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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

Đề tài: TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO ĐỘI NGŨ BÁC SĨ TẠI BỆNH VIỆN PHỔI TRUNG ƯƠNG

Người hướng dẫn khoa học : TS. Doãn Thị Mai Hương

Học viên : Trần Thị Mai Hoa

Mã số học viên : QT11025

HÀ NỘI - 2023

Mục lục

Lời cam đoan VI

Lời cảm ơn VII

Danh mục viết tắt VIII

Danh mục sơ đồ, bảng biểu, hình ảnh IX

PHẦN MỞ ĐẦU 1

1. Tính cấp thiết của đề tài 1

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

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 8

3.1 Mục đích nghiên cứu 8

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu 8

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 8

5. Phương pháp nghiên cứu 8

6. Đóng góp của luận văn 10

7. Kết cấu luận văn 10

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG TỔ CHỨC 11

1.1. Các khái niệm có liên quan 11

1.1.1. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu 11

1.1.2. Động cơ 13

1.1.3. Lợi ích 14

1.1.4. Động lực và Động lực làm việc 15

1.1.5. Tạo động lực làm việc 16

1.2 Bác sĩ, các đặc điểm thách thức với đội ngũ bác sĩ 16

1.3. Một số học thuyết có liên quan đến tạo động lực làm việc trong tổ chức 18

1.3.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow 18

1.3.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg 20

1.3.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom 22

1.3.4 Vận dụng các học thuyết trong tạo động lực làm việc 23

1.4. Nội dung tạo động lực làm việc trong tổ chức 25

1.4.1. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính 25

1.4.2. Tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính 28

1.5. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc trong tổ chức 32

1.5.1 Mức độ hài lòng của người lao động 32

1.5.2. Thái độ làm việc của người lao động 32

1.5.3. Năng suất lao động 33

1.5.4 Mức độ gắn bó của người lao động 34

1.6 Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc trong tổ chức 35

1.6.1 Các nhân tố bên trong 35

1.6.2 Các nhân tố bên ngoài 38

1.7. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại một số bệnh viện và bài học cho Bệnh viện Phổi Trung ương 40

1.7.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc trong các bệnh viện 40

1.7.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Bệnh viện Phổi Trung ương 42

2.1. Tổng quan về Bệnh viện Phổi Trung ương 44

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển 44

2.1.2. Một số đặc điểm về cơ cấu nhân sự tại Bệnh viện Phổi Trung Ương 48

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương 50

2.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích tài chính 50

2.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính 65

2.3. Kết quả tạo động lực làm việc của đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương 77

2.4 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương 84

2.4.1 Các nhân tố bên trong 84

2.4.2 Các nhân tố bên ngoài 87

2.5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương 90

2.5.1. Ưu điểm 90

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân 91

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO ĐỘI NGŨ BÁC SĨ TẠI BỆNH VIỆN PHỔI TRUNG ƯƠNG 95

3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương 95

3.1.1. Mục tiêu 95

3.1.2. Phương hướng 95

3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương 96

Kết luận 103

Tài liệu tham khảo 104

Phụ lục 107

Lời cam đoan

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp với đề tài "***Tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh Viện Phổi Trung ương***" là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Các số liệu, tài liệu nghiên cứu, kết quả nghiên cứu đề là trung thực và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin chịu mọi trách nhiệm về kết quả của nghiên cứu của bản thân./.

Tác giả

Trần Thị Mai Hoa

Lời cảm ơn

Lời đầu tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Doãn Thị Mai Hương đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót.

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn./.

Danh mục viết tắt

Từ viết tắt	Ý nghĩa
TS	Tiến sĩ
BS	Bác sĩ
PGS	Phó giáo sư
GS	Giáo sư
MLCBNN	Mức lương cơ bản nhà nước
MLCBBV	Mức lương cơ bản bệnh viện
HS	Hệ số
HSLCB	Hệ số lương cơ bản
HSLTTĐ	Hệ số lương theo trình độ
QĐ	Quyết định
BYT	Bộ Y tế

Danh mục sơ đồ, bảng biểu, hình ảnh

Hình 1.1 Tháp nhu cầu của Maslow 19

Bảng 2. 1 Viên chức y tế năm giai đoạn 2019 - 2023..... 48
Bảng 2. 2 Viên chức y tế theo trình độ giai đoạn 2019 -2023 49
Bảng 2. 3 Bảng lương cơ bản của bác sĩ 56
Bảng 2. 4 Đánh giá về tiền lương..... 57
Bảng 2.5 Các khoản phúc lợi tại Bệnh viện Phổi Trung ương 61
Bảng 2. 6 Đánh giá với các phụ cấp..... 61
Bảng 2.7 Các khoản và mức thưởng của đội ngũ bác sĩ năm 2023 62
Bảng 2. 8 Đánh giá về các khoản khen – thưởng 64
Bảng 2. 9 Môi trường và điều kiện làm việc tại Bệnh viện Phổi Trung ương 66
Bảng 2. 10 Đánh giá về môi trường và điều kiện làm việc..... 67
Bảng 2. 11. Lộ trình phát triển chung cho bác sĩ tại bệnh viện Phổi Trung Ương 69
Bảng 2. 12 Đánh giá về lộ trình thăng tiến 71
Bảng 2. 13 Số lớp đào tạo bồi dưỡng 2023..... 73
Bảng 2. 14 Đánh giá về công tác đào tạo và nâng cao trình độ 74
Bảng 2. 15 Đánh giá thực hiện công việc 75
Bảng 2. 16 Mức độ hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc 77
Bảng 2. 19 Đánh giá về mức độ hài lòng trong công việc..... 78
Bảng 2. 20 Thái độ làm việc của đội ngũ bác sĩ 79
Bảng 2. 21 Thái độ làm việc của đội ngũ bác sĩ 80
Bảng 2. 22 Năng suất lao động của đội ngũ bác sĩ 81
Bảng 2. 23 Mức độ gắn bó của đội ngũ bác sĩ..... 82
Bảng 2. 17 Khả năng tài chính Bệnh viện Phổi Trung ương..... 85
Bảng 2. 18 Cơ cấu phòng tổ chức cán bộ 87

Sơ đồ 2. 1 Cơ cấu tổ chức bộ máy 46

Sơ đồ 2. 2 Ban giám đốc Bệnh viện Phổi Trung ương 47

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bất kỳ tổ chức hay doanh nghiệp nào, để đạt được hiệu suất sản xuất và kinh doanh cao, người lao động đóng vai trò quan trọng và là cốt lõi của quá trình hoạt động. Điều này cũng đúng đối với Bệnh viện Phổi Trung ương, đang phải đối mặt với nhiều thách thức trong bối cảnh đại dịch Covid-19 đang gây ảnh hưởng rộng khắp đến ngành y và hệ thống y tế. Tuy nhiên, để nâng cao hiệu suất làm việc của đội ngũ y bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương cần tạo động lực làm việc hiệu quả.

Một yếu tố quan trọng ảnh hưởng lớn đến hiệu suất lao động là động lực trong công việc. Động lực có mối quan hệ mật thiết với nội lực của tổ chức, và việc nuôi dưỡng và tạo động lực cho từng cá nhân là tạo tiền đề cho động lực tập thể. Các cá nhân có tầm ảnh hưởng và uy tín trong tổ chức có thể tạo ra hiệu ứng tích cực lan tỏa trong tổ chức, giúp đội ngũ y bác sĩ cùng hướng tới mục tiêu chung.

Tuy nhiên, hiện nay, ngành y đang đối mặt với nhiều khó khăn do đại dịch Covid-19. Nhân lực y tế gặp áp lực công việc lớn từ khi bắt đầu đại dịch, dẫn đến giảm động lực và sự gắn bó đối với công việc. Các yếu tố dịch bệnh và áp lực vô hình từ xã hội khiến người dân mất niềm tin vào hệ thống y tế, gây ra những quan ngại của người lao động đối với tổ chức y tế. Người lao động y tế còn phải đối diện với vấn đề thù lao thấp và khó khăn trong cuộc sống.

Bệnh viện Phổi Trung ương cũng không ngoại lệ, đang gặp phải sự thay đổi trong nhân lực do một số cán bộ y tế xin nghỉ hoặc chuyển dịch từ cơ sở công sang tư nhân. Vấn đề này phần lớn xuất phát từ việc áp lực công việc lớn khi tham gia chống dịch và mức thù lao không tương xứng với cống hiến của người cán bộ y tế cũng như các cơ chế tăng thêm cho ngành y nói chung. Điều này gây ra sự khan hiếm nhân sự tại Bệnh viện và làm gia tăng áp lực cho cả hai đối tượng cán bộ y tế.

Để thúc đẩy việc xử lý vấn đề này, các ban lãnh đạo của Đảng, Nhà nước và Bệnh viện Phổi Trung ương cần thực hiện các công tác nhằm tạo động lực làm việc cho đội ngũ y bác sĩ. Điều này đòi hỏi một quá trình khôi phục môi trường và điều kiện làm việc lâu dài. Do đó, việc thúc đẩy nhanh chóng bằng cách tạo ra các chính sách hỗ trợ tốt hơn cho người lao động y tế là cần thiết.

Từ các vấn đề này tác giả quyết định chọn đề tài "Tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương" nhằm nghiên cứu cụ thể về việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ y bác sĩ tại Bệnh viện.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Viết về đề tài này, đã có rất nhiều các công trình nghiên cứu, quan điểm cũng như cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực của các nhà nghiên cứu. Dưới đây là một số nghiên cứu trước đây liên quan đến đề tài động lực vào tạo động lực làm việc trong ngành y đã được công bố.

- Mai Huy Trúc, Lê Bảo Châu, ***"Thực trạng động lực làm việc của bác sĩ tại bệnh viện đa khoa trung tâm Tiền Giang năm 2021",*** nghiên cứu khoa học đăng tải tập 508 số 2- Tạp chí Y học Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu cắt ngang có phân tích, kết hợp phân tích định tính và định lượng, khảo sát thực hiện trên 204 người lao động là các cán bộ y,bác sĩ tại Bệnh viện đa khoa trung tâm Tiền Giang. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng Tỷ lệ các bác sĩ có động lực làm việc là 88,7%. Trong đó nhóm kiêm nhiệm có động lực làm việc cao nhất chiếm 96,7%, động lực làm việc thấp nhất là nhóm Quản lý chiếm 80%. Trong các yếu tố của động lực làm việc thì yếu tố có động lực làm việc cao nhất là yếu tố tuân thủ giờ giấc và sự tham gia có điểm trung bình cao nhất với 3,98 điểm, thấp nhất là ở nhóm yếu tố "Động lực chung" với 3,15 điểm. Nghiên cứu chỉ bàn luận đến chỉ số, kết quả nghiên cứu, không có các đề xuất giải pháp, cũng như phạm vị nghiên cứu không lớn do đó đề tài có tác dụng tham khảo đối với các nghiên cứu sau này.

- Trần Thị Thủy Tiên, Đoàn Lâm Ngọc Diễm (2018), ***"Nghiên cứu một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại bệnh viện quận thủ đức năm 2018",*** luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu tiến hành khảo sát 422 nhân viên và thực hiện phân tích định tính với dữ liệu thu được. Kết quả cho thấy người lao động hiện đang có động lực làm việc đang khá cao khoảng 82%, nhằm nâng cao động lực làm việc nhà quản trị cần quan tâm đến việc tần suất trả lương, chế độ lương cũng như đề cao mối quan hệ giữa nhân viên và nhà quản trị. Qua kết quả nghiên cứu cho thấy các nguyên nhân chính có liên quan, tác động đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện quận Thủ Đức chủ yếu gồm 3 yếu tố sau: thời gian công tác tại đơn vị, thu nhập và mối quan hệ với lãnh đạo, quản lý. Bài nghiên cứu đánh giá quy mô toàn quận thủ đức nên có nhiều giá trị tham khảo cũng như sử dụng tại các bệnh viện cùng khu vực.

- Nguyễn Công Toản (2020), ***"Động lực làm việc và một số yếu tố liên quan của điều dưỡng tại Bệnh viện Đa khoa khu vực Nghĩa Lộ, tỉnh Yên Bái năm 2020",*** luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Y Hà Nội. Tác giả nghiên cứu và phân tích định tính. Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của bác sĩ điều dưỡng gồm: Sự vất vả do quá tải công việc, phải tiếp xúc nhiều nhất với bệnh nhân và người nhà bệnh nhân, công việc đòi hỏi nhiều sự tỉ mỉ, lặp đi lặp lại, thu nhập chưa cao. Ngoài ra còn có những mâu thuẫn trong các mối quan hệ với đồng nghiệp hoặc người quản lý phát sinh trong quá trình làm việc. Tất cả những điều đó làm cho Điều dưỡng viên dễ chán nản công việc, làm việc kém hiệu quả, từ đó có thể gây ra những sai sót trong chẩn đoán, chăm sóc và điều trị người bệnh, làm giảm động lực làm việc của điều dưỡng tại đơn vị. Từ đó đưa ra một số các giải pháp tập trung vào yếu tố tạo động lực thông qua yếu tố kích thích tinh thần cho đội ngũ điều dưỡng.

- Reem A Baljoon, Hasnah E Banjar and Maram A Banakhar (2018)**,** ***"Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review",***

"Động lực làm việc của đội ngũ y tá và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc" International Journal of Nursing & Clinical Practices, Volume 5. Nghiên cứu đã nêu ra các yếu tố tác động đến động lực làm việc của y tá gồm 2 yếu tố chính là các yếu tố cá nhân và yếu tố tổ chức. Các nhân tố cụ thể gồm: Tuổi của y tá, số năm kinh nghiệm, quyền tự chủ, trình độ học vấn và vị trí hành chính được coi là những đặc điểm cá nhân ảnh hưởng đến động lực làm việc của y tá. Đối với các yếu tố tổ chức, việc y tá được y tá trao quyền, gắn kết trong công việc, chính sách lương và phúc lợi, giám sát, thăng tiến, chế độ khen thưởng thưởng, mối quan hệ hỗ trợ (đồng nghiệp), giao tiếp và tính chất công việc. Từ đây nêu được tầm quan trọng của cả yếu tố cá nhân và yếu tố tổ chức. Tuy nhiên tác giả cũng đánh giá rằng kết quả nghiên cứu về các nhân tố tác động đến động lực làm việc của y tá, điều dưỡng sẽ có các kết quả khác nhau do quy mô và đặc điểm tổ chức của các tổ chức y tế, trung tâm chăm sóc sức khỏe có sự khác nhau.

Malgorzata Chmielewska, Jakub Stokwiszewski, Justyna Filip and Tomasz Hermanowski (2020), ***"Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw Poland", "Ảnh hưởng của động lực làm việc đến thái độ làm việc và hiệu quả hoạt động của các bệnh viện công tại Warsaw – Ba lan",*** BMC Health Services Research 2020-20:701. Bài viết xem xét tác động của động lực làm việc đến thái độ làm việc và hiệu quả hoạt động tại các bệnh viện công ở Warsaw Balan. Tác giả nghiên cứu thông qua phương pháp bảng hỏi trên cơ sở bảng câu hỏi của Tổ chức y tế thế giới với 249 bác sĩ, y sĩ của 22 khoa/ đơn vị trong bệnh viện, bảng hỏi được thiết kế để ước tính các yếu tố động lực theo lý thuyết về động lực của Hezberg, kết hợp với đó nhằm đánh giá hiệu quả tổ chức tác giả đã sử dụng mô hình McKinsey. Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố chất lượng và phong cách lãnh đạo trong tổ chức có tác động lớn nhất đến hệ thống y, bác sĩ trong tổ chức. Nghiên cứu hiện tại đóng góp vào tài liệu về quản lý

nguồn nhân lực trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và nêu bật tầm quan trọng của các khía cạnh phi tài chính trong việc cải thiện hiệu suất tổ chức của các bệnh viện.

Kofi Aduo-Adjei, Odoom Emmanuel, Opoku Mensah Forster (2016), ***"The Impact of Motivation on the Work Performance of Health Workers (Korle Bu Teaching Hospital): Evidence from Ghana", "Ảnh hưởng của động lực làm việc đến hiệu quả làm việc của nhân viên y tế, minh chứng tại Ghana",*** Hospital Practices and Research, volume 1. Tác giả đã cho biết, động lực là một trong các yếu tố chính giúp đội ngũ bác sĩ tiếp tục gắn bó với công việc ở hầu hết các bệnh viện tại Ghanaian. Từ vấn đề này bộ y tế tại Ghanaian đã tập trung nghiên cứu đưa ra các chính sách tạo động trong các tổ chức y tế. Do đó trọng tâm nghiên cứu của tác giả kiểm tra tác động của động lực và xác định các yếu tố thúc đẩy bên trong và bên ngoài ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả công việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Giảng dạy Korle-Bu. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính cho bài làm với việc thảo luận nhóm gồm 15 người có cả y sĩ, bác sĩ. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng trong công việc, môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp là các yếu tố có tác động đến thái độ làm việc người người lao động, chính yếu tố thái độ làm việc của người lao động sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả lao động của nhân viên y tế, yếu tố này có tầm quan trọng như các chế độ phúc lợi, mức lương thưởng. Tác giả tiếp tục khẳng định lại động lực làm việc mới là vấn đề cốt lõi tác động đến hiệu quả làm việc cũng như sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức. Dựa vào các cơ sở đó tác giả đề nghị bộ y tế thông qua việc tổ chức, xây dựng các chính sách tạo động lực làm việc cho nhân viên y tế.

- Abbas Daneshkohan, Ehsan Zarei, Tahere Mansour, Khadije Maajani, Mehri Siyahat Ghasemi và Mohsen Rezaeian (2014) ***"Factors Affecting Job Motivation among Health Workers: A Study From Iran", "Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế: nghiên cứu từ Iran"*** Global

Journal of Health Science. Bài viết đã nêu rõ vấn đề nguồn nhân lực sẽ quyết định việc sử dụng người lao động cũng như hiệu quả hoạt động của tổ chức, do đó phải quan tâm đến động lực của người lao động trong tổ chức, vốn là yếu tố tác động lớn đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính với 212 nhân viên y tế với 23 nhân tố trong đó có 17 yếu tố thúc đẩy và 6 yếu tố làm mất động lực. Từ kết quả dữ liệu, tác giả đã đánh giá yếu tố tác động lớn nhất đến động lực làm việc của y bác sĩ đó là trình độ và khả năng quản lý của đội ngũ quản trị. Mặt khác yếu tố chính gây mất động lực đó là vấn đề công bằng trong công việc và thiết sự quan tâm. Từ đây tác giả đề xuất các vấn đề tập trung vào trình độ người quản lý trong hệ thống y tế. Nghiên cứu có giá trị tham khảo tốt khi nghiên cứu các yếu tố liên quan đến trình độ và vai trò của người quản lý trong hệ thống y tế.

- Debra Singh,Joel Negin, Michael Otim, Christopher Garimoi Orach and Robert Cumming (2015), ***"The effect of payment and incentives onmotivation and focus of community healthworkers: five case studies from low- and middle-income countries***", ***"Tác động của thù lao tài chính đến động lực và sự tập trung của đội ngũ nhân viên y tế cộng đồng: 5 bài học đến từ các quốc gia có mức thu nhập thấp và trung bình",*** Human Research For Health. Bài viết nêu lên vấn đề chính sách mới của tổ chức y tế ở khu vực này trong việc tạo điều kiện khám chữa bệnh tại nhà, từ đó đã giảm tỷ lệ trẻ em bị bệnh và nâng cao khả năng khám chữa bệnh của tổ chức. Tuy nhiên vấn đề xảy ra khi thực hiện chính sách này đó là với mức lương được giữ nguyên người bác sĩ mất dần động lực làm việc, giảm hiệu suất hoặc né tránh việc khám trực tiếp. Các dự đoán chủ yếu về vấn đề này đó là chính sách lương và phúc lợi không tạo động lực cho đối tượng này. Nghiên cứu này nhằm mục đích xem xét tác động của các mô hình thù lao đối với động lực của người bác sĩ, nghiên cứu sử dụng cơ sở dữ liệu về mức thù lao và động lực người lao động từ 5 nước có mức thu nhập trung bình và thấp. Từ nghiên cứu tác giả đã đưa ra giải pháp

đó là đào tạo 1 đội ngũ bài bản cho hoạt động này tuy tốn chi phí ban đầu nhưng giảm chi phí trong dài hạn đồng thời các chính sách trả thù lao cần diễn ra thường xuyên hơn sẽ tạo động lực cho người lao động.

- Nguyen Thi Hoai Thu, Andrew Wilson and Fiona McDonald ,(2015) ***"Motivation or demotivation of health workers providing maternal health services in rural areas in Vietnam: findings from a mixed-methods study"***, ***"Động lực và sự mất động lực làm việc của đội ngũ nhân viên y tế chăm sóc sức khỏe sinh sản tại các vùng nông thôn Việt Nam: Kết quả nghiên cứu từ sự kết hợp nhiều phương pháp".*** The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene. Bài nghiên cứu đã nêu rõ quan điểm động lực làm việc là nhân tố quan trọng để đội ngũ bác sĩ duy trì năng lực chuyên môn của mình. Các nghiên cứu trước đây đã cho thấy rằng với ở các nước có động lực làm việc của người bác sĩ thấp thì tỷ lệ mắc bệnh cũng như tử vong có xu hướng cao hơn. Tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng trên 240 nhân viên y tế tại 5 huyện và phỏng vấn sâu 43 cán bộ y tế quản lý cấp xã, huyện. Gồm 23 nhân tố. Sau quá trình tính toán tác giả đã cho thấy có 2 vấn đề chính tác động đến động lực đó là thời gian làm việc, tăng ca tương đối dài với một số vị trí cũng như khối lượng kiến thức đã học tuy lớn nhưng ít cơ hội sử dụng thực tế.

Nhìn chung các nghiên cứu, bài báo, hội thảo về chủ đề này đều đưa ra các đưa ra các góc nhìn cụ thể trên một số tiêu chí nhất định tác động đến động lực lao động, với mỗi đối tượng nghiên cứu đều thể hiện ra các đặc tính khác biệt khác nhau. Với sự độc lập giữa các nghiên cứu, việc tham khảo từ nguồn khác và áp dụng đối với Bệnh viện Phổi Trung ương sẽ đem lại nhiều rủi ro. Nhân thấy chưa có nghiên cứu nào về vấn đề này tại Bệnh viện Phổi Trung ương tác giả quyết định thực hiện đề tài "Tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương"

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích nghiên cứu

Đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương trong thời gian tới.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về việc tạo động lực làm việc cho trong tổ chức.

- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương từ đó chỉ ra các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện

Phạm vi nghiên cứu về không gian: Bệnh viện Phổi Trung ương

Phạm vi nghiên cứu về thời gian: Thu thập dữ liệu trong giai đoạn 2019-2022, dữ liệu sơ cấp thu thập trong năm 2023.

Phạm vi nghiên cứu về nội dung: Nghiên cứu tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập số liệu

- Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp: Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua hoạt động điều tra bảng hỏi đối với đội ngũ bác sĩ đối với các hoạt động tạo động lực trong doanh nghiệp.

- Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp: Dữ liệu thứ cấp được tác giả tiến hành thu thập thông qua hệ thống các tài liệu, văn bản, công văn liên quan đến các hoạt động tạo động lực làm việc tại Bệnh viện Phổi Trung Ương trong giai đoạn từ 2019 – 2022.

- Phương pháp điều tra xã hội học: *Chọn cỡ mẫu:*

- Kích thước mẫu cần xác định $n = \frac{N}{1+N \times e^2}$

- Sai số cho phép = 5%

- Tổng số bác sĩ có thể thực hiện khảo sát : 150

=> $n = \frac{150}{1+150 \times 0.05^2}$ = 109,1. Vậy cỡ mẫu khảo sát ta lựa chọn 110 người.

- Số phiếu điều tra được phát ra là 110 phiếu, số phiếu nhận về thực tế là 100 phiếu hợp lệ. 10 phiếu còn gồm 8 phiếu không đánh giá đầy đủ kết quả và 2 phiếu không thấy phản hồi.

Các vấn đề được đưa ra dưới dạng câu hỏi đóng và câu hỏi mở. Các câu hỏi mở là các câu hỏi đã bao gồm các phương án trả lời và người được hỏi chỉ cần khoanh tròn vào một trong số các đáp án đã được đưa ra. Mức độ đồng ý, hài lòng được đo lường theo thang điểm từ 1 đến 5. Theo đó, 1 là Rất không đồng ý, 2 là Không đồng ý, 3 là Không có ý kiến rõ ràng, 4 là Đồng ý và 5 là Rất đồng ý

Mục đích điều tra: Tìm hiểu các ý kiến của đội ngũ bác sĩ về các hoạt động tạo động lực làm việc tại Bệnh Viện.

Đối tượng điều tra: Đội ngũ Bác sĩ tại bệnh viện

Nội dung bảng hỏi: Giải quyết các câu hỏi liên quan đến các hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động dưới các tiêu chí, chế độ phúc lợi, lương thưởng, văn hóa doanh nghiệp,...

Phương pháp xử lý số liệu

- Phương pháp thống kê, tổng hợp dữ liệu: Tổng hợp số liệu báo cáo, chính sách của Công ty có liên quan đến công tác nhân sự nói chung và tạo động lực lao động nói riêng.

- Phương pháp so sánh: Tác giả tiến hành đưa các dữ liệu khảo sát và hệ thống hóa các dữ liệu như các văn bản, bản ghi theo trình tự, phân mục hợp lý để từ đó nhập liệu vào công cụ excel để từ đó so sánh và chỉ ra các thay đổi cụ

thể, các điểm đánh chú yếu. Các dữ liệu có thể được liệu kê dưới dạng bảng, biểu đồ nhằm dễ dàng đánh giá thông tin.

6. Đóng góp của luận văn

Trong thời điểm sau 2021, tức khi đại dịch Covid-19 kết thúc, các bệnh viện nói chung có xu hướng giảm nhân sự, nguyên nhân đến từ việc người bác sĩ cảm thấy mức thù lao không tương xứng với công sức từ đó làm giảm động lực lao động.

Từ 2021 đến nay hiện chưa có nhiều nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động cho bác sĩ, đặc biệt là chưa có nghiên cứu nào trong thời gian này đối với động lực lao động của Bác sĩ tại Bệnh viện phổi Trung Ương.

Kết quả nghiên cứu sẽ góp phần đánh giá được thực trạng động lực lao động của người lao động tại Bệnh viện, ngoài ra cũng là một cơ sở nghiên cứu có giá trị trong tương lai nếu các sự kiện tương tự Covid-19 diễn ra.

Nghiên cứu cũng đưa ra được một số các giải pháp nhằm nâng cao động lực lao động cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung Ương.

7. Kết cấu luận văn

- Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục chữ viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, và các phụ lục, nội dung chính của luận văn TN gồm 3 chương bảo gồm:

- Chương 1. Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc trong tổ chức

- Chương 2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương.

- Chương 3. Giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG TỔ CHỨC

1.1. Các khái niệm có liên quan

1.1.1. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu

***Nhu cầu**:* Khi tiếp cận khái niệm nhu cầu, trên thế giới và tại Việt Nam có nhiều các quan điểm khác nhau. Các khái niệm đều có các đặc điểm khác nhau và được sử dụng trong nhiều hoàn cảnh riêng biệt, tuy nhiên nhìn chung các khái niệm này đều xoay quanh các đòi hỏi cơ bản của con người về cuộc sống.

Khái niệm "nhu cầu " có nghĩa là sự cần thiết của một người để hạn chế tình trạng khó khăn hoặc tăng cường tình trạng hạnh phúc. Nhu cầu của con người thường bao gồm các nhu cầu cơ bản như ăn uống, giường ngủ, và bảo vệ sức khỏe, và các nhu cầu cao hơn như giáo dục, sự an toàn, và giải trí.

