	8.5	78	7.3	100%
Chính sách thưởng có tác dụng khuyến khích cao	Số phiếu	6	7	66	3	82
	%	7.3	8.5	80.5	3.7	100%
Hài lòng với mức thưởng nhận được	Số phiếu	5	6	62	9	82
	%	6.1	7.3	75.6	11	100%

(Nguồn: Theo tính toán từ kết quả điều tra của tác giả)

Theo kết quả khảo sát, ta thấy rằng đa số NLD đều cảm thấy hài lòng về tiền thưởng tại trung tâm. Kết quả thu được có 9/84 người (tương ứng với 11%) đánh giá là hoàn toàn hài lòng với tiền thưởng nhận được của trung tâm; có 62/84 (tương ứng với 75,6%) số lao động đánh giá hài lòng; có 6/84 người (tương ứng với 7,3%) đánh giá không hài lòng và chỉ có 5/84 người (tương ứng với 6,1%) số lao động hoàn toàn chưa hài lòng về tiền thưởng nhận được tại trung tâm. Điều này phản ánh chính sách thưởng hiện nay của trung tâm đã đáp ứng được nhu cầu của đại bộ phận NLD, chỉ có một tỷ lệ khá nhỏ NLD

đánh giá chính sách thưởng chưa thực sự hợp lý, chưa tạo động lực, kích thích họ trong làm việc.

Do đặc thù là đơn vị sự nghiệp công lập nên còn một số bất cập trong công tác khen thưởng, chủ yếu là khen thưởng theo định kỳ, chưa có khen thưởng đột xuất, đối tượng được khen thưởng chưa phải vào người lao động trực tiếp mà chủ yếu là những cán bộ có vị trí quản lý, mức chi thưởng còn thấp so với mặt bằng chung. Đây cũng là hạn chế còn tồn đọng trong chính sách tiền thưởng của trung tâm, Bởi vậy trung tâm cần phải xem xét và điều chỉnh lại các hình thức thưởng sao cho phù hợp hơn.

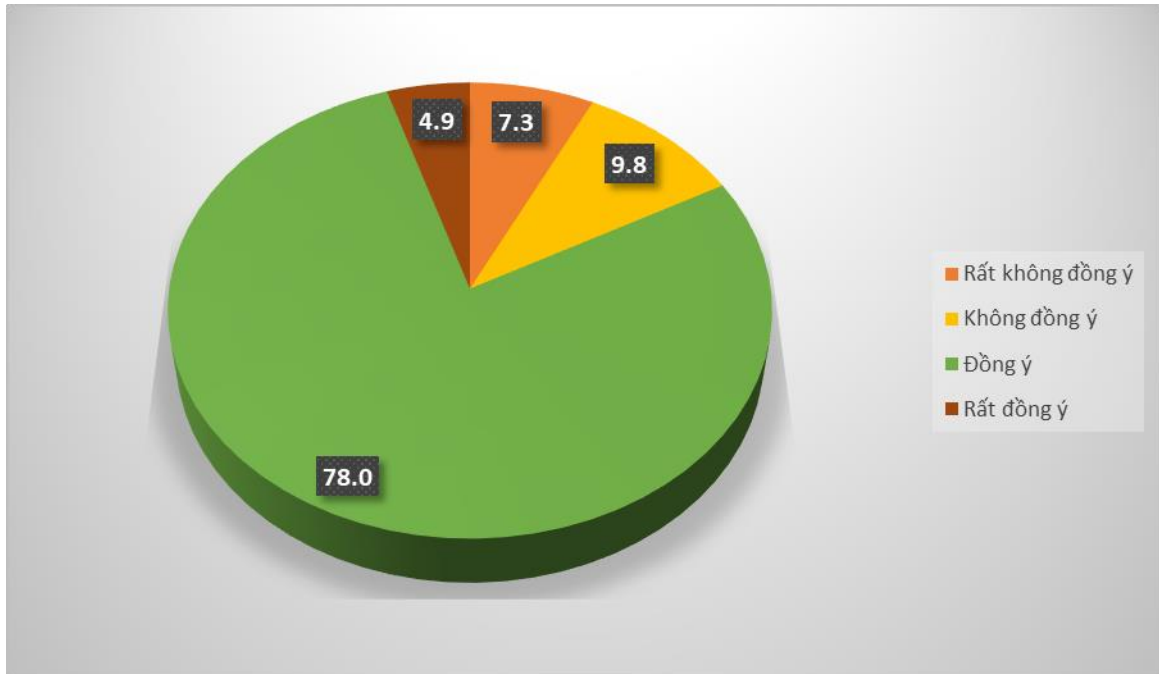
Với nội dung đánh giá “*Thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV*”, kết quả khảo sát ý kiến của NLD như sau: có 4/84 số phiếu được hỏi (tương ứng với 4,9%) đánh giá hoàn toàn đồng ý; có 64/84 người (tương ứng với 78%) đồng ý; có 8/84 người (tương ứng với 9,8%) đánh giá không đồng ý và chỉ có 6/84 (tương ứng với 7,3%) số lao động đánh giá hoàn toàn không đồng ý.

Với các nội dung đánh giá còn lại cũng nhận được sự đánh giá khá tích cực từ phần lớn NLD trong trung tâm.

Điều đó cho thấy các chính sách thưởng của trung tâm đã đáp ứng nhu cầu của phần lớn NLD trong trung tâm, tuy nhiên để thực sự tạo động cho NLD hăng say, tích cực làm việc, trong thời gian tới trung tâm cần bổ sung, chỉnh sửa những chính sách và đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm thúc đẩy mạnh mẽ động lực của NLD thông qua các chế độ thưởng.

Biểu đồ 2.2. dưới đây sẽ thể hiện rõ hơn mức độ hài lòng của CBCNV về tiền thưởng tại trung tâm:

Đơn vị %



Biểu đồ 2.2: Mức độ hài lòng của CBCNV về tiền thưởng tại trung tâm

(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả - 2020)

2.2.3. Thực trạng tạo động lực thông qua phúc lợi tài chính

Nhận thức được tầm quan trọng của các chế độ phúc lợi đối với công tác tạo động lực lao động, trung tâm luôn đảm bảo các phúc lợi bắt buộc như đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ ốm đau, thai sản theo đúng quy định của Nhà nước. Trung tâm cũng có những khoản phúc lợi khác như: tiền thăm hỏi ốm đau, hiếu, hỷ; quà sinh nhật, quà các dịp lễ, Tết, như Tết thiếu nhi 1/6; các kỳ nghỉ mát, hội thi thể dục thể thao...

Đối với các trường hợp ốm đau, thai sản, ma chay, hiếu hỉ đều được công đoàn Trung tâm quan tâm. Qua đó, NLD cảm thấy yên tâm công tác, gắn bó với công việc hơn.

Trung tâm áp dụng chế độ cho những ngày nghỉ nguyên lương của Trung tâm như sau:

- Nghỉ phép: Mỗi năm công tác NLD được hưởng 12 ngày phép;
- Nghỉ lễ: Hàng năm NLD hưởng số ngày nghỉ lễ theo quy định của Luật Lao động;
- Con cái kết hôn nghỉ 01 ngày phép;
- Bản thân kết hôn nghỉ 03 ngày phép;
- Cha mẹ mất (Kể cả bên chồng, bên vợ), vợ hoặc chồng, con cái mất được nghỉ 03 ngày không trừ vào phép năm;
- Nghỉ việc do ngừng việc, chờ việc vì lý do khách quan hay bất khả kháng được trả lương theo mức lương tối thiểu vùng áp dụng theo khoản 3 điều 62 Luật Lao động;

Các số liệu về phúc lợi thông qua tổ chức Công đoàn của Trung tâm năm 2019 sau đây sẽ phản ánh phần nào những nỗ lực đó của Trung tâm.

Bảng 2.8: Các khoản chi tiêu phúc lợi năm 2020

Đơn vị tính: Đồng

STT	Các khoản chi	Số tiền
1	Hiếu	8.500.000
2	Hi	10.250.000
3	Thăm hỏi	5.500.000
4	Các chương trình văn nghệ, thể dục, thể thao	10.900.000
5	Mừng tuổi đầu năm	21.000.000

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo của Trung tâm năm 2019)

Phân tích bảng 2.8 cho thấy Trung tâm luôn nỗ lực trong thực hiện các phúc lợi không chỉ những quyền lợi lâu dài, lớn lao như các chế độ về bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chế độ hưu trí, hiếu hi, ... mà còn rất chu đáo cả chia sẻ cả những niềm vui, nỗi buồn đời thường như thăm hỏi ốm đau, mừng tuổi... Những quan tâm thiết thực này có sức động viên NLD thêm yên tâm, gắn bó với Trung tâm. Tuy nhiên các chương trình phúc lợi vẫn còn một số hạn chế dẫn đến sự không hài lòng của NLD như:

Thứ nhất, quy chế phúc lợi chưa được phổ biến sâu rộng đến toàn bộ nhân viên, nhiều lao động chưa hiểu rõ về các khoản phúc lợi mình được nhận từ Trung tâm nên chưa khuyến khích được toàn thể NLD tham gia và ủng hộ các chương trình phúc lợi.

