

# ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ MỘT SỐ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG CỦA NHÂN VIÊN KHỐI HÀNH CHÍNH TẠI BỆNH VIỆN CHẤN THƯƠNG CHÍNH HÌNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH, NĂM 2019

Hoàng Thị Mai<sup>1</sup>, Nguyễn Đức Thành<sup>2</sup>

## TÓM TẮT

**Đặt vấn đề:** Đặc thù công việc của khối hành chính tại bệnh viện có tính lặp đi lặp lại, gây nhàm chán, hiệu quả công việc không cao. Do đó, chúng tôi tiến hành nghiên cứu khảo sát các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối hành chính.

**Phương pháp:** Mô tả cắt ngang, kết hợp định lượng và định tính. Phỏng vấn trực tiếp 133 nhân viên hành chính, phỏng vấn sâu 08 cuộc gồm phó giám đốc và trưởng các phòng ban và 03 thảo luận nhóm dành cho chuyên viên, viên chức không có chuyên môn y khoa. Thời gian nghiên cứu từ tháng 03/2019 – 07/2019.

**Kết quả:** Tỷ lệ nhân viên hành chính có động lực làm việc là 75,9%, trong đó sự hài lòng (78,2%), sự tận tâm (75,9%). Các yếu tố ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên khối hành chính bao gồm đào tạo và phát triển, quản trị và điều hành, quan hệ trong công việc và văn hóa làm việc. Các yếu tố ảnh hưởng tiêu cực bao gồm thu nhập, các chế độ đãi ngộ khác và điều kiện làm việc.

**Kết luận:** Để tăng cường động lực cho nhân viên hành chính, bệnh viện cần tạo điều kiện làm thêm tăng thu nhập, nâng cấp cơ sở hạ tầng và trang thiết bị phục vụ công việc cho nhân viên hành chính cũng như đa dạng hóa đầu công việc và luân chuyển nhân viên để tránh nhàm chán.

**Từ khóa:** Động lực làm việc; nhân viên khối hành chính tại bệnh viện

## ABSTRACT:

**WORK MOTIVATION AND ITS ASSOCIATED FACTORS OF ADMINISTRATIVE STAFF AT HOSPITAL FOR TRAUMATOLOGY AND ORTHOPAEDICS OF HOCHIMINH CITY, IN 2019**

**Background:** The job characteristics of the administrative department in the hospital are repetitive, boring and not highly effective. Therefore, we conduct research to investigate factors affecting the work motivation of administrative staff.

**Methods:** Cross sectional descriptions, quantitative and qualitative combinations. Direct interview with 133 administrative staff, in-depth interview with 08 members including deputy directors and head of departments and 03 group discussions for specialists and officials without medical expertise. Research period from 03/2019 - 07/2019.

**Results:** The proportion of administrative staff with work motivation is 75.9%, in which satisfaction (78.2%), conscientiousness (75.9%). Positive influences that contribute to the work motivation of administrative staff are training and development, administration and administration, work relations and work culture. Negative influences are income, other remuneration regimes and working conditions.

**Conclusion:** In order to enhance the work motivation for administrative staff, hospitals need to create conditions to increase income, upgrade infrastructure and equipment to serve the work of administrative staff as well as diversify early work and staff rotation to avoid boredom.

**Keywords:** Work motivation; administrative staff at the hospital.

## I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động (NLD) để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả của nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người,

1. Bệnh viện Chấn thương chỉnh hình
2. Đại học Y tế Công cộng Hà Nội

» Ngày nhận bài: 18/07/2019 | » Ngày phản biện: 25/07/2019 | » Ngày duyệt đăng: 31/07/2019

trong môi trường sống và làm việc của con người. Do đó, hành vi có động lực trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố: văn hóa tổ chức, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của tổ chức và các chính sách về nhân lực, cũng như việc thực hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về cá nhân NLD cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính mình; chẳng hạn như: nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị [1].

Động lực làm việc của nhân viên y tế (NVYT) bị tác động bởi nhiều yếu tố bao gồm giá trị riêng của NVYT, đạo đức nghề nghiệp, sự trả công, môi trường làm việc, sự hỗ trợ của hệ thống y tế,... Kỹ năng và năng lực làm việc của NVYT không được tận dụng nếu động lực làm việc của NVYT yếu kém, muốn NVYT có động lực làm việc tốt cần phải đề cao giá trị đạo đức của NVYT, trả công thỏa đáng, tạo môi trường làm việc tốt và các việc hỗ trợ cho NVYT, đặc biệt là đảm bảo có đầy đủ các trang thiết bị, thuốc thiết yếu, cơ sở hạ tầng, hệ thống thông tin y tế.