Tác giả Maslow xem nhu cầu của con người theo mô hình "tháp nhu cầu" (Maslow's Hierarchy of Needs). Theo đó, nhu cầu của con người từ thấp đến cao là nhu cầu cơ bản, nhu cầu ăn uống, nhu cầu xã hội, nhu cầu tự hoàn thiện, và nhu cầu được coi trọng. [18]

Tác giả Herzberg xem nhu cầu của con người theo mô hình "thuyết hai nhân tố" (Herzberg's Two-Factor Theory). Theo, nhu cầu của con người được chia thành hai nhóm là nhu cầu động lực (như sự hứng thú và sự đạt được) và nhu cầu bảo đảm (như sự an toàn và sự đảm bảo).[15]

Theo Bùi Thị Xuân Mai thì nhu cầu là những đòi hỏi của con người để có thể tồn tại và phát triển bản thân, những nhu cầu này có cấp bậc và thường được thỏa mãn từ dưới lên, nhu cầu của con người có sự đa dạng và có khả năng chuyển đổi linh hoạt, thông thường các nhu cầu này có sự thay đổi nhất định phụ thuộc vào bối cảnh xã hội, môi trường sống của con người. [9]

Trên cơ sở các khái niệm đã nêu, tác giả tổng hợp rằng: nhu cầu có thể được chia làm hai loại gồm nhu cầu vật chất và nhu cầu về tinh thần.

Nhu cầu về vật chất: Nhu cầu về vật chất là tổng thể các yếu tố liên quan đến vật chất mà con người cần để tồn tại và phát triển trong một môi trường cụ thể như (tiền bạc, thức ăn, chỗ ở,….). Cùng với sự phát triển của xã hội, nhu cầu về vật chất của con người sẽ tăng lên trên cả hai phương diện đó là số lượng và chất lượng.

Nhu cầu về tinh thần: Nhu cầu về tinh thần được hiểu là các yếu tố có thể giúp con người thỏa mãn về mặt tâm lý, là cơ sở để con người có thể phát triển về mặt trí lực, hạn chế những tác động, tâm lý tiêu cực của con người trong toàn bộ quá trình lao động.

Nhu cầu được hình thành trong bản chất con người và luôn tồn tại mãi mãi. Tuy nhiên việc thỏa mãn nhu cầu thường chỉ là khởi đầu của động lực hoặc việc triển khai các hành động, yếu tố quyết định cốt lõi thường là lợi ích, kết quả của hành động và nó tác động trực tiếp đến sự thỏa mãn của con người.

Thỏa mãn nhu cầu: Thỏa mãn nhu cầu là hành động của con người khi quyết định thực hiện một nhu cầu nhất định nào đó. Thường là quá trình kết nối mong muốn của con người với một kết quả nhất định mà ở đó con người tin rằng việc thực hiện mong muốn hoặc nhu cầu này sẽ giúp con người trở nên hạnh phúc hơn.

Quá trình đưa ra các nhu cầu luôn song hành với việc thỏa mãn nhu cầu, con người sẽ tìm các phương pháp để từ đó có thể hoàn thành được nhu cầu đó của bản thân. Tuy nhiên quá trình thỏa mãn nhu cầu bị tác động nhiều bởi quá trình thực hiện cũng như việc nhìn nhận kết quả có thể đạt được chính xác đến mức nào. Nếu trong quá trình thỏa mãn nhu cầu, con người gặp phải nhiều khó khăn hoặc nhận thấy kết quả đạt được sẽ không được như kỳ vọng thì quá trình này có thể bị dừng lại.

1.1.2. Động cơ

Theo tâm lý học, động cơ là nguồn cảm hứng hoặc nguồn năng lượng cho hành vi hoặc mục tiêu của một người. Nó có thể được xem như một nguồn động viên hoặc một nguồn năng lượng cho sự hoạt động của một người.

Động cơ theo nghĩa rộng nhất được hiểu là cái thúc đẩy con người hoạt động làm thỏa mãn nhu cầu, là cái làm nảy sinh tính tích cực và xu hướng của tính tích cực đó. Động cơ là nguyên nhân trực tiếp của hành vi. Theo từ điển Tiếng Việt, động cơ là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy con người ta suy nghĩ và hành động.

Tác giả Vũ Dũng trong giáo trình Tâm lý học quản lý đã nêu. Động cơ là yếu tố thúc đẩy hành động, có mối quan hệ trực tiếp với việc thỏa mãn nhu cầu của con người. Động cơ là toàn bộ những yếu tố bên trong và bên ngoài có tác dụng khơi dậy tính tích cực của chủ thể. [2]

Theo Maslow, động cơ là một nguồn năng lượng trong một cá nhân mà đẩy họ về phía mục tiêu của họ và giúp họ hoàn thành nhiệm vụ của họ. Maslow xem động cơ là một phần của hệ thống nhu cầu của một cá nhân và cho rằng nhu cầu của một người xuất hiện trong một thứ tự xác định và phải được thỏa mãn theo thứ tự đó mới có thể đến mục tiêu tiếp theo.[18]

Từ đây có thể hiểu động cơ là toàn bộ những yếu tố về thái độ, ý thức của con người về hành động của bản thân. Động cơ xuất phát từ việc hình thành các mục đích nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người, động cơ có nhiều dạng với các đặc tính khác nhau như:

- Động cơ trí hướng: Thường xuất phát từ mong muốn của bản thân trong tương lai nhằm đạt được các ước mơ và hoài bão của chủ thể, đây là nguồn động lực thúc đẩy con người một cách mạnh mẽ nhất.

- Động cơ bên ngoài: Đây là động cơ được hình thành bởi các yếu tố bên ngoài nhằm thúc đẩy con người thực hiện các nhiệm vụ, yêu cầu nhất định để đạt được kết quả đó. Cơ sở của động cơ bên ngoài thường nhằm đạt được các

kết quả về vật chất và tinh thần. Đây cũng là dạng động cơ thường được sử dụng trong doanh nghiệp nhằm thúc đẩy động lực của người lao động.

- Động cơ lý trí: Động cơ lý trí xuất phát từ việc hiểu sâu sắc một vấn đề cụ thể nhằm được các kết quả có lợi cho bản thân.

- Động cơ cảm tính: Động cơ cảm tính cũng là một dạng động cơ bên ngoài, chịu nhiều tác động từ môi trường bên ngoài tuy nhiên cơ sở lại dựa trên việc tác động vào các yếu tố tình khảm nhằm khiến một người làm theo mong muốn của người khác hoặc việc khác.

Động cơ làm việc gắn liền với việc thỏa mãn nhu cầu của con người nhằm thỏa mãn các nhu cầu của chủ thể. Việc thỏa mãn được các nhu cầu của bản thân sẽ giúp con người tiếp tục có động lực để tiếp tục các nhu cầu khái là động lực phát triển của con người. Việc nghiên cứu và nâng cao động lực của người lao động trong doanh nghiệp là nhiệm vụ cơ bản của nhà quản trị nhằm phát triển doanh nghiệp trong dài hạn.

1.1.3. Lợi ích

Gắn liền với động cơ làm việc đó là lợi ích nhận được sau quá trình thực hiện các hành động nhằm đạt được nó. Lợi ích là yếu tố có tác động lớn đến việc hình thành nhu cầu cũng như động cơ làm việc.

Theo Lê Thanh Hà trong giáo trình Quản trị nhân lực có đề cập. Lợi ích là mức độ đáp ứng nhu cầu của con người trên phương diện vật chất và tinh thần đạt được thông qua hoàn thành một công việc, hành động nhất định.[6]

Cũng theo đó Frederick Herzberg có nêu lợi ích công việc của một người là một trong hai yếu tố quan trọng để xác định tình hình nhân lực và tạo điều kiện cho sự thỏa mãn và sự hấp dẫn của việc làm. Theo Maslow thì lợi ích là kết quả đạt được của việc các nhu cầu con người được thỏa mãn theo các thứ tự ưu tiên

Theo các quan niệm đã tổng hợp, thì lợi ích là thành quả của con người nhận được sau khi thực hiện các mục đích nhất định nhằm thỏa mãn nhu cầu

của bản thân. Lợi ích có thể là các lợi ích về tinh thần hoặc lợi ích về vật chất và nó có vai trò quan trọng trong hoạt động quản lý người lao động cũng như là cơ sở tạo động lực mạnh mẽ cho con người. Trong quá trình quản trị doanh nghiệp các nhà điều hành sẽ đưa ra các phương pháp nhằm tạo lợi ích và thỏa mãn nhu cầu của người lao động để người lao động cống hiến hết mình, từ đó phát triển doanh nghiệp một cách mạnh mẽ.

1.1.4. Động lực và Động lực làm việc

Động lực là một sự kích hoạt, một nguồn năng lượng của một cá nhân hoặc một nhóm, dẫn đến hành động hoặc sự tiến bộ. Động lực có thể đến từ nhiều nguồn, bao gồm mục tiêu, niềm đam mê, trách nhiệm và các giá trị cá nhân. Nó cũng có thể được tạo ra bởi môi trường, quản lý hoặc các yếu tố ngoại cảnh.

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012) thì "Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức" [5]

Hay theo Bùi Anh Tuấn (2009) "Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao" [11]

Theo Lê Thanh Hà (2015): "Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động"[6]

Từ đây theo quan điểm của tác giả, khái niệm động lực làm việc có thể hiểu là: "*Động lực làm việc xuất từ bản thân, từ nội tại bên trong của mỗi con người. Động lực lao động có thể được nhận thấy rõ nhất thông qua các ý định và các hành động nhằm thực hiện ý định của người lao động cũng như thái độ làm việc của người lao động khi hoạt động trong tổ chức. Mỗi người lao động*

khác nhau sẽ đảm nhận các nhiệm vụ khác nhau, cũng từ đó hình thành các động lực khác nhau. Việc tìm hiểu và nâng cao động lực làm việc của người lao động một cách toàn diện sẽ tạo thái độ làm việc tích cực cũng như nâng cao hiệu quả lao động trong doanh nghiệp".

1.1.5. Tạo động lực làm việc

Tạo động lực là yêu cầu và nhiệm vụ cơ bản của mỗi doanh nghiệp trong việc nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh. Vấn đề này cũng được nghiên cứu nhiều bởi các nhà lý thuyết học và có nhiều các khái niệm như:

Theo Lê Thanh Hà: "Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào".[6]

Theo Bùi Anh Tuấn: "Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc". [11]

Từ đây có thể tổng kết khái niệm về tạo động lực làm việc: "*Tạo động lực làm việc là một quá trình trong quản lý nhân lực, nhằm giúp tạo ra một môi trường làm việc động viên và hỗ trợ cho nhân viên phát huy hết khả năng của mình. Điều này có thể được thực hiện bằng cách cung cấp các cơ hội phát triển, tăng cường sự hỗ trợ và tôn trọng cho nhân viên, tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp và đạt đến mục tiêu cùng nhau".*

1.2 Bác sĩ, các đặc điểm thách thức với đội ngũ bác sĩ

Khái niệm: Theo luật khám chữa bệnh Số: 40/2009/QH12 "*Người hành nghề khám bệnh, chữa bệnh* là người đã được cấp chứng chỉ hành nghề và thực hiện khám bệnh, chữa bệnh"

Đặc điểm của người bác sĩ:

Bác sĩ cần có kiến thức chuyên môn sâu rộng về y học. Họ phải trải qua nhiều năm đào tạo đại học và sau đại học để có được kiến thức giải phẫu, sinh lý, dược lý... và các kỹ năng cần thiết để khám, chẩn đoán và điều trị bệnh. Sau khi ra trường, bác sĩ cũng cần liên tục cập nhật kiến thức mới để nâng cao trình độ chuyên môn. Họ thường xuyên đọc sách, nghiên cứu các công trình nghiên cứu mới và tham gia các khóa đào tạo, hội thảo chuyên ngành.

Bác sĩ cần có kỹ năng cao để khám, thăm khám, làm các xét nghiệm cận lâm sàng và chẩn đoán chính xác bệnh. Họ cũng cần có kỹ năng để quyết định phương pháp điều trị phù hợp và thực hiện các can thiệp điều trị một cách chính xác. Những kỹ năng này đòi hỏi nhiều năm kinh nghiệm thực hành lâm sàng.
Bác sĩ cần có đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm cao. Họ phải đặt lợi ích của bệnh nhân lên trên hết, giữ bí mật thông tin cá nhân của bệnh nhân. Bác sĩ cần tận tụy với nghề nghiệp, sẵn sàng làm việc ngoài giờ khi cần thiết để cứu sống bệnh nhân.

Bác sĩ thường xuyên phải đối mặt với căng thẳng và áp lực lớn từ công việc. Họ phải luôn tập trung cao độ để đưa ra quyết định chính xác và kịp thời, vì một sai lầm nhỏ cũng có thể ảnh hưởng đến tính mạng con người. Đó chính là đặc thù và thách thức của nghề bác sĩ.

Các thách thức với bác sĩ nói riêng và đội ngũ bác sĩ nói chung:

Thứ nhất, bác sĩ thường xuyên phải đối mặt với áp lực công việc cực kỳ cao. Họ phải làm việc nhiều giờ liền mỗi ngày, thậm chí làm ca đêm kéo dài để khám chữa bệnh cho số lượng lớn bệnh nhân. Thời gian nghỉ ngơi ít ỏi khiến nhiều bác sĩ mệt mỏi và căng thẳng.

Thứ hai, bác sĩ luôn phải học hỏi và cập nhật những kiến thức y khoa mới nhất để nâng cao trình độ chuyên môn. Tuy nhiên, do quá bận rộn với công việc, nhiều bác sĩ gặp khó khăn trong việc dành thời gian học tập.

Thứ ba, trách nhiệm của bác sĩ rất lớn bởi họ phải đưa ra những quyết định chính xác dựa trên kinh nghiệm và kiến thức có hạn. Một sai sót nhỏ cũng có thể dẫn đến hậu quả nghiêm trọng cho bệnh nhân. Điều này khiến bác sĩ luôn trong tâm trạng bất an và lo lắng.

Thứ tư, về mặt tinh thần, bác sĩ thường xuyên phải đối diện với những ca bệnh nặng hay khó điều trị. Trách nhiệm lớn lao khi điều trị những bệnh nhân nguy kịch cũng khiến họ chịu áp lực lớn.

Thứ năm, bác sĩ có nguy cơ cao mắc các bệnh truyền nhiễm do tiếp xúc với bệnh nhân hàng ngày. Vì vậy, họ cần phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về phòng hộ cá nhân để đảm bảo an toàn.

Cuối cùng, bác sĩ cũng gặp khó khăn trong việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng tư. Nhiều bác sĩ hy sinh nhiều thời gian dành cho gia đình và bản thân để có thể tận tâm với nghề nghiệp.

1.3. Một số học thuyết có liên quan đến tạo động lực làm việc trong tổ chức

1.3.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Theo như Maslow, nhu cầu của mỗi cá nhân được phân cấp rõ ràng từ thấp nhất cho đến mốc cao nhất. Tại thời điểm mà một nhu cầu được hoàn thành thì ngay lập tức mức nhu cầu sẽ tăng lên và đó sẽ là động cơ để thúc đẩy cá nhân đó phát triển hơn nữa. Theo đó sự phân cấp được biểu diễn như sau.

Hình 1.1 Tháp nhu cầu của Maslow

(Nguồn:Giáo trình quản trị nhân lực tập II, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội)

- Nhu cầu về sinh lý: là những nhu cầu cơ bản của mỗi cá nhân để có thể duy trì cuộc sống của cá nhân đó như: thức ăn, đồ mặc, nước uống, nhà ở…. Nếu nhu cầu này không được thoả mãn thì không để tiếp tục thúc đẩy được con người.

- Nhu cầu về việc được an toàn: là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và gây mất mát về tình cảm, tài sản, công việc,…. Trong doanh nghiệp để đảm bảo thỏa mãn nhu cầu này chủ doanh nghiệp có thể trú trọng về điều kiện làm việc, bảo hiểm y tế, bảo hiểm lao động, hợp đồng lao động,…

- Nhu cầu liên kết xã hội: mỗi con người là một nhân tố của xã hội nên họ có xu hướng khát khao được những người khác chấp nhận, hâm mộ,….

- Nhu cầu được tôn trọng: Khi con người bắt đầu thoả mãn nhu cầu liên kết xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu này dẫn tới những mong muốn trong việc được thoả mãn và nâng cao cái tôi như quyền lực, uy tín và lòng tự tin.

- Nhu cầu tự hoàn thiện: Là nhu cầu cao nhất của mỗi cá nhân theo Maslow. Đó là sự mong muốn khai thác tối đa năng lực bản thân. Tức là làm cho tiềm năng của một người đạt tới mức tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó.

Maslow cũng đã khẳng định, tháp nhu cầu chỉ mang tính chất tương đối vì với mỗi người thì nhu cầu của họ trong mỗi bậc đều có tính chất khác nhau do đó.

- Mỗi cá nhân trong doanh nghiệp đều có các nhu cầu khác nhau và được thỏa mãn bằng những phương pháp khác nhau.

- Về cơ bản con người cần thỏa mãn nhu cầu từ các cấp cơ bản nhất rồi mới tăng tiến lên các cấp nhu cầu cao hơn. Việc thỏa mãn chỉ cần đáp ứng một số yêu cầu vừa đủ, con người liền có thể nâng cấp bậc nhu cầu của bản thân.

- Nhà quản trị cần nghiên cứu sâu sắc nhu cầu của đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp, để từ đó có thể đưa ra các biện pháp nhằm thỏa mãn các yêu cầu cơ bản về nhu cầu của người lao động.

Tuy nhiên chịu tác động bởi nhiều yếu tố nhưng đây vẫn là lý thuyết cốt lõi đối với các nhà quản trị việc này sẽ giúp đánh giá nhân sự của doanh nghiệp đang ở mức độ nào và nếu đã thỏa mãn thì cần chuẩn bị gì ở cấp bậc tiếp theo.

1.3.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg

Học thuyết hai nhân tố của Herzberg được công bố bởi Frederick Herzberg vào năm 1959. Học thuyết này gồm 2 nhân tố: nhân tố duy trì (Hygiene Factors) và nhân tố thúc đẩy (Motivational Factors).

Nhân tố duy trì gồm các yếu tố cơ bản như môi trường làm việc, lương, điều kiện làm việc, quan hệ với đồng nghiệp, quản lý, tình trạng sức khỏe. Nếu những yếu tố này không được thỏa đáng, công việc sẽ không đáp ứng nhu cầu của nhân viên và họ sẽ cảm thấy không hài lòng với công việc của mình. Các nhân tố duy trì bảo gồm:

- Chế độ, chính sách của tổ chức đó
- Sự giám sát trong công việc không thích hợp
- Các điều kiện làm việc
- Lương bổng và các khoản thù lao
- Quan hệ với đồng nghiệp

- Quan hệ với các cấp (cấp trên, cấp dưới) không đạt được sự hài lòng

Nhân tố thúc đẩy gồm các yếu tố như công việc có ý nghĩa, cải thiện trình độ, cạnh tranh, tự do, trách nhiệm, sự phát triển, chấp nhận thách thức. Nếu những yếu tố này được thỏa mãn, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc của mình và có động lực cao để hoàn thành công việc tốt hơn. Các nhân tố thúc đẩy gồm:

- Đạt kết quả mong muốn
- Sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo, của đồng nghiệp
- Trách nhiệm
- Sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp
-Sự tăng trưởng như mong muốn

Nhiệm vụ của nhà quản trị trong doanh nghiệp đó là phải đảm bảo được các nhân tố duy trì ở mức tối thiểu hoặc cao hơn, để từ đó người lao động cảm thấy tương đối thoải mái trong môi trường làm việc, nếu nhân tố duy trì không được đảm bảo người lao động sẽ không hài lòng và ít suy tính đến nhân tố thúc đẩy từ đó làm giảm động lực lao động ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả làm việc của toàn doanh nghiệp.

Mặc dù được khá nhiều nhà nghiên cứu đồng tình, song Thuyết hai nhân tố cũng đã gây ra khá nhiều tranh cãi và là một trong các học thuyết chịu nhiều chỉ trích nhất, nguyên nhân cơ bản đến từ:

- Học thuyết không thể hiện được sự khác biệt giữa các cá nhân mà chủ yếu hướng đến tình trạng trong doanh nghiệp.

- Tuy được dùng nhiều trong việc tạo động lực nhưng không nêu lên được các vấn đề cơ bản đó là sự thỏa mãn và động lực làm việc.

- Cơ sở nghiên cứu của học thuyết không có tính chất bao quát mà tập trung chủ yếu ở hai đối tượng là kỹ sư và kế toán, đây vốn là nhóm người lao động có trình độ chuyên môn cao do đó các đặc điểm yêu cầu về nhân tố duy

trì và thúc đẩy có nhiều sự khác biệt với phần lớn người lao động trong doanh nghiệp.

- Khi nghiên cứu vấn đề về các nhân tố duy trì (Các nhân tố mà người lao động cần thỏa mãn ở mức tối thiểu và thường có thể gây ra tình trạng không thỏa mãn trong công việc) câu hỏi nghiên cứu của ông nhằm tìm hiểu các khoảnh khắc có cảm xúc nhất. Điều này làm cho nghiên cứu của công trở nên lý tính và thiếu tính chính xác do con người thường ghi nhớ nhiều hơn các yếu tố tiêu cực và dễ đưa ra các nhận định chủ quan về nó.

1.3.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom là một trong những học thuyết định nghĩa rõ nhất về động lực của nhân viên. Nó được công bố năm 1964 và từ đó đã trở thành một trong những học thuyết được sử dụng phổ biến nhất trong lĩnh vực quản trị nhân lực.

Theo thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, động lực lao động của một nhân viên được tạo bởi mối quan hệ giữa mức độ ưa thích mục tiêu và mức độ tin tưởng trong sức mạnh của họ để đạt được mục tiêu đó. Nghiên cứu của Victor Vroom có sự khác biệt với thuyết nhu cầu của Maslow ở chỗ thay vì nghiên cứu nhu cầu ông tập trung vào việc nghiên cứu kết quả. Yếu tố cốt lõi của thuyết kỳ vọng được biểu hiện theo công thức.

$$\text{Hấp lực} + \text{Mong đợi} + \text{Phương tiện} = \text{Sự động viên}$$

Trong đó:

Hấp lực: Hấp lực là phần thưởng khi thực hiện và hoàn thành một mục tiêu cụ thể.

Mong đợi: Là sự tự tin của người lao động khi tin rằng bản thân có thể hoàn thành được công việc được giao

Phương tiện: Là sự tin tưởng của người lao động vào việc sẽ nhận được kết quả xứng đáng khi hoàn thành công việc.

Từ công thức có thể thấy mối quan hệ mật thiết của 3 yếu tố được nêu. Trong đó hấp lực là yếu tố đầu tiên mà người lao động nhìn vào khi được giao một nhiệm vụ cụ thể, đây cũng là nhân tố sinh ra động lực ban đầu vốn là nền tảng để người lao động đánh giá và suy xét xem bản thân có thể hoàn thành công việc được giao hay không. Cũng trong doanh nghiệp đó, khi làm việc dài hạn người lao động đã có những nhận định cá nhân về việc phần thưởng liệu có được trao cho mình hay không, yếu tố phương tiện nhằm thể hiện sự tin tưởng của người lao động đối với doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp không đảm bảo được một trong các yếu tố này khi tiến hành giao nhiệm vụ cho người lao động, kết quả cũng như hiệu quả công việc có thể giảm sút từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp cũng như niềm tin, sự gắn bó của người lao động đối với doanh nghiệp đó.

Lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom thường được sử dụng trong công tác quản lý tại các doanh nghiệp, cơ quan. Nó đòi hỏi nhà quản trị phải xây dựng được một hệ thống các chính sách cân bằng để thể hiện được mối quan hệ giữa nỗ lực và thành quả đạt được cũng như việc kết quả phải tương xứng với phần thưởng đưa ra. Việc đảm bào và thể hiện rõ ràng các yếu tố này cho người lao động có thể nhận thấy càng rõ ràng thì động lực làm việc của người lao động sẽ càng được tạo ra một cách dễ dàng.

1.3.4 Vận dụng các học thuyết trong tạo động lực làm việc

1.3.4.1 Vận dụng học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow vào tạo động lực làm việc cho người lao động.

Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow là quan trọng trong quản lý nhân sự. Thuyết này mô tả các nhu cầu cơ bản của con người và nhấn mạnh rằng khi nhu cầu cơ bản được đáp ứng, người lao động sẽ tiến đến mục tiêu cao hơn. Các nhà quản lý có thể áp dụng thuyết này để tạo động lực cho nhân viên.

Theo tháp nhu cầu Maslow, người lao động có năm cấp độ nhu cầu: sinh lý, an toàn, xã hội, tôn trọng và tự hoàn thiện. Để tạo động lực, môi trường làm việc cần đáp ứng các nhu cầu này, bao gồm cung cấp các điều kiện sinh hoạt cơ bản, tạo cảm giác an toàn, khuyến khích giao tiếp và hợp tác xã hội, công nhận thành tựu cá nhân và cung cấp cơ hội phát triển cá nhân.

1.3.4.2 Vận dụng học thuyết hai nhân tố của Herzberg vào tạo động lực làm việc cho người lao động.

Học thuyết hai nhân tố của Herzberg tập trung vào yếu tố duy trì (hygiene factors) và yếu tố thúc đẩy (motivators) trong việc tạo động lực làm việc. Yếu tố duy trì liên quan đến môi trường lao động và không tạo động lực tích cực. Nhà quản lý cần đảm bảo các yếu tố duy trì được đáp ứng, bao gồm cung cấp môi trường an toàn và công bằng.

Yếu tố thúc đẩy làm việc hướng tới động lực tích cực và bao gồm các yếu tố như thành tựu cá nhân, sự phát triển và trách nhiệm. Nhà quản lý cần tạo điều kiện để nhân viên phát triển cá nhân, tham gia vào quyết định công việc và nhận được công nhận và đánh giá công bằng.

1.3.4.3 Vận dụng học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom vào tạo động lực làm việc cho người lao động.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom tập trung vào kỳ vọng, hấp lực và phương tiện trong việc tạo động lực làm việc. Động lực của người lao động phụ thuộc vào sự kỳ vọng về kết quả và giá trị của nó. Nhà quản lý cần tối ưu hóa ba yếu tố này để tạo động lực cho nhân viên.

Để tạo động lực, nhà quản lý cần đảm bảo nhân viên hiểu giá trị của kết quả và phần thưởng. Họ cũng cần cung cấp đủ thông tin và tài nguyên để nhân viên hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Cuối cùng, công việc thành công và hiệu quả cần được công nhận và đánh giá công bằng để khuyến khích sự nỗ lực và đóng góp của nhân viên..

1.4. Nội dung tạo động lực làm việc trong tổ chức

1.4.1. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính

Tạo động lực làm việc thông qua tiền lương:

Tạo động lực làm việc qua tiền lương là một trong những hình thức quan trọng nhất để giúp nhân viên cảm thấy hứng thú và đồng cảm với công việc của họ. Tiền lương cung cấp cho nhân viên một cơ hội để tăng lợi nhuận cá nhân và cung cấp một nguồn thu nhập tự do. Đây được xem là sự công nhận của người sử dụng lao động đối với đóng góp của họ đối với doanh nghiệp.

Tuy nhiên, chỉ cung cấp mức lương tối thiểu cho nhân viên có thể không đủ để tạo động lực. Mức lương tối thiểu chỉ cung cấp cho nhân viên một nguồn thu nhập tối thiểu, nhưng không tạo cảm giác an toàn và đảm bảo về tương lai. Do đó tiền lương phải được đảm bảo rằng đáp ứng được nhu cầu của người lao động cũng như đủ hấp dẫn thể thu hút và giữ chân nhân viên.

Trong việc đáp ứng nhu cầu người lao động: Doanh nghiệp phải đảm bảo được tính công bằng của tiền lương, yếu tố công bằng này phải được xem xét trên cả hai phương diện đó là bên trong doanh nghiệp và bên ngoài doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp tiền lương phải đảm bảo với cùng một khối lượng công việc ở cùng một vị trí thì mức lượng nhận được của người lao động là như nhau. Bên ngoài doanh nghiệp thì phải đảm bảo rằng với các yêu cầu của nhà tuyển dụng thì doanh nghiệp phải trả mức lương tương xứng với các doanh nghiệp khác, từ đây đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường lao động. Mỗi doanh nghiệp đều có cơ chế lương khác nhau sao cho phù hợp với đặc điểm ngành nghề, loại hình và giải đoạn phát triển của nền kinh tế.

Trong việc hấp dẫn và giữ chân nhân viên: Nếu chỉ đảm bảo mức lương tối thiểu của người lao động tương xưng với các doanh nghiệp khác mà không có các cơ chế lương hợp lý thì trong dài hạn người lao động sẽ mất đi tính gắn bó với doanh nghiệp khi đã có hiệu suất lao động tốt hơn. Đồng thời với người lao động ứng tuyển, nếu cơ chế lương thiếu đi các yếu tố tăng tiến thì người

ứng tuyển sẽ không tam gia lao động tại doanh nghiệp đó. Do đó, cùng với mức lương tối thiểu của các doanh nghiệp cũng phải có các cơ chế lương hợp lý để người lao động phấn đấu và kiếm được mức thu nhập hấp dẫn hơn.

Tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng:

Cơ chế tiền thưởng là một phương pháp quan trọng để tạo động lực cho nhân viên trong môi trường làm việc. Khi nhân viên nhận được tiền thưởng khi hoàn thành mục tiêu hay công việc tốt, họ có thể cảm thấy hứng thú và tập trung hơn trong công việc. Việc đề xuất các mục tiêu rõ ràng và công bố tiền thưởng cho nhân viên có thể giúp họ cảm thấy mục đích và tập trung vào các mục tiêu đó.

Tiền thưởng cũng có thể giúp tăng cảm giác tham gia của nhân viên trong công ty. Khi họ biết rằng họ sẽ được hỗ trợ khi hoàn thành công việc tốt, họ có thể cảm thấy hơn chủ động và có trách nhiệm hơn với công việc của mình.

Tuy nhiên, việc sử dụng cơ chế tiền thưởng phải được thực hiện công bằng và chính xác. Nếu tiền thưởng không được công bằng và chính xác, nó có thể gây ra sự không hài lòng và giảm động lực của nhân viên.

Các tiêu chí nhằm xây dựng cơ chế tiền thưởng trong doanh nghiệp cần phải rõ ràng và có thể định lượng, hệ thống tiêu chí này phải được tham khảo và nghiên cứu trực tiếp từ tình hình làm việc cũng như ý kiến của người lao động. Cơ chế thưởng là cơ tạo động lực hiệu quả trong đa phần các tình trạng của doanh nghiệp, do đó việc có các khoản thưởng cần được thực hiện dù trong tình trạng doanh nghiệp phát triển hay đang khó khăn.

Việc trả thưởng phải công khai, minh bạch, trong quy trình xét thưởng phải có sự tham gia của tập thể lao động hoặc đại diện của họ. Khi đó người công nhân cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức và việc trả thưởng dựa trên thành tích của họ từ đó cá nhân, tập thể lao động sẽ cùng nhau phát triển để đạt được mục tiêu.

Tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi và phụ cấp

Phúc lợi lao động: Cơ chế phúc lợi lao động là một phương pháp tạo động lực cho nhân viên trong môi trường làm việc. Khi công ty cung cấp các phúc lợi cho nhân viên, như bảo hiểm y tế, nghỉ phép, hoặc chương trình du lịch, nhân viên có thể cảm thấy được quan tâm và được hỗ trợ trong cuộc sống cá nhân.

Phúc lợi lao động cũng có thể giúp giảm sự lo lắng của nhân viên về tình hình sức khỏe và tình trạng gia đình, giúp họ tập trung hơn trong công việc. Bảo hiểm y tế và nghỉ phép cũng giúp nhân viên cảm thấy an toàn về tình hình sức khỏe và có thể tập trung hoàn toàn vào công việc.

Phúc lợi lao động cũng có thể giúp tăng cảm giác gắn bó của nhân viên trong công ty. Khi họ biết rằng họ sẽ được hỗ trợ về mặt phúc lợi, họ có thể cảm thấy hơn chủ động và có trách nhiệm hơn với công việc của mình.

Phúc lợi lao động cần phải đảm bảo tính thiết thực và hài hòa giữa người lao động và người sử dụng lao động, giúp cả hai đối tượng đạt được mục tiêu của mình. Các chương trình phúc lợi trong doanh nghiệp phải có tính động viên và tính đảm bảo cho người lao động tại doanh nghiệp từ đây tác động trực tiếp đến hiệu quả làm việc của người lao động.

Ngoài các phúc lợi bắt buộc các doanh nghiệp thường phải có các phúc lợi tự nguyện như du lịch, các khoản bảo hiểm khác,… để tăng sự hấp dẫn của doanh nghiệp đối với người ở thị trường lao động cũng như là cơ sở để người lao động trong doanh nghiệp có thể đảm bảo hơn trong việc gắn bó với doanh nghiệp.

Các khoản phúc lợi lao động phải đảm bảo được tính công bằng và công khai. Các quy định về phúc lợi cần được thống nhất trong toàn doanh nghiệp, yếu tố bình đẳng phải dựa trên sự cống hiến của người lao động đối với doanh nghiệp.

Phụ cấp lao động: Cơ chế phụ cấp lao động là một công cụ được các doanh nghiệp sử dụng để thúc đẩy nhân viên làm việc chăm chỉ hơn và làm việc hiệu quả hơn.

Ý tưởng cơ bản đằng sau cơ chế này là cung cấp cho nhân viên một khoản phụ cấp gắn liền với người lao động trong công việc. Điều này có thể dưới dạng các khoản tiền đi lại hoặc ăn uống, tại một số doanh nghiệp có thể kết hợp phụ cấp làm một khoản thưởng tương đối ổn định chủ yếu dựa trên việc chuyên cần.

Một trong những lợi thế chính của việc sử dụng cơ chế phụ cấp lao động là nó cung cấp một mối liên hệ rõ ràng giữa hiệu suất và phụ cấp nhận được. Nhân viên được thúc đẩy bởi triển vọng kiếm được nhiều tiền hoặc đặt được các phụ cấp lớn hơn, do đó có nhiều khả năng người lao động sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn.

Phụ cấp đem lại lợi ích cho người lao động ở chỗ nó giúp tăng mức thu nhập của người lao động mà không liên quan trực tiếp đến mức lương mà họ đang hưởng. Điều này đảm bảo việc tạo động lực cũng như tái tạo năng suất lao động một cách tốt hơn.

1.4.2. Tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

Việc tạo động lực cho người lao động không chỉ đơn thuần sử dụng yếu tố tài chính mà còn phải tác động từ phương diện phi tài chính do nó có mối quan hệ mật thiết với nhau. Người sử dụng lao động có nhiều phương pháp để có thể tạo động lực thông qua kích thích phi tài chính như:

Tạo động lực thông qua môi trường và điều kiện làm việc:

Khi lao động, yếu tố tác động liên tục đến nhân viên đó là môi trường cũng như điều kiện làm việc. Người lao động luôn kỳ vọng được làm việc trong môi trường năng động, hài hòa, có sự giúp đỡ nhau giữa người lao động, tuy nhiên để có thể đạt được điều này nhà quản trị cần thực hiện nhiều biện pháp và quy trình phức tạp nhất là trong các môi trường làm việc với điều kiện công sở. Nguyên nhân chủ yếu đến từ việc làm việc mỗi cá thể đều có tính cách và tư duy khác nhau trong khi các vấn đề xảy ra tại nơi làm việc là ngẫu nhiên đồng thời xảy ra thường xuyên. Từ đây yêu cầu nhà quản trị phải duy trì được

bầu không khí làm việc thuận lợi, mới quan hệ giữa đồng nghiệp phải tốt, khi xảy ra xung đột cần quy trình ứng xử và xử lý phù hợp. Ngoài ra các yếu tố vật chất như công cụ làm việc, không gian, ánh sáng, độ ẩm cũng cần được quan tâm. Phải xây dựng không gian làm việc thoải mái đáp ứng được các yêu cầu cơ bản của người lao động. Loại trừ các trở ngày trong quá trình thực hiện công việc cũng như phải đảm bảo an toàn lao động dù ở môi trường công sở hay môi trường sản xuất.

Nâng cao được các yếu tố liên quan đến môi trường làm việc sẽ tạo không khí làm việc thoải mái từ đó nâng cao hiệu quả của quá trình sản xuất kinh doanh trong tổ chức.

Tạo động lực làm việc thông qua quy trình thăng tiến

Cơ hội thăng tiến làm toàn bộ quy trình làm việc của người lao động ở đó người lao động sẽ có cơ hội thăng tiến lên các vị trí cao hơn, tăng thu nhập cũng như thỏa mãn các nhu cầu khác của nhân viên. Do đó một tổ chức với quy trình thăng tiến rõ ràng sẽ có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo động lực và quyết định gắn bó với công ty của người lao động. Người lao động ở các cấp bậc cao hơn cần nắm rõ và sẵn sàng giúp đỡ người lao động có thể thăng tiến, điều này không chỉ giúp người lao động có cơ hội phát triển mà còn thể được sự quan tâm của tổ chức đối với nhân viên, tạo động lực làm việc để người lao động phấn đấu và phát triển.

Quy trình thăng tiến của tổ chức cần được nghiên cứu kỹ càng sao cho phù hợp với tình hình phát triển của đơn vị nhưng không được quá khó khăn trong quá trình thăng tiến. Các tiêu chí cần được lượng hóa một cách cụ thể, dễ hiểu cho người lao động như số năm công tác, các ý tưởng đột phá, sự cống hiến,…. Cần hạn chế tình trạng quan liên, tiêu cực vốn xảy ra nhiều tại Việt Nam. Không để bạt những người có mối quan hệ mà thiếu năng lực vào các vị trí cao hơn. Từ đó tạo ra niềm tin của nhân viên đối với tổ chức, hỗ trợ tổ chức gắn bó dài hạn với doanh nghiệp.

Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo và bồi dưỡng

Song song với việc tạo lộ trình phát triển của người lao động, doanh nghiệp cũng cần những cơ chế nhằm hỗ trợ người lao động trong quá trình nâng cao năng lực sao cho phù hợp với nhu cầu công việc của tổ chức. Việc thực hiện các chương trình đào tạo không chỉ nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động mà còn là công tác hỗ trợ quá trình định hướng của nhân viên từ đó tạo quyết tâm thăng tiến và gắn bó với doanh nghiệp. Người lao động có xu hướng mong muốn tham gia các môi trường làm việc mà ở đó họ được liên tục nâng cao trình độ. Do đó doanh nghiệp, tổ chức phải đảm bảo:

- Xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với tình hình và yêu cầu của đơn vị.

- Tạo cơ hội cọ sát với kiến thức đã được đào tạo nhằm nâng cao nhanh chóng trình độ chuyên môn.

- Chương trình đào tạo cần minh bạch, cụ thể và công bằng đối với mọi nhân viên.

- Để được đào tạo, người lao động cũng phải thực hiện các quy trình phát triển cụ thể nhằm có suất nâng cao trình độ.

Quá trình này tạo ra sự vững chắc của tổ chức thông qua việc đảm bảo trình độ người lao động luôn được nâng cao. Cũng tạo cơ hội cạnh tranh giữa người lao động để cùng nhau phát triển. Đồng thời tạo sự tin tưởng của người lao động với những kế hoạch phát triển trong tương lai của tổ chức.

Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá thực hiện công việc

Khi người lao động đã qua đào tạo và đang phấn đấu để tiến lên các vị trí cao hơn, tổ chức cần có các hệ thống tiêu chí cụ thể nhằm đánh quá quá trình thực hiện công việc. Đây không chỉ là công cụ hữu hiệu đối với người sử dụng lao động mà còn là công cụ tốt để người lao động nhìn nhận một cách khách quan quá trình lao động của bản thân. Từ đây người lao động có thể đánh giá

bản thân với kết quả của đồng nghiệp, tạo động lực thi đua và khẳng định bản thân trong tổ chức.

Nhằm đánh giá thực hiện công việc người lao động, tổ chức cần có hệ thống tiêu chí hợp lý, khoa học và được tham khảo thực tế từ tình hình doanh nghiệp. Các tiêu chí và kết quả đánh giá phải được công khai minh bạch để người lao động có sở làm việc cũng như động lực để đạt được các thứ hạng cao trong tổ chức.

Kết quả của hệ thống chỉ tiêu cành chính xác người lao động càng có cái nhìn đúng đắn về bản thân và đồng nghiệp từ đây tạo động lực nâng cao hiệu suất làm việc cũng như thi đua phấn đấu trong tổ chức.

Tạo động lực thông qua khen thưởng

Đối với biện pháp kích thích phi tài chính, tổ chức cũng cần có hình thức khen thưởng. Hình thức khen thưởng này dựa trên cơ sở tôn vinh, biểu dương và khuyến khích người lao động. Quá trình khen thưởng thường được tổ chức song song với hình thức khen thưởng tài chính từ đó nâng cao hiệu quả của hoạt động khen thưởng. Không chỉ thỏa mãn về tài chính mà còn thỏa mãn về nhu cầu được tôn vinh.

Đây là một hoạt động không thể hiếu trong doanh nghiệp, khi có cơ chế khen thưởng minh bạch rõ ràng người lao động sẵn sàng làm việc với hiệu suất cao hơn, việc này không chỉ để thỏa mãn vấn đề tài chính mà còn để thỏa mãn yếu tố tinh thần khi được tôn vinh trong doanh nghiệp.

Do vậy để là tốt công tác khen thưởng đảm bảo kể cả vật chất và tinh thần thì tổ chức phải xây dựng các tiêu chí khen thưởng rõ ràng, công bằng, đảm bảo hài hòa giữa các tiêu chí với nhau tránh đề cao thiên vị có như vậy việc khen thưởng mới phát huy được hiệu quả, tạo động lực làm việc đúng với bản chất của khen thưởng.

1.5. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc trong tổ chức

1.5.1 Mức độ hài lòng của người lao động

Đo lường hiệu quả của cơ chế tạo động lực lao động thông qua sự hài lòng của nhân viên là một cách hữu ích để đánh giá tác động của nó đối với động lực và hiệu suất. Sự hài lòng của nhân viên có thể cung cấp những hiểu biết có giá trị về sự thành công chung của hệ thống tạo động lực, giúp tổ chức xác định các lĩnh vực cần cải thiện.

Do đó mức độ hài lòng của nhân viên tại nơi làm việc là một khía cạnh quan trọng của bất kỳ tổ chức nào, vì nó có thể ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, tinh thần và tỷ lệ doanh thu. Một nhân viên hài lòng có nhiều khả năng được thúc đẩy, gắn bó và cam kết với công việc của họ, dẫn đến hiệu suất và kết quả tốt hơn cho tổ chức.

Điều quan trọng cần lưu ý là sự hài lòng của nhân viên không phải là một khái niệm cố định và có thể thay đổi theo thời gian dựa trên kinh nghiệm và hoàn cảnh của nhân viên. Người sử dụng lao động cần lưu ý đến điều này và thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên để xác định các lĩnh vực cần cải thiện và hành động để giải quyết bất kỳ mối quan tâm nào.

Người sử dụng lao động cần hiểu các yếu tố chính ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên, bao gồm mục đích và ý nghĩa, hỗ trợ và công nhận, môi trường làm việc, lương thưởng và phúc lợi, và cân bằng giữa công việc và cuộc sống, đồng thời thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên để xác định các lĩnh vực cần cải thiện. Bằng cách tập trung vào sự hài lòng của nhân viên, các tổ chức có thể tạo ra một nơi làm việc tích cực, gắn kết và hiệu quả hơn.

1.5.2. Thái độ làm việc của người lao động

Thái độ làm việc của nhân viên tại nơi làm việc là một yếu tố quan trọng quyết định năng suất và thành công của tổ chức. Người lao động với một thái độ làm việc tích cực, đặc trưng bởi động lực, sự tham gia và cam kết, có thể

dẫn đến hiệu suất và kết quả tốt hơn. Ngược lại, thái độ làm việc tiêu cực, biểu hiện bởi sự thờ ơ, mất đoàn kết và thiếu cam kết, có thể có tác động bất lợi đến nơi làm việc.

Nhà quản trị cũng có thể khuyến khích thái độ làm việc tích cực bằng cách đặt ra những kỳ vọng rõ ràng, cung cấp phản hồi thường xuyên và thúc đẩy văn hóa tổ chức. Khuyến khích giao tiếp cởi mở và tạo cơ hội cho nhân viên cung cấp phản hồi cũng có thể giúp thúc đẩy thái độ làm việc tích cực. Bản thân các vị trí quản lý và người sử dụng lao động cũng cần xây dựng một mối quan hệ tốt từ đó tạo thiện cảm và nâng cao thái độ lao động của nhân sự.

Nhìn chung người sử dụng lao động cần hiểu các yếu tố chính ảnh hưởng đến thái độ làm việc, đồng thời thường xuyên đánh giá tiêu chí này đối với nhân viên để xác định các cơ chế giúp nâng cao thái độ làm việc. Bằng cách thúc đẩy thái độ làm việc tích cực, các tổ chức có thể tạo ra một nơi làm việc hiệu quả, gắn bó và thành công hơn.

1.5.3. Năng suất lao động

Năng suất của người lao động là một khía cạnh quan trọng của bất kỳ tổ chức nào và được định nghĩa là thước đo giữa giá trị đầu vào và kết quả đầu ra của người lao động. Nó đề cập đến khối lượng công việc được thực hiện bởi một cá nhân trong một khoảng thời gian nhất định và là một chỉ số quan trọng về hiệu quả và hiệu quả của lực lượng lao động.

Khi nhân viên có động lực, cam kết và đầu tư vào công việc của họ, họ có nhiều khả năng làm việc hiệu quả hơn. Việc tăng năng suất lao động cho phép tổ chức giảm được số lượng lao động cũng như chi phí tiền lương của tổ chức. Đây cũng là cơ sở để tổ chức có thể tăng lương và khuyến khích người lao động.

Việc đánh năng suất lao động của nhân viên có thể thực hiện thông qua các chỉ số về kết quả kinh doanh, chất lượng lao động, thái độ cũng như tinh thần làm việc của nhân viên. Việc đánh giá cần thực hiện đình kỳ để để nhận

định sự phát triển của người lao động cũng như đánh giá công tác tạo động lực có hiệu quả hay không.

Người sử dụng lao động có thể hỗ trợ điều này bằng cách cung cấp các cơ hội đào tạo và cố vấn và bằng cách thường xuyên đánh giá các kỹ năng và nhu cầu phát triển của lực lượng lao động của họ.

Nhìn chung, năng suất lao động là một khía cạnh quan trọng của sự thành công của tổ chức và bị ảnh hưởng bởi một loạt các yếu tố, bao gồm môi trường vật chất và xã hội của nơi làm việc, các công cụ và công nghệ có sẵn cho người lao động, sự tham gia của nhân viên, và các cơ hội đào tạo và phát triển. Người sử dụng lao động cần hiểu rõ những yếu tố này và nỗ lực tạo ra một môi trường hỗ trợ và tạo động lực cho người lao động, nhằm đạt được mức năng suất và hiệu quả cao.

1.5.4 Mức độ gắn bó của người lao động

Mức độ gắn bó là một khía cạnh quan trọng trong mối quan hệ làm việc giữa người sử dụng lao động và nhân viên. Nó đề cập đến mức độ đầu tư và cống hiến mà nhân viên mang lại cho công việc của họ, và nó là một yếu tố quan trọng trong việc quyết định sự thành công của bất kỳ tổ chức nào.

Việc tạo động lực thông qua tiêu chí này sẽ khuyến khích người lao động giảm các suy nghĩ tiêu cực, ý định bỏ việc và tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Từ đây đặt ra yêu cầu của nhà quản trị trong việc xây dựng các chính sách hợp lý đặc biệt là đối với người lao động lâu năm nhằm giữ chân và gắn bó lâu dài với tổ chức. Nhằm đánh giá mức độ gắn bó của người lao động, tổ chức có thể đánh giá số lượng người tự ý bỏ việc, rời bỏ công việc do các yếu tố bất mãn,.. trên tổng số lao động

$$\text{Mức độ gắn bó} = \frac{\text{Số lượng người lao động tự ý nghỉ việc hoặc bỏ việc do các yếu tố bất mãn}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Tóm lại, mức độ gắn bó của nhân viên là một yếu tố quan trọng trong sự thành công của bất kỳ tổ chức nào và bị ảnh hưởng bởi một loạt các yếu tố. Người sử dụng lao động cần hiểu rõ những yếu tố này và nỗ lực tạo ra một môi trường hỗ trợ và tạo động lực cho nhân viên, nhằm đạt được mức độ cam kết và cống hiến cao.

1.6 Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc trong tổ chức

1.6.1 Các nhân tố bên trong

- Mục tiêu phát triển của tổ chức

Các mục tiêu phát triển của tổ chức có thể có tác động đáng kể đến động lực làm việc của người lao động trong tổ chức. Khi nhân viên hiểu và được bám sát các mục tiêu và kế hoạch dài hạn của công ty, họ có nhiều khả năng cảm thấy có động lực và tham gia vào công việc của mình. Bản thân tổ chức cũng phải xây dựng các định hướng phát triển và chính sách tạo động lực sao cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

Để các chính sách tạo động lực hướng đến mục tiêu phát triển và tác động đến động lực lao động, tổ chức phải xây dựng hệ thống chính sách giúp người lao động:

- Ý thức về mục đích: Hiểu rõ sứ mệnh và tầm nhìn của công ty giúp nhân viên hiểu được mục đích công việc của họ và cách nó đóng góp vào thành công chung của tổ chức.

- Cơ hội thăng tiến: Khi công ty có các mục tiêu phát triển được xác định rõ ràng, nhân viên có nhiều khả năng nhìn thấy cơ hội phát triển và thăng tiến trong tổ chức.

- Sự cống hiến đối với công việc: Khi nhân viên hiểu được mục tiêu của công ty, họ có thể điều chỉnh nỗ lực của mình để đóng góp vào việc đạt được những mục tiêu đó, dẫn đến cảm giác hài lòng

Nhìn chung các mục tiêu phát triển của tổ chức đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy nhân viên làm việc chăm chỉ hơn và đóng góp vào sự

thành công của tổ chức. Khi nhân viên có động lực, họ có nhiều khả năng làm việc hiệu quả, sáng tạo và cam kết với sự thành công của công ty.

- *Chính sách tạo động lực làm việc của các đối thủ cạnh tranh.*

Khi các đối thủ cạnh tranh áp dụng các chính sách tạo động lực mạnh mẽ và hấp dẫn, nhân viên trong tổ chức sẽ trở nên tò mò và quan tâm đến những lợi ích và cơ hội mà các đối thủ đó mang lại. Điều này có thể tạo ra sự kích thích và áp lực đối với tổ chức để cải thiện chính sách tạo động lực của mình nhằm cạnh tranh và giữ chân nhân viên.

Thêm vào đó, chính sách tạo động lực làm việc của các đối thủ cạnh tranh có thể tác động trực tiếp đến việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên. Khi một tổ chức có chính sách tạo động lực hấp dẫn, nó có khả năng thu hút và giữ chân nhân viên tài năng, giảm nguy cơ mất nguồn nhân lực quan trọng sang các đối thủ cạnh tranh. Ngược lại, nếu chính sách tạo động lực của tổ chức không cạnh tranh, nhân viên có thể bị thu hút bởi các đối thủ khác có cung cấp những lợi ích và cơ hội hấp dẫn hơn. Điều này có thể gây ra sự mất cân đối trong lực lượng lao động và ảnh hưởng đến hiệu suất và năng suất của tổ chức.

Ngoài ra, chính sách tạo động lực làm việc của các đối thủ cạnh tranh cũng có thể tác động đến sự cạnh tranh và sáng tạo trong tổ chức. Khi các đối thủ tạo ra môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo và đề cao các ý tưởng mới, nhân viên có thể cảm thấy động lực để đóng góp ý kiến và tham gia vào quá trình sáng tạo. Điều này có thể giúp tổ chức duy trì sự tươi mới và cạnh tranh trong thị trường.

- *Khả năng tài chính của tổ chức.*

Khả năng tài chính của tổ chức là khả năng cung cấp môi trường làm việc thoải mái và tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên thực hiện công việc của mình. Tài chính dồi dào của tổ chức cho phép đầu tư vào các nguồn lực vật chất và công nghệ hiện đại, cung cấp trang thiết bị và công cụ làm việc tốt, tạo ra môi trường làm việc an toàn và tiện nghi. Điều này không chỉ làm tăng hiệu

suất làm việc mà còn tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên phát triển và đạt được mục tiêu cá nhân.

Thứ hai, khả năng tài chính ổn định của tổ chức cũng ảnh hưởng đến khả năng cung cấp các chế độ phúc lợi và đặc quyền cho nhân viên. Một tổ chức có khả năng tài chính cao thường có thể đầu tư vào chương trình phúc lợi như bảo hiểm y tế, hỗ trợ tài chính cho việc học tập và phát triển cá nhân, chế độ nghỉ phép hấp dẫn và các chương trình đặc quyền khác. Điều này giúp tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, đáng sống và cạnh tranh, nâng cao sự hài lòng và cam kết của nhân viên.

Khả năng tài chính cũng có tác động đến việc thưởng và đánh giá hiệu suất của nhân viên. Tổ chức có khả năng tài chính tốt có thể cung cấp các chương trình thưởng và khuyến khích hiệu suất hấp dẫn, như lương cao, tiền thưởng hiệu quả, cơ hội thăng tiến và chương trình chia sẻ lợi nhuận. Những điều này không chỉ tạo động lực cho nhân viên để làm việc chăm chỉ và nỗ lực hơn mà còn thúc đẩy sự cạnh tranh và nâng cao hiệu suất tổ chức.

- *Năng lực của đội ngũ quản trị nhân sự*

Đội ngũ quản trị nhân sự có năng lực tốt có thể thực hiện quá trình tuyển dụng một cách kỹ lưỡng, chọn lọc nhân viên có kỹ năng và năng lực phù hợp với yêu cầu công việc. Điều này đảm bảo rằng nhân viên được đặt vào vị trí phù hợp, cảm thấy tự tin và có khả năng phát huy hết tiềm năng của mình. Khi nhân viên làm việc trong môi trường phù hợp với năng lực và sở trường của mình, họ cảm thấy động lực và có thể đạt được hiệu suất làm việc cao hơn.

Thứ hai, năng lực của đội ngũ quản trị nhân sự cũng ảnh hưởng đến khả năng phát triển và đào tạo nhân viên. Một đội ngũ quản trị nhân sự có năng lực tốt có thể xác định và đáp ứng nhu cầu phát triển của nhân viên. Họ có khả năng thiết kế và triển khai các chương trình đào tạo, cung cấp cơ hội học tập và phát triển cá nhân, và xây dựng một môi trường học tập và phát triển liên tục trong tổ chức. Những hoạt động này không chỉ giúp nâng cao năng lực và kỹ năng

của nhân viên mà còn tạo động lực để họ tiếp tục phát triển và đóng góp cho tổ chức.

Năng lực của đội ngũ quản trị nhân sự cũng có tác động đến quy trình quản lý hiệu suất của tổ chức. Một đội ngũ quản trị nhân sự có năng lực tốt có thể thiết lập hệ thống quản lý hiệu suất mạnh mẽ và công bằng. Họ có khả năng xây dựng các tiêu chí đánh giá hiệu suất rõ ràng, thực hiện đánh giá và phản hồi hiệu suất định kỳ, và cung cấp hỗ trợ và phát triển cá nhân cho nhân viên để nâng cao hiệu suất làm việc. Qua đó, năng lực của đội ngũ quản trị nhân sự tạo điều kiện cho một môi trường làm việc công bằng và khuyến khích nhân viên cải thiện hiệu suất làm việc của mình.

1.6.2 Các nhân tố bên ngoài

Thị trường lao động

Thị trường lao động ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc trong tổ chức thông qua nhiều cách khác nhau. Đầu tiên, khi có sự cạnh tranh cao trên thị trường lao động, các tổ chức phải tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn để thu hút và giữ chân nhân viên tài năng. Điều này bao gồm cung cấp một gói phúc lợi và tiền lương cạnh tranh, cơ hội phát triển và thăng tiến, môi trường làm việc thoải mái và linh hoạt, và sự công nhận và đánh giá công bằng. Khi nhân viên cảm thấy rằng tổ chức đáng để làm việc và cung cấp các lợi ích và cơ hội phát triển, họ sẽ có động lực để làm việc chăm chỉ và đóng góp vào thành công của tổ chức.

Thứ hai, thị trường lao động cũng có ảnh hưởng đến sự động lực của nhân viên. Khi có nhiều cơ hội việc làm và các lựa chọn khác trong thị trường, nhân viên có thể dễ dàng tìm kiếm những cơ hội mới và chuyển đổi công việc nếu họ không cảm thấy đủ động lực hoặc hài lòng với tình hình hiện tại. Điều này đặt áp lực lên các tổ chức để duy trì môi trường làm việc hấp dẫn và cung cấp những lợi ích và cơ hội phát triển hấp dẫn để giữ chân nhân viên.