Thứ hai, việc xây dựng các chương trình phúc lợi chưa xuất phát và sát thực với những nhu cầu của NLD toàn Trung tâm nên chưa có nhiều tác động đến việc tạo động lực lao động.

Thứ ba, các chế độ phúc lợi chưa thực sự đa dạng, chưa tạo được động lực thiết thực cho NLD, chưa thu hút và giữ chân NLD giỏi làm việc tại trung tâm.

Để xem xét mức độ hài lòng đối với chế độ phúc lợi tại trung tâm, tác giả cũng đã tiến hành khảo sát ý kiến của NLD (*Phụ lục 01*)

Kết quả thu được như sau:

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát ý kiến của người lao động về chế độ phúc lợi

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng
Các chế độ phúc lợi đa dạng	Số phiếu	7	21	47	7	82
	%	8.5	25.6	57.3	8.5	100%
Chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến người lao động	Số phiếu	6	9	58	9	82
	%	7.3	11	70.7	11	100%
Chính sách phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ	Số phiếu	6	13	57	6	82
	%	7.3	15.9	69.5	7.3	100%
Chính sách phúc lợi hữu ích và hấp dẫn	Số phiếu	8	9	62	3	82
	%	9,8	11	75,6	3.7	100%
Hài lòng về các chế độ phúc lợi của trung tâm	Số phiếu	9	11	56	3	82
	%	11	13.4	68.3	3.7	100%

(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả)

Theo kết quả khảo sát, ta thấy rằng đa số NLD đều cảm thấy chưa thực sự hài lòng về chế độ phúc lợi tại trung tâm. Kết quả thu được có 3/82 người (tương ứng với 4,3%) đánh giá là hoàn toàn hài lòng với chế độ phúc lợi của trung tâm; có 56/82 (tương ứng với 68,3%) số lao động đánh giá hài lòng; có 11/82 người (tương ứng với 13,4%) đánh giá không hài lòng và có 9/82 người (tương ứng với 11%) số lao động hoàn toàn chưa hài lòng về phúc lợi được nhận tại trung tâm. Điều này phản ánh chính sách phúc lợi hiện nay của trung tâm đã đáp ứng được nhu cầu của đại bộ phận NLD, bên cạnh đó cũng có một tỷ lệ không nhỏ NLD đánh giá chế độ phúc lợi chưa thực sự hợp lý, chưa tạo động lực, kích thích họ làm việc và gắn bó với trung tâm.

Đánh giá chưa hài lòng chủ yếu là một số lao động tại bộ phận hưởng lương trực tiếp, họ cho rằng chưa có các chế độ phúc lợi nhằm thu hút và giữ chân NLD, đặc biệt khi trung tâm hoạt động trong lĩnh vực y tế đặc thù. Đây cũng là hạn chế còn tồn đọng trong chính sách phúc lợi của trung tâm, Bởi vậy trung tâm cần phải xem xét và điều chỉnh lại các chế độ phúc lợi cho phù hợp hơn.

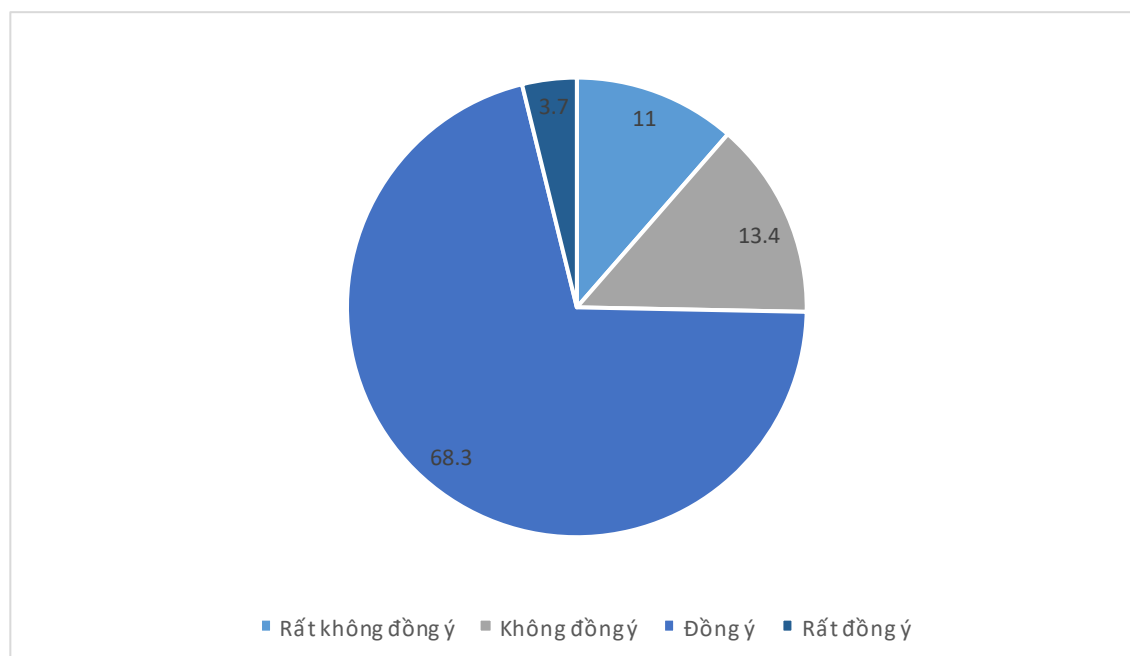
Với nội dung đánh giá “*Chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến NLD*”, kết quả khảo sát ý kiến của NLD như sau: có 9/82 số phiếu được hỏi (tương ứng với 11%) đánh giá hoàn toàn đồng ý; có 58/82 số phiếu (tương ứng với 72,9%) đồng ý; có 9/82 số phiếu được hỏi (tương ứng với 11%) đánh giá không đồng ý và có 6/82 (tương ứng với 7,3%) số lao động đánh giá hoàn toàn không đồng ý.

Với nội dung đánh giá “*Chính sách phúc lợi hữu ích và hấp dẫn*”, kết quả khảo sát ý kiến của NLD như sau: có 3/82 số phiếu được hỏi (tương ứng với 3,7%) đánh giá hoàn toàn đồng ý; có 62/82 số phiếu (tương ứng với 69,3%) đồng ý; có 9/82 số phiếu (tương ứng với 14,3%) đánh giá không đồng ý và có 8/82 (tương ứng với 9,8%) số lao động đánh giá hoàn toàn không đồng ý.

Với các nội dung đánh giá còn lại cũng nhận được sự đánh giá chưa thực sự tích cực từ phần lớn NLD trong trung tâm.

Điều đó cho thấy các chính sách phúc lợi của trung tâm đã một phần đáp ứng nhu cầu của phần lớn NLD, tuy nhiên để thực sự tạo động lực cho NLD hăng say, tích cực làm việc đồng thời thu hút và giữ chân NLD, trong thời gian tới trung tâm cần bổ sung, chỉnh sửa những chính sách và đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm thúc đẩy mạnh mẽ động lực làm việc của NLD.

Đơn vị: %



Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng của CBCNV về chế độ phúc lợi tại trung tâm

(Nguồn: Tính toán từ phiếu điều tra của tác giả- 2020)

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội

2.3.1. Thực trạng các nhân tố bên ngoài

- Chính sách, pháp luật của Nhà nước
- Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội luôn tuân thủ và vận dụng đúng đắn các quy định của Nhà nước như: Luật Viên chức, Bộ Luật Lao

động; các bộ quy tắc ứng xử, các quy định về lương, thưởng, thời giờ làm việc, nghỉ ngơi, mức lương cơ sở.