Theo Thông tư 08/2007/TTLT BYT ngày 05/6/2007, khối quản lý, hành chính chiếm tỷ lệ 18-20% trong tổng số cán bộ viên chức của cả bệnh viện (BV) [2]. Hoạt động chung tại BV không thể tách rời nhân viên khối hành chính (NVKHC) với khối lâm sàng và cận lâm sàng, tất cả là một mắt xích, có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Khối lâm sàng và cận lâm sàng tại BV Chấn thương Chỉnh hình (CTCH) cho rằng, công việc của nhân viên khối hành chính đơn giản là ngồi bàn giấy với hồ sơ, sắp xếp và ghi chép, nhưng trên thực tế, ngày nay công việc của nhân viên khối hành chính lại không đơn giản như cách chúng ta vẫn nghĩ. Có nhiều yêu cầu công việc cần phải thực hiện đối với họ, xử lý công việc theo đúng quy định của pháp luật.

Trong năm vừa qua đã có một số NVKHC không hoàn thành nhiệm vụ được giao, trong khi các nhân viên y tế khối lâm sàng và cận lâm sàng đều hoàn thành và hoàn thành tốt nhiệm vụ. Vậy câu hỏi đặt ra là: Động lực làm việc của NVKHC của BV CTCH Tp.HCM như thế nào? Những yếu tố nào ảnh hưởng tới động lực làm việc của họ? Để trả lời hai câu hỏi trên, chúng tôi nghiên cứu (NC) khảo sát các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NVKHC với các mục tiêu sau:

#### Mục tiêu NC:

1. Mô tả động lực làm việc của NVKHC tại BV CTCH Tp.HCM năm 2019.
2. Phân tích một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NVKHC BV CTCH Tp.HCM năm 2019.

## II. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Đối tượng NC

- Tất cả nhân viên đang làm việc trực tiếp tại khối hành chính BV CTCH.

- Ban Giám đốc, Trưởng phó các phòng ban chức danh nghề nghiệp của các phòng ban

#### Tiêu chí lựa chọn

- Viên chức, NLD có thời gian công tác tối thiểu là 1 năm trở lên.

- Đồng ý tham gia NC trên tinh thần tự nguyện.

#### Tiêu chí loại trừ

- Viên chức, NLD không có mặt, hoặc từ chối tham gia NC.

Thời gian NC: Từ tháng 03 đến tháng 07 năm 2019.

Địa điểm NC: BV Chấn thương Chỉnh hình Tp.HCM

### 2.2. Thiết kế NC

- Mô tả cắt ngang, kết hợp NC định lượng và định tính; NC định lượng được tiến hành trước, NC định tính thực hiện sau.

- Sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm, người phỏng vấn hỏi các câu hỏi dựa trên các nhóm chủ đề đã soạn sẵn theo các mục tiêu nghiên cứu.

- Số liệu định lượng được xử lý bằng phần mềm Stata. Số liệu định tính được xử lý và phân tích theo nội dung phỏng vấn sâu, phân tích dữ liệu theo từng chủ đề.

- NC đã được thông qua Hội đồng Y đức trường Đại học Y tế Công cộng Hà Nội.

## III. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### 3.1. Đặc điểm NVKHC tham gia NC

Khảo sát 133 NVKHC, ghi nhận 54,1% là nam và 45,9% là nữ. Về độ tuổi, nhóm 40-49 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 39,8%, ở vị trí thứ 2 là nhóm 30-39 tuổi với 27,8%. 2 nhóm còn lại là nhóm trên 50 tuổi và nhóm dưới 30 tuổi với tỷ lệ lần lượt là 18,0% và 14,3%. Về tình trạng hôn nhân, đa số NVKHC đã lập gia đình với 70,7%. Số còn độc thân chiếm khoảng 24,1% và còn lại một ít đã ly hôn hoặc góa bụa (5,3%). Về trình độ học vấn, gần 50% có trình độ từ đại học trở lên (đại học: 36,1% và sau đại học 13,5%), 50% còn lại là có trình độ cao đẳng, trung cấp (24,15%) và trình độ khác (26,3%). Về thâm niên công tác, trên 15 năm chiếm tỷ lệ cao nhất với 43,1%. Nhóm có thâm niên 6-15 năm xếp ở vị trí thứ 2 với 31,6% và nhóm có thời gian làm việc dưới 5 năm chiếm 26,3%. Về loại hợp đồng làm việc, đối tượng nghiên cứu thuộc biên chế chiếm số đông với 70,7% nhưng có cũng có đến gần 1/3 là cán bộ hợp đồng (29,3%).