Đặc điểm ngành nghề

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của công nhân sản xuất. Nếu lĩnh vực hoạt động gia công thủ công, thường hướng đến sự ổn định, lâu dài đây sẽ là động lực để những công nhân có mục tiêu làm việc ổn định hướng đến. Mặt khác, các ngành có tính cạnh tranh cao và đảm bảo công việc thấp có thể dẫn đến giảm động lực, vì nhân viên có nhiều khả năng cảm thấy không chắc chắn về tương lai của họ trong tổ chức. Do vậy ngành làm việc, đặc thù công việc cũng là động lực để công nhân sản xuất tìm kiếm và gắn bó...

Bối cảnh kinh tế

Bối cảnh kinh tế, chẳng hạn như tình trạng của nền kinh tế, điều kiện thị trường và sự ổn định tài chính, có thể có tác động đáng kể đến động lực làm việc trong tổ chức.

Khi nền kinh tế đang phát triển mạnh và điều kiện thị trường thuận lợi, nhân viên có thể có động lực làm việc nhiều hơn, vì họ có cảm giác an toàn công việc và cơ hội thăng tiến hơn. Tuy nhiên, trong thời kỳ bất ổn kinh tế, nhân viên có thể trở nên mất động lực, vì họ lo lắng về việc đảm bảo công việc và sự ổn định của tổ chức. Điều này có thể dẫn đến giảm năng suất và mức độ tương tác tại nơi làm việc. Ngoài ra, sự ổn định tài chính và phần thưởng có thể là động lực chính cho nhân viên. Trong thời kỳ tăng trưởng kinh tế và thịnh vượng, các tổ chức có thể cung cấp mức lương, phúc lợi cao hơn, điều này có thể làm tăng động lực làm việc và người lại. Do đó yêu cầu nhà quản trị phải nắm bắt được xu hướng của nền kinh tế để đưa các chính sách phù hợp nhằm tạo lao động hoặc là chỗ dựa cho người lao động yên tâm gắn bó với tổ chức.

Thể chế pháp luật

Các thể chế pháp luật, chẳng hạn như luật lao động, có thể tác động lớn đến động lực làm việc trong tổ chức. Nó có thể ảnh hưởng đến quyền và trách nhiệm của cả người lao động và người sử dụng lao động và đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình môi trường làm việc. Nếu thể chế về luật lao

động được xây dựng nhằm bảo vệ quyền lợi của người lao động và đảm bảo đối xử công bằng có thể làm tăng động lực thông qua cảm giác an toàn và hạnh phúc tại nơi làm việc. Mặt khác, luật pháp quá hạn chế hoặc không linh hoạt có thể hạn chế cơ hội tăng trưởng và phát triển, làm mất động lực của nhân viên.

Các quy định thúc đẩy cơ hội bình đẳng và không phân biệt đối xử có thể làm tăng động lực bằng cách tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hòa nhập. Đồng thời, các quy định hạn chế quyền tự do và sáng tạo của nhân viên có thể làm giảm động lực bằng cách hạn chế khả năng đổi mới và đóng góp cho tổ chức.

1.7. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại một số bệnh viện và bài học cho Bệnh viện Phổi Trung ương

1.7.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc trong các bệnh viện

Kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại Bệnh viện Bạch Mai

Bệnh viện Bạch Mai là một trong những bệnh viện hàng đầu tại Việt Nam thuộc cấp Trung ương và được thành lập vào năm 1925. Bệnh viện cũng luôn tập trung vào việc đào tạo và phát triển đội ngũ y bác sĩ, đảm bảo rằng tất cả nhân sự đều có mức độ chuyên môn cao. Nhằm đạt được thành quả hiện tại Bệnh viện Bạch Mai đã có nhiều chính sách trong việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên, bác sĩ trong suốt quá trình phát triển.

Các bài học kinh nghiệm từ thành công của bệnh viện:

Tạo động lực làm việc bằng công cụ tài chính: Chính sách lương thưởng của Bệnh viện Bạch Mai được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Đồng thời khuyến khích và xem xét, hỗ trợ tài chính cho nhân viên khi có ý định nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn ngành y.

Trên cơ sở đó Bệnh viện cũng có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn

kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì Bệnh viện.

Tạo động lực làm việc bằng công cụ phi tài chính: Bệnh viện luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho đội ngũ y bác sĩ có năng lực. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Bệnh viện luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

Tất cả những chính sách trên đã được Bệnh viện quy định rõ ràng trong các văn bản một cách minh bạch để cán bộ, nhân viên phấn đấu và tin tưởng vào sự quan tâm của Bệnh viện dành cho họ.

Các hạn chế và bài học kinh nghiệm từ hạn chế

Tuy nhiên với các đãi ngộ tài chính được đánh giá là ngang bằng và có tính cạnh tranh so với các bệnh viện khác nhưng bản thân mức lương cơ bản của bệnh viện vẫn là tương đối thấp so với các ngành nghề khác, mức lương chỉ đảm bảo mức lương cơ bản theo tiêu chuẩn vùng. Từ đây trong quá trình tự chủ toàn phần do nhà nước chủ chương, bệnh viện đã dành một phần số tiền để thêm vào quỹ lương thêm cho bác sĩ tại bệnh viện.

Kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại Bệnh viện Trung ương Quân đội 108

Bệnh viện Trung ương Quân đội 108 là một trong những bệnh viện lớn và uy tín tại Việt Nam. Bệnh viện được thành lập vào ngày 1 tháng 4 năm 1951 và đã phát triển rất nhiều trong hơn một thập kỷ qua. Với nền tảng phát triển từ quân đội, bệnh viện luôn có những chính sách tạo động lực cho đội ngũ người lao động một cách hiệu quả.

Các kinh nghiệm từ thành công của bệnh viện

Tạo động lực làm việc bằng phương pháp kích thích vật chất: Giải pháp tập trung vào những vấn đề sau: Tăng thu nhập cho đội ngũ y bác sĩ thông qua hệ thống phụ cấp hấp dẫn; Hình thức trả lương theo quy định của pháp luật

nhưng đồng thời có chính sách tăng lương rõ ràng và hiệu quả; Điều chỉnh kết cấu tiền lương hợp lý; Thưởng phạt công minh; Áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện; Chi trả hoặc hỗ trợ các khoản về giáo dục khi đội ngũ y bác sĩ muốn nâng cao trình độ.

Tạo động lực làm việc bằng nhóm yếu tố tinh thần: Đảm bảo đủ việc làm cho mỗi người; Thường xuyên tổng kết để công nhận thành tích của nhân sự; Chính sách thăng tiến hợp lý; Phát huy tiềm năng của y bác sĩ thông qua hệ thống đào tạo sau đại học tại chính bệnh viện; Tăng cường mối quan hệ trong cơ cấu tổ chức và quản lý, mối quan hệ giữa các bộ phận; Tổ chức tốt các phong trào thi đua để khuyến khích bác sĩ nâng cao tay nghề trong công việc; Bệnh viện Trung ương Quân đội 108 cũng đồng thời là một trong các bệnh viện điều kiện làm việc tốt và hiện đại nhất cả nước.

1.7.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Bệnh viện Phổi Trung ương

Từ những kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại Bệnh viện Bạch Mai và Bệnh viện Trung ương Quân đội 108 đã đưa bài học cho Bệnh viện Phổi Trung ương như sau:

Thứ nhất, để làm tốt được công tác tạo động lực cho đội ngũ y bác sĩ cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo Bệnh viện đưa ra các chủ trương,đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng rõ ràng.

Thứ hai, để tạo động lực cho đội ngũ y bác sĩ không chỉ có quan tâm đến tiền lương mà còn phải quan tâm đến các yếu tố tinh thần. Bệnh viện cần quan tâm tới nhân viên của mình, các chế độ chính sách, chăm lo đời sống tinh thần của người lao động. Ngoài ra, với mức lương cơ bản tương đối thấp của ngành y, cần xây dựng các chế độ phúc lợi hợp lý từ đó mới có thể tạo động làm làm việc cũng như gắn bó với Bệnh viện.

Thứ ba, thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn. Bệnh viện cần có chính sách đào tạo và hỗ trợ đào

tạo về cả chi phí và chuyên môn cho đội ngũ y bác sĩ của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc.

Thứ tư, Bệnh viện phải xây dựng môi trường làm việc an toàn, hiện đại yên tâm trong công việc.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO ĐỘI NGŨ BÁC SĨ TẠI BỆNH VIỆN PHỔI TRUNG ƯƠNG

2.1. Tổng quan về Bệnh viện Phổi Trung ương

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.1.1 Lịch sử

Năm 1957, Viện chống lao được thành lập trực thuộc Bộ Y tế theo đề nghị của Bộ trưởng Bộ Y tế và Bộ trưởng Bộ Nội vụ vào ngày 26/6/1957, là tiền thân của Bệnh viện Phổi Trung ương hiện nay. Nghị định thành lập Viện chống lao gồm 4 điều, trong đó nêu rõ Viện có nhiệm vụ nghiên cứu và giúp Bộ Y tế phòng chống bệnh lao.

Với hơn 70 năm hoạt động, Bệnh viện Phổi Trung ương đã đạt được nhiều thành tựu trong nghiên cứu và giảm tỷ lệ mắc bệnh lao, được Tổ chức Y tế Thế giới đánh giá cao. Sự thành lập và phát triển của Bệnh viện gắn liền với Bộ trưởng Bộ Y tế đầu tiên Phạm Ngọc Thạch.

Qua các đợt đổi tên, chức năng của Bệnh viện dần chuyển từ tập trung nghiên cứu sang khám, chữa bệnh. Đến năm 2009, Viện chống lao được đổi tên thành Bệnh viện Phổi Trung ương. Bệnh viện cũng triển khai nhiều chương trình nghiên cứu và ứng dụng kỹ thuật cao trong điều trị bệnh phổi.

Nhằm phát triển thành bệnh viện phổi chất lượng cao tầm quốc tế, Bệnh viện đã thực hiện 6 giải pháp chiến lược gồm: chuẩn hóa kỹ thuật, phát triển kỹ thuật chuyên ngành, nâng cao chất lượng dịch vụ, phát triển mạng lưới y tế, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp và mở rộng hợp tác.

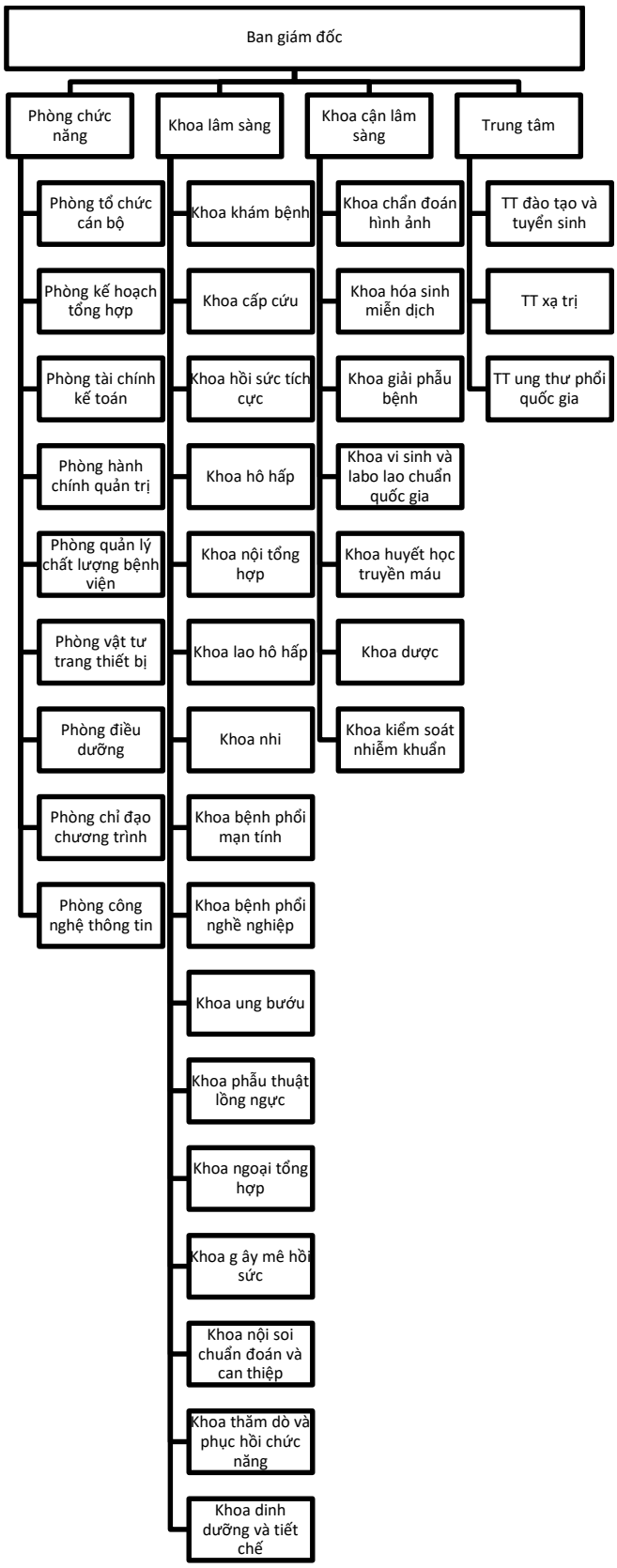
Hiện nay, Bệnh viện có chức năng khám, chữa bệnh, nghiên cứu và là đơn vị đầu ngành chịu trách nhiệm chỉ đạo mạng lưới y tế về bệnh phổi cũng như đào tạo nhân lực ngành y.

Về mức độ tự chủ: Theo đó về mức độ tự chủ Bệnh viện phổi Trung ương đang tiến hành tự chỉ thường xuyên. Đây làm mức thứ 2 trong 4 mức tựu chủ gồm: tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư phát triển, tự chủ chi thường

xuyên, tự chủ một phần chi thường xuyên và bệnh viện thuộc nhóm Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên.

2.1.1.2 Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ 2. 1 Cơ cấu tổ chức bộ máy



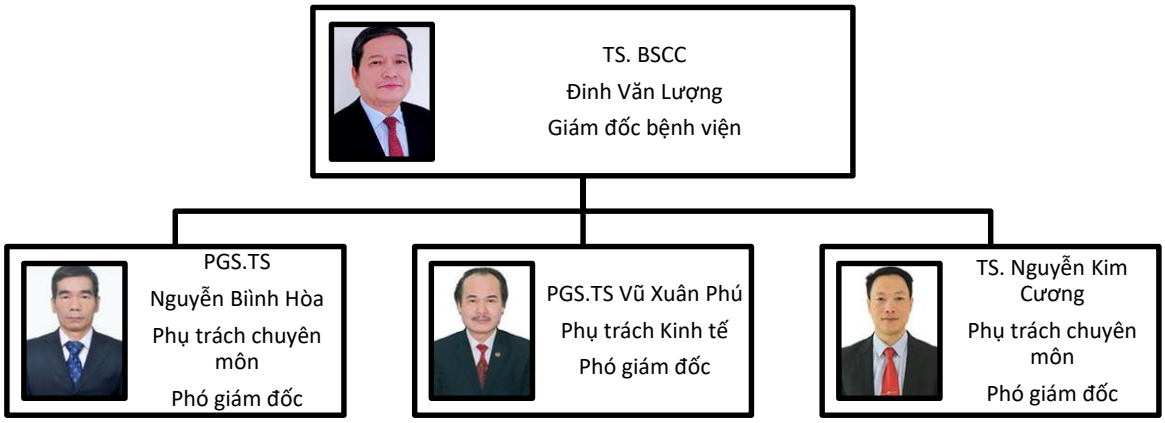
Hiện nay cơ cấu tổ chức của Bệnh viện Phổi Trung ương có 38 đơn vị khoa/phòng/trung tâm, gồm:

- 10 phòng ban chức năng
- 17 khoa lâm sàng
- 7 khoa cận lâm sàng
- 4 trung tâm.

Số giường bệnh cơ bản của bệnh viện nhằm đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh vào khoảng 800 giường bệnh.

Năm 2019 Bệnh viện Phổi Trung ương có 689 viên chức đảm nhận các vị trí bác sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viện, hộ lý và dược sĩ. Đến năm 2023 số bác sĩ tại Bệnh viện đạt 802 người.

Sơ đồ 2. 2 Ban giám đốc Bệnh viện Phổi Trung ương



(Nguồn: Phòng tổ chức cán bộ)

Giám đốc: TS.BS. Đinh Văn Lượng, Phó Giám đốc phụ trách chuyên môn Bệnh viện Phổi Trung ương giữ chức Giám đốc Bệnh viện Phổi Trung ương từ ngày 1/1/2023. Thời gian giữ chức vụ là 5 năm theo Quyết định số 3088/QĐ-BYT ngày 14/11/2022 của Bộ trưởng Bộ Y tế.

Phó giám đốc gồm 3 người:

- Tại Quyết định số 4287/QĐ-BYT ngày 05/9/2021 của Bộ trưởng Bộ Y tế Quyết định bổ nhiệm PGS.TS. Nguyễn Bình Hòa, giữ chức vụ Phó Giám đốc

phụ trách chuyên môn Bệnh viện Phổi Trung ương. Quyết định có hiệu lực 05 năm kể từ ngày ký ban hành.

- Tại Quyết định số 2986/QĐ-BYT ngày 02/11/2022 của Bộ trưởng Bộ Y tế bổ nhiệm lại ông Vũ Xuân Phú – Phó Giáo sư, Tiến sĩ, Bác sĩ cao cấp, Phó Giám đốc phụ trách kinh tế, Bệnh viện Phổi Trung ương kiêm nhiệm chức vụ Giám đốc Trung tâm Đào tạo và chỉ đạo tuyến, Bệnh viện Phổi Trung ương. Thời gian giữ chức vụ từ ngày 27/11/2022 cho đến ngày đủ tuổi nghỉ hưu theo quy định.

- Tại Quyết định số 468/QĐ-BYT ngày 02/02/2023 của Bộ trưởng Bộ Y tế Quyết định bổ nhiệm TS.BS Nguyễn Kim Cương, giữ chức vụ Phó Giám đốc phụ trách chuyên môn Bệnh viện Phổi Trung ương.

2.1.2. Một số đặc điểm về cơ cấu nhân sự tại Bệnh viện Phổi Trung Ương

Số lượng nhân sự

Bảng 2. 1 Viên chức y tế năm giai đoạn 2019 - 2023

(Đơn vị: Người)

TT	Nội dung	2019	2020	2021	2022	Năm 2023
1	Bác sĩ	213	210	217	203	190
2	Điều dưỡng	380	391	388	396	395
3	Kỹ thuật viên	162	171	175	173	185
	Tổng số	**565**	**772**	**780**	**772**	**770**

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ

Thông qua số liệu về viên chức trong giai đoạn 2019 – 2023 có thể thấy rằng năm 2019 – 2020 bệnh viện đã có một đợt tuyển dụng tương đối lớn nâng số nhân sự từ 565 lên 772. Số lượng điều dưỡng và kỹ thuật viên có xu hướng tăng dần trong giai đoạn này. Nguyên nhân đến từ nhu cầu khám chữa bệnh tương đối lớn cũng như công tác chống dịch trong đại dịch Covid-19. Tuy nhiên số lượng bác sĩ lại có xu hướng giảm mạnh từ 213 năm 2019 xuống còn 190 năm 2023. Số lượng bác sĩ cũng giảm mạnh nhất trong 2 năm sau đại dịch 2022 – 2023. Nguyên nhân chủ yếu đến từ áp lực công việc trong giai đoạn đại dịch

là rất lớn khiến nhiều bác sĩ thôi việc, ngoài ra mức lương không thực sự hấp dẫn của các đơn vị sự nghiệp khiến nhiều bác sĩ tách ra mở phòng khám riêng để có mức thu nhập hấp dẫn hơn.

Nhìn chung số lượng nhân sự của bệnh viện đã tăng lên tuy nhiên nòng cốt là đội ngũ bác sĩ lại giảm từ đó đặt ra yêu cầu có các hoạt động thực tiễn để giữ chân nhân sự ở lại với bệnh viện.

Bảng 2. 2 Viên chức y tế theo trình độ giai đoạn 2019 -2023

(Đơn vị: Người)

TT	Nội dung	2019	2020	2021	2022	Năm 2023
1	Tiến sĩ, CKII	27	24	28	28	29
2	Thạc sĩ, CKI	111	123	136	139	135
3	Đại học	210	222	267	278	288
4	Cao đẳng, trung học	217	403	349	327	318
	Tổng số	**565**	**772**	**780**	**772**	**770**

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ

Theo đó trình độ chuyên môn của đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương chủ yếu được đào tạo ở trình độ đại học và trung cấp. Lực lượng này chiếm tỷ lệ cao nhưng chưa có nhiều kiến thức, kinh nghiệm cũng như kỹ năng chuyên môn để phục vụ quá trình thăm khám bệnh độc lập. Trong giai đoạn 2019 – 2023 đã có 1 lượng lớn nhân sự đến từ tuyển dụng người lao động có trình độ cao đẳng, trung học. Tuy nhiên sau đó do các nhu cầu về trình đồ con số này đã được giảm xuống và cân bằng hơn ở các năm sau.

Tiếp theo đó là đội ngũ thạc sỹ, có kinh nghiệm trong nghề và thời gian công tác nhất định, được phân bổ để thực hiện các quá trình thăm khám, chữa trị độc lập, đồng thời đảm nhiệm một số vấn đề hướng dẫn đội ngũ đại học – trung cấp. Đội ngũ này có mức tăng nhẹ và đều từ 111 người năm 2019 lên 135 người năm 2023

Cuối cùng là đội ngũ Tiến sĩ tại bệnh viện với tỷ trong thấp nhất, tuy có tỷ trọng thấp nhưng là lực lượng có thể đánh giá là quan trọng nhất của bệnh

viện. Có trình độ chuyên môn cao, đáp ứng các yêu cầu khám chữa bệnh, nghiên cứu, giảng dạy của bệnh viện. Đội ngũ nhân sự có trình độ tiến sĩ tương đối cân bằng trong giai đoạn 2019 - 2023

Nhìn chung, xét theo trình độ thì tỷ trọng đội ngũ y bác sĩ tại bệnh viện là hợp lý và mang đầy đủ đặc điểm của ngành y vốn cần chất lượng nhân sự có trình độ. Đội ngũ đông đảo nhất là đại học – trung cấp, còn nhiều thiếu sót về trình độ, kinh nghiệm; do đó cần có những hoạt động tạo động lực thiết thực nhằm tạo động lực cho đội ngũ này gắn bó và phát triển dài hạn cùng với bệnh viện. Từ đó nâng cao chất lượng tổng thể của đội ngũ y bác sĩ tại bệnh viện, tiến tới những mục tiêu khám chữa bệnh cũng như loại bỏ bệnh lao nói riêng và các bệnh về phổi nói chung tại Việt Nam.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương

2.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích tài chính

2.2.1.1 Tạo động lực làm việc thông qua tiền lương, phụ cấp, phúc lợi

Tiền lương

Tạo động lực làm việc qua tiền lương là một trong những hình thức quan trọng nhất để giúp người lao động ở đây là đội ngũ bác sĩ cảm thấy hứng thú và sẵn sàng gắn bó với công việc của họ. Tiền lương cung cấp cho bác sĩ một cơ hội có mức thu nhập cá nhân ổn định và đảm bảo một cuộc sống với các nhu cầu cơ bản. Đây được xem là sự công nhận của người sử dụng lao động đối với đóng góp của họ đối với bệnh viện.

Để có thể có thể tạo ra động lực lao động cho đội ngũ bác sĩ, bệnh viện cần trả lương một cách khách quan, công bằng và chính xác với những đóng góp của họ. Cần tuân thủ theo các tiêu chí cơ bản như trình độ ngang, cống hiến ngang nhau thì nhau thì có mức lương như nhau,… Tuy nhiên, với bệnh viện thì việc tạo động lực thông qua hình thức lương có một số điểm khác nhau so với trong các doanh nghiệp, tổ chức.

Động lực lao động được tạo thông qua hình thức trả lương đối với đội ngũ y sĩ cũng có tác động khác biệt, không lớn như tại các doanh nghiệp – tổ chức. Nguyên nhân cơ bản đến từ việc bệnh viện là một đơn vị công lập, tại đó lương là nguồn thu chủ yếu, tuy nhiên để đảm bảo được cuộc sống cũng như quá trình phát triển trong dài hạn thì các yếu tố như danh dự, nhân phẩm, uy tín của người bác sĩ là rất quan trọng. Trong khi đó với các doanh nghiệp – tổ chức thì tiền lương là khoản cố định, chiếm một tỉ trọng trong tổng thu nhập hàng tháng của họ và các giới hạn chuẩn mực về đạo đức, danh dự, uy tín thường không yêu cầu cao như đội ngũ người lao động hành nghề y. Tuy nhiên, các yếu tố về tiền lương, phụ cấp, phúc lợi vẫn là một trong các yếu tố quan trọng của một bệnh viện để viên chức đánh giá và xin tham gia vào làm, nhất là với đội ngũ bác sĩ có trình độ chuyên môn cao khi có nhiều sự lựa chọn.

Với tầm quan trọng của tiền lương đối với đội ngũ bác sĩ trong cuộc sống nói chung và vấn đề tạo động lực lao động nói riêng, Bệnh viện Phổi Trung ương đã tuân thủ và thực hiện cơ chế tiền lương cho đội ngũ bác sĩ theo bảng lương do Nhà nước ban hành tại Nghị định 204/2004/NĐ-CP.

Bệnh viện Phổi Trung ương trực thuộc bộ y tế và là bệnh viện công của nhà nước do đó cơ chế tính lương gồm 2 phần cơ bản là:

Tổng tiền lương thực nhận = Tiền lương cơ bản + Thu nhập tăng thêm

Trong đó:

Tiền lương cơ bản:

Cơ cấu tiền lương dựa trên cơ sở về bậc, ngạch, các khoản phụ cấp do đảm nhiệm một số các vị trí quản lý, môi trường làm việc và phụ cấp ngành nghề,… đồng thời trừ đi các khảm phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội,… mà họ phải trả.

Tiền lương cơ bản = Lương cơ sở x ∑ (Hệ số lương + hệ số phụ cấp khác)

Danh sách các hệ số lương

– Hệ số lương theo ngạch bậc (A1)

– Hệ số phụ cấp – độc hại (A2)

– Hệ số phụ cấp – trách nhiệm (A3)

– Hệ số phụ cấp – chức vụ (A4)

– Hệ số phụ cấp – ưu đãi nghề (A5)

Theo đó với chính sách mới từ ngày 1/7/2023 Thông tư liên tịch 10/2015/TTLT-BYT-BNV mức lương cơ sở mới của ngành y tăng từ 1,49 triệu lên 1,8 triệu.

Số tiền bảo hiểm phải đóng = (A1 + A4)*Lương cơ sở*(Mức đóng bảo hiểm)

Các quy định về bậc lương – phụ cấp được bệnh viện tuân theo bảng phân bậc, ngạch trong Nghị định 204/2004/NĐ-CP. Theo đó mức lương cơ bản mà đội ngũ bác sĩ được nhận giao động trong khoảng từ 3 – 10 triệu đồng/ tháng và tới đây khi Thông tư liên tịch 10/2015/TTLT-BYT-BNV được áp dụng mức lương của đội ngũ bác sĩ sẽ đạt từ 4 – 14 triệu/ tháng với hệ số lương thấp nhất là 2.34 thuộc về bác sĩ dự phòng hạng III và cao nhất là 8.00 với bác sĩ cao cấp hạng I.

Thu nhập tăng thêm:

Ngoài mức lương cơ bản bác sĩ được nhận hiện tại Bệnh viện Phổi Trung ương đã xây dựng cơ chế khoản thu nhập tăng thêm, ứng với hệ số lương tăng thêm. Khoản này được hình thành từ khi bệnh viện chuyển dịch sang cơ chế tự chủ một phần dựa trên nguồn thu từ các hoạt động thăm khám, chữa bệnh. Mục đích cơ bản đó là xây dựng được một cơ chế tiền lương hấp dẫn, vừa tăng thêm thu nhận cho đội ngũ bác sĩ vừa tạo động lực lao động cho họ.

Khoản thu nhập tăng thêm được tính theo quý với một số nguyên tắc cơ bản gồm:

+ Hiệu quả làm việc của khoa/phòng.

+ Theo yêu cầu nhiệm vụ, ngạch, bậc, chức danh, kiêm nhiệm và trình độ.