- Tuy nhiên đối với các đơn vị sự nghiệp nhà nước nói chung và Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội nói riêng thì mức lương cho các viên chức, y bác sỹ còn rất thấp so các bệnh viện và phòng khám tư nhân. Cụ thể:

- Mức lương cho một viên chức bác sỹ mới ra trường được chi trả theo hệ số là $2,34 \times$ Mức lương cơ bản \times Phụ cấp ưu đãi nghề chỉ bằng một nửa lương của một bác sỹ mới ra trường làm việc cho một bệnh viện tư nhân. Điều đó cho thấy tiền lương trả cho một lao động có trình độ, chuyên môn cao làm trong bệnh viện công thấp hơn rất nhiều phòng khám, bệnh viện tư nhân.

- Hệ thống phúc lợi xã hội

Trung tâm luôn thường xuyên cập nhật, điều chỉnh các mức đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho NLD; cập nhật kịp thời những thay đổi trong việc tính chế độ thai sản, ốm đau, hưu trí, tử tuất, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp mà NLD được hưởng,... Đây cũng chính là những công cụ tạo động lực hữu hiệu đối với NLD làm việc tại Trung tâm, giúp NLD yên tâm làm việc và cống hiến, đồng thời giúp Trung tâm có thể thu hút và giữ chân được NLD trong tình hình phát triển kinh tế khó khăn.

Cụ thể như các quy định của: Luật lao động số 10/2012/QH13 đã được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 18/06/2012; Luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13 ngày 20/11/2014; Nghị định 05/2015 ban hành ngày 12/01/2015 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số nội dung của Bộ luật Lao động trong đó có một số nội dung quan trọng về tiền lương, trợ cấp thôi việc, mất việc làm,...

- Điều kiện kinh tế, chính trị và xã hội

Do biến động của nền kinh tế, Chính trị và xã hội toàn cầu nên trong những năm gần đây nền kinh tế thế giới nói chung và nước ta nói riêng cũng bị ảnh hưởng khá lớn. Tuy nhiên, do lĩnh vực y tế đặc thù nên nguồn thu của

trung tâm vẫn có những bước tiến đáng kể trong những năm gần đây, điều này phải kể đến công sức to lớn của lực lượng lao động đã đóng góp cho Trung tâm. Do vậy, ban lãnh đạo Trung tâm rất chú trọng tới công tác tạo động lực cho nhân viên thông qua các chính sách tăng lương, thưởng và các chế độ thù lao để đảm bảo mức thu nhập cho NLĐ. Có như vậy NLĐ mới đảm bảo cuộc sống, sinh hoạt để họ có thể chuyên tâm làm việc và gắn bó lâu dài với Trung tâm.

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

Việt Nam gia nhập WTO, thị trường được mở rộng, Nhà nước có nhiều chính sách hỗ trợ các doanh nghiệp làm về lĩnh vực y tế, sự cạnh tranh công bằng trên thị trường trong nước cũng như quốc tế đặt các bệnh viện quốc tế, phòng khám tư nhân nói chung và Trung tâm nói riêng trước những cơ hội và thách thức mới, phải cạnh tranh trên nhiều phương diện, đặc biệt là về nguồn lực con người.

Hiện nay, tình trạng thu hút nhân tài nhất là các y bác sỹ giỏi ở các bệnh viện quốc tế, phòng khám tư nhân đang ngày càng gia tăng, cụ thể bằng các chính sách quan trọng như: trả mức lương, mức thưởng cao, chế độ phúc lợi đặc biệt và nhiều thù lao hấp dẫn khác, điều này ảnh hưởng rất nhiều đến công tác tuyển dụng nguồn nhân lực ở trung tâm y tế chuyên khoa cũng như là các bệnh viện công lập.

Với lĩnh vực y tế đặc thù, trung tâm cần có những lao động có trình độ, có chuyên môn, nhất là những y bác sỹ đã được đào tạo sau đại học.... Vì vậy, trước thực tế trên, Trung tâm cũng cần phải có những chính sách, cơ chế thù lao thỏa đáng và có hiệu quả hơn nữa để đảm bảo nhân lực có trình độ, chấp nhận làm việc và cống hiến tốt trong lĩnh vực y tế và giữ chân nhân tài ở lại Trung tâm đồng thời gia tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường lao động.

2.3.2. Thực trạng các nhân tố bên trong

2.3.2.1. Nhóm nhân tố thuộc về đơn vị.

- *Mục tiêu của Trung tâm*

Nâng cao hơn nữa chất lượng khám giám định đối với tất cả các đối tượng. Tiếp tục triển khai khám giám định theo quy định của Thông tư số 52/2016/TT-BYT ngày 30/12/2016 của Bộ Y tế quy định về nhiệm vụ, quyền hạn, mối quan hệ công tác và hoạt động của Hội đồng Giám định y khoa các cấp. Bên cạnh đó, ban lãnh đạo trung tâm chủ trương xây dựng hệ thống cơ chế chính sách rõ ràng, đánh giá minh bạch, điều hành triệt để, cơ chế thù lao xứng đáng với cán bộ chủ chốt, thu hút lao động giỏi, kết hợp với văn hóa Trung tâm nhằm nâng cao hiệu quả lao động, phát huy tiềm năng của người lao động; công bằng trong lao động và hưởng thụ;

Giám đốc trung tâm rất thấm nhuần, coi trọng vấn đề con người, coi “*con người là cội nguồn*” của sự phát triển mạnh mẽ, bền vững hiện tại và tương lai của Trung tâm. Vì vậy, công tác quản trị nhân lực nói chung và tạo động lực nói riêng được lãnh đạo Trung tâm rất quan tâm và ủng hộ. Hơn ai hết, họ là những người hiểu được lợi ích mà động lực lao động đem lại, đều nhận thức được sự cần thiết và vị trí cơ yếu của chính sách tạo động lực nên rất tạo điều kiện cho việc thực hiện các hoạt động tạo động lực ở Trung tâm.

- *Văn hoá của trung tâm*

Với văn hóa làm việc coi nhau như anh, chị em trong gia đình, NLĐ làm việc tại trung tâm luôn đề cao tinh thần trách nhiệm, hỗ trợ, hợp tác lẫn nhau trong công việc. Trong công việc luôn đề cao chất lượng hơn số lượng, có chính sách thưởng/ phạt rõ ràng khi CBCNV có thành tích tốt/chưa hoàn thành công việc. Do đó, CBCNV thêm tin tưởng, gắn bó với nơi mình đang làm việc, từ đó họ sẽ cống hiến hết mình, tạo ra động lực làm việc cao hơn.

- *Quan điểm về tạo động lực lao động của lãnh đạo trung tâm*

Với phương châm: “*Con người là yếu tố quyết định thành công của Trung tâm, đầu tư con người là đầu tư cho sự phát triển bền vững*”, Giám đốc Trung tâm đã xây dựng được một hệ thống các chính sách quản lý, sử dụng thù lao... đối với người lao động. Các chính sách này được xây dựng trên

nguyên tắc đúng quy định của pháp luật, công bằng, khoa học, đồng bộ, tạo điều kiện, cơ hội phát triển... tốt nhất cho NLD và có tác dụng tốt nhất cho tạo động lực lao động. Tuy nhiên, hiệu quả của việc thực hiện các chính sách nhân sự và tạo động lực lao động của Trung tâm do nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan, nên chưa thực sự như mong muốn.

- *Các chính sách về nhân sự*

Các chính sách về nhân sự luôn là yếu tố quan trọng giúp tạo nên thành công cho trung tâm như ngày nay. Với sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thị trường thời kỳ Hội nhập quốc tế, Trung tâm cũng như các bệnh viện tư nhân khác ở Việt Nam phải đối mặt với thực tế là: có sự cạnh tranh về mặt nhân sự cả về số lượng lẫn chất lượng.

Trong khi khối lượng công việc ngày càng bị giảm bớt (do chính sách nhà nước có sự thay đổi) thì để tồn tại Trung tâm phải tìm mọi biện pháp phát triển trung tâm như mở thêm phòng khám theo yêu cầu, liên kết với các bệnh viện công để khám về mắt cận lâm sàng.... Việc này không chỉ quyết định đến nguồn thu của đơn vị mà còn ảnh hưởng rất nhiều đến tâm lý của NLD của Trung tâm.

Bởi vậy, trong tất cả các quy định về việc tuyển chọn lao động, huấn luyện, đào tạo nhân lực, bố trí sắp xếp vị trí công việc, thuyên chuyển, thăng chức, kỷ luật,...trung tâm đều chú trọng xây dựng hệ thống chính sách chặt chẽ, chi tiết, công bằng, rõ ràng. Song song với đó là quá trình thực thi các chính sách luôn đảm bảo sự chính xác, chặt chẽ và công bằng, do đó góp phần củng cố được lòng tin của NLD đối với trung tâm; giúp cho NLD yên tâm công tác đồng thời thúc đẩy NLD tích cực làm việc, nâng cao năng suất lao động.