### 3.2. Động lực làm việc của NVKHC

#### a) Sự hài lòng với công việc

Trong số 3 nội dung cấu thành nên sự hài lòng với công việc, nội dung rất hài lòng về công việc là nội dung

có nhiều ý kiến đồng ý nhất (84,2%) với điểm trung bình ở mức 4,35. Hải lòng với cơ hội sử dụng khả năng của bản thân là nội dung có ý kiến đồng ý thứ hai (81,9%) với mức điểm trung bình 4,19. Nội dung cuối về việc đồng ý có động lực làm việc chỉ có tỷ lệ dưới 80% và mức điểm trung bình dưới 4,0.

**Bảng 1: Động lực làm việc với sự hài lòng công việc**

STT	Nội dung	Mức độ đồng ý; n (%)					TB	ĐLC
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý		
A1	Có động lực làm việc	8 (0,8)	7 (5,3)	26 (19,5)	78 (58,6)	21 (15,8)	3,83	0,780
A2	Rất hài lòng với công việc	0 (0,0)	0 (0,0)	21 (15,8)	44 (33,1)	68 (51,1)	4,35	0,741
A3	Hài lòng với cơ hội sử dụng khả năng của bản thân	0 (0,0)	0 (0,0)	24 (18,0)	60 (45,1)	49 (36,8)	4,19	0,719

**b) Sự cam kết với tổ chức**

Trong số 4 nội dung cấu thành nên sự cam kết với tổ chức, chỉ có duy nhất nội dung nhận thấy giá trị của bản thân khi làm việc ở BV là nội dung có tỷ lệ ý kiến đồng ý và điểm trung bình cao (88,0% và 4,10). Ba nội dung còn

lại đều có tỷ lệ ý kiến đồng ý ở mức trên dưới 80% và điểm trung bình dưới 4,0. Cụ thể, tự hào khi làm việc ở BV có tỷ lệ đồng ý ở mức 80,5%, cảm thấy vui khi làm việc tại viện có tỷ lệ đồng ý ở mức 81,9% và BV đã truyền cảm hứng để làm tốt công việc có tỷ lệ đồng ý ở mức 82%.

**Bảng 2: Động lực làm việc với sự cam kết với tổ chức**

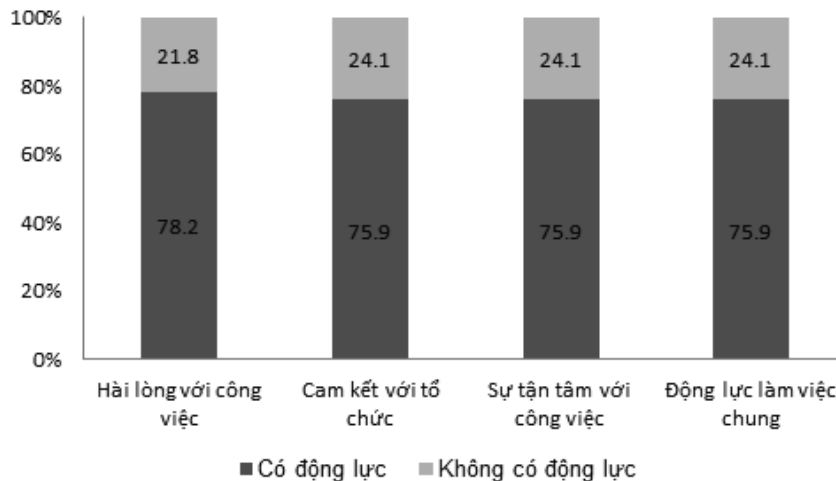
STT	Nội dung	Mức độ đồng ý; n (%)					TB	ĐLC
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý		
1	Nhận thấy giá trị của bản thân khi làm việc ở BV	0 (0,0)	1 (0,8)	15 (11,3)	87 (65,4)	30 (22,6)	4,10	0,601
2	Tự hào khi làm việc ở BV	0 (0,0)	0 (0,0)	26 (19,5)	100 (75,2)	7 (5,3)	3,86	0,479
3	Vui vì làm việc ở BV này hơn là làm ở những viện khác	0 (0,0)	1 (0,8)	23 (17,3)	91 (68,4)	18 (13,5)	3,95	0,581
4	BV đã truyền cảm hứng để làm tốt công việc của mình	0 (0,0)	3 (2,3)	21 (15,8)	104 (78,2)	5 (3,8)	3,83	0,510

**c) Tỷ lệ NVHC có động lực làm việc**

Tổng hợp động lực làm việc chung của NVKHC tại BV thông qua 3 câu phần và 10 tiêu mục cho thấy câu phần về hài lòng với công việc có tỷ lệ có động lực cao nhất với 78,2%.