Cơ sở của khoản thu nhập tăng thêm là:

$$\textbf{\textit{Khoản chênh lệch}} = \textbf{Phần thu} - \textbf{Phần chi}$$

Phần thu: Tổng doanh thu của bệnh viện

Phần chi: tiền thuốc, hóa chất, vật tư tiêu hao, các phí dịch vụ điện nước, bảo vệ…

Tỷ lệ phân phối của khoản chênh:

+ X = 55% Khoản chênh được trích lập vào các quỹ tại bệnh viện như quỹ lương dự phòng, quỹ khen thưởng kỳ tiếp,....

+ Y = 45% Khoản chênh còn lại đưa được vào khoản thu nhập tăng thêm

Theo đó:

(Tiền thu nhập tăng thêm = Mức lương cơ sở X ∑(Hệ số lương cơ bản + HS Phụ cấp chức vụ + HS Phụ cấp vượt khung + HS theo trình độ) x K x Hệ số xếp loại theo tháng cho các khoa, phòng.)

Trong đó:

Hệ số lương cơ bản (HSCB) Gồm: Hệ số lương cấp bậc, phụ cấp chức vụ, phụ cấp thâm niên vượt khung (Hệ số này được tính theo quy định hiện hành).

Hệ số theo trình độ (HSTĐ) :

Hệ số cộng thêm theo trình độ được quy định như sau :

- Sau đại học : Hưởng hệ số 1,5

- Bác sĩ Đại học đa khoa chuyên sâu, chuyên ngành bệnh phổi chuyên sâu: Hưởng hệ số 1,2

- Đại học khoa chuyên sâu: : Hưởng hệ số 1,0

- Cao đẳng : Hưởng hệ số 0,7

- Trung cấp : Hưởng hệ số 0,5

- Sơ cấp v số còn : Hưởng hệ số 0,2

Hệ số K: Hệ số điều chỉnh tăng thêm (từ 0,1 đến 2 lần), tuỳ thuộc vào kết quả hoạt động tài chính của đơn vị cung như mức độ phân phối của khoản chênh, Thủ trưởng đơn vị quyết định.

Hệ số xếp loại theo tháng: Hàng tháng do đơn vị tự kiểm tra, kiểm soát và xếp loại theo mức độ hoàn thành công việc, việc chấp hành Quy định về chuyên môn, Quy chế của bệnh viện... của các khoa, phòng và xếp loại theo các mức: A,B,C,D...

Đối với cc khoa, phòng:

- Khoa, phòng xếp loại A Hưởng hệ số: 1,0
- Khoa, phòng xếp loại B Hưởng hệ số: 0,8
- Khoa, phòng xếp loại C Hưởng hệ số : 0,5

Tuy đã có cơ chế thu nhập tăng thêm, tuy nhiên khoản này có nhiều sự biến động, chịu ảnh hưởng trực tiếp của khối lượng bệnh nhân đến khám chữa bệnh và sẽ có điều chỉnh hàng năm dựa trên khoản chênh lệch của mỗi năm.

Ngoài các yếu tố về bản thân tài chính của bệnh viện và phấn đấu của người bác sĩ, thì khoản thu nhập tăng thêm còn bị ảnh hưởng trực tiếp bởi các quy định trong công việc như các lỗi vi phạm kỷ luật.

Ví dụ thực tế:

Ông Nguyễn Văn A trong tháng 01/2023 có các hệ số như sau:

- Hệ số lương cơ bản: 4,32
- Hệ số phụ cấp chức vụ: 0,5
- Hệ số phụ cấp thâm niên: 0,365
- Ông A có trình độ Sau Đại học nên Hệ số trình độ của ông A: 1,5
- Trong tháng 01 khoa ông A xếp loại A, vậy ông A hưởng hệ số xếp loại theo tháng: 1,0
- Trong tháng tùy theo tình hình hoạt động của Bệnh viện, Giám đốc bệnh viện ra quyết định chi thu nhập tăng thêm tháng 01 cho toàn viện là 0,3 (tức hệ số K = 0,3)
- Mức lương cơ sở do nhà nước quy định là: 1.490.000 đ (Sẽ thay đổi thành 1.800.000 đ kể từ ngày 1/7).

Số tiền thu nhập tăng thêm ông A trong tháng 01/2020 được tính như sau:

TNTT =1.490.000 x ∑ (4,32+ 0,5 + 0.365 +1,5) x 0,3 x1,0 = 2.988.195 đ

Từ góc độ đáp ứng nhu cầu

Theo đó tổng mức lương thực nhận của đội ngũ bác sĩ từ trước ngày 1/7 sẽ đạt từ 4 – 12 triệu đồng, với mức lương này, nhìn chung vẫn chưa đáp ứng được các nhu cầu cơ bản của viên chức, tuy biến động lương từ cấp thấp nhất đến cao nhất dao động từ 4 – 12 triệu nhưng đa phần đội ngũ bác sĩ của bệnh viện là các bác sĩ trẻ, trình độ chưa cao nhận mức lương bình quân từ 4 – 8 triệu đồng/ tháng. Cũng theo đó đa phần bác sĩ làm việc sau quá trình đào tạo đến từ các tỉnh thành khác do đó với mức lương hiện tại thì chưa đáp ứng nhu cầu cho các chi phí về sinh hoạt thường ngày tại thành phố Hà Nội.

Từ góc độ thu hút và giữ chân nguồn nhân lực

Với chế độ tiền lương hiện tại chưa phát huy được vấn đề tạo động lực lao động cho đội ngũ bác sĩ tại bệnh viện. Theo kết quả khảo sát, tỷ lệ bác sĩ chưa hài lòng với mức lương cũng như khoản thu nhập tăng thêm hiện đang chiếm tỷ lệ lớn ở mức 55%. Tuy nhiên khi được hỏi về các điều kiện tăng lương thì đa phần đánh giá là hợp lý. Khi đề cập đến mức độ cạnh tranh thì 57% đánh giá rằng mức lương tại Bệnh viện Phổi Trung ương hiện có tính cạnh tranh so với các bệnh viện khác cùng chuyên ngành.

Từ điều này có thể thấy rằng, tình trạng lương ở mức tương đối thấp không chỉ diễn ra ở Bệnh viện Phổi Trung ương mà là tình trạng chung của toàn ngành. Với mức độ không thỏa mãn về mức lương hiện tại, có thể thấy đa phần viên chức tại bệnh viện hiện có mong muốn có những cơ chế nhằm tăng lương để có thể đảm bảo các nhu cầu cơ bản.

Ngoài ra với cơ chế trả lương của một đơn vị sự nghiệp công cũng sẽ tồn tại nhiều bất cập, theo đó mức lương được trả phụ thuộc chủ yếu dựa trên cơ sở bằng cấp, các cơ chế tăng lương theo quy định cũng được xét theo năm. Cơ chế

thăng tiến còn rập khuôn, máy móc dựa chủ yếu trên thâm niên cũng như thành tích đạt được, chưa đánh giá trên có độ năng lực – tiềm năng của mỗi cá nhân. Người viên chức có càng nhiều bằng cấp, thâm niên càng lâu năm thì mức lương càng cao trong khi đó các bác sĩ trẻ có năng lực nhưng chưa đủ điều về thời gian công tác, thành tựu thì không có mức lương phù hợp do đó khó thuyết phục nhân tài ở lại cống hiến cho bệnh viện.

Nhìn chung, ban lãnh đạo đã xây dựng được cơ chế khoản thu nhập tăng thêm cho người bác sĩ, từ đó phần nào nâng cao thu nhập tổng thể; vừa mang tính chất tạo động lực lao động vừa là cơ chế phù hợp để cạnh tranh và giữ nhân tài. Tuy nhiên bản thân cơ chết tính lương và thu nhập tăng thêm vẫn mang tính máy móc rập khuôn theo bằng cấp chưa hướng đến việc đánh giá năng lực cho đội ngũ nhân lực nòng cốt trong tương lai là nguồn nhân lực trẻ và đông đảo nhất của bệnh viện ở thời điểm hiện tại.

Bảng 2. 3 Bảng lương cơ bản của bác sĩ

Chức vụ	Mã ngạch lương	Hệ số lương	Hệ số phụ cấp				Cộng hệ số	Thu nhập tăng thêm	Tổng cộng lương
			HSPC chức vụ	HSPC TN	HSPC ĐH	HSPC Ngành			
Bác sĩ	16118	5.23			0.400	2.092	7.722	3.100.000	11.980000
Bác sĩ trung cấp	16121	4.3	0.5		0.400	1.920	7.120	1.560.000	8.423.000
Bác sĩ trung cấp	16121	4.26				1.464	5.124	786.000	6.521.000

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ

Bảng lương chi tiết của bác sĩ được giữ kín, tuy nhiên trong quá trình thu thập mẫu bảng lương, tác giả đã xin được một số ví dụ nhằm mang tính khách

quan cho nghiên cứu. Có thể thấy các vị trí đề có mã ngạch cụ thể cũng như đều được thực hiện đúng với cơ chế lương của bệnh viện, không có tình trạng bỏ qua thu nhập tăng thêm hoặc cắt giảm các hệ số phụ cấp của người lao động. Nhìn chung do số liệu thu thập là tương đối ít nhưng cũng thể hiện được cơ cấu lương và mức lương cơ bản của một bộ phận đội ngũ bác sĩ tại bệnh viện.

Bảng đánh giá mức độ hài lòng về tiền lương:

Bảng 2. 4 Đánh giá về tiền lương

(Đơn vị: %)

STT	Nội dung	Mức độ					
		Rất đồng ý	**Đồng ý**	**Không ý kiến**	**Không đồng ý**	**Hoàn toàn không đồng ý**	**Điểm trung bình**
1	Tiền lương tương xứng và công bằng dựa trên năng lực và kết quả thực hiện công việc	3	17	25	37	18	2.5
2	Mức lương anh (chị) nhận được là cạnh tranh so với mặt bằng thị trường ở các bệnh viện khác cùng ngành nghề	10	47	20	18	5	3.39
3	Các điều kiện để xét nâng lương hàng năm là hợp lý	20	48	22	7	3	3.75

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Về đánh giá, đối với vấn đề tiền lương tương xưng, đội ngũ bác sĩ vẫn thấy chưa thực sự công bằng, đây là vấn đề chung khi so sánh mức độ cống

hiến của ngành bác sĩ hoặc các cơ sở công so với làm việc thông thường. Có tới 80% đánh giá ở mức không y kiến cho đến hoàn toàn không đồng ý. Do đó điểm trung bình cũng tương đối thấp chỉ ở mức 2.5 điểm. Đây là vấn đề rất khó để cải thiện nói chung. Tuy nhiên khi được hỏi là mức lương có cạnh tranh trong ngành không thì điểm số đạt 3.39 tức tương đối tốt cho thấy cơ chế lương của bệnh viện đã rất tốt rồi. Các điều kiện nâng lương được áp theo quy chế chung ở gần như mọi đơn vị y tế, đây cũng là điểm chung của ngành do đó người bác sĩ đồng ý về vấn đề này và cho ra mức điểm trung bình đạp 3.75

Chế độ phúc lợi

Cơ chế phúc lợi lao động là một phương pháp tạo động lực cho các bác sĩ tại bệnh viện. Khi bệnh viện cung cấp các phúc lợi cho nhân viên, như bảo hiểm y tế, nghỉ phép, hoặc chương trình du lịch, đội ngũ bác sĩ có thể cảm thấy được quan tâm và được hỗ trợ trong cuộc sống cá nhân.

Phúc lợi lao động cũng có thể giúp giảm sự lo lắng của người bác sĩ về tình hình sức khỏe và tình trạng gia đình, giúp họ tập trung hơn trong công việc. Bảo hiểm y tế và nghỉ phép cũng giúp bác sĩ cảm thấy an toàn về tình hình sức khỏe và có thể tập trung hoàn toàn vào công việc.

So với các tổ chức – doanh nghiệp bên ngoài, ngành y cũng được hưởng các phúc lợi theo Luật khám chữa bệnh (2009), Luật lao động (2019), Luật bảo hiểm xã hội (2015).

Ngoài ra ngành y có áp dụng các chế độ riêng theo Nghị định số 56/2011/NĐ-CP ngày 04/7/2011 về Quy định chế độ phụ cấp ưu đãi theo nghề đối với công chức, viên chức công tác tại các cơ sở y tế công lập, quy định mức phụ cấp từ 20% đến 70%. Bộ Y tế cũng đã phối hợp với Bộ Nội vụ, Bộ Tài chính ban hành Thông tư số 02/2012/TTLT-BYT- BNV-BTC ngày 19/01/2012 của liên Bộ Y tế, Nội vụ, Tài chính hướng dẫn thực hiện Nghị định số 56/2011/NĐ-CP. Quyết định số 73/2011/QĐ-TTg ngày 28/12/2011 về việc quy định một số chế độ phụ cấp đặc thù đối với công chức, viên chức, người lao

động trong các cơ sở y tế công lập và chế độ phụ cấp chống dịch, trong đó quy định người tham gia chống dịch được hưởng mức phụ cấp từ 75.000 đồng đến 150.000 đồng/ngày/người tùy theo từng loại dịch. Chế độ phụ cấp đặc thù của y tế (phụ cấp thường trực, phẫu thuật, chống dịch) ban hành năm 2003. Nghị định 16/2015/NĐ-CP của Chính phủ về cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.

Theo đó mức phụ cấp ngành nghề được tính như sau:

$$\text{Phúc lợi} = \text{Lương tối thiểu} \times (\text{HS ngạch} + \text{HS chức vụ} + \%\ \text{vượt khung}) \times \text{mức hưởng}$$

Trong đó:

- Lương tối thiểu: Quy định theo luật lao động
- Hệ số ngạch: Hệ số lương ngạch đang được hưởng theo bậc
- Hệ số chức vụ: Dựa theo hệ số được quy định cho chức vụ hiện đang đảm nhiệm (nếu có)
- Vượt khung: % phụ cấp thâm niên vượt khung (nếu có)
- Mức hưởng được quy định theo Nghị định 56/2011/NĐ-CP

Gồm:

+ 70% đối với công chức, viên chức trực tiếp thực hiện các công việc lấy mẫu, khám điều trị, chăm sóc người HIV/AIDS, lao, tâm thần,..

+ 60% đối với công chức, viên chức trực tiếp thực hiện các công việc lấy mẫu, khám điều trị, tại đơn vị cấp cứu, hồi sức, truyền nhiễm,…

+ 50% đối với công chức, viên chức trực tiếp thực hiện các công việc lấy mẫu, khám điều trị, chăm sóc người bệnh gây mê hồi sức, điều trị tích cực, nhi, độc.

+ 40% đối với công chức, viên chức trực tiếp thực hiện các công việc thuộc về chuyên môn y tế dự phòng.

+ 30% đối với công chức, viên chức thường xuyên thực hiện các công việc lấy mẫu, khám điều trị, chăm sóc,…

+ Không quá 20% đối với công chức, viên chức không thực hiện các nghiệp vụ y tế, chỉ phục vụ các hoạt động khác của bệnh viện.

Cũng nhờ Nghị định 56/2011/NĐ-CP mà các đơn vị y tế nói chung và đặc biệt là đội ngũ bác sĩ tại các bệnh viện lao – phổi, tâm thần được hưởng một mức phụ cấp ổn định, gia tăng mức thu nhập tổng thể.

Ngoài ra Căn cứ Nghị định số 56/2011/NĐ-CP ngày 04/7/2011 của Chính phủ và Thông tư Liên tịch số 02/2012/TTLT-BYT-BNV-BTC ngày 19/01/2012 của liên Bộ Y tế, Bộ Nội vụ và Bộ Tài chính về việc hướng dẫn quy định chế độ phụ cấp ưu đãi theo nghề đối với công chức, viên chức và người lao động công tác tại cơ sở y tế công lập).

Nhân viên hợp đồng mang mã ngạch y hưởng phụ cấp ưu đãi nghề theo khoa, phòng công tác từ 40 – 70% giá trị của các dịch vụ khám chữa, xét nghiệm trong bệnh viện.

Nhìn chung nhờ các phúc lợi và cơ chế phụ cấp đã có những tác động tích cực nhằm tăng cường đảm bảo đời sống cơ bản của đội ngũ bác sĩ tại bệnh viện. Mức lương tối thiểu cũng đã được tăng dần qua các năm và nâng cao mức lương cũng như phụ cấp người viên chức ngành y. Tuy nhiên, ở chiều ngược lại các khoản lương, phúc lợi, phụ cấp vẫn chưa thực sự tương xứng với thời gian đào tạo, công sức và trí tuệ của người bác sĩ. Vấn đề này gây ra những ảnh hưởng trực tiếp đối với người viên chức ngành y.

Khi được yêu cầu đánh giá “Anh (chị) cảm thấy hài lòng với các phụ cấp nhận được từ bệnh viện” thì cho ra kết quả tích cực với 38% số người cảm thấy mức phụ cấp là phù hợp. Nguyên nhân chủ yếu đến từ việc với cơ chế phụ cấp này thì đội ngũ được hưởng lợi nhiều nhất là các bác sĩ chuyên ngành lao-phổi, tâm thần, thuộc diện được hưởng lên đến 70% mức phụ cấp ngành nghề.

Ngoài việc tuân thủ các phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước, Bệnh viện Phổi Trung ương cũng có nhiều phúc lợi tài chính khác như các

khoản tiền nhằm động viên các gia đình có hiếu hỉ, các ngày lễ, ngày thầy thuốc Việt Nam,… được thể hiện như sau:

Bảng 2.5 Các khoản phúc lợi tại Bệnh viện Phổi Trung ương

(Đơn vị: Nghìn đồng/người)

Danh mục	Mức chi
Thăm hỏi, ốm đau	500
Hiếu hỉ	500
Nghỉ hưu công tác	Tối đa 2000
Du lịch hàng năm	Từ 1500 - 3000

Nguồn: Phòng Tài chính kế toán

Tuy có con số hài lòng về mức phụ cấp lên đến 55% những số người không hài lòng về chế độ phúc lợi vẫn ở mức 25%, là một tỷ lệ không hài lòng tương đối lớn. Nguyên nhân cơ bản có thể thấy đến từ việc các cơ chế này vốn gắn liền với hệ số bậc – ngạch hiện đang tương đối máy móc, lương cơ bản quy định không thực sự hấp dẫn, từ đó phần nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

Bảng 2. 6 Đánh giá với các phụ cấp

(Đơn vị: %)

STT	Nội dung	Mức độ					
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Điểm trung bình
1	Anh (chị) cảm thấy hài lòng với các phụ cấp nhận được từ bệnh viện	17	38	20	18	7	3.4

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Với phụ cấp tác giả chỉ tiến hành hỏi 1 câu hỏi và nhận điểm trung bình ở mức ổn đạt 3.4. Tỷ lệ người lao động đạt mức đồng ý trở lên là 55% cho thấy mức phụ cấp là hợp lý, thỏa mãn được bộ phận lớn người lao động.

Tiền thưởng

Chế độ khen thưởng của Bệnh viện Phổi Trung ương gồm hai cơ chế chính đó là cơ chế dành cho tập thể và cơ chế dành cho cá nhân. Thời gian triển khai khoản thưởng được tổng kết và thực hiện định kỳ mỗi năm một lần và thời điểm cuối năm.

Cơ sở để đánh giá các khoản thưởng gồm:

- Kết quả hoàn thành nhiệm vụ
- Kết quả thi đua của tập thể/cá nhân

Phần thưởng chủ yếu tại bệnh viện gồm các giấy khen, cúp, danh hiệu cùng với đó là các khoản tiền thưởng. Tuy nhiên các khoản tiền thưởng này chủ yếu chỉ dao động từ 500.000 – 2 triệu đồng/ giải thưởng.

Một số khoản thưởng cơ bản mà người lao động có thể đạt được

Bảng 2.7 Các khoản và mức thưởng của đội ngũ bác sĩ năm 2023

Khoản thưởng	Mức thưởng
Tiền thưởng tháng 13 từ nghị quyết 03 của chính phủ	Bằng lương tháng 13 của bác sĩ
Tiền thưởng tết trích trực tiếp từ quỹ bệnh viện	Tối thiểu từ 12 triệu đồng
Thưởng theo cống hiến trong năm	Tối đa 2 triệu động
Thưởng theo những phát kiến, đột phá	Từ 500 nghìn
Giấy khen, lao động	500 nghìn
Các ngày 30/5, 1/5, 2/9, 27/2,..	500 nghìn

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ

Với các khoản thưởng có theo năm, thưởng tết thì tính dựa trên cơ sở mức độ thâm niên, bậc lương như các quy chế hiện tại. Với các khoản thưởng nóng, thưởng hiệu suất hoặc đạt một số loại KPI nhất định người lao động được thưởng tối thiểu từ 500 nghìn cho đến tối đa 2 triệu đồng. Tuy nhiên ngoài các

khoản thưởng cơ bản này ra thì bệnh viện còn nhiều các khoản thưởng khác đặc biệt cho các nghiên cứu, vinh danh,…. Cho người lao động.

Trong năm 2023 nhìn chung các khoản thưởng năm đã được tăng lên đáng kể, một phần nhằm đến từ tình hình kinh tế đã dần ổn hơn, một phần nhằm bù đắp những khoản thưởng tết đã bị hạn chế trong 2 năm đại dịch Covid -19.

Nguyên tắc cơ bản của hoạt động khen thưởng đó là chính xác, công khai, phù hợp giữa sự cống hiến của người bác sĩ. Ngoài ra, hoạt động khen thưởng này sẽ tác động trực tiếp đến thu nhập tăng thêm trên quan điểm "Thưởng phạt thu nhập tăng thêm", việc này giúp tạo động lực làm việc, nâng cao ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân của đội ngũ bác sĩ tại bệnh viện.

Nhìn chung hoạt động tạo động lực lao động thông qua hình thức khen thưởng đã được triển khai nhưng vẫn còn nhiều bất cập như:

- Thời gian khen thưởng vào cuối năm sẽ không có tính chất kịp thời, từ đó làm giảm tác động của việc tạo động thực thông qua hình thức khen thưởng. Kết quả đánh giá còn nhiều yếu tố định tính, chưa có hệ thống các chỉ tiêu cụ thể cho các ban phòng, chủ yếu dựa trên mức độ phát triển của khoa theo thời gian.

- Quỹ khen thưởng chỉ chiếm 10% của khoản thu nhập tăng thêm do đó giá trị các phần thưởng không lớn. Chủ yếu tác động với mục tiêu là công nhận thành quả và tạo động lực tinh thần cho người lao động.

Khi được hỏi về vấn đề tiền thưởng, có 29% hài lòng mức tiền thưởng được phân chia và tương xứng với với kết quả thực hiện công việc. Có 52% người lao động không hài lòng về mức thưởng xét thưởng. Còn khi hỏi về mức độ kịp thời và tác dụng khuyến khích của các khoản tiền thưởng thì có lên tới 55% người lao động không hài lòng.

Từ đây có thể thấy mức độ hài lòng của người lao động về các mức tiền thưởng là chưa cao, các chỉ tiêu cũng như mức độ kịp thời của các khoản khen thưởng ở bệnh viện mặc dù đã có cải thiện cũng như hỗ trợ thêm nhưng nhìn

chung hiện vẫn tương đối kém và không có nhiều tác dụng trong việc tạo động lực lao động cho đội ngũ bác sĩ, tuy là các khoản thưởng cao lên nhưng so sánh với các ngành nghề khác là không lớn và cũng không có tính tương xứng với các bệnh viện tư.

Như vậy, có thể thấy tuy về mặt cơ chế thì các chính sách khen thưởng đã được quan tâm và thực hiện nhưng còn nhiều thiếu sót, do đó mức độ hiệu quả để tạo động lực lao động là chưa cao vì đội ngũ bác sĩ không dùng nó như là một công cụ để đánh giá kết quả làm việc của bản thân.

Bảng 2. 8 Đánh giá về các khoản khen – thưởng

(Đơn vị: %)

STT	Nội dung	Mức độ					
		Rất đồng ý	**Đồng ý**	**Không ý kiến**	**Không đồng ý**	**Hoàn toàn không đồng ý**	**Điểm trung bình**
1	Các mức thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	3	26	25	37	9	2.77
2	Chính sách khen thưởng kịp thời, đúng đối tượng và có tác dụng khuyến khích cao đối với sự	6	12	27	34	21	2.48

	đóng góp của nhân viên						
3	Anh (chị) cảm thấy hài lòng với các mức thưởng nhận được từ bệnh viện	3	12	33	32	20	2.46

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Từ điểm trung bình về kết quả khảo sát, có thể thấy bệnh viện hiện chỉ đang đảm bảo được về cơ chế thưởng, không có điểm nổi trội, đánh giá của người lao động xung quanh mức 2.5 điểm. Với điểm số này sẽ không có nhiều điểm tác động trực tiếp đến động lực của người lao động, tuy chưa phải là hạn chế tuy nhiên còn nhiều khoảng hở để cài thiện thêm.

2.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

Tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc là thức mà đội ngũ bác sĩ tiếp xúc hàng ngày do đó nó ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý cũng như động lực làm việc của người bác sĩ.

Do đó bệnh viên vẫn luôn tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho đội ngũ bác sĩ để có thể yên tâm hoàn thành nhiệm vụ cũng như nâng cao năng lực bản thân. Bệnh viện Phổi Trung ương có cơ sở vật chất tương đối đầy đủ, khang trang và sạch sẽ, thời gian làm việc cân đối phù hợp để người viên chức đảm bảo tái tạo khả năng lao động.

Số lượng và khoảng cách các phòng khám, phòng bệnh được đảm bảo để có không gian làm việc, chữa bệnh thoải mái. 100% các phòng khám chữa bệnh đều được trang bị đầy đủ các thiết bị đồng thời đảm bảo có cửa sổ rộng và hệ thống ánh sáng hợp lý.

Tại các phòng, khoa chuyên môn các trang thiết bị phục vụ nhu cầu khám chữa bệnh được trang bị đầy đủ và hiện đại. Tất cả được bảo về khả năng vận hành, công năng cũng tính ứng dụng thực tế.

Với các khoa có số lượng bệnh nhân lớn như khoa Nội tổng hợp, khoa Ngoại tổng hợp, khoa Nhi bệnh viện có sắp xếp riêng 3 tầng với diện tích sàn 1.000m2. Mỗi sàn có khoảng 30 phòng điều trị và hơn 80 giường bệnh.

Để phục vụ số lượng lớn người bệnh, bệnh viện đã trang bị nhiều máy móc hiện đại với công suất lớn như máy phân tích sinh hóa, máy phân tích huyết học tự động, máy ly tâm, máy gây mê, máy nội soi, máy X-Quang,….

Khi được khảo sát về môi trường và điều kiện làm việc đa phần mọi người đều hài lòng với thời gian làm việc, cơ sở vật chất của bệnh viện. Gần 80% hài lòng về vấn đề này,có dưới 10% không thỏa mãn về cơ sở vật chất của bệnh viện.

Có thể thấy, hiện Bệnh viện Phổi Trung ương đã đảm bảo được vấn đề môi trường và điều kiện làm việc. Với môi trường làm việc thuận tiện, đầy đủ các máy móc trang thiết bị, đội ngũ bác sĩ sẽ có tâm lý thoải mãi cũng như có động lực phát triển lớn hơn khi công tác tại bệnh viện.

Bảng 2. 9 Môi trường và điều kiện làm việc tại Bệnh viện Phổi Trung ương

Môi trường làm việc	
Số phòng làm việc được trang bị điều hòa, bồn rửa, phòng vệ sinh (%)	100%
Số phòng làm việc có cửa sổ (%)	100%
Số phòng làm việc được cung cấp đầy đủ hệ thống ánh sáng (%)	100%
Số máy móc được trang bị hiện được đảm bảo khả năng vận hành (%)	100%
Điều kiện làm việc	
Số vật tư y tế được chuẩn bị cho nhiều trường hợp (Sản phẩm)	90
Số loại thuốc bệnh viện hiện cung cấp nhằm đảm bảo việc bác sĩ có thể kê đơn đầy đủ cho bệnh nhân (Loại thuốc)	471

Nguồn: Phòng Vật tư trang thiết bị

Nhìn chung môi trường và điều kiện làm việc tại Bệnh viện đã được hoàn thiện ở mức độ tốt.