- *Khả năng tài chính của Trung tâm*

Do sự thay đổi trong các chính sách nhà nước vì vậy đối tượng khám giám định trong những năm gần đây rất thấp so với giai đoạn 2013-2017. Đặc biệt là phần khám tuyển, khám sức khỏe định kỳ cho các đối tượng đi học, đi

làm đã tạm dừng từ năm 2017 (do đơn vị chưa đáp ứng được yêu cầu về cơ sở vật chất). Vì vậy trung tâm đã phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, trong đó có khó khăn về tài chính.

Tuy nhiên Trung tâm đã có những giải pháp phù hợp nhằm hạn chế những tác động từ khủng hoảng, vượt qua các khó khăn về tài chính, điều đó được minh chứng qua số liệu

Bảng 2.10: Mức tài chính dành cho tạo động lực lao động

Đơn vị: Triệu đồng

Năm	Quỹ lương + thưởng + phúc lợi
2018	8.432
2019	9.310
2020	10.369

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán Trung tâm)

Với thực trạng tài chính như vậy, lãnh đạo trung tâm cũng đã thực hiện việc cắt giảm biên chế, chi tiêu hợp lý, hạn chế mua sắm trang thiết bị không cần thiết, thực hiện nghiêm việc tiết kiệm, phòng chống lãng phí...mục đích cũng để nâng cao thu nhập và cải thiện điều kiện làm việc cho NLD; từ đó làm tăng động lực lao động và mức độ gắn kết của họ với trung tâm.

2.3.2.2. Nhóm nhân tố thuộc về người lao động

- *Nhu cầu, mục tiêu cá nhân người lao động:*

Hệ thống nhu cầu của người lao động ở Trung tâm rất đa dạng. Ngoài thu nhập họ còn nhiều nhu cầu khác cần được thỏa mãn như nhu cầu được thăng tiến, nhu cầu học tập nâng cao trình độ...Các nhu cầu này của mỗi NLD cũng khác nhau và không ngừng thay đổi.

Qua phỏng vấn trực tiếp 82 cán bộ công nhân viên Trung tâm dựa trên các tiêu chí như: tiền lương, tính chất công việc, điều kiện làm việc...cho thấy có sự khác biệt khá lớn về nhu cầu của NLD theo chức danh, tính chất công việc như: đối với khối điều dưỡng, kỹ thuật viên thì nhu cầu được coi là quan

trọng nhất đa phần là mức thu nhập cao sau đó là điều kiện làm việc tốt và thứ ba là công việc ổn định...đây đều là những nhu cầu bậc thấp trong tháp nhu cầu của Maslow. Còn đối với khối bác sỹ, nhân viên hành chính, thì nhu cầu quan trọng số nhất đa phần lại là công việc ổn định sau đó là mức thu nhập cao và cơ hội học tập nâng cao trình độ...

Như vậy, để tạo động lực cho NLD, Trung tâm cần xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hiện tại được đánh giá là quan trọng đối với số đông NLD là đảm bảo công việc ổn định, thu nhập cao và bố trí công việc phù hợp với khả năng, sở trường. Ngoài ra, Trung tâm cũng cần có các chính sách tạo động lực phù hợp với nhu cầu của từng khối lao động cụ thể.

- *Cơ cấu và năng lực của người lao động trong Trung tâm*

Trong nhiều năm qua, Trung tâm đã xây dựng và duy trì được đội ngũ CBCNV có trình độ chuyên môn phù hợp, có thái độ làm việc nhiệt tình, chuyên nghiệp và có đạo đức nghề nghiệp tốt.

Bảng 2.11: Cơ cấu nguồn nhân lực của Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội theo trình độ chuyên môn, giai đoạn năm 2018-2020

Tiêu chí	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Trên đại học	17	20,5	16	20,3	18	22
Đại học	30	36,1	30	38,0	32	39
Cao đẳng	15	18,1	23	29,1	25	30,4
Trung cấp	19	22,9	8	10,1	5	6,2
Khác	2	2,4	2	2,5	2	2,4
Tổng số	83	100	79	100	82	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Kế toán)

Từ số liệu bảng 2.11 ta nhận thấy, tỷ lệ cán bộ có trình độ trên đại học chiếm từ 16-20% tổng số nhân lực của Trung tâm, tỷ lệ này có xu hướng giữ ổn định qua các năm, mặc dù các năm đều có cán bộ có trình độ chuyên môn cao đến tuổi về nghỉ hưởng chế độ hưu trí. Cán bộ nhân viên có trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng nguồn nhân lực tại Trung tâm: Tỷ lệ này tương ứng với các năm 2018, 2019 và 2020 lần lượt là 36,1%, 38% và 39%. Nhận định giai đoạn từ năm 2021 - 2025, tỷ lệ cán bộ viên chức có trình độ cao sẽ tăng do Trung tâm đã xây dựng kế hoạch và cử cán bộ đi học các lớp đào tạo dài hạn, đào tạo sau đại học tại các trường đại học y trên địa bàn Hà Nội và các tỉnh lân cận. Mục tiêu phấn đấu 100% bác sĩ làm việc tại Trung tâm tốt nghiệp bác sĩ chuyên khoa cấp I hoặc Thạc sĩ y khoa trở lên để thực hiện nhiệm vụ khám giám định y khoa.

Bên cạnh công tác đào tạo nhân lực chất lượng cao, trong những năm qua, Trung tâm đã tạo điều kiện cử cán bộ đã cử viên chức chuyên môn y có trình độ trung cấp đi học liên thông lên cao đẳng để thực hiện chuẩn mục tiêu đến năm 2021 hóa trình độ cao đẳng đối với viên chức y tế hạng IV. Đến năm 2025 không còn viên chức có trình độ trung cấp làm chuyên môn y. Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính cũng phản ánh phần nào năng lực đội ngũ lao động của Trung tâm.

Cũng theo bảng Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi và giới tính tại Trung tâm giai đoạn 2018 - 2020 (Bảng 2.2), ta thấy:

**Bảng 2.12: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi và giới tính tại Trung tâm
Giám định y khoa Hà Nội giai đoạn 2018-2020**

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1. Cơ cấu theo tuổi	83	100	79	100	82	100
Từ 30 trở xuống	25	30,1	15	19,0	14	17,1
Từ 31 - 50	42	50,6	51	64,6	57	69,4
Trên 50	16	19,3	13	16,4	11	13,5
2. Cơ cấu theo giới tính	83	100	79	100	82	100
Nam	31	37,3	30	38,0	30	36,6
Nữ	52	62,7	49	62,0	52	63,4

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Kế toán; Báo cáo thống kê nhân lực y tế)

Xét theo giới tính, số lượng lao động nam và lao động nữ của trung tâm có xu hướng ngày càng tăng, tuy nhiên tỷ lệ lao động nam và nữ lại có những biến động khác nhau. Có thể thấy, trung tâm có xu hướng cắt giảm tỷ lệ lao động nam; tăng tỷ lệ lao động nữ.

Lý giải điều này là do trung tâm đã cân đối lại tính chất công việc trong toàn bộ hệ thống, theo đó tăng tỷ lệ lao động nữ ở phòng khám giám định 1 và phòng Tổ chức - Hành chính - Kế toán, đặc biệt là ở viên chức ở khối điều dưỡng và hành chính kế toán.

Xét theo nhóm tuổi, trong tổng số lao động toàn trung tâm thì số lao động trong độ tuổi từ 30 tuổi trở xuống có sự thay đổi giảm dần từ 30,1% xuống còn 17,1%; số lao động trong độ tuổi từ 30 tuổi đến 50 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất từ 50,6% - 69,4%. Số lao động trên 50 tuổi từ 19,3% xuống còn

13,5%, ở độ tuổi này NLD nhiều kinh nghiệm nhưng sức khỏe hạn chế và chủ yếu đội ngũ này là những người nắm giữ vị trí quan trọng trong Trung tâm.

Do đó, trong công tác tạo động lực cho NLD, trung tâm cần chú trọng tới các yếu tố liên quan tới cơ cấu lao động cũng như năng lực của NLD để có chính sách tạo động lực phù hợp, đặc biệt là bộ phận lao động trẻ, là nòng cốt trong đội ngũ nhân lực của toàn Trung tâm.

