

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Cao Hoàng Long và Hoàng Yên** - Đóng góp của các nhân tố vào tăng trưởng đầu ra và phân rã đóng góp của TFP ngành sản xuất chế biến thực phẩm và ngành sản xuất đồ uống Việt Nam. **Mã số: 141.mEco.11** 2
Contribution of factors to output growth and Contribution of TFP in Food Processing and Beverage industry of Vietnam
- 2. Phan Trần Trung Dũng** - Các nhân tố tác động tới ý định đầu tư chứng khoán phái sinh của nhà đầu tư cá nhân: trường hợp nghiên cứu tại Việt Nam. **Mã số: 141.1TrEM.11** 11
Factors Affecting Derivatives Investment Intention of Individual Investor: A Case Study in Vietnam

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Nguyễn Thị Thanh Phương** - Nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng ERP và sự tác động tới kế toán quản trị trong doanh nghiệp: khảo sát trên địa bàn Thành phố Hà Nội. **Mã số: 141.2BAcc.21** 20
Research Factors Affecting ERP Application and the Impact on Corporate Accounting Management: a Survey in Hanoi City
- 4. Phạm Văn Tuấn** - Tác động của truyền miệng điện tử đến ý định mua hàng của người tiêu dùng trên nền tảng thương mại trực tuyến tại thị trường Việt Nam. **Mã số: 141.2BMkt.21** 30
Impacts of Electronic Worth of Mouth on the Purchasing Intention of Consumer on E-Commerce Platforms in Vietnam
- 5. Nguyễn Thu Hà và Nguyễn Hoàng** - Nghiên cứu hành vi khách du lịch tại các khách sạn 4 sao trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh: phân tích dữ liệu từ trang Booking.com. **Mã số: 141.2BMkt.21** 39
A Study on Tourist Behaviour at 4-Star Hotels in Quảng Ninh Province: Data Analysis from Booking.com
- 6. Trần Mai Đông và Trần Huỳnh Ngân** - Một số giải pháp nâng cao sự thỏa mãn công việc của nhân viên y tế: tại bệnh viện đa khoa Đồng Nai. **Mã số: 141.2HRMg.21** 49
Some Suggestions to Improve Job Satisfaction Among Medical Staffs: A Case Study of Dong Nai General Hospital

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 7. Trần Thị Hồng Liên** - Công viên khoa học như là trung tâm của hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo: góc nhìn hệ thống và những hàm ý cho Thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 141.3OMIs.31** 55
Science Park as the Central Part of a Start-up Ecosystem: A System Thinking Perspective and Implications for Ho Chi Minh City
- 8. Trần Văn Trang** - Ảnh hưởng của các yếu tố hỗ trợ và trở ngại cá nhân tới ý định hành vi khởi sự kinh doanh: nhận thức của nữ sinh viên một số trường đại học tại Hà Nội. **Mã số: 141.3OMIs.31** 63
Impacts of Support Factor and Personal Prevetion to Business of FEMALE Students in Some Hanoi-based Universities

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ THỎA MÃN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN Y TẾ: TẠI BỆNH VIỆN ĐA KHOA ĐỒNG NAI

Trần Mai Đông

Trường ĐH Kinh Tế Tp Hồ Chí Minh

Email: tmdong@ueh.edu.vn

Trần Huỳnh Ngân

Trường ĐH Kinh Tế Tp Hồ Chí Minh

Email: huynhngan812@gmail.com

Ngày nhận: 10/03/2020

Ngày nhận lại: 01/04/2020

Ngày duyệt đăng: 10/04/2020

Bài nghiên cứu được thực hiện nhằm đóng góp một số giải pháp nâng cao sự thỏa mãn trong công việc của cán bộ y tế, góp phần giữ chân nhân viên có chuyên môn và làm tăng sự gắn kết của họ. Qua việc biện luận các lý thuyết có liên quan, nghiên cứu đề xuất mô hình lý thuyết gồm 6 yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên: (1) Lương và phúc lợi, (2) Đào tạo - thăng tiến, (3) Cấp trên, (4) Đồng nghiệp, (5) Điều kiện làm việc và (6) An toàn công việc. Nghiên cứu thực hiện phỏng vấn tay đôi với 5 nhân viên y tế (là bác sỹ, dược sỹ và điều dưỡng có kinh nghiệm làm việc trên 4 năm) nhằm tìm hiểu sâu những nguyên nhân dẫn đến sự chưa thỏa mãn trong công việc của nhân viên; đồng thời, hiệu chỉnh, bổ sung và hoàn thiện thang đo cho bảng khảo sát chính thức. Kết quả khảo sát 223 nhân viên y tế đang làm việc tại Bệnh viện Đa khoa Đồng Nai cho thấy, đồng nghiệp và điều kiện làm việc là hai yếu tố mà nhân viên cảm thấy hài lòng hơn những yếu tố còn lại. Trong khi đó, an toàn công việc là yếu tố nhận được sự hài lòng ít nhất từ người lao động.

Từ khóa: Sự thỏa mãn trong công việc, nhân viên y tế, bệnh viện Đa khoa Đồng Nai.

1. Đặt vấn đề

Trong môi trường kinh doanh toàn cầu hóa như hiện nay, một công ty có thể nhanh chóng bắt kịp kỹ thuật sản xuất của đối thủ cạnh tranh bằng cách mua công nghệ mới, có thể dễ dàng huy động vốn bằng cách vay ngân hàng hay phát hành cổ phiếu; nhưng đối với nguồn nhân lực, yếu tố quan trọng, xác định lợi thế cạnh tranh và sự tồn vong của một doanh nghiệp, thì cần có một khoảng thời gian dài để xây dựng, đào tạo, phát triển và duy trì. Khi một nhân sự quan trọng ra đi, họ mang theo cả tri thức, khách hàng và đôi khi là bí mật kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, các doanh nghiệp tư nhân lẫn cơ quan nhà nước đều không ngừng hoàn thiện chính sách của mình để có thể giữ chân người lao động. Trong đó, sự thỏa mãn công việc được xem là một trong những yếu tố cần được quan tâm hàng đầu (Lawler và Porter, 1967).

Trong báo cáo cải tiến chất lượng Sở Y tế Đồng Nai (2017), sự hài lòng trong công việc của đội ngũ nhân viên y tế được đánh giá chưa đạt so với mức điểm được đề ra. Xuất phát từ tình hình thực tiễn này tại Bệnh viện, nơi các nhân viên y tế phải làm

việc trong một môi trường bệnh nhân quá tải tạo nên áp lực công việc cao làm ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống của họ (Bệnh viện Đa Khoa Đồng Nai, 2018) và nhóm tác giả nhận thấy vấn đề cấp thiết hiện nay là cần có một nghiên cứu về thực trạng sự thỏa mãn công việc của đội ngũ cán bộ y tế, từ đó đề xuất một số giải pháp được nhằm cải thiện và nâng cao sự hài lòng của họ. Việc đảm bảo sự thỏa mãn công việc cho nhân viên y tế là điều cần thiết và quan trọng để giữ chân đội ngũ y bác sỹ vừa có tâm vừa có tầm với nghề; đồng thời, cung cấp dịch vụ