Hai câu phần còn lại (cam kết với tổ chức và tận tâm với công việc) có tỷ lệ có động lực thấp hơn một chút và cùng ở mức 75,9%. Cuối cùng, đánh giá tổng hợp cho thấy tỷ lệ NVKHC có động lực làm việc tại thời điểm nghiên cứu là 75,9%.

Hình 1: Tỷ lệ NVKHC chính có động lực làm việc



### 3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NVKHC

a) Các yếu tố ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của NVKHC bao gồm đào tạo và phát triển, quản trị và điều hành, quan hệ trong công việc và văn hóa làm việc.

Việc triển khai chính sách đào tạo này còn được thông suốt giữa các cấp quản lý cũng như các khoa phòng trong BV. Quá trình tiến hành đào tạo được các nhân viên nhận xét rằng có sự phân bổ phù hợp giữa nhu cầu cá nhân và yêu cầu chuyên môn công việc.

“*Riêng về đào tạo thì có thể nói BV có chính sách rất phù hợp và hỗ trợ anh chị em nhân viên chúng tôi đi học, đi đào tạo để được nâng cao trình độ. Việc chúng tôi được đào tạo đều được dựa trên nhu cầu của bản thân và yêu cầu chuyên môn công việc. Đi học về xong cảm thấy giúp ích được cho BV và bản thân*” (TLN chuyên viên).

Nhiều nhân viên cho biết lãnh đạo BV và các quản lý khoa phòng nhìn chung có sự ghi nhận và đánh giá phù hợp với năng lực của nhân viên. Không những vậy, BV cũng có chính sách tăng cường hỗ trợ năng lực thông qua giám sát và đào tạo để giúp cho nhân viên nâng cao năng lực và mức độ tự tin.

“*Ban giám đốc đã ban hành các quy chế và quy trình liên quan đến việc quản lý, triển khai và đánh giá việc thực hiện công việc ở cấp độ toàn cơ quan một cách rõ ràng và phù hợp. Điều này làm cho anh chị em nhân viên khỏi hành chính nói riêng và cả BV nói chung cảm thấy yên tâm và làm việc có động lực vì mình được đánh giá đúng theo khả năng và đóng góp của mình, tùy theo từng vị trí*”. (TLN chuyên viên)

b) Các yếu tố ảnh hưởng tiêu cực bao gồm thu nhập, các chế độ đãi ngộ khác và điều kiện làm việc.

Việc chưa có các chính sách hoặc các hoạt động nhằm tăng thu nhập cho đa số NVKHC là yếu tố ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc của họ.

“*Chế độ tiền lương và phụ cấp hiện tại được BV thực hiện đúng theo quy định nhưng chưa có nhiều chính sách ưu đãi để tăng thu nhập, cải thiện đời sống cho anh chị em khối hành chính*” (TLN chuyên viên).

Việc hiện chưa có các phần mềm chuyên dụng phục vụ cho công tác quản lý, điều hành và triển khai các công việc của NVKHC.

“*Nhìn chung, cơ sở hạ tầng hiện nay của BV chưa đáp ứng được yêu cầu công việc và đang trong tình trạng xuống cấp. Diện tích BV hạn chế đồng thời trang thiết bị mới chỉ đáp ứng được một phần nhu cầu của nhân viên và cán bộ. BV cũng đang nỗ lực để nâng cấp, cải tạo*” (TLN chuyên viên).

## IV. BÀN LUẬN

Tỷ lệ NVKHC có động lực làm việc tại BV CTCH Tp.HCM năm 2019 đạt ở mức 78,2%. Đây là tỷ lệ ở mức tương đối cao so với các nghiên cứu khác về động lực làm việc của NVYT. Cụ thể so với các NC của V.V.Tài tại Quảng Ninh (51,5%, 2010), N.Đ.Toàn tại Lạng Sơn (47%, 2013), T.V.Hào tại Đồng Tháp (58,8%, 2015) và H.N.T.Mai tại Tp. HCM (65,8%, 2017) tỷ lệ NVYT có động lực làm việc trong NC này cao hơn khá nhiều [3,4,5,6]. Có sự khác biệt vì nghiên cứu này tìm hiểu động lực làm việc của chỉ riêng các NVKHC tại BV. Điều này có thể cho thấy dường như động lực làm việc của khối lâm sàng thấp hơn một chút so với khối hành chính tại các BV.