- Đặc điểm cá nhân của người lao động

Trung tâm hoạt động trong lĩnh vực y tế vì vậy bên cạnh chuyên môn cao thì đòi hỏi NLD phải có sức khỏe tốt, kiên nhẫn và cẩn mẫn, cẩn thận, chín chu trong công việc. Do vậy lao động của Trung tâm nói chung chiếm số lượng lớn là nữ (chiếm trên 60%) và độ tuổi trung bình của CBCNV cũng khá trẻ, đây là một thuận lợi rất lớn bởi vì họ là những người có trình độ, năng động, sáng tạo có khả năng tiếp thu nhanh chóng những thành tựu của khoa học hiện đại, có thể thích nghi nhanh với môi trường làm việc.

Bởi vậy, trong công tác tạo động lực lao động, trung tâm cần chú ý tới phương pháp kích thích bằng tài chính bởi với độ tuổi từ 30 - 45 tuổi, đặc biệt là nữ giới, hầu hết mọi người đều có gia đình riêng họ cần có thu nhập thỏa đáng, công việc ổn định, có chính sách thù lao cao, hay những cơ hội thăng tiến, ngoài ra thường xuyên có những buổi dã ngoại, nghỉ mát, đi chơi vừa tăng thêm sự gắn bó giữa những NLD, vừa giúp họ thỏa mãn được nhu cầu xã hội, lấy lại tinh thần làm việc.

2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại trung tâm

2.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động

Thông qua kết quả khảo sát 82 NLD về mức độ hài lòng về tiền lương, tiền thưởng hay các chế độ phúc lợi của trung tâm cho thấy, phần lớn nhân viên tham gia khảo sát đều hài lòng với các chính sách thù lao tài chính và

hơn 70% số lao động tham gia điều tra khảo sát đều hài lòng với công việc hiện tại của mình. Đây là con số rất đáng khích lệ đối với những nỗ lực tạo động lực cho NLD của trung tâm. Bên cạnh đó vẫn còn 12% NLD không hài lòng đối với công việc hiện tại của mình, và 18% số người phỏng vấn không có ý kiến gì và đây cũng chính là động lực để trung tâm tiếp tục hoàn thiện công tác tạo động lực cho CBCNV trong thời gian tới.

2.4.2. Mức độ gắn bó của người lao động

Trong bối cảnh hiện nay, nhiều bệnh viện tư nhân, bệnh viện quốc tế có nhiều chính sách thu hút những bác sỹ có trình độ cao bằng cách trả lương cao gấp 2-3 lần so với trung tâm y tế và bệnh viện công lập. Do đó trong những năm trở lại đây số lao động nghỉ việc có xu hướng ngày càng gia tăng, nhất là những y bác sỹ có kinh nghiệm và được đào tạo sau đại học

Số lao động thuộc khối trực tiếp nghỉ việc chủ yếu do nguyên nhân khách quan do cá nhân như mức lương hiện tại chưa tương xứng với áp lực công việc tuy nhiên năm 2020 số lao động xin nghỉ chỉ có 2 người chiếm tỉ lệ 2,43%. Tuy nhiên, trung tâm cần xem xét vấn đề này nhằm xây dựng, bổ sung, chỉnh sửa các chính sách thù lao tài chính hợp lý nhằm thu hút và giữ chân NLD đồng thời nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Bảng số liệu dưới đây sẽ thể hiện rõ hơn về tỷ lệ nghỉ việc của trung tâm:

Bảng 2.13: Tình trạng lao động nghỉ việc giai đoạn 2018 --2020

Số lao động nghỉ việc theo lý do	2018		2019		2020	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
LĐ nghỉ hưu	4	4,8	4	5,06	3	3,6
LĐ chuyên công tác	2	2,4	3	3,79	1	1,21
LĐ xin nghỉ việc	2	2,4	3	3,79	2	2,43
Tổng số lao động trong Trung tâm	83	100	79	100	82	100

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

2.4.3. Năng suất lao động

Là một đơn vị y tế có tính chất đặc thù và duy nhất ở Hà Nội trong công tác khám giám định y khoa cho các đối tượng chính sách, người có công. Do đó, ban lãnh đạo trung tâm luôn chủ trương nâng cao năng suất làm việc của cán bộ nhân viên trung tâm đi kèm với việc đảm bảo tốt nhất chất lượng khám giám định. Bên cạnh đó, trung tâm luôn không ngừng áp dụng khoa học và công nghệ kỹ thuật tiên tiến để nâng cao chất lượng khám giám định để kết quả đảm bảo tính công bằng, đúng quy định, quy trình và pháp lý của ngành.

2.4.4. Mức độ vi phạm kỷ luật lao động

Mức độ vi phạm kỷ luật là một tiêu chí quan trọng trong đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động của trung tâm. Nếu công tác tạo động lực lao động trong trung tâm được thực hiện tốt, tạo được niềm tin và lòng trung thành đối với người lao động thì mức độ vi phạm kỷ luật của người lao động sẽ thấp hơn.

Trong những năm gần đây, với những nỗ lực của ban lãnh đạo trung tâm, số lượng nhân viên vi phạm kỷ luật có xu hướng giảm rõ rệt. Một số vi phạm mắc phải đều là những vi phạm liên quan đến thời gian làm việc (như đi muộn, về sớm) và các vi phạm trong trung tâm không gây ra những mất mát về tiền bạc.

Do vi phạm kỷ luật trong trung tâm chủ yếu là vi phạm về thời gian làm việc nên hình thức kỷ luật chủ yếu là nhắc nhở. Những trường hợp nào vi phạm nghỉ làm không lý do thì chủ yếu trừ vào ngày công làm việc. Bảng số liệu dưới đây sẽ thể hiện rõ hơn về tỷ lệ lao động vi phạm kỷ luật của trung tâm:

Bảng 2.14: Tình trạng lao động vi phạm kỷ luật giai đoạn 2018-2020

Tiêu chí	2018		2019		2020	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Vi phạm quy định về thời gian làm việc	5	38,4	4	50	4	66,7
Vi phạm nội quy cơ quan liên quan đến tiếp dân	6	46,2	4	50	2	33,3
Vi phạm kỷ luật lao động buộc thôi việc	2	15,4	0	0	0	0
	13	100	8	100	6	100

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

2.5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm

2.5.1. Ưu điểm

Qua việc phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực thông qua thù lao tài chính cho NLD tại Trung tâm cho thấy, nhìn chung công tác tạo động lực cho NLD tại Trung tâm đã được coi trọng và thực hiện tương đối tốt và mang lại hiệu quả tích cực như:

Thứ nhất, lãnh đạo Trung tâm đã thực sự quan tâm đến hoạt động tạo động lực cho NLD và luôn nỗ lực vượt qua khó khăn để đạt kết quả tốt nhất có thể, tạo điều kiện nâng cao thu nhập cho CBCNV...tạo cảm nhận tự hào, tin tưởng, gắn bó, có tác dụng tạo động lực lớn cho nhân viên, thúc đẩy tính sáng tạo của NLD nỗ lực làm việc đem lại chất lượng và năng suất và hiệu quả tăng lên.

Thứ hai, Trung tâm đã xây dựng được một tập thể lao động có tinh thần làm việc tích cực, chủ động và sáng tạo, đoàn kết. Qua phỏng vấn trực tiếp, tác giả thu được kết quả có tới 85 % số người được hỏi trả lời họ muốn gắn bó

lâu dài với Trung tâm; chỉ có 5,5% trả lời muốn chuyển công việc khác khi có cơ hội và 9,5% còn lại trả lời chưa có dự định gì khác.

Thứ ba, Trung tâm đã thực hiện tương đối tốt một số hoạt động và sử dụng có hiệu quả cao một số công cụ tạo động lực lao động bằng khuyến khích tài chính, đặc biệt là công cụ tiền lương. Cụ thể:

Các chính sách về tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi đã bám sát được các quy định của Nhà nước. Trên thực tế, quy chế chi tiêu nội bộ và các chính sách khen thưởng cũng đã tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cũng đã phát huy được những tác dụng có ảnh hưởng đến tâm lý và khả năng làm việc của NLD.

Tiền lương được đảm bảo tính chính xác và ổn định, tạo ra sự khích lệ cho NLD yên tâm công tác, phấn đấu và phát triển sự nghiệp. Mức lương bình quân ở mức trung bình khá so với mặt bằng chung; công thức tính lương đảm bảo công bằng và minh bạch.