Bảng 2. 10 Đánh giá về môi trường và điều kiện làm việc

(Đơn vị: %)

STT	Nội dung	Mức độ					
		Rất đồng ý	**Đồng ý**	**Không ý kiến**	**Không đồng ý**	**Hoàn toàn không đồng ý**	**Điểm trung bình**
1	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	17	38	30	10	5	3.52
2	Anh/chị được trang bị đầy đủ phương tiện làm việc.	28	32	27	10	3	3.72
3	Điều kiện làm việc đảm bảo đáp ứng các tiêu chuẩn về ánh sáng, độ ồn, độ rung, bụi, chất độc hại...	29	41	20	6	4	3.85
4	Không gian làm việc rộng rãi, thoáng mát.	28	32	27	10	3	3.72
5	Trang thiết bị bảo hộ lao động đạt tiêu chuẩn	29	42	19	7	3	3.87

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Một mạnh của Bệnh viện Phổi Trung Ương đó là đã tập trung đầu tư mạnh vào cơ sở vật chất. Mọi câu hỏi đề được đánh giá cao với trên 50% đánh giá đạt mức từ đồng ý đến rất đồng ý. Điểm trung bình đề đạt trên 3.5 xấp xỉ

4.0. Việc này đã thể mức độ quan tâm mạnh mẽ của bệnh viện đến với môi trường làm việc của bác sĩ.

Tạo động lực làm việc thông qua quy trình thăng tiến

Đề người lao động có động lực làm việc và gắn bó với một đơn vị, việc có một lộ trình thăng tiến là một yếu tố rất quan trọng. Điều này cũng đúng với các tổ chức y tế như Bệnh viện Phổi Trung ương.

Bệnh viện luôn tạo điều kiện để đội ngũ bác sĩ có cơ hội phát triển và tiến lên các chức vụ cao hơn, với đặc điểm của ngành y sự hỗ trợ này đến chủ yếu từ việc đào tạo và hướng dẫn trực tiếp của người đi trước. Với phương châm là phát triển nguồn nhân lực và nguồn nhân lực trẻ là cốt lõi tương lai của bệnh viện, ban lãnh đạo bệnh viện luôn khuyến khích đội ngũ bác sĩ tham ra các chương trình đào tạo. Đối với đội ngũ chuyên gia, ban lãnh đạo khuyến khích cho các bác sĩ trẻ có cơ hội tham gia vào các nghiên cứu để có cơ hội cọ sát và nâng cao trình độ bản thân.

Lộ trình thăng tiến tại Bệnh viện Phổi Trung ương dựa chủ yếu trên các chỉ tiêu về trình độ, tiếp đó là xét trên các yếu tố về sự cống hiến và thời gian công tác.

- Đơn vị hành chính sự nghiệp công: Là một đơn vị hành chính công do đó việc được biên chế tại bệnh viện là việc không đơn giản, đồng thời với quy định thăng tiến chủ yếu dựa trên thâm niên và một số các công hiến, thì thời gian để người bác sĩ cần gắn bó với bệnh viện để có thể thăng tiến là tương đối dài cũng như cần rất nhiều sự nỗ lực.

- Đặc điểm ngành nghề: Ngành y nói chung và chuyên ngành lao – phổi nói riêng yêu cầu nguồn nhân lực có chất lượng cao, đã qua đào tạo bài bản. Muốn thăng tiến cần dành nhiều thời gian để nâng cao kiến thức chuyên ngành đồng thời có nhiều các cống hiến, tâm huyết đối với bệnh viện. Đối với các vị trí cao hơn thì yêu cầu về các nghiên cứu khoa học kéo dài, có các thành tựu y khoa làm cơ sở để thăng tiến.

- Đặc điểm của Bệnh viện Phổi Trung ương: Là đơn vị đầu đầu ngành, với số lượng bác sĩ có trình độ chuyên môn cao là rất lớn, do đó tính cạnh tranh để lên các vị trí cao hơn đòi hỏi đội ngũ bác sĩ phải kiên trì và gắn bó với bệnh viện.

Đối với vị trí bác sĩ, tại Bệnh viện Phổi Trung Ương có 2 khoa là lâm sàng và cận lâm sàng. Quá trình thăng tiến của mỗi khoa, mỗi chuyên ngành có sự khác nhau. Tuy nhiên quá trình phát triển dựa chủ yếu theo bảng sau.

Bảng 2. 11. Lộ trình phát triển chung cho bác sĩ tại bệnh viện Phổi Trung Ương

Giai đoạn	**Mô tả**
Học y khoa cơ bản	- Hoàn thành bậc học đại học y khoa.
	- Học cơ bản về các nguyên lý y học và các lĩnh vực khác nhau trong y học.
Đào tạo cơ bản	- Thực tập trong môi trường bệnh viện hoặc cơ sở y tế khác.
	- Được hướng dẫn và trải nghiệm thực tế các trường hợp bệnh lý.
Đào tạo chuyên sâu	- Chọn lĩnh vực chuyên khoa cụ thể tại bệnh viện
	- Tham gia chương trình đào tạo chuyên sâu kéo dài từ vài năm đến vài chục năm của từng ngành cụ thể
Chứng chỉ và bằng cấp	- Đạt được các chứng chỉ chuyên môn hoặc bằng cấp cao hơn như Thạc sĩ y tế, Tiến sĩ y học, vv. - Đây là cơ sở để bác sĩ được xét duyệt vào vị trí như khám phụ, khám chính, phó phòng, trưởng phòng,….
Kinh nghiệm làm việc	- Làm việc thực tế trong môi trường y tế để nắm vững thực tiễn và kỹ năng chuyên môn. - Yếu tố thứ 2 được sử dụng để thăng tiến theo cấp bậc của từng ngành

	- Tương tác với các bệnh nhân và xử lý các trường hợp bệnh lý phức tạp.
Chuyên gia và lãnh đạo	- Phát triển thành chuyên gia trong một lĩnh vực cụ thể. Được bổ nhiệm vào các vị trí quan trọng như phó phòng, ban, trưởng phòng, khoa
	- Đào tạo kỹ năng quản lý, lãnh đạo
	- Tiến vào vai trò lãnh đạo trong các tổ chức y tế.

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ

Với những hạn chế trong việc khai thác cũng như trình bày cụ thể lộ trình phát triển của từng ngành, khoa; tác giả đã nêu được lộ trình thăng tiến chung cho bác sĩ tại bệnh viện theo bảng 2.10.

Nhìn chung, lộ trình thăng tiến cơ bản tại Bệnh viện Phổi Trung ương không quá phức tạp, tập trung chủ yếu và thâm niên làm việc và các cống hiến trong công việc nói chung, nền y khoa nói riêng. Tuy nhiên với các đặc điểm tổ chức, ngành nghề và bệnh viện thì việc thăng tiến tương đối khó khăn do các tiêu chí nhằm đánh giá người bác sĩ tập trung vào các kết quả tạo ra chứ không phụ thuộc nhiều vào năng lực cá nhân, đồng thời tính cạnh tranh tại bệnh viện là tương đối lớn. Cùng với những hạn chế trong mức lương – sự cống hiến dẫn tới với nhiều bác sĩ không có động lực phấn đấu, giảm động lực lao động,….

Thông qua khảo sát về mức độ hài lòng về lộ trình thăng tiến, đa phần đều cho rằng lộ trình thăng tiến tại Bệnh viện Phổi Trung ương là rõ ràng, các tiêu chí thăng tiến phù hợp với ngành nghề, tuy nhiên cơ hội thăng tiến là không lớn với 32% số người không hài lòng về vấn đề này. Mặc dù có trên 38% đánh giá bệnh viện đã có quy trình đào tạo để thăng tiến trong công việc. Từ đây có thể thấy, đội ngũ bác sĩ tuy nhận đã hiểu và nhìn nhận rõ được lộ trình thăng tiến tại Bệnh viện Phổi Trung ương nhưng không có nhiều động lực trong việc thăng tiến. Mức điểm trung bình là tương đối cao đều trên 3.4, tuy nhiên với cơ hội thăng tiến công bằng chỉ đạt 2.7. Đây là một điểm số tương đối thấp với

hoạt động này. Từ đây cho thấy đây đang là một vấn đề của bệnh viện cần cải thiện.

Bảng 2. 12 Đánh giá về lộ trình thăng tiến

(Đơn vị: %)

STT	Nội dung	Mức độ					
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Điểm trung bình
1	Quy trình thăng tiến rõ ràng	27	48	12	9	4	3.85
2	Tiêu chí thăng tiến rõ ràng, phù hợp	12	36	37	12	3	3.42
3	Cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả bác sĩ trong bệnh viện	3	10	55	22	10	2.74
4	Bệnh viện có quy trình đào tạo để thăng tiến trong công việc	5	33	42	14	6	3.17

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn

Song song với việc tạo lộ trình phát triển của đội ngũ bác sĩ, bệnh viện cũng có những cơ chế nhằm hỗ trợ người viên chức trong quá trình nâng cao năng lực sao cho phù hợp với nhu cầu công việc của bệnh viện. Việc thực hiện các chương trình đào tạo không chỉ nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động mà còn là công tác hỗ trợ quá trình định hướng của các bác sĩ từ đó tạo quyết tâm thăng tiến và gắn bó với bệnh viện.

Trên cơ sở một trong các mục tiêu phát triển đó nâng cao trình độ đội ngũ bác sĩ chuyên ngành lao – phổi nhằm xóa bệnh lao và đẩy lùi các bệnh về phổi Bệnh viện Phổi Trung ương luôn chú trọng đến công tác đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động. Bệnh viện luôn tạo điều kiện để đội ngũ bác sĩ được tham các lớp đào tạo, bồi dưỡng, các chương trình bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn để có thể đáp ứng nhu cầu công việc của bản thân cũng như hướng đến mục tiêu của bệnh viện.

Bệnh viện Phổi Trung ương cũng có những cơ chế theo thông tư 139/2010/TT-BTC của Bộ Tài Chính tập trung vào việc hỗ trợ chi phí đào tạo và tập huấn. Các chi phí liên quan đến vấn đề đào tạo được dự toán, quản lý và sử dụng kinh phí của nhà nước trong danh mục kinh phí cho công tác đào tạo, bồi dưỡng viên chức.

Trên cơ sở mục tiêu và số lượng dự kiến, trung tâm đào tạo chính hiện nay là Trường Phổi sẽ chỉ đạo tuyến trong quá trình tập huấn, đào tạo thường xuyên cũng như quản lý các kinh phí đào tạo, phát triển của bệnh viện.

Công tác đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ bác sĩ tại bệnh viện tuân theo quy chế về "Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ viện chức" do bản thân bệnh viện xây dựng.

Công tác đào tạo có sự khác nhau giữa các khoa sao cho phù hợp với tình hình thực tế và được triển khai định kỳ đến toàn bộ các khoa trong bệnh viện. Hình thức đào tạo có thể là tổ chức các lớp học, bồi dưỡng, hội thảo,… và được các chuyên gia đầu tuyến đảm nhận.

Thông qua khảo sát 100 bác sĩ về vấn đề tạo động lực thông qua công tác đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn trên hai tiêu chí là số lượng và chất lượng có thể thấy, 75% số lượng các bác sĩ hài lòng về số lượng các chương trình đào tạo được triển khai ở mỗi khoa. Cùng với đó lên đến 81% số người lao động hài lòng với chất lượng của chương trình đào tạo.

Mức điểm trung bình về đánh giá của người lao động cũ rất cao từ 3.85 đến tới hơn 4 điểm. Bệnh viện cần tiếp tục duy trì và phát huy điểm mạnh này.

Như vậy, công tác đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của bệnh viện hiện đã thỏa mãn đa phần các bác sĩ về cả số lượng cũng như chất lượng. Cho thấy sự quan tâm cũng như quyết tâm của ban lãnh đạo bệnh viện trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tuyến. Việc này giúp các bác sĩ có thể nâng cao năng lực bản thân, tạo động lực phát triển cũng như gắn bó dài hạn với bệnh viện.

Bảng 2. 13 Số lớp đào tạo bồi dưỡng 2023

(Đơn vị: Người)

Chương trình	Số lớp	Số người được đào tạo
Tổng số lớp đào tạo 2023	12	651
Đào tạo bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý	2	35
Đào tạo bồi dưỡng bác sĩ mới vào ngành (bác sĩ chính thức)	4	254
Đào tạo bồi dưỡng thừa hành nghiệp vụ	3	89
Đào tạo bổ trợ kiến thức	3	237

Nguồn: Bệnh viện Phổi Trung ương

Bảng 2. 14 Đánh giá về công tác đào tạo và nâng cao trình độ

(Đơn vị: %)

STT	Nội dung	Mức độ					
		Rất đồng ý	**Đồng ý**	**Không ý kiến**	**Không đồng ý**	**Hoàn toàn không đồng ý**	**Điểm trung bình**
1	Số lượng các chương trình đào tạo có phù hợp với mong muốn	27	48	12	9	4	3.85
2	Chất lượng của các chương trình đào tạo	30	51	12	5	2	4.02

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá thực hiện công việc

Ngoài việc đảm bảo các yếu tố về môi trường, quá trình thăng tiến cũng như việc đào tạo người lao động, thì việc xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc cũng đóng một vai trò quan trọng trong mục tiêu nâng cao chất lượng đội ngũ bác sĩ, đồng thời gián tiếp tác động đến động lực làm việc của người viên chức tại bệnh viện.

Kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc sẽ được công khai toàn viện với đơn vị đo là các khoa. Đối với các khoa thì đơn vị đo sẽ là từng cá nhân trong tập thể. Với đội ngũ bác sĩ kết quả công khai sẽ có cơ sở để đánh giá khách quan quá trình công tác và phấn đầu của bản thân để đưa ra các phương án phấn đấu học hỏi trong tương lai. Đối với bệnh viện thì đây là cơ sở để đánh giá thi đua, phát hiện những người có cống hiến, đồng thời hỗ trợ bệnh viện trong quá trình tìm ra các nhân tài trong bệnh viện.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc được xây dựng cụ thể và quy định trong "Quy chế đánh giá nhận xét cán bộ, viện chức hàng năm" với cơ là các chỉ tiêu sau:

- Nghĩa vụ của cán bộ, viên chức theo quy định của Luật viên chức
- Chức trách, nhiệm vụ của công chức, viên chức
- Tiêu chí đánh giá đối với từng chức danh công chức, viên chức
- Môi trường và điều kiện cán bộ, viện chức thực hiện nhiệm vụ trong thời hạn đánh giá. Và các thời điểm đánh giá như sau:
- Đánh giá định kỳ hàng năm (quý 4 hàng tháng) - Đánh giá khi quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, giới thiệu ứng cử, điều động, luân chuyển, khen thưởng, kỷ luật.
- Đánh giá trước khi hết nhiệm kỳ (nếu hoạt động theo nhiệm kỳ).

Điểm số thứ hàng đánh giá được sử dụng thang đo 5 điểm: Với 1- Rất Kém; 2- Kém; 3- Khá; 4-Tốt; 5-Rất tốt.

Bảng 2. 15 Đánh giá thực hiện công việc

Tên	**Tiêu chí**	**Thứ hạng**
Nguyễn Văn Lực	Chất lượng khám chữa bệnh	4
	Khả năng áp dụng kiến thức chuyên môn	3
	Đạo đức nghề nghiệp	5
	Khả năng xử lý công việc	4
	Mức độ hoàn thành nghiệm vụ	5
	Mức độ hoàn thành các khóa đào tạo	3
Các chỉ tiêu riêng của từng phòng, ngành		
	Khả năng xử lý tình huống	4
	Minh bạch trong hoạt động cấp cứu	5
Khoa: Cấp Cứu		
Người đánh giá: Nguyễn Trí Dũng		

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ

Tác giả đã tham khảo được một mẫu báo cáo của một bác sĩ khoa cấp cứu, ngoài những chỉ tiêu cơ bản, bản thân mỗi khoa cũng sẽ có những điểm đặc biệt riêng đặc thù.

Như vậy có thể thấy bệnh viện cũng đã quan tâm và xây dựng được hệ thống chỉ tiêu nhằm đánh giá công việc. Tuy nhiên có thể nhận thấy cơ chế chưa thực sự phù hợp cũng như không thực sự hiệu quả trong việc tạo động lực cho người lao động do các nguyên nhân cơ bản như:

- Các chỉ tiêu đánh giá được nếu chủ yếu được đánh giá bởi người lãnh đạo khoa. Với khối lượng công việc lớn và số lượng nhân sự nhiều các đánh giá còn nhiều tính chủ quan. Trong thực tế, các khoa thực hiện đánh giá chéo hoặc tự đánh giá do đó sai số càng lớn và chưa phản ánh đúng thực tế. Kèm theo đó các đánh giá này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình thi đua của khoa do đó chịu nhiều ảnh hưởng bởi các yếu tố khác và chưa thực hiện đúng vai trò của một hoạt động đánh giá hiệu quả công việc.

- Chưa có hệ thống tiêu chuẩn chung cho toàn bộ các tiêu chí. Ngoài một số tiêu chí cơ bản chung thì mỗi khoa, phòng lại có một số các tiêu chí khác biệt từ đó khó thống nhất cũng như đánh giá chất lượng chung cho toàn bộ nhân sự của bệnh viện.

Thông qua khảo sát về công tác đánh giá thực hiện công việc cũng có thể thấy rõ điều này khi đa phần người được khảo sát không có ý kiến hoặc chưa thực sự hài lòng về công tác này tại bệnh viện. Tỷ trọng không hài lòng về chỉ tiêu đánh giá lớn nhất ở mức 69%. Các đánh giá về tính chính xác, công bằng cũng không được đánh giá thực sự cao, tuy nhiên các công tác đánh giá vẫn được triển khai thường xuyên. Với quan điểm luôn sẵn sàng hỗ trợ có đồng nghiệp và tôn trọng ý kiến được đề xuất có 45% hài lòng về sự phản hồi tại bệnh viện.

Mức điểm trung bình cũng thể hiện Bệnh viện hiện chỉ đạt các mức tiêu chuẩn cơ bản ở mức 3 điểm. Duy chỉ có đánh giá công việc có chu kỳ được đánh giá cao đạt 3.9 điểm. Do đó bệnh viện cần cải hiện hơn nữa khoản này.

Bảng 2. 16 Mức độ hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc

(Đơn vị: %)

STT	Nội dung	Mức độ					Điểm trung bình
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	
1	Có tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng hợp lý	2	6	23	56	13	2.28
2	Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	5	18	54	18	5	3
3	Đánh giá công việc có chu kỳ	25	46	24	4	1	3.9
4	Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	12	38	20	7	3	2.89

Nguồn: Khảo sát của tác giả

2.3. Kết quả tạo động lực làm việc của đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương

2.3.1 Tiêu chí về mức độ hài lòng của đội ngũ bác sĩ

Với các hoạt động nhằm tạo động lực cho đội ngũ bác sĩ, việc ghi nhận các kết quả để có những cái nhìn chính xác là điều cần thiết. Để đánh giá mức

độ hài lòng trong công việc của đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương, tác giả đã khảo sát và ghi nhận kết quả như sau:

Bảng 2. 17 Đánh giá về mức độ hài lòng trong công việc

(Đơn vị: %)

STT	Nội dung	Mức độ					
		Rất đồng ý	**Đồng ý**	**Không ý kiến**	**Không đồng ý**	**Hoàn toàn không đồng ý**	**Điểm trung bình**
1	Hài lòng về vị trí công việc	13	27	37	23	10	3.4
2	Mức độ căng thẳng các anh (chị) đang có tại bệnh viện là lớn	16	28	15	30	11	3.08
3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	5	12	38	35	10	2.67
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình	8	17	58	15	5	3.17
5	Sẵn sàng cùng Bệnh viện vượt qua mọi khó khăn	3	5	30	38	14	2.15

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy 17% bác sĩ được hỏi hiện đang hài lòng với công việc, điều này cho thấy đa phần các bác sĩ đã hài lòng với vị trí hiện tại, tuy nhiên chỉ có 8% đồng ý rằng bản thân đang nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc, có thể thấy việc thỏa mãn với vị trí hiện tại đang đem lại xu hướng tiêu cực khi người lao động không có nhiều động lực để phấn đấu phát triển bản thân. 44% các bác sĩ cho áp lực công việc hiện tại ở mức lớn, việc này phần nào tác động đến khả năng cân bằng cuộc sống khi chỉ có 17% cho rằng đang có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân với công việc. Nguyên nhân cơ bản đến từ áp lực công việc trong và sau thời kỳ đại dịch Covid-19 khi mà nhu cầu khám các bệnh về phổi tăng cao. Chỉ có 3% sẵn sàng cùng bệnh viện vượt qua khó khăn trong khi đó có gần 70% các bác sĩ không có ý kiến về vấn đề này, có thể thấy các bác sĩ không có quá nhiều động lực lao động để gắn bó với bệnh viện, trong khi đó có tới I% không sẵn sàng để vượt qua khó khăn cùng bệnh viện.

Mức điểm trung bình cũng thể hiện người lao động hiện không thực sự sẵn sàng gắn bó với bệnh viện với mức điểm 2.15 do đó cần có những hoạt động thực tiễn hơn để xử lý vấn đề này.

2.3.2. Tiêu chí về thái độ làm việc của người đội ngũ bác sĩ

Kết quả tự đánh giá của người lao động về thái độ làm việc được thể hiện tại bảng 2.20

Bảng 2. 18 Thái độ làm việc của đội ngũ bác sĩ

Đơn vị: %

STT	Nội dung	Mức độ					
		Rất đồng ý	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Điểm trung bình

1	Anh (chị) có phải là người tuân thủ các quy định tại bệnh viện	35	56	4	3	2	4.19
2	Anh (chị) là một người thích làm việc nhóm	26	54	12	6	4	3.98
3	Mối quan hệ của anh (chị) với đồng nghiệp ở mức tốt	17	36	27	12	8	3.42

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Từ kết quả đánh giá của đội ngũ y bác sĩ có thể thấy đa phần người lao động đều đã tuân thủ quy định cũng như có thái độ tích cực trong việc phối hợp, làm việc nhóm khi các đánh giá từ mức khá trở lên chiếm trên 80% ở mọi câu hỏi. Điểm trung bình cũng thể hiện được rằng thái độ của người bác sĩ là rất tốt.

Bảng 2. 19 Thái độ làm việc của đội ngũ bác sĩ

Đơn vị: %

STT	**Tiêu chí**	**Mức độ**		
		Tốt	**Khá**	**Kém**
1	Tuân thủ nội quy bệnh viện	85	12	3
2	Thái độ với đồng nghiệp	78	17	5
3	Thái độ với bệnh nhân	94	5	1

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ, số liệu năm 2022

Thông qua kết quả khảo sát tự đánh giá của nhân viên và kết quả đánh giá thái độ làm việc của bệnh viện ta có thể thấy. Tỷ lệ người lao động tuân thủ

quy định của bệnh viện là tương đồng với trên 90%, tuy nhiên khi được tự đánh giá, không có bác sĩ nào tự đánh giá mình có tính kỷ luật kém. Cũng theo đó thái độ của người lao động đối với đồng nghiệp là tương đối cao ở mức 80%, tuy nhiên khi đánh giá về khả năng làm việc nhóm chỉ có 52% người lao động thích làm việc nhóm, hơn 20% bác sĩ không muốn làm việc nhóm. Đối với thái độ của bác sĩ đối với bệnh nhân đã tỷ lệ cao với 94% ở mức tốt, 5% ở mức khá và chỉ có 1% ở mức kém. Các kết quả này cũng đúng với kết quả tự đánh giá của đội ngũ bác sĩ tại bệnh viện.

Nhìn chung, đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương có thái độ làm việc tương đối tốt và có kỷ luật, tỷ lệ muốn làm việc nhóm ở mức độ cao từ đó cho thấy các hoạt động tạo động lực đã có hiệu quả trong việc gắn kết đội ngũ bác sĩ tại bệnh viện.

2.3.3. Tiêu chí về năng suất lao động

Kết quả tự đánh giá của người lao động về năng suất lao động được thể hiện tại bảng 2.22

Bảng 2. 20 Năng suất lao động của đội ngũ bác sĩ

(Đơn vị: %)

STT	Nội dung	Mức độ					
		Rất đồng ý	**Đồng ý**	**Không ý kiến**	**Không đồng ý**	**Hoàn toàn không đồng ý**	**Điểm trung bình**
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	2	7	52	31	8	2.64
2	Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	11	72	11	4	2	3.86

3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	3	37	51	6	3	3.31

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Từ kết quả khảo sát có thể thấy chỉ có 9% số bác sĩ tự đánh giá rằng bản thân luôn thực hiện công việc vượt tiến độ, 52% số bác sĩ không có ý kiến về vấn đề này và 31% bác sĩ tự đánh giá bản thân không phải người hoàn thành công việc vượt tiến độ, 8% số bác đánh giá là rất không đồng ý.

Khi hỏi về vấn đề đảm bảo yêu cầu công việc 83% đánh giá bản thân luôn đảm bảo yêu cầu công việc, 11% không có ý kiến, 7% không đồng ý về vấn đề này.

Kết quả khi đánh giá về hiệu quả công việc chỉ có 40% đánh giá bản thân làm việc hoàn thành với hiệu quả công việc cao, 51% không có ý kiến và 9% không đồng ý.

Điểm trung bình đạt trên 3.0 ở 2 tiêu chí. Tuy nhiên khi hỏi về vấn đề vượt tiến độ thì chỉ đạt 2.64 là mức điểm trung bình, cho thấy người lao động cũng không thực sự tự tin vào vấn đề này.

Tỷ lệ các câu trả lời khi hỏi về vấn đề năng suất lao động ở mức không ý kiến là tương đối cao nguyên nhân có thể đến từ đội ngũ bác sĩ đang trẻ hóa, người mới khó có những nhận đính chính xác về kết quả của bản thân. Tỷ lệ bác sĩ đảm bảo hoàn thành công việc ở mức 83%, cho thấy đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương đang làm tốt nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên số lượng các câu trả lời về việc hoàn thành vượt hiệu suất là tương đối thấp cho thấy phần lớn người lao động hiện không có quá nhiều động lực lao động trong công việc.

2.3.4 Mức độ gắn bó của đội ngũ bác sĩ

Bảng 2. 21 Mức độ gắn bó của đội ngũ bác sĩ

Chỉ tiêu	1/2020		12/2021		12/2022	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Tổng số bác sĩ	689	100	648	100	802	100
Dưới 1 năm	189	27,4	139	21,5	320	40
1 – 5 năm	311	45,1	361	55,7	376	46,8
5 – 10 năm	139	20,1	99	15,2	64	7,9
Trên 10 năm	50	7,2	49	7,5	42	5,2

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ, số liệu năm 2022

Có thể nhận trong giai đoạn 2019-2021 số lượng y bác sĩ có sự giảm sút từ 689 vào đầu năm 2020 về 648 tại cuối năm 2021. Nguyên nhân chủ yếu đến từ 2 vấn đề: Do trong thời kỳ dịch bệnh, nên Bệnh viện Phổi Trung ương không thể thực hiện quá trình tuyển dụng; Áp lực chống dịch là rất lớn, một số bác sĩ mất động lực làm việc trong khi các khoản hỗ trợ không xứng đáng với công sức do đó một bộ phận các bác sĩ đã quyết định nghỉ việc.

Trong giai đoạn 2021-2022 ta thấy bệnh viện có sự tăng đột biến trong số lượng nhân sự. Nguyên nhân đến từ quá trình tuyển dụng 311 người có trình độ y tế, do đó số lượng bác sĩ tại bệnh viện tăng vọt từ 648 lên 802 người ở thời điểm cuối năm 2022. Trong đó tỷ trọng lao động dưới 1 năm tăng đột biến từ 21,5% lên 40%. Tỷ trong người lao động từ 1-5 năm không có quá nhiều thay đổi từ đó giảm tỷ trọng của nhóm này trong cơ cấu nhân lực của bệnh viện.

Có thể thấy Bệnh viện Phổi Trung ương đang thu hút, hấp dẫn nguồn nhân lực trẻ về với bệnh viện, các bác sĩ với thời gian công tác 1-5 năm vẫn giữ ổn định. Trong khi đó các đối tượng có thâm niên làm việc lâu năm đang có xu hướng giảm dần kể từ khi dịch Covid-19 dần ổn định, nguyên nhân khách quan

đến từ áp lực công việc trong thời gian dịch bệnh kéo dài cũng như các yếu tố về chế độ đãi ngộ hoặc tuổi tác.