NC của Marc Bonenberger và Ameneh cũng chỉ ra kết quả tương tự với việc nêu rõ điều kiện làm việc là

yếu tố tác động rất lớn đến mức độ hài lòng của nhân viên trong BV [7,8]. Tuy nhiên, đối với BV CTCH Tp. HCM, để cải thiện vấn đề này trong một thời gian ngắn là điều không hề dễ dàng vì đa số các NVKHC hiện nay phần lớn chủ yếu trong vấn đề này phần nhiều liên quan đến cơ sở hạ tầng và trang thiết bị không đáp ứng được nhu cầu công việc của họ. Muốn giải quyết được vấn đề này, chắc chắn BV sẽ cần có lộ trình dài hơi với việc huy động nguồn lực từ nhiều nguồn, có thể thông qua xã hội hóa cũng như đổi mới khả năng cung cấp dịch vụ để tăng nguồn và quay trở lại tái đầu tư cho BV [9].

NC H.N.Thành cho thấy việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ có những tác động tích cực đến động lực làm việc nhân viên tại BV. Điều

này góp phần giúp họ cảm yêu thích hơn đối với công việc và gắn bó hơn với đơn vị, tổ chức [10]. NC của H.T.T.Hàng và cộng sự tại BVĐK Vĩnh Long cũng cho thấy nhu cầu được đào tạo và phát triển chuyên môn là nhu cầu quan trọng và không thể thiếu đối với NVYT. Đây là một trong những yếu tố làm tăng động lực làm việc của họ [11].

#### V. KẾT LUẬN

Để tăng cường động lực cho NVKHC, BV cần tạo điều kiện làm thêm tăng thu nhập, nâng cấp cơ sở hạ tầng và trang thiết bị phục vụ công việc cho NVKHC cũng như đa dạng hóa đầu công việc và luân chuyển nhân viên để tránh nhàm chán.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Bộ Y tế và Bộ Nội vụ (2008), Thông tư liên tịch hướng dẫn định mức biên chế sự nghiệp trong các cơ sở y tế nhà nước, chủ biên, Hà Nội.
3. Võ Văn Tài (2010), *Thực trạng nguồn nhân lực và một số yếu tố liên quan đến động lực làm việc của bác sĩ Bệnh viện Đa khoa tỉnh Quảng Ninh năm 2009 - 2010*, Trường Đại học Y tế Công cộng, Hà Nội.
4. Nguyễn Đình Toàn (2013), *Thực trạng nguồn nhân lực và một số yếu tố liên quan đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện đa khoa huyện Lạng Giang, tỉnh Bắc Giang năm 2013*, Trường Đại học Y tế Công cộng, Hà Nội.
5. Trần Việt Hào (2015), *Động lực làm việc và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của bác sĩ Bệnh viện Đa khoa Đồng Tháp năm 2015*, Trường Đại học Y tế Công cộng, Hà Nội.
6. Huỳnh Ngọc Tuyết Mai (2017), *Động lực làm việc và một số yếu tố ảnh hưởng của điều dưỡng tại các khoa Lâm sàng Bệnh viện Bệnh Nhiệt đới thành phố Hồ Chí Minh năm 2017*, Trường Đại học Y tế Công cộng, Hà Nội.
7. Hồ Ngọc Thành (2016), *Động lực làm việc của nhân viên y tế và một số yếu tố ảnh hưởng, Bệnh viện đa khoa huyện Tam Nông, Đồng Tháp năm 2016*, Trường Đại học Y tế Công cộng, Hà Nội.
8. Hồ Thị Thu Hằng, Đỗ T Lệ Thu và Nguyễn Kiều Trinh (2015), *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện đa khoa tỉnh Vĩnh Long năm 2015*.
9. Bonenberger M và các cộng sự. (2014), "The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study", *Hum Resour Health*. 12(43).
10. Ameneh Barikani (2013), "Satisfaction and Motivation of General Physicians toward their career", *Global Journal of Health Science*. 5(1).
11. Yu Zhou, Yingying Zhang và Ángeles Montoro- Sánchez (2011), "Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour", *International Journal of Manpower*. 32(1), tr. 81-88.