Các khoản phụ cấp, tiền thưởng, trợ cấp rõ ràng, minh bạch theo quy định của Nhà nước hoặc theo quy định tại quy chế chi tiêu nội bộ của trung tâm góp phần tạo động lực giúp CBCNV hoàn thành tốt công việc được giao.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác tạo động lực làm việc cho NLD tại Trung tâm vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục như:

Về tiền lương

Trong cách phân phối tiền lương của Trung tâm đã gắn tiền lương với việc đánh giá kết quả thực hiện công việc. Tuy nhiên, các tiêu chí xác định hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc cá nhân còn chung chung, chưa cụ thể, chưa gắn với nội dung và kết quả công việc. Hệ số chênh lệch các thành tích còn mang tính bình quân không có khoảng cách riêng biệt cho từng trình

độ. Như vậy sẽ không kích thích được NLD học hỏi, nâng cao kiến thức để đạt được mức lương cao hơn. Mặt khác, mức tăng của lạm phát nhanh hơn mức tăng của tiền lương, vì vậy chính sách tiền lương đang áp dụng cũng thiếu đi sự hấp dẫn đối với CBCNV.

Các loại phụ cấp tại Trung tâm còn khá đơn giản, không tác động nhiều tới thu nhập của NLD.

Về tiền thưởng

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

Chính sách tiền thưởng chưa được kịp thời và thường xuyên. Những đóng góp của nhân viên trong quá trình lao động chỉ được đánh giá, khen thưởng vào cuối năm hay cuối quý làm giảm hiệu quả kích thích NLD làm việc.

Về phúc lợi tài chính

Các khoản phúc lợi tài chính khá đầy đủ, tuy nhiên, mức hỗ trợ còn thấp, chủ yếu mang tính động viên, chưa có ý nghĩa thực sự thiết thực thúc đẩy CBCNV làm việc. Mặc dù, đội ngũ lãnh đạo đơn vị rất quan tâm tạo điều kiện cải thiện các chế độ phúc lợi nhưng vẫn bị ràng buộc bởi các quy định của Nhà nước nên chưa thể đáp ứng được nguyện vọng của NLD.

2.5.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

Trung tâm chưa có hoạt động chính thức để xác định hệ thống nhu cầu của NLD. Vì thế, việc xác định nhu cầu còn dựa nhiều vào cảm tính cá nhân, chưa cụ thể, rõ ràng, dẫn đến các biện pháp tạo động lực chưa hoàn toàn đáp ứng mong muốn nhu cầu của NLD. Do đó ảnh hưởng tới hiệu quả tạo động lực cho NLD trong Trung tâm.

Nguồn tài chính chi cho tạo động lực còn hạn chế, mới chỉ tập trung

vào các công cụ giải pháp tài chính và chưa đầu tư đúng mức cho các công cụ phi tài chính quan trọng như: Công tác đánh giá nói chung và đánh giá thực hiện công việc nói riêng,...

Chính sách tiền lương của Nhà nước đối với các đơn vị sự nghiệp còn thấp, mức lương cơ sở hàng năm tăng quá ít; chưa phù hợp với mối quan hệ cung - cầu trên thị trường;

Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của trung tâm chưa cụ thể, chưa phân loại được đâu là người lao động nhiệt tình với công việc, thực hiện tốt công việc, đâu là NLD thực hiện công việc theo cách đối phó, đây cũng là nguyên nhân của tình trạng đi muộn về sớm tạo ra sức ỳ lớn cho NLD, làm giảm năng suất lao động của họ.

Đội ngũ cán bộ quản lý của Trung tâm đa phần là những cán bộ có thâm niên công tác cao, nên thường chịu ảnh hưởng sâu sắc của những chính sách cũ, tư tưởng độc đoán, ngại đổi mới. Chính vì vậy khi đứng trước chính sách mới họ sẽ không thể tránh khỏi sự lúng túng, thiếu kinh nghiệm, thậm chí còn chậm trễ trước sự chuyển đổi của những chính sách kinh tế mới này.

Tóm lại, có thể nói, nhiều năm qua, Lãnh đạo và tập thể lao động ở Trung tâm đã quan tâm, chú trọng và có nhiều nỗ lực, đáng trân trọng trong công tác tạo động lực lao động. Tuy nhiên, với những hạn chế và nguyên nhân đã kể trên Trung tâm cần có hệ thống giải pháp khắc phục những tồn tại, hạn chế đó, có như thế công tác tạo động lực cho NLD trong Trung tâm mới thực sự hoàn thiện và mang lại hiệu quả cao hơn nữa.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM GIÁM ĐỊNH Y KHOA HÀ NỘI

3.1. Phương hướng phát triển tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội

Trong năm 2020, Trung tâm đã đạt được nhiều thành quả quan trọng như: hoàn thành xuất sắc kế hoạch đề ra, vượt chỉ tiêu kế hoạch là, số đối tượng khám giám định tại trung tâm tăng cả về số lượng và chất lượng, không có đơn thư khiếu nại, tố cáo liên quan đến công tác khám giám định. Không có tình trạng nhũn nhĩu, vòi vĩnh bệnh nhân đến khám giám định. 100% đơn thư góp ý đều hài lòng với chất lượng phục vụ của đội ngũ cán bộ và người lao động trung tâm.

Tiếp tục phát huy những thành tích đạt được, ban lãnh đạo trung tâm tiến hành mua sắm các trang thiết bị làm việc đảm bảo an toàn bảo vệ môi trường, cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao thu nhập cho người lao động để Trung tâm phát triển bền vững;

- Tạo động lực thông qua thù lao tài chính phải đảm bảo cải thiện đời sống cho cán bộ công nhân viên trong Trung tâm giúp cho người lao động yên tâm công tác và đóng góp một cách tích cực cho Trung tâm;

- Tạo động lực còn phải quan tâm đến đời sống tinh thần cho người lao động, tạo ra được môi trường làm việc thân thiện, tạo ra sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, xây dựng mối quan hệ bình đẳng và cộng tác giữa các nhân viên trong Trung tâm;

- Xây dựng đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn cao, trung thành, năng động, sáng tạo và có tinh thần trách nhiệm trong công việc;

- Xây dựng hệ thống cơ chế chính sách rõ ràng, đánh giá minh bạch, điều hành triệt để, cơ chế thù lao xứng đáng với cán bộ chủ chốt, thu hút lao động giỏi, kết hợp với văn hóa Trung tâm nâng cao hiệu quả lao động, phát

huy tiềm năng của người lao động; công bằng trong lao động và hưởng thụ;

- Đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử;

- Lãnh đạo Trung tâm nắm bắt được các nhu cầu của người lao động thông qua các cuộc điều tra, khảo sát định kỳ, đột xuất để có những quyết định nhằm tạo động lực cho NLD như: chính sách khen thưởng, cơ hội đi đào tạo, cơ hội thăng tiến trong công việc, mức độ ổn định công việc.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội

3.2.1. Hoàn thiện về tiền lương

□ *Hoàn thiện hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân trong tháng*

Giải pháp này tập trung vào việc đánh giá hiệu quả công tác qua bảng đánh giá công tác của từng CBVC, NLD sao cho công bằng hơn. Để hoàn thiện hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBVC, NLD thì người quản lý phải xác định:

- Chỉ tiêu đánh giá đưa ra phải gắn với cơ sở của chỉ tiêu đó;
- Hiện nay, việc lập kế hoạch còn mang tính hình thức, chỉ liệt kê đầu việc. Vì vậy, Trung tâm nên lập kế hoạch cụ thể cho toàn bộ Trung tâm qua từng thời kỳ; ra kế hoạch cho từng bộ phận cũng như lập kế hoạch cho từng cá nhân cụ thể. Lập kế hoạch phải sát với yêu cầu công việc, thực tế của Trung tâm.

+ Căn cứ lập kế hoạch:

Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ hoạt động của Trung tâm;

Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban, bộ phận;

Căn cứ vào bản mô tả các vị trí công việc, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc ở các vị trí.

+ Nội dung kế hoạch:

Nhiệm vụ, nội dung công việc thực hiện;

Người thực hiện;

Thời gian thực hiện;

Đưa ra các tiêu chuẩn, chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc

+ Mức độ cân đối về điểm:

Mức độ cân đối về điểm hợp lý, chính xác nhằm tạo động lực để CBVC, NLĐ làm việc và gắn bó lâu dài với Trung tâm hơn do sức lao động của họ bỏ ra được bù đắp xứng đáng.