2.4 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương

2.4.1 Các nhân tố bên trong

Mục tiêu phát triển của bệnh viện

Các mục tiêu phát triển có thể có tác động đáng kể đến động lực làm việc của người lao động tại bệnh viện. Khi đội ngũ y bác sĩ hiểu và được bám sát các mục tiêu và kế hoạch dài hạn của bệnh viện, họ có nhiều khả năng cảm thấy có động lực và tham gia vào công việc của mình

Mục tiêu cơ bản của bệnh viện đó làm tròn vai trò của một bệnh viện đầu ngành, ngoài việc đảm bảo khả năng khám chữa bệnh, Bệnh viện Phổi Trung ương cũng phải đảm bảo công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm nâng cao trình độ của đội ngũ y bác sĩ thuộc chuyên ngành trên toàn quốc. Do đó trong giai đoạn 2020 tầm nhìn 2030 bệnh viện đang xây dựng và lấy Trường Phổi – Lung School là trung tâm phát triển của bệnh viện, xây dựng một môi trường đào tạo chuyên nghiệp, cung cấp đội ngũ y bác sĩ chất lượng cao phục vụ mục tiêu cốt lõi của bệnh viện đó là thanh toán bệnh lao và chăm sóc sức khỏe cho người dân. Từ đó thực hiện và hoàn thành tốt chiến lược Quốc gia phòng chống lao của Đảng và Nhà nước.

Song song với đó là việc nâng cao chất lượng Bệnh viện Phổi Trung ương lên tầm quốc tế, để thực hiện được điều đó bệnh viện luôn triển khai 2 nhiệm vụ không lúc nào ngơi nghỉ đó là khám chữa bệnh và công tác phát triển mạng lưới các tuyến.

Do đó, trên cơ sở các nhiệm vụ cốt lõi như công tác đào tạo, khám chữa bệnh và phát triển mạng lưới các tuyến, bệnh viện sẽ đưa ra các chính sách nhằm tạo động lực để người lao động có ý thức trách nhiệm trong công việc, nhận thức vấn đề nâng cao trình độ bản thân. Ngoài ra các công tác động lực

lao động cũng là một yếu tố được người lao động ngoài bệnh viện quan tâm khi có mong muốn tham gia làm việc tại bệnh viện. Khi các hoạt động tạo động lực lao động được triển khai tốt ngoài việc nâng cao khả năng lao động còn có tác dụng thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao đến hoạt động và gắn bó với Bệnh viện Phổi Trung ương.

Khả năng tài chính của tổ chức

Hiện tại, bệnh viện Phổi Trung Ương đang tự chủ một phần theo nhóm 2 và từng bước chuyển dịch thành tự chủ hoàn toàn, điều này vừa là thách thức, vừa là cơ hội.

Thách thức khi mà giám đốc bệnh viện theo cách làm việc của Việt Nam thì sẽ là những người có chuyên môn sâu về Y Học chứ không quá nhiều về quản lý cũng như quản trị tài chính. Trước đây khi được hỗ trợ thì các vấn đề tài chính do nhà nước quản lý. Nay thì người giám đốc nói riêng và ban quản trị nói chung phải đảm nhiệm thêm cả phần chiến lược phát triển cho bệnh viện mà vẫn đảm bảo về tài chính của bệnh viện.

Đây cũng là một phần cơ hội cho toàn bệnh viện, khi mà tự chủ tài chính có thể đem lại mức thu nhập cao hơn, giúp giữ chân đội ngũ bác sĩ gắn bó với bệnh viện trong tương lai.

Bảng 2. 22 Khả năng tài chính Bệnh viện Phổi Trung ương

Đơn vị: Triệu đồng

Nguồn thu, chi	2020	2021	2022
Thu từ NSNN	80,16	102,62	84.51
Thu sự nghiệp	715,13	426,65	687.65

Nguồn: Phòng Kế toán tài chính

Thông qua tình hình khả năng tài chính có thể thấy bệnh viện vẫn đang đảm bảo được mức tự chi thông việc tổng số tiến từ ngân sách nhà nước chỉ dưới 30%, đảm bảo yêu cầu tự thu chi từ trên 70% đến dưới 100% của nhà nước về các bệnh viện đi lên tự chủ thuộc nhóm 2. Trong năm 2021 do ảnh

hưởng của đại dịch, nguồn thu giảm mạnh, một phần đến từ sự khó khăn trong công tác khám chữa bệnh, một phần đến từ những chính sách hỗ trợ người dân trong giai đoạn này. Để đảm bảo một số khoản kinh phí cơ bản nhà nước đã phải chủ động tăng chi ngân sách nhà nước để tăng thu cho Bệnh viện Phổi Trung ương. Tuy nhiên cũng còn tồn tại rất nhiều hạn chế về mặt tài chính trong giai đoạn này.

Ở thời điểm hiện tại do mới tự chủ một phần theo nhóm 2 tức tự chủ thường xuyên. Với những hạn chế về mức lương cơ bản theo bậc lương cũng như mức doanh thu chênh lệch, mức lương người lao động thực nhận chưa thực sự cao. Nguyên nhân chủ yếu gây đến sự khó khăn do từ thời điểm thành lập đến nay, bệnh viện mới chỉ có 2 lần chuyển đổi chi phí khám chữa bệnh quy mô lớn. Mức giá khám chữa bệnh chưa đủ để bù đắp các khoản chi phí mà bệnh viện phải gánh chịu.

Năng lực của đội ngũ tổ chức cán bộ

Năng lực của tổ chức cán bộ tại bệnh viện tác động chủ yếu đến người lao động thông qua một số vấn đề như:

Quy trình tuyển dụng: Nếu đội ngũ quản trị nhân sự có năng lực và kỹ năng tốt trong việc lựa chọn và tuyển dụng nhân viên, người lao động sẽ có cơ hội làm việc với những đồng nghiệp đáng tin cậy, có tay nghề và đáp ứng được yêu cầu công việc. Điều này giúp tạo điều kiện làm việc tích cực và tăng động lực lao động.

Chính sách phúc lợi công bằng: Nếu đội ngũ quản trị nhân sự là người lập chính sách phúc lợi công bằng và hấp dẫn, như mức lương và lợi ích hợp lý, chế độ làm việc linh hoạt và các chương trình phát triển nghề nghiệp, điều này sẽ tạo động lực cho đội ngũ bác sĩ làm việc cũng như cống hiến hơn.

Phát triển chuyên môn và cơ hội thăng tiến: Đội ngũ quản trị nhân sự đã động lực lao động bằng cách đảm bảo rằng người lao động được hưởng lợi từ các chương trình đào tạo, phát triển chuyên môn và cơ hội thăng tiến. Hiện nay

tuy đã có đầy đủ các chương trình đào tạo và đào tạo rất kỹ, tuy nhiên cơ chế thăng tiến cũng đang còn nhiều khó khăn khi số lượng bác sĩ ngày càng lớn trong khi vị trí có hạn, điều này phần nào giảm động lực lao động của người bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương.

Thiết lập và ghi nhận hệ thống đánh giá: Đội ngũ tổ chức cán bộ là người tham mưu cũng như ghi nhận các kết quả đánh giá, báo cáo của các phòng ban về nhân lực của mình để từ đó tổng hợp và báo cáo cho ban lãnh đạo bệnh viện.

Bảng 2. 23 Cơ cấu phòng tổ chức cán bộ

Vai trò	**Số lượng**	**Nhiệm vụ**
Trưởng phòng	1	Chịu trách nhiệm, quản lý và lập kế hoạch, định hướng cho việc phát triển cán bộ trong đơn vị
Chuyên viên tuyển dụng và tuyển chọn	4	Tuyển chọn nhân sự
Chuyên viên đào tạo và phát triển	2	Chỉ đảm nhiệm việc đào tạo cơ bản để người lao động hòa nhập được với môi trường. Việc đào tạo chuyên sâu được thực hiện bởi khoa, phòng được tuyển dụng
Chuyên viên đánh giá và phân công công việc	2	Thực hiện việc ghi nhận đánh giá, phân công công việc từ đó tổng hợp là lập báo cáo
Quản lý chế độ chính sách, phúc lợi	1	Thực hiện các nhiệm vụ về chế độ và phúc lợi tại bệnh viện

Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ

Toàn bộ nhân sự tài phòng tổ chức cán bộ đều cần đạt yêu cầu với trình độ tối thiểu từ Đại Học các chuyên ngành nhân sự, quản trị,…. Với thời gian kinh nghiệm trong nghề từ 2 năm. Ngoài ra phải thông qua được thời gian thử việc 02 tháng và đạt các tiêu chí am hiểu về ngành nghề.

2.4.2 Các nhân tố bên ngoài

Đặc điểm ngành nghề

Bệnh viện Phổi Trung ương hiện là bệnh viện đứng đầu có vai trò quan trọng trong việc điều trị các bệnh về lao – phổi do đó các đặc điểm chuyên

ngành thể hiện rõ hơn bao giờ hết. Trong đó vấn đề về thời gian, số lượng bệnh nhân cũng như đặc điểm mỗi ca bệnh gây áp lực không nhỏ đến động lực làm việc của bác sĩ. Việt Nam tuy đã dần đẩy lùi được bệnh lao tuy nhiên tính đến nay vẫn thuộc một trong các quốc gia có số lượng người bệnh tương đối lớn. Các bác sĩ phải theo dõi xử trí biến cố bất lợi của thuốc cho bệnh nhân lao kháng đa thuốc, heo dõi kết quả xét nghiệm từng mẫu đờm để kịp thời chuyển đổi phác đồ điều trị khi hết giai đoạn tấn công, rồi các công tác phát sinh khác như kiểm tra, giám sát hỗ trợ kỹ thuật cho tuyến dưới như huyện, xã, đồng thời ghi chép, tổng hợp báo cáo… Công việc đòi hỏi phải có sự tận tâm, chịu khó và ân cần đối với từng người bệnh trên từng trang giấy.

Ngoài ra, một vấn đề khác của ngành y cũng chính là sự kỳ vọng của bệnh nhân – gia đình người bệnh đến người y sĩ. Việc hoàn thành tốt công việc, cứu được nhiều người bệnh sẽ tạo động lực cho họ. Ở chiều ngược lại khi việc chữa trị không được thực hiện tốt, người bác sĩ cũng sẽ phải chịu nhiều áp lực về tinh thần đến từ chính họ và các bệnh nhân.

Các vấn đề này ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý người bác sĩ trong việc cống hiến và gắn bó với bệnh viện. Từ đây đặt ra yêu cầu trong việc có các chiến lược nhằm tạo động lực lao động thực sự hiệu quả cho đội ngũ bác sĩ tại bệnh viện.

Bối cảnh kinh tế

Qua hơn 30 năm đổi mới, ngành y tế Việt Nam đã đạt được những thành tựu đáng ghi nhận trong công tác chăm sóc và bảo vệ sức khỏe của nhân dân, đưa Việt Nam trở thành một điểm sáng trên bản đồ y học của thế giới.

Tuy nhiên, do tác động từ những mặt trái của cơ chế thị trường, một số tiêu cực cũng nảy sinh ở một bộ phận cán bộ y tế, làm giảm sút lòng tin của nhân dân đối với thiên chức cao cả "trị bệnh cứu người" của đội ngũ thầy thuốc. Cùng với đó là việc thực hiện đi lên tự chủ của bệnh viện đưa ra các yêu cầu về chi phí khám chữa bệnh, đội ngũ cán bộ y tế cũng như các chính sách liên quan.

Khi thực hiện quá trình tự chủ, Bệnh viện Phổi Trung ương bệnh viện sẽ đối mặt trực tiếp với các tác động của tình hình kinh thế giới. Khi nguồn thu bị giảm đi do người dân có nhiều khó khăn về vấn đề tài chính trong bối cảnh suy thoái kinh tế, bệnh viện sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn trong đó yếu tố quan trọng nhất đó là duy việc trả lương, các yêu cầu về tăng lương định kỳ cũng như các khoản thưởng, phụ cấp.

Trong bối cảnh đó, song hành với việc tìm các giải pháp khắc phục vấn đề kinh tế, bệnh viện cũng phải đưa ra các định hướng nhằm tạo động lực cho đội ngũ bác sĩ. Nâng cao mức độ gắn kết và sẵn sàng cùng bệnh viện vượt qua giai đoạn khó khăn của nền kinh tế.

Thị trường lao động

Một số vấn đề ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của người lao động do tác động của thị trường lao động như:

Cạnh tranh trong tuyển dụng: Trong ngành ít người như chuyên ngành phổi, có một sự cạnh tranh lớn trong việc tuyển dụng người bác sĩ. Các bệnh viện và tổ chức y tế cần đối mặt với việc thu hút và giữ chân những người bác sĩ có chuyên môn cao và kỹ năng đặc biệt trong lĩnh vực phổi. Điều này tạo ra áp lực cạnh tranh và đặt ra yêu cầu cao về động lực lao động, khiến người bác sĩ phải nỗ lực để duy trì vị trí và có cơ hội phát triển.

Cơ hội phát triển và thăng tiến: Trong ngành ít người như chuyên ngành phổi và đặc biệt hơn là tại bệnh viện với giới hạn các vị trí, các cơ hội phát triển và thăng tiến có thể trở nên hạn chế. Sự thiếu hụt nguồn nhân lực chuyên môn có thể ảnh hưởng đến khả năng người bác sĩ tiếp cận với các chương trình đào tạo và cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự thiếu hụt vị trí khiến người lao động không thể phát triển hơn. Điều này có thể làm giảm động lực làm việc của người bác sĩ và gây mất mát tài năng trong ngành.

Tác động tâm lý: Trong một ngành ít người, người bác sĩ có thể cảm thấy áp lực và trách nhiệm lớn hơn do phải đối mặt với các tình huống phức tạp và

hiếm gặp. Các yêu cầu công việc cao và áp lực công việc có thể gây stress và ảnh hưởng đến động lực làm việc của người bác sĩ.

Chính sách tạo động lực của đối thủ cạnh tranh

Nhìn chung với các bệnh viện đang trên con đường tiến đến tự chủ một phần hoặc tụ chủ toàn bộ thì việc có các cơ chế cho đội ngũ y bác sĩ là hoàn toàn hợp lý, tuy nhiên với chế của các đơn vị hành chính sự nghiệp công như Bệnh viện thì các chính không có quá nhiều khác biệt.

Điều này lại càng có ít tác động hơn khi mà đặc thù của đa phần các khoa, ngành trong bệnh viện liên quan đến các bệnh về lao phổi vốn chỉ có thể thực hiện bởi người bác sĩ, y sĩ được đào tạo đúng chuyên ngành do đó, từ một góc độ nhất định dù người bác sĩ học chuyên ngành lao phổi mà muốn tham gia các bệnh viện công khác thì sẽ ít có sự lựa chọn hơn cũng như việc Bệnh viện Phổi Trung ương vốn đã là bệnh viện tuyến đầu tại Việt Nam.

Tuy nhiên khi so sánh các chính sách tạo động lực tại bệnh viện phổi nói riêng và các bệnh viện công nói chung thì không thể cao được như mức đãi ngộ của các bệnh viện tư. Khi mà mức thu nhập của bác sĩ cao hơn, làm việc với cường độ phù hợp hơn,…. Đây cũng chính là một trong các vấn đề khiến các bác sĩ vốn đã có xu hướng chuyển dịch sang các bệnh viện tư nay lại càng rời khỏi các bệnh viện công nhiều hơn, đặc biệt là kể từ sau đại dịch.

2.5. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương

2.5.1. Ưu điểm

Với việc tổ chức và xây dựng các cơ chế nhằm tạo động lực lao động cho đội ngũ bác sĩ, Bệnh viện Phổi Trung ương đã đạt được những thành công nhất định, có tác động tích cực đến hiệu quả công việc cũng như chất lượng nguồn nhân lực của bệnh viện.

Bệnh viện Phổi Trung ương sử dụng nhiều biện pháp nhằm tạo động lực lao động, được phân thành các biện pháp kích thích tài chính và phi tài chính. Các biện pháp này đã đem lại một số thành quả như:

- Cách tính lương của Bệnh viện Phổi Trung ương rõ ràng minh bạch tuân thủ theo quy định của nhà nước, bác sĩ có thể dễ dàng tính toán mức thu nhập của bản thân cũng như quá trình thăng tiến bậc lương của bản thân. Trong thu nhập của bệnh viện gồm 2 phần là lương cơ bản và khoản thu nhập tăng thêm. Chính sách này tạo điều kiện để người lao động có thêm thu nhập ngoài lương cơ bản dựa trên cơ sở là doanh thu tổng của bệnh viện. Từ đây tạo nên động lực làm việc trên quy mô toàn bệnh viện.

- Tiền lương: Các chế độ về thưởng, phúc lợi thực hiện theo đúng quy định của nhà nước. Đồng thời với cơ chế phụ cấp của Bộ Tài Chính thì Bệnh viện Phổi Trung ương hiện đang là một trong những đơn vị được hưởng lợi nhiều nhất.

- Môi trường làm việc: Môi trường và điều kiện làm việc đã đạt được sự hài lòng cao từ đội ngũ bác sĩ khi đảm bảo được các điều kiện về trang thiết bị cũng như các vấn đề về ánh sáng, không khí, môi trường,… ngoài ra các máy móc làm việc, dụng cụ y tế cũng như số lượng thuốc cung cấp nhằm khám chữa bệnh cũng được trang bị hiện đại, đầy đủ. Tạo môi trường thoải mái làm việc nhất cho người lao động.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

Hạn chế

Ngoài các thành tựu đã đạt được, bệnh viện cũng gặp không ít những hạn chế trong quá trình đưa ra các hoạt động nhằm tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ.

Tiền lương

Đặc điểm của các bệnh viện công nói chung và Bệnh viện Phổi Trung ương nói riêng đó là mức lương cơ bản đang tương đối thấp, trong khi đó đa

phần các bác sĩ không phải người Hà Nội do đó các chi phí sinh hoạt khó được đảm bảo. Mức lương tuy đã được tăng nhưng không đáng kể.

Tiền thưởng

Các khoản tiền thưởng tuy được đảm bảo theo quy định của pháp luật nhưng không có nhiều tác dụng tạo động lực việc cho đội ngũ bác sĩ. Các khoản thưởng được tổng kết và khen thưởng vào cuối năm.

Lộ trình thăng tiến

Lộ trình thăng tiến tuy được công bố rõ ràng cho từng khoa, ngành, các điều kiện đều dễ hiểu, tiếp cận. Nhưng việc phát triển theo lộ trình thăng tiến còn nhiều khó khăn, thời gian phân đấu lâu, chưa đánh giá nhiều đến yếu tố tiền năm mà chủ yếu dựa trên kết quả công việc.

Công tác đánh giá thực hiện công việc

Công tác đánh giá thực hiện công việc tuy đã được xây dựng nhưng chưa được hoàn thiện, còn thiếu nhiều các hệ thống chỉ tiêu chung để nâng cao giá trị của kết quả đánh giá công việc. Hiện tại kết quả đánh giá thực hiện công việc vẫn chưa được đánh giá chính xác, đội ngũ bác sĩ khó có thể lấy kết quả đó nhằm đánh giá bản thân một cách khách quan, yếu tố này phần nào giảm động lực lao động của người bác sĩ.

Nguyên nhân

Tiền lương:

Nguyên nhân: Cơ chế lương hiện hành của các đơn vị y tế công lập tại Việt Nam chủ yếu dựa trên thâm niên và bằng cấp, điều này dẫn đến thu nhập khởi điểm thấp cho các bác sĩ mới ra trường. Mức lương khởi điểm trung bình của bác sĩ mới là 4-5 triệu đồng/tháng, thấp hơn nhiều so với mặt bằng chung. Mặc dù có các khoản phụ cấp thêm, nhưng tổng thu nhập vẫn chưa tương xứng với vai trò và áp lực công việc của đội ngũ y bác sĩ. Nhiều bác sĩ trẻ muốn chuyển việc vì mức lương thấp. Hệ thống lương chưa có các tiêu chí dựa trên năng lực và hiệu quả công việc,… các công tác nhằm mở rộng phạm vi xét các

khoản phụ cấp, hỗ trợ tài chính cho bác sĩ chưa thực sự hiệu quả, thời gian triển khai cũng như áp dụng lâu do các vấn đề về thủ tục cũng như các thức triển khai từ Đảng và Nhà nước cũng như các cơ quan ban ngành.

Tiền thưởng:

Hệ thống khen thưởng hiện hành của hầu hết các bệnh viện công lập, trong đó có Bệnh viện Phổi Trung ương, vẫn chủ yếu dựa trên việc tổng kết và trao thưởng một lần vào cuối năm. Điều này có thể làm giảm tính kịp thời và hiệu quả của các khoản thưởng trong việc khuyến khích và động viên tinh thần người lao động. Bên cạnh đó, giá trị vật chất của mỗi lần thưởng còn khá khiêm tốn, chủ yếu mang tính chất động viên tinh thần. Theo số liệu của Bệnh viện Phổi Trung ương (2022), quỹ thưởng của bệnh viện chỉ chiếm 4,5% tổng chi, và mức tăng quỹ thưởng năm 2022 cũng chủ yếu nhờ chính sách hỗ trợ của Nhà nước. Điều này cho thấy nguồn lực tài chính còn hạn chế để thưởng xứng đáng cho đội ngũ y bác sĩ.

Lộ trình thăng tiến:

Lộ trình thăng tiến của đội ngũ bác sĩ trẻ tại các bệnh viện công chủ yếu dựa trên kết quả đạt được, thâm niên cũng như bằng cấp ít có sự đánh giá dựa trên tiềm năng và triển vọng phát triển. Điều này gây khó khăn cho các bác sĩ mới ra trường khi chưa có nhiều kinh nghiệm để chứng minh năng lực.

Bên cạnh đó, mối quan hệ cá nhân cũng ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến. Các bác sĩ có sự giới thiệu của cấp trên thường được ưu ái hơn trong đề bạt, thăng chức. Điều này có thể dẫn tới tình trạng bất công và làm giảm động lực của đội ngũ y bác sĩ.

Công tác đánh giá thực hiện công việc:

Nguyên nhân đến từ việc bệnh viện chưa thực sự xây dựng được một hệ thống chỉ tiêu chung cho toàn bộ bác sĩ. Những chỉ tiêu chung thì mang tính bác quát, khó để người lao động có thể đánh giá năng lực của mình so với mặt bằng chung của bệnh viện để có động lực phát triển. Những chỉ tiêu riêng của

từng phòng, ngành không có nhiều tác dụng trong việc tạo động lực mà chủ yếu hướng vào vấn đề trình độ chuyên môn.

Khi được đánh giá thực hiện công việc xong, người lao động cũng không nhân được các lợi ích thực tế cụ thể nào, từ đó cũng giảm hiệu quả tạo động lực lao động của công tác này.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO ĐỘI NGŨ BÁC SĨ TẠI BỆNH VIỆN PHỔI TRUNG ƯƠNG

3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương

3.1.1. Mục tiêu

Mục tiêu cơ bản Bệnh viện Phổi Trung ương là bệnh viện đầu tiên xây dựng chiến lược phát triển là bệnh viện tiên tiến và hạnh phúc, với 3 tiêu chí bệnh nhân, người nhà bệnh nhân và nhân viên y tế hạnh phúc. Ngoài 3 tiêu chí là mục tiêu cốt lõi. Bệnh viện cũng đề ra nhiều mục tiêu nhằm phát triển bệnh viện một cách toàn diện:

- Liên tục củng cố mạng lưới phòng chống lao và bệnh phổi, tham mưu chính sách, đào tạo chuyển giao kỹ thuật để đảm bảo hiệu lực, hiệu quả của hệ thống chuyên khoa sớm hoàn thành chỉ tiêu về chấm dứt bệnh lao.

- Phát huy thế mạnh của nghiên cứu khoa học, đặc biệt là Giải thưởng Hồ Chí Minh về Khoa học Công nghệ, tiếp tục đẩy mạnh nghiên cứu mang tính đột phá, áp dụng các kỹ thuật mới từ thế giới.

- Phát triển bệnh viện phổi lên ngang tầm quốc tế.

3.1.2. Phương hướng

Nhằm đạt được các mục tiêu đề ra, Bệnh viện Phổi Trung ương cần thực hiện các công tác, nhiệm vụ theo một phương hướng nhất định, phát triển bệnh viện đạt được mục tiêu cuối cùng.

Về hoạt động cung cấp dịch vụ

Hướng tới trở thành bệnh viện hạnh phúc cho mọi người thông qua việc:

- Nâng cao trình độ kỹ thuật để có thể chữa ngày càng nhiều và hiệu quả các bệnh liên quan đến lao phổi, đảm bảo người dân có một cuộc sống ấm no hạnh phúc.

- Xây dựng cơ chế ngày càng tốt cho người lao động tại bệnh viện nhằm tạo động lực, giữ chân người lao động cũng như mức độ cống hiến của họ đến với sự nghiệp y tế nước nhà.

- Nâng cao cơ sở vật chất, chất lượng cung cấp dịch vụ để người chữa bệnh nhận được sự hạnh phúc, an tâm trong quá trình khám chữa bệnh tại bệnh viện.

Đối với người lao động

- Xây dựng cơ chế lương, thưởng mới hướng đến giải quyết vấn đề thu nhập bình quân tương đối thấp của đội ngũ y bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương.

- Tăng cường xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo hướng đến mục tiêu nâng cao chất lượng đội ngũ bác sĩ toàn bệnh viện.

- Tạo nhiều hơn các hoạt động nhằm nâng cao tinh thần người lao động đặc biệt là sau khi đội ngũ bác sĩ đã phải trải qua khoảng thời gian khó khăn do dịch bệnh Covid-19 trong giai đoạn 2020 – 2022.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương

Qua quá trình nghiên cứu tại Bệnh viện Phổi Trung ương tác giả đã nhận thấy bệnh viện còn một số hạn chế trong việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại bệnh viện. Từ những vấn đề này cùng với mục tiêu và định hướng phát triển của Bệnh viện Phổi Trung ương, tác giả đã đưa ra một số đề xuất nhằm giải các tồn đọng cũng như triển khai một số các giải pháp khác. Các giải pháp về cơ bản được chia thành hai nhóm gồm, nhóm các giải pháp tạo động lực thông qua kích thích vật chất và nhóm giải pháp tạo động lực thông qua kích thích tinh thần.

Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính

Hoàn thiện chính sách tiền lương

Hiện nay, các vấn đề về chính sách lương cho các đơn vị sự nghiệp công đã luôn là vấn đề nhức nhối, được nhiều người quan tâm do cơ chế về lương còn tương đối máy móc, xếp khung, bậc, mức lương nhận không thực sự cao từ đây khiến người lao động mất động lực lao động và giảm phần nào hiệu quả công việc.

Đầu tiên là các kiến nghị với nhà nước về việc cải cách mức lương theo bậc, ngạch như hiện tại có thể đưa ra kiến nghị dựa trên một số nguyên tắc như:

Định danh bậc lương: Xây dựng hệ thống bậc lương dựa trên năng lực, kỹ năng và thành tích làm việc của từng cá nhân. Điều này đảm bảo tính minh bạch và công bằng trong việc đánh giá và định giá công việc. Thay vì hoàn toàn theo kinh nghiệm cũng như thâm niên,

Cập nhật thường xuyên: Thiết lập cơ chế cập nhật và xem xét lại hệ thống lương để phản ánh các thay đổi trong môi trường lao động và yêu cầu công việc. Điều này giúp đảm bảo tính linh hoạt và thích ứng của hệ thống lương với sự phát triển của nền kinh tế và xã hội. Cốt lõi ở đây là việc thay đổi mức lương cơ bản phù hợp với các ngành nghề và cập nhật theo tình hình thực tế

Tăng cường sự minh bạch và tham gia: Tạo ra cơ chế minh bạch trong việc định giá và quản lý lương, đồng thời tạo điều kiện cho sự tham gia của người lao động và các bên liên quan trong quá trình đưa ra quyết định về lương.

Ngoài ra hiện tại các bệnh viện nói chung và Bệnh viện Phổi Trung ương đang trong lộ trình đi lên tự chủ toàn phần, tạo điều kiện cho bệnh viện có thể xây dựng các cơ chế lương, chính sách mới hợp lý giúp cải thiện vấn đề thu nhập của đội ngũ bác sĩ. Trên thực tế trong cơ chế lương tại Bệnh viện Phổi Trung ương cũng đã có khoản thu nhập tăng thêm, từ đây tăng mức thu nhập bình quân của đội ngũ y bác sĩ tại bệnh viện. Để khoản thu nhập tăng thêm thực sự phát huy được hiệu quả tạo động lực, bệnh viện có thể.

Một là, tăng mức độ trích quỹ cho khoản thu nhập tăng thêm của bệnh viện. Từ đó hệ số thu nhập tăng thêm của toàn bệnh viện được tăng lên.

Hai là, chia nhỏ tiêu chí. Trên thực tế hệ số thu nhập tăng thêm tổng thể của người lao động không tăng. Tuy nhiên việc chia nhỏ hệ số giúp người lao động dễ nắm bắt hơn các đầu công việc, nhiệm vụ phải làm để tăng được hệ số thu nhập của bản thân.