Bảng 3.1: Phiếu đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên trong tháng

Sau khi đánh giá điểm cho từng nhân viên, Trung tâm cần phải xét hệ số chênh lệch các thành tích. Mức độ chênh lệch phải hợp lý, không mang tính bình quân, kích thích mọi nhân viên phấn đấu làm việc hết khả năng của bản thân. Có thể xây dựng mẫu phiếu đánh giá, xếp hạng, mức điểm và hệ số thành tích theo mẫu sau:

Bảng 3.2: Mẫu phiếu xếp hạng, mức điểm và hệ số thành tích của CBCNV

TT	MỨC ĐIỂM (Tổng điểm)	XẾP LOẠI	HỆ SỐ	GHI CHÚ
1				
2				
3				
4				

(Nguồn: Tổng hợp nghiên cứu của tác giả)

Bổ sung các chế độ phụ cấp lương

Trung tâm có thể nghiên cứu bổ sung phụ cấp ăn trưa, phụ cấp công tác phí...hoặc bổ sung các chế độ phúc lợi khác trong các sinh nhật, nghỉ dưỡng..

3.2.2. Hoàn thiện về tiền thưởng

Để nâng cao tác dụng kích thích của hoạt động khen thưởng Trung tâm nên thực hiện một số giải pháp sau:

- Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng

Thay vì hình thức khen thưởng hiện tại được áp dụng chủ yếu là bằng tiền mặt Trung tâm nên đa dạng hóa thưởng bằng các kỳ nghỉ phép, đi du lịch cho CBVC, NLĐ và gia đình, hay một món quà ý nghĩa nào đó... Đi kèm thưởng vật chất cần kết hợp với phần thưởng tinh thần, điều này góp phần khích lệ rất lớn về tinh thần của người được khen thưởng, họ sẽ cảm thấy hãnh diện, tự hào, được tôn vinh.

Thực hiện chế độ khen thưởng cho lao động biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu; thưởng nóng cho những phòng ban hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn; thưởng cho việc tìm kiếm những dự án, công trình mới...

Bên cạnh đó, việc thưởng tập thể sẽ có tác dụng kích thích tinh thần làm việc tập thể, trách nhiệm, thúc đẩy tương trợ nhau vì mục đích chung, tạo sức mạnh to lớn để hoàn thành nhiệm vụ, vượt qua khó khăn.

- Thời hạn xét khen thưởng hợp lý

Học thuyết tăng cường tích cực của Skinner đã chỉ ra rằng: khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Do đó các quyết định khen thưởng cần được kịp thời, đúng lúc. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng nên có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà CBVC, NLĐ đạt được.

- Xây dựng các tiêu chí xét thưởng có tính định lượng

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi

tính thưởng cuối năm Trung tâm nên xét đến cả hiệu quả công việc của CBVC, NLD.

- *Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai:*

Trung tâm cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của CBVC, NLD. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp. Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể CBVC, NLD được biết để phân đấu nỗ lực hơn trong công việc. Trung tâm cũng cần thu hút CBVC, NLD tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của CBVC, NLD, mặt khác cũng làm cho CBVC, NLD hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phân đấu.

3.2.3. Hoàn thiện về phúc lợi tài chính

Để tạo động lực cho CBVC, NLD nỗ lực đạt năng suất, hiệu quả cao trong lao động và gắn bó lâu dài, Trung tâm cần hoàn thiện các công cụ này bằng việc chú trọng, thực hiện tốt hơn nữa các khía cạnh sau đây:

- Duy trì việc chi trả đầy đủ và kịp thời các khoản phụ cấp nghề nghiệp và phúc lợi cho CBVC, NLD đúng quy định pháp luật và cải thiện phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của Trung tâm để có tác dụng bù đắp hao phí sức lao động và góp phần động viên CBVC, NLD yên tâm công tác.

- Trung tâm nên tạo điều kiện để CBVC, NLD tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng chính sách phúc lợi, từ đó có thể xây dựng được chương trình phúc lợi phù hợp với nguyện vọng của họ. Tiến hành nghiên cứu nguyện vọng và sự lựa chọn của CBVC, NLD để xây dựng được các chương trình phúc lợi phù hợp với từng nhóm CBVC, NLD

- Trung tâm cần thực hiện truyền thông tốt hơn nữa để CBVC, NLD hiểu

rõ về các lợi ích từ các chương trình phúc lợi mà họ được nhận từ đó giúp họ thấy được sự quan tâm của Trung tâm trong việc chăm lo đời sống của họ;

- Các chương trình phúc lợi của Trung tâm nên chú ý đến các nhóm đối tượng khác nhau để có sự điều chỉnh cho phù hợp. Ví dụ đối với điều dưỡng, kỹ thuật viên thường xuyên làm việc trong môi trường độc hại như phòng xét nghiệm, phòng chụp XQ ...thì cần có những chế độ phúc lợi hợp lý.

-Đối với các khoản phí BHYT, BHXH, các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm, phải trừ cần được tính rõ ràng và cụ thể trong bảng lương nhân viên hàng tháng để CBVC, NLD có thể kiểm tra hoặc thắc mắc.

3.2.4. Hoàn thiện các yếu tố khác

Tạo động lực làm việc cho CBVC, NLD phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm. Đối với một tổ chức, để có thể tồn tại và phát triển thì phải có một đội ngũ CBVC, NLD có trình độ, gắn bó lâu dài với tổ chức, để làm được điều đó thì tổ chức phải thực hiện tốt các chính sách tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nhân viên của mình.

Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể CBVC, NLD.

Tạo động lực làm việc cho CBVC, NLD phải mang tính cạnh tranh, so với các đơn vị y tế khác trong ngành. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho Trung tâm.

Công tác tạo động lực lao động cần đặt lợi ích của CBVC, NLD lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng CBVC, NLD chỉ biết nhiệm vụ công việc của mình thông qua trưởng phòng vẫn khá nhiều. Bởi vậy, để CBVC, NLD biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc phải đánh máy ra văn bản và gửi đến từng CBVC, NLD.

Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh vị trí công việc: Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của CBVC, NLD đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để CBVC, NLD nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

Bản mô tả công việc gồm thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc: Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng, và Trung tâm cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng CBVC, NLD.

Công khai, minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách quan, công bằng. Từ đó CBVC, NLD sẽ hết sức tin tưởng và tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm.

Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác: Phòng Tổ chức - Hành chính - Kế toán phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của CBVC, NLD về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc

Thực hiện đúng các văn bản của nhà nước quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch: Phòng Tổ chức - Hành chính - Kế toán cần thực hiện đúng quy trình, tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt nâng lương cho CBVC, NLD theo đúng quy định của pháp luật, báo cáo Ban lãnh đạo Trung tâm phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ CBVC, NLD và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

KẾT LUẬN

Tạo động lực thông qua thù lao tài chính là một công việc phức tạp, khó khăn, do đó để tạo động lực lao động hiệu quả đòi hỏi sự kiên trì, bền bỉ và sự thống nhất, quyết tâm của người lao động cũng như các cấp quản lý Trung tâm. Con người là yếu tố cơ bản để quá trình lao động diễn ra và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Tổ chức muốn sử dụng có hiệu quả con người trong lao động thì điều quan trọng và có ý nghĩa quyết định là phải phát huy sức mạnh con người, khai thác khả năng, năng lực tiềm ẩn và sở trường của mỗi người.

Tạo động lực cho CBVC, NLD là một trong những nhân tố quyết định đến năng suất hiệu quả lao động của CBVC, NLD, từ đó quyết định hiệu quả hoạt động của mọi tổ chức nói chung và Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội nói riêng. Tạo động lực cho CBVC, NLD là một công việc khó, đòi hỏi sự kết hợp của nhiều nhân tố và cần được tiến hành thường xuyên, kiên trì, lâu dài thường xuyên có cải tiến, đổi mới về cách thức. Tuy nhiên, nếu thành công thì sẽ đem lại những thay đổi mạnh mẽ, vượt trội tạo động lực làm việc cho cán bộ làm việc trong lĩnh vực y tế.

Trong chương 1, luận văn đã trình bày khái quát cơ sở lý luận về tạo động lực cho CBVC, NLD; các học thuyết về tạo động lực; các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho CBVC, NLD, biện pháp tạo động lực cho người lao động và chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực cho CBVC, NLD.

Chương 2, luận văn tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực thông qua thù lao tài chính cho CBVC, NLD tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội, đồng thời chỉ ra những mặt ưu điểm và hạn chế trong các công tác trả lương; công tác khen thưởng, phúc lợi có ảnh hưởng

đến động lực làm việc của người lao động trong Trung tâm.