Ba là, bổ sung thêm các cơ chế, hệ số liên quan đến năng lực các nhân thay vì chỉ có duy nhất chỉ số của khoa, phòng như hiện tại. Từ đó nhấn mạnh hơn vào tính cá nhân của mỗi người, góp phần tạo động lực lao động cho nhân sự.

Đa dạng các hình thức thưởng

Hiện tại các cơ chế thưởng của Bệnh viện Phổi Trung ương chủ yếu dựa trên cơ sở hiệu quả làm việc cá nhân và tập thể, tuy nhiên mức thưởng chưa cao đồng thời quá trình thưởng được diễn ra định kỳ vào cuối năm, thời điểm tổng kết. Từ đây cho thấy 2 vấn đề chính đó là mức thưởng chủ yếu mang tính chất hình thức, giá trị không lớn và không có tính kịp thời, từ đây làm giảm động lực làm việc của người bác sĩ tại bệnh viện. Do đó để cải thiện quy chế thưởng, bệnh viện có thể:

- Đa dạng các loại hình thưởng.
- Tăng mức thưởng.
- Tăng tính kịp thời của quá trình thưởng.

Hiện tại bệnh viện cũng chỉ đang trong quá trình tự chủ chưa, hoàn toàn tự chủ 100% do đó các quỹ thưởng chưa lớn do đó để cải thiện, bệnh viện có thể xây dựng và phát triển vấn đề tăng tính kịp thời của các khoản thưởng cũng như đa dạng các khoản thưởng, để từ đó có thể tạo động lực lao động một cách hiệu quả hơn nâng cao hiệu quả làm việc một cách tổng thể. Cần xây dựng các khoản thưởng nóng, nhỏ và định kỳ để duy trì động lực làm việc liên tục của người lao động. Theo đó các khoản thưởng được đánh giá theo quý, các nhiệm vụ hoàn thành, các nhiệm vụ có thưởng nóng,… thường sẽ có kết quả trực tiếp.

Đối với những khoản thưởng này, phần tiền thưởng cần được trao trong phạm vi 7 ngày kể từ khi có kết quả thực hiện công việc

Phúc lợi

Bản thân là một đơn vị đứng hàng đầu về khám chữa bệnh, đội ngũ y bác sĩ cũng đã được hưởng các cơ chế khám chữa bệnh tại bệnh viện cũng như được đảm bảo các cơ chế phúc lợi theo quy định của nhà nước, tuy nhiên với nhiều hạn chế về cơ chế lương thưởng ở thời điểm hiện tại, việc nâng cao các cơ chế phúc lợi sẽ là một yếu tố giúp tạo động lực lao động hiệu quả.

Các hình thức có thể áp dụng như:

Cung cấp thêm các dịch vụ chuyên nghiệp: Đối với đội ngũ bác sĩ có thâm niên lớn, trình độ cao có thể xây dựng các cơ chế về các gói bảo hiểm nhân thọ, các gói thể dục thể thao từ các trung tâm uy tín.

Tăng cường các dịch vụ giải trí như các bữa tiệc, dã ngoại theo nhóm nhằm cân bằng giữa công việc và các sự kiện.

Tạo điều kiện, hỗ trợ 1 phần chi phí thuê nhà cho các bác sĩ trẻ mới vào trường vì đa phần các bạn trẻ đến từ các tỉnh thành khác. Khi các bạn trẻ ra trường vào chính thức làm việc có nhiều khó khăn tồn tại như khoảng cách, thời gian đi lại cũng như nhiều khó khăn về việc thuê nhà khi mức lương chưa thực sự cao. Việc kết hợp với một số đơn vị cho thuê bất động sản để tạo điều kiện cho người lao động được làm việc gần bệnh viện với chi phí không quá cao giúp tạo động lực cũng như sự gắn bó của họ đối với công việc.

Đối với các bác sĩ có ca trực thường xuyên tạo điều kiện để có những cơ chế nghỉ dài từ 2-4 ngày. Giúp tái tạo lại sức lao động, giải tỏa tinh thần cũng như tăng động lực làm việc khi được nhận những phúc lợi xứng nếu trực đêm dài.

Bệnh viện cần tổ chức các phong trào thi đua để tạo sự phấn đấu nâng cao chất lượng công tác khám chữa bệnh cho bệnh nhân của đội ngũ Bác sĩ. Các phong trào thi đua tạo điều kiện cho các Bác sĩ có thể học hỏi kiến thức,

kinh nghiệm từ các người đồng nghiệp khác tạo ra sự gần gũi, hiểu nhau hơn giữa mọi người với nhau. Nếu các phong trào thi đua hợp lý, đúng đắn thì sẽ góp phần lớn trong việc thỏa mãn các nhu cầu tinh thần cho họ như: nhu cầu giao tiếp, học hỏi… Khi xã hội ngày càng phát triển thì các phong trào thi đua đoàn thể ngày càng góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho các Bác sĩ trong Bệnh viện.

Hoàn thiện giải pháp tạo động lực thông qua lộ trình thăng tiến.

Trong một bệnh viện, cơ hội thăng tiến là một động lực rất lớn đối với các bác sĩ xuất sắc. Họ luôn có mong muốn và tham vọng được thăng chức phù hợp với năng lực của mình. Để đáp ứng nhu cầu này, bệnh viện cần có các quy định cụ thể về thăng chức và ưu đãi đối với những bác sĩ có thành tích vượt trội. Khen thưởng cuối năm cũng là cơ hội để thăng chức cho đội ngũ bác sĩ.

Để tạo điều kiện cho đội ngũ bác sĩ tại bệnh viện phát triển, có một số biện pháp cụ thể như sau:

- Đầu tiên cũng như là yếu tố cốt lõi, đó là việc số lượng các vị trí tại bệnh viện còn khá hạn chế, kết hợp quá trình tự chủ, sự hồi phục của nền kinh tế cũng như nhu cầu ngày càng cao trong việc đảm bảo sức khỏe cá nhân. Bệnh viện nên có phương hướng nhằm mở rộng quy mô, nâng số giường bệnh, tăng doanh thu nói chung, có như vậy thì ngoài việc bệnh viện phát triển mạnh mẽ thì người lao động sẽ có thêm động lực để làm việc và phát triển.

- Tạo điều kiện cho đội ngũ bác sĩ, đặc biệt là những bác sĩ có trình độ chuyên môn cao và năng lực, giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng phục vụ cho công tác khám chữa bệnh cho bệnh nhân. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc cung cấp các khóa đào tạo và hội thảo chuyên môn, cũng như đưa ra các chính sách khuyến khích để bác sĩ tiếp tục học tập và nghiên cứu.

- Chú trọng công tác đào tạo và bồi dưỡng về lý luận chính trị, quản lý nhà nước và chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ bác sĩ. Điều này giúp bác sĩ có

thể hiểu rõ hơn về các quy định pháp luật và quy trình công tác trong bệnh viện, từ đó cải thiện chất lượng dịch vụ và nâng cao uy tín của bệnh viện.

- Chú trọng đến việc cân nhắc đề bạt những bác sĩ có trình độ chuyên môn cao, đạo đức tốt, có năng lực và có nhiều công lao đóng góp cho bệnh viện. Việc này giúp quy hoạch cán bộ và ưu tiên những trường hợp đó, đồng thời tạo động lực cho các bác sĩ khác trong đội ngũ.

- Xây dựng những cơ chế cụ thể các bác sĩ xuất sắc trong quá trình thực hiện nghiệp vụ có thể được đề bạt lên cấp cao hơn thay vì theo lộ trình bậc ngạch tương đối phức tạp và tốn nhiều thời gian như hiện nay, tuy nhiên việc này cũng đi kèm với việc xây dựng hệ thống chỉ tiêu chặt chẽ.

Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động rất quan trọng trong hệ thống quản trị nguồn nhân lực của bệnh viện. Nó giúp phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của các bác sĩ và là cơ sở cho lãnh đạo bệnh viện đưa ra các quyết định liên quan đến công tác tiền lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, hệ thống đánh giá đang được sử dụng tại Bệnh viện Phổi Trung Ương còn bộc lộ một số hạn chế. Vì vậy, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại bệnh viện.

Mục tiêu của đánh giá có vị trí rất quan trọng trong quá trình đánh giá. Mục tiêu đánh giá sẽ quyết định toàn bộ hệ thống đánh giá, từ việc xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đến hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá. Trong thời gian vừa qua, việc đánh giá chỉ nhằm một mục tiêu duy nhất là để trả tiền lương. Do đó, hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá đều chỉ xoay quanh phục vụ cho công tác trả lương. Theo tác giả, mục tiêu bao trùm của đánh giá thực hiện công việc không chỉ là đo lường kết quả thực hiện mà quan trọng hơn và khó khăn hơn là phải phát hiện được tiềm năng của viên chức, người lao động. Từ đó có những giải pháp phù hợp để khai thác các

tiềm năng của họ. Vì vậy, việc đánh giá cần gắn với 3 mục tiêu của quản lí là: mục tiêu kinh tế, mục tiêu hành chính và mục tiêu đào tạo. Mỗi mục tiêu sẽ chi phối toàn bộ hệ thống đánh giá.

Từ mục tiêu đánh giá cần hoàn thiện việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với mục tiêu quản lý. Mục đích của hệ thống đánh giá là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của đội ngũ bác sĩ, đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của họ. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu như khả năng áp dụng các kiến thức và kĩ năng, phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp, khả năng ứng xử,…

Kết luận

Tạo động lực cho người lao động là một quá trình lâu dài, quan trọng và mang ý nghĩa rất lớn. Việc quan tâm và thực hiện tốt công tác tạo động lực không chỉ đem lại lợi ích cho người lao động mà còn cho tổ chức và xã hội. Tạo động lực cho người lao động là một trong những yếu tố quan trọng giúp đội ngũ lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập để nâng cao kết quả làm việc. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh kinh tế hiện nay, khi mà sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và yêu cầu về chất lượng sản phẩm, dịch vụ ngày càng cao.

Công tác tạo động lực cho người lao động là một quá trình phức tạp và đòi hỏi sự quan tâm và chú trọng từ phía các nhà quản lý. Để thực hiện tốt công tác này, các nhà quản lý cần phải hiểu rõ nhu cầu, mong muốn và khát vọng của người lao động.

Ngoài ra, công tác tạo động lực còn đòi hỏi sự đổi mới và sáng tạo trong cách thức quản lý và tổ chức công việc. Các nhà quản lý cần phải tạo ra môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới. Điều này có thể đạt được bằng cách tạo ra các chương trình đào tạo, hội thảo và các hoạt động thúc đẩy sự phát triển chuyên môn của đội ngũ lao động. Các nhà quản lý cũng nên tạo ra các cơ hội để các nhân viên có thể tham gia vào quản lý và đưa ra các ý tưởng mới để cải thiện hoạt động của tổ chức.

Trong luận văn, tác giả đã áp dụng các lý luận khoa học vào thực tiễn tạo động lực cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện đa khoa tỉnh Hòa Bình. Tác giả đưa ra các giải pháp tạo động lực lao động tại bệnh viện, nhằm giúp đội ngũ bác sĩ hăng say làm việc, nâng cao chuyên môn và nghiệp vụ. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, luận văn vẫn còn một số khiếm khuyết và cần được bổ sung và hoàn thiện. Tác giả mong muốn nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô và nhà khoa học để luận văn được hoàn thiện hơn.

Tài liệu tham khảo

Tài liệu tiếng Việt

1. Mai Huy Trúc, Lê Bảo Châu, "*Thực trạng động lực làm việc của bác sĩ tại bệnh viện đa khoa trung tâm Tiền Giang năm 2021*", Tạp chí y học Việt Nam, Tập 508 Số 2 (2021)

2. Vũ Dũng (2017), *Giáo trình Tâm lý học quản lý*, NXB Đại Học Sư Phạm

3. Trần Kim Dung (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.

4. Trần Thị Thủy Tiên, Đoàn Lâm Ngọc Diễm (2018), *Nghiên cứu một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại bệnh viện quận thủ đức năm 2018*, Tạp chí y học Việt Nam, Tập 417, số đặc biệt.

5. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội

6. Lê Thanh Hà (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

7. Lê Thị Diệu Hằng (2015),*Công tác Đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ Phần Licogi 16*, Trường Đại học Lao động – Xã hội

8. Nguyễn Thị Hồng, *Giáo trình Tạo động lực lao động*, Trường Đại học lao động – xã hội (2021)

9. Bùi Thị Xuân Mai (2011), *Bài giảng Tâm lý xã hội học lao động*, Trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.

10. An Quang Thắng (2018), *Tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần sản xuất Ô Việt*, Viện hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam.

11. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

12. Nguyễn Công Toản (2020), *Động lực làm việc và một số yếu tố liên quan của điều dưỡng tại Bệnh viện Đa khoa khu vực Nghĩa Lộ, tỉnh Yên Bái năm 2020*, Đại học Y Hà nội.

Tài liệu nước ngoài

13. Daneshkohan, Ehsan Zarei, Tahere Mansour, Khadije Maajani, Mehri Siyahat Ghasemi và Mohsen Rezaeian (2014) *"Factors Affecting Job Motivation among Health Workers: A Study From Iran"* Global Journal of Health Science.

14. Debra Singh,Joel Negin, Michael Otim, Christopher Garimoi Orach and Robert Cumming (2015), *"The effect of payment and incentives onmotivation and focus of community healthworkers: five case studies from low- and middle-income countries*", Human Research For Health, International Journal of Nursing & Clinical Practices, Volume 5

15. Herzberg, F. (1968), *"One more time: how do you motivate employees?"*, Harvard Business Review, vol. 46, iss. 1, pp. 53–62.

16. Hermanowski (2020), *"Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw Poland",* BMC Health Services Research 2020-20:701

17. Kofi Aduo-Adjei, Odoom Emmanuel, Opoku Mensah Forster (2016), *"The Impact of Motivation on the Work Performance of Health Workers (Korle Bu Teaching Hospital): Evidence from Ghana"* Hospital Practices and Research, volume 1

18. Maslow's (1943) , *Hierarchy of Needs in Education*, Education Library. (https://educationlibrary.org/maslows-hierarchy-of-needs-in-education/)

19. Malgorzata Chmielewska, Jakub Stokwiszewski, Justyna Filip and Tomasz Nguyen Thi Hoai Thu, Andrew Wilson and Fiona McDonald ,(2015) *"Motivation or demotivation of health workers providing maternal health*

services in rural areas in Vietnam: findings from a mixed-methods study", The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene

20. Reem A Baljoon, Hasnah E Banjar and Maram A Banakhar (2018)**,** *"Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review"* Abbas

Phụ lục

Phụ lục 1: Bảng khảo sát tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương

Hiện tôi đang nghiên cứu đề tài luận văn: "*Tạo động lực làm việc cho đội ngũ bác sĩ tại Bệnh viện Phổi Trung ương*". Rất mong nhận đoợc sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu câu hỏi này. Sẽ không có câu trả lời nào là đúng hay sai, những câu trả lời của các Anh/Chị sẽ chỉ được sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài.

Phần 1: Thông tin cá nhân

1. Họ và tên:……

2. Giới tính: Nam/Nữ ……

3. Trình độ học vấn:……

4. Số năm công tác: ☐ Dưới 5 năm ☐ Từ 5 – 10 năm ☐Trên 10 năm

Phần 2: Câu hỏi khảo sát

STT	***Nội dung***	***Rất đồng ý***	***Đồng ý***	***Không ý kiến***	***Không đồng ý***	***Hoàn toàn không đồng ý***
Về tiền lương						
1	Tiền lương tương xứng và công bằng dựa trên năng lực và kết quả thực hiện công việc					
2	Mức lương anh (chị) nhận được là cạnh tranh so với mặt bằng thị trường ở các bệnh viện khác cùng ngành nghề					
3	Các điều kiện để xét nâng lương hàng năm là hợp lý					
Về phụ cấp						

1	Anh (chị) cảm thấy hài lòng với các phụ cấp nhận được từ bệnh viện					
Về các khoản phụ cấp						
1	Các mức thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc					
2	Chính sách khen thưởng kịp thời, đúng đối tượng và có tác dụng khuyến khích cao đối với sự đóng góp của nhân viên					
3	Anh (chị) cảm thấy hài lòng với các mức thưởng nhận được từ bệnh viện					
Về điều kiện làm việc						
1	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý					
2	Anh/chị được trang bị đầy đủ phương tiện làm việc.					
3	Điều kiện làm việc đảm bảo đáp ứng các tiêu chuẩn về ánh sáng, độ ồn, độ rung, bụi, chất độc hại...					
4	Không gian làm việc rộng rãi, thoáng mát.					
5	Trang thiết bị bảo hộ lao động đạt tiêu chuẩn					
Về lộ trình thăng tiến						
1	Quy trình thăng tiến rõ ràng					
2	Tiêu chí thăng tiến rõ ràng, phù hợp					
3	Cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả bác sĩ trong bệnh viện					
4	Bệnh viện có quy trình đào tạo để thăng tiến trong công việc					

Về công tác đào tạo						
1	Số lượng các chương trình đào tạo có phù hợp với mong muốn					
2	Chất lượng của các chương trình đào tạo					
Về đánh giá thực hiện công việc						
1	Có tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng hợp lý					
2	Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng					
3	Đánh giá công việc có chu kỳ					
4	Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc					
Về hài lòng trong công việc						
1	Hài lòng về vị trí công việc					
2	Mức độ căng thẳng các anh (chị) đang có tại bệnh viện là lớn					
3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình					
5	Sẵn sàng cùng Bệnh viện vượt qua mọi khó khăn					
Thái độ làm việc của đội ngũ bác sĩ						
1	Anh (chị) có phải là người tuân thủ các quy định tại bệnh viện					
2	Anh (chị) là một người thích làm việc nhóm					
3	Mối quan hệ của anh (chị) với đồng nghiệp ở mức tốt					
Năng suất lao động của đội ngũ bác sĩ						

1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ					
2	Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu					
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao					

Xin chân thành cảm ơn !

Phụ lục 2: Thống kế người lao động được khảo sát

STT	Họ và Tên	Giới tính	Kinh nghiệm làm việc
1	Nguyễn Văn An	Nam	Trên 10 năm
2	Trần Thị Bình	Nữ	Dưới 5 năm
3	Lê Văn Cường	Nam	5 - 10 năm
4	Phạm Thị Dung	Nữ	Dưới 5 năm
5	Hoàng Văn Dương	Nam	Trên 10 năm
6	Đỗ Thị Em	Nữ	5 - 10 năm
7	Vũ Văn Giang	Nam	Dưới 5 năm
8	Nguyễn Thị Hà	Nữ	Trên 10 năm
9	Trần Văn Hiệp	Nam	Dưới 5 năm
10	Lê Thị Hoa	Nữ	5 - 10 năm
11	Phạm Văn Hùng	Nam	Trên 10 năm
12	Hoàng Thị Hương	Nữ	Dưới 5 năm
13	Đỗ Văn Huy	Nam	Trên 10 năm
14	Vũ Thị Hường	Nữ	5 - 10 năm
15	Nguyễn Văn Khánh	Nam	Dưới 5 năm

16	Trần Thị Khuyên	Nữ	Trên 10 năm
17	Lê Văn Lâm	Nam	5 - 10 năm
18	Phạm Thị Lan	Nữ	Dưới 5 năm
19	Hoàng Văn Long	Nam	Trên 10 năm
20	Đỗ Thị Mai	Nữ	Dưới 5 năm
21	Vũ Văn Minh	Nam	5 - 10 năm
22	Nguyễn Thị Nga	Nữ	Dưới 5 năm
23	Trần Văn Nghĩa	Nam	Trên 10 năm
24	Lê Thị Ngọc	Nữ	5 - 10 năm
25	Phạm Văn Phong	Nam	Dưới 5 năm
26	Hoàng Thị Quyên	Nữ	Dưới 5 năm
27	Đỗ Văn Quang	Nam	Trên 10 năm
28	Vũ Thị Quỳnh	Nữ	5 - 10 năm
29	Nguyễn Văn Sơn	Nam	Dưới 5 năm
30	Trần Thị Thảo	Nữ	Trên 10 năm
31	Lê Văn Thuận	Nam	5 - 10 năm

32	Phạm Thị Trang	Nữ	Dưới 5 năm
33	Hoàng Văn Tùng	Nam	Trên 10 năm
34	Đỗ Thị Tuyết	Nữ	Dưới 5 năm
35	Vũ Văn Việt	Nam	5 - 10 năm
36	Nguyễn Thị Xuân	Nữ	Dưới 5 năm
37	Trần Văn Yến	Nam	Trên 10 năm
38	Lê Thị Yến	Nữ	5 - 10 năm
39	Phạm Văn Yên	Nam	Dưới 5 năm
40	Hoàng Thị Ánh	Nữ	Trên 10 năm
41	Đỗ Văn Bảo	Nam	5 - 10 năm
42	Vũ Thị Bích	Nữ	Dưới 5 năm
43	Nguyễn Văn Cảnh	Nam	Trên 10 năm
44	Trần Thị Chi	Nữ	Dưới 5 năm
45	Lê Văn Chính	Nam	5 - 10 năm
46	Phạm Thị Diễm	Nữ	Dưới 5 năm
47	Hoàng Văn Đạt	Nam	Trên 10 năm

48	Đỗ Thị Điệp	Nữ	Dưới 5 năm
49	Vũ Văn Đức	Nam	5 - 10 năm
50	Nguyễn Thị Dung	Nữ	Dưới 5 năm
51	Trần Văn Duy	Nam	Trên 10 năm
52	Lê Thị Duyên	Nữ	5 - 10 năm
53	Phạm Văn Đại	Nam	Dưới 5 năm
54	Hoàng Thị Hà	Nữ	Trên 10 năm
55	Đỗ Văn Hải	Nam	5 - 10 năm
56	Vũ Thị Hằng	Nữ	Dưới 5 năm
57	Nguyễn Văn Hiệu	Nam	Trên 10 năm
58	Trần Thị Hoài	Nữ	Dưới 5 năm
59	Lê Văn Hoàn	Nam	5 - 10 năm
60	Phạm Thị Hoàng	Nữ	Dưới 5 năm
61	Hoàng Văn Hùng	Nam	Trên 10 năm
62	Đỗ Thị Hương	Nữ	Dưới 5 năm
63	Vũ Văn Huy	Nam	5 - 10 năm

64	Nguyễn Thị Huệ	Nữ	Dưới 5 năm
65	Trần Văn Hưng	Nam	Trên 10 năm
66	Lê Thị Hường	Nữ	5 - 10 năm
67	Phạm Văn Huyền	Nam	Dưới 5 năm
68	Hoàng Thị Lan	Nữ	Trên 10 năm
69	Đỗ Văn Long	Nam	5 - 10 năm
70	Vũ Thị Loan	Nữ	Dưới 5 năm
71	Nguyễn Văn Lợi	Nam	Trên 10 năm
72	Trần Thị Mai	Nữ	Dưới 5 năm
73	Lê Văn Mạnh	Nam	5 - 10 năm
74	Phạm Thị Mỹ	Nữ	Dưới 5 năm
75	Hoàng Văn Nam	Nam	Trên 10 năm
76	Đỗ Thị Ngân	Nữ	5 - 10 năm
77	Vũ Văn Nghĩa	Nam	Dưới 5 năm
78	Nguyễn Thị Ngọc	Nữ	Trên 10 năm
79	Trần Văn Nhân	Nam	5 - 10 năm

80	Lê Thị Như	Nữ	Dưới 5 năm
81	Phạm Văn Phát	Nam	Trên 10 năm
82	Hoàng Thị Phương	Nữ	5 - 10 năm
83	Đỗ Văn Phúc	Nam	Dưới 5 năm
84	Vũ Thị Phượng	Nữ	Trên 10 năm
85	Nguyễn Văn Quân	Nam	5 - 10 năm
86	Trần Thị Quỳnh	Nữ	Dưới 5 năm
87	Lê Văn Sơn	Nam	Trên 10 năm
88	Phạm Thị Thanh	Nữ	Dưới 5 năm
89	Hoàng Văn Thành	Nam	5 - 10 năm
90	Đỗ Thị Thảo	Nữ	Dưới 5 năm
91	Vũ Văn Thiên	Nam	Trên 10 năm
92	Nguyễn Thị Thu	Nữ	5 - 10 năm
93	Trần Văn Tiến	Nam	Dưới 5 năm
94	Lê Thị Trà	Nữ	Trên 10 năm
95	Phạm Văn Trung	Nam	5 - 10 năm

96	Hoàng Thị Tuyết	Nữ	Dưới 5 năm
97	Đỗ Văn Tùng	Nam	Trên 10 năm
98	Vũ Thị Tuyền	Nữ	5 - 10 năm
99	Nguyễn Văn Vinh	Nam	Dưới 5 năm
100	Trần Thị Xuân	Nữ	Trên 10 năm

Phụ lục 3: Kết quả khảo sát

STT	***Nội dung***	***Rất đồng ý***	***Đồng ý***	***Không ý kiến***	***Không đồng ý***	***Hoàn toàn không đồng ý***
Mức độ hài lòng về tiền lương						
1	Tiền lương tương xứng và công bằng dựa trên năng lực và kết quả thực hiện công việc	3	17	25	37	18
2	Mức lương anh (chị) nhận được là cạnh tranh so với mặt bằng thị trường ở các bệnh viện khác cùng ngành nghề	10	47	20	18	5
3	Các điều kiện để xét nâng lương hàng năm là hợp lý	20	48	22	7	3
Mức độ hài lòng về phụ cấp						
1	Anh (chị) cảm thấy hài lòng với các phụ cấp nhận được từ bệnh viện	17	38	20	18	7
Mức độ hài lòng về các khoản phụ cấp						
1	Các mức thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	3	26	25	37	9

2	Chính sách khen thưởng kịp thời, đúng đối tượng và có tác dụng khuyến khích cao đối với sự đóng góp của nhân viên	6	12	27	34	21
3	Anh (chị) cảm thấy hài lòng với các mức thưởng nhận được từ bệnh viện	3	12	33	32	20
Mức độ hài lòng về điều kiện làm việc						
1	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	17	38	30	10	5
2	Anh/chị được trang bị đầy đủ phương tiện làm việc.	28	32	27	10	3
3	Điều kiện làm việc đảm bảo đáp ứng các tiêu chuẩn về ánh sáng, độ ồn, độ rung, bụi, chất độc hại...	29	41	20	6	4
4	Không gian làm việc rộng rãi, thoáng mát.	28	32	27	10	3
5	Trang thiết bị bảo hộ lao động đạt tiêu chuẩn	29	42	19	7	3
Mức độ hài lòng về lộ trình thăng tiến						
1	Quy trình thăng tiến rõ ràng	27	48	12	9	4
2	Tiêu chí thăng tiến rõ ràng, phù hợp	12	36	37	12	3

3	Cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả bác sĩ trong bệnh viện	3	10	55	22	10
4	Bệnh viện có quy trình đào tạo để thăng tiến trong công việc	5	33	42	14	6
Mức độ hài lòng về công tác đào tạo						
1	Số lượng các chương trình đào tạo có phù hợp với mong muốn	27	48	12	9	4
2	Chất lượng của các chương trình đào tạo	30	51	12	5	2
Mức độ hài lòng về đánh giá thực hiện công việc						
1	Có tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng hợp lý	2	6	23	56	13
2	Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	5	18	54	18	5
3	Đánh giá công việc có chu kỳ	25	46	24	4	1
4	Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	12	38	20	7	3
Mức độ hài lòng trong công việc						
1	Hài lòng về vị trí công việc	13	27	37	23	10
2	Mức độ căng thẳng các anh (chị) đang có tại bệnh viện là lớn	16	28	15	30	11

3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	5	12	38	35	10
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình	8	17	58	15	5
5	Sẵn sàng cùng Bệnh viện vượt qua mọi khó khăn	3	5	30	38	14
Thái độ làm việc của đội ngũ bác sĩ						
1	Anh (chị) có phải là người tuân thủ các quy định tại bệnh viện	35	56	4	3	2
2	Anh (chị) là một người thích làm việc nhóm	26	54	12	6	4
3	Mối quan hệ của anh (chị) với đồng nghiệp ở mức tốt	17	36	27	12	8
Năng suất lao động của đội ngũ bác sĩ						
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	2	7	52	31	8
2	Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	11	72	11	4	2
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	3	37	51	6	3