Dựa trên những hạn chế đã chỉ ra ở chương 2, chương 3 luận văn đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định Y khoa Hà Nội để Trung tâm xem xét áp dụng.

Em xin trân trọng cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng việt

1. Bộ Luật Lao động (2019), NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
2. Báo cáo kết quả hoạt động năm 2017, 2018, 2019 của Trung tâm Giám định Y khoa
3. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
4. Nguyễn Thị Hồng (2019), *Giáo trình Tạo động lực lao động*, trường Đại học Lao động – Xã hội
5. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2012), *Giáo trình Khoa học quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội
6. Hoàng Văn Hải, Nguyễn Anh Tuấn và Nguyễn Phương Mai (2011), “*Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kỳ hậu gia nhập WTO*”. Tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh, số 27, trang 135 - 141.
7. Lê Đình Lý (2012) “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*”
8. Vũ Thị Phương Mai (2012), “*Đổi mới chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo động lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa theo tinh thần Đại hội XI của Đảng*”, Tạp chí Cộng sản điện tử, số tháng 9.
9. Phan Thị Phương (2010), *Quản trị học*, NXB Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội
10. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*. NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
11. Quy chế trả lương năm 2017, 2018, 2019 của trung tâm GDYK HN
12. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội

13. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
14. Bùi Anh Tuấn (Chủ biên) và Phạm Thúy Hương (2013), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
15. Đỗ Thị Tươi (2018), *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*, trường Đại học Lao động - Xã hội
16. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
17. Nguyễn Việt Đức (2012), luận văn thạc sỹ “ *Động lực làm việc của công chức các cơ quan hành chính nhà nước huyện Nam Trực, tỉnh Nam Định*”.
18. Nguyễn Thùy Linh (2015), luận văn thạc sỹ “ *Động lực làm việc của viên chức Bệnh viện Y Hà Nội*”.
19. Nguyễn Thị Lan Hương (2016), luận văn tiến sỹ “ *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức các cơ quan hành chính nhà nước*”.
20. Bùi Tuấn (2016), luận văn thạc sỹ “ *Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm TNHH Máy tính Nét*:
21. Vũ Thị Uyên (2008), luận án tiến sỹ, “*Thực trạng và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*”
22. Nguyễn Văn Tinh (2017), Luận văn thạc sỹ “ *Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm cổ phần Vật tư nông nghiệp và xây dựng Hải Phòng*”.
23. Ngô Thị Hải Anh (2017), luận văn thạc sỹ “ *Quản lý tạo động lực làm việc cho giảng viên tại Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*”.

Tài liệu Tiếng Anh

1. Brian E. Becker - Mark V. Ahuseld (2002), (Nhân Văn dịch), *Sổ tay người quản lý - Quản lý nhân sự*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh
2. Daniel H. Pink. (2010), (Kim Ngọc, Thủy Nguyệt dịch), *Động lực 3.0*, NXB Thời đại, Hà Nội
3. Edward E. Lawler III (1990), “Strategic Pay”, San Francisco: Jossey-Bass.
4. George Milkovich (1992), “Employee Compensation: Research and Practice”, Psychologists Press.
5. J. Leslie McKeown (2009), (Trịnh Huy Thiệp dịch), *Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
6. John M. Ivancevich (người dịch: Võ Thị Phương Oanh) (2010), “Human Resource Management”, NXB McGraw-Hill và NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

7. Martin Hillb (2003), *Sách Quản trị nhân sự tổng thể*, NXB thống kê

Tài liệu trên mạng Internet

1. Business. *Động lực và tạo động lực cho người lao động*. Địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/dong-luc-va-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong/03f78b1b>
2. Hoàn thiện các hình thức trả lương tại Trung tâm Điện lực Sơn La. Địa chỉ: <http://luanvan.co/luan-van/hoan-thien-cac-hinh-thuc-tra-luong-tai-cong-ty-dien-luc-son-la-48723/>
3. Một số biện pháp nhằm tạo động lực cho người lao động. Địa chỉ: <https://luanvanaz.com/mot-so-bien-phap-nham-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong.html>
4. Tạo động lực để tăng năng suất. Địa chỉ: <https://nld.com.vn/cong-doan/tao-dong-luc-de-tang-nang-suat-20151014213105195.htm>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA CBCNV VỀ TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM GIÁM ĐỊNH Y KHOA HÀ NỘI

Phiếu khảo sát này nhằm thu thập thông tin phục vụ đề tài nghiên cứu về tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại Trung tâm Giám định y khoa Hà Nội. Sự quan tâm của quý vị trong việc trả lời đầy đủ, chính xác các câu hỏi trong phiếu điều tra này sẽ góp phần quan trọng trong việc nghiên cứu, đề xuất các giải pháp điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện chính sách tạo động lực thông qua thù lao tài chính, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động. Thông tin quý vị cung cấp sẽ được giữ bí mật hoàn toàn và chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu trong khuôn khổ đề tài này.

Kính mong nhận được sự giúp đỡ của các Anh/Chị!

I/ Thông tin cá nhân

Xin vui lòng cung cấp những thông tin chung về Anh/Chị:

- Họ và tên (có thể không cần ghi).....
- Giới tính: 1. Nam 2. Nữ
- Tuổi: 1. Từ 18 - 30 2. Từ 31 - 45 3. >45 tuổi
- Trình độ học vấn của Anh/Chị:
 1. Lao động phổ thông 3. Đại học
 2. Trung cấp, cao đẳng 4. Trên Đại học
- Vị trí công tác:
 1. Cán bộ quản lý 2. Nhân viên
 3. Lao động hợp đồng 4. Khác:.....
- Thời gian công tác tại Trung tâm :
 1. Dưới 5 năm
 2. Từ 5 đến 10 năm
 3. Trên 10 năm
- Chuyên môn công việc Anh/Chị đảm nhận:.....

II/ Thông tin khảo sát đánh giá

Anh/Chị vui lòng cho biết ý kiến của mình về những nội dung dưới đây bằng cách tích (✓) vào lựa chọn mà Anh/Chị cho phù hợp nhất, với 4 mức độ như sau:

1. Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Bình thường 4. Không đồng ý

STT	Nội dung	Mức độ				Tổng
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tiền lương được chi trả hợp lý, dựa trên kết quả thực hiện công việc					
2	Biết rõ về quy chế chi tiêu nội bộ					
3	Tiêu chí đánh giá rõ ràng					
4	Đảm bảo công bằng giữa những người lao động					
5	Hài lòng với mức tiền lương nhận được					
6	Thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV					
7	Tiêu chí xét thưởng rõ ràng					
8	Mức thưởng hợp lý					
9	Chính sách thưởng có tác dụng khuyến khích cao					
10	Hài lòng với mức thưởng nhận được					
11	Đa dạng các chế độ phúc lợi					
12	Chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến người lao động					
13	Chính sách phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ					
14	Chính sách phúc lợi hữu ích và hấp dẫn					
15	Hài lòng về các chế độ phúc lợi của Trung tâm					

16. Anh/Chị có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại không?

17. Anh/Chị có đề xuất gì nhằm nâng cao động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại trung tâm?

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

Chân thành cảm ơn sự đóng góp của Anh/Chị!

PHỤ LỤC 02**BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA CBCNV VỀ VIỆC
TẠO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI TRUNG TÂM
GIÁM ĐỊNH Y KHOA HÀ NỘI**

STT	Nội dung	Mức độ				Tổng
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tiền lương được chi trả hợp lý, dựa trên kết quả thực hiện công việc	4	13	28	15	82
2	Biết rõ về quy chế trả lương	5	7	42	11	82
3	Tiêu chí đánh giá rõ ràng	2	5	43	10	82
4	Đảm bảo công bằng giữa những người lao động	9	22	26	13	82
5	Hài lòng với mức tiền lương nhận được	5	20	31	4	82
6	Thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV	6	15	27	12	82
7	Tiêu chí xét thưởng rõ ràng	2	15	31	12	82
8	Mức thưởng hợp lý	5	17	30	8	82
9	Chính sách thưởng có tác dụng khuyến khích cao	2	7	41	10	82
10	Hài lòng với mức thưởng nhận được	3	15	38	4	82
11	Đa dạng các chế độ phúc lợi	5	32	18	4	82
12	Chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo đến người lao động	4	14	27	16	82
13	Chính sách phúc lợi rõ ràng và được thực hiện đầy đủ	3	9	35	14	82
14	Chính sách phúc lợi hữu ích và hấp dẫn	1	15	30	14	82
15	Hài lòng về các chế độ phúc lợi của trung tâm	7	16	26	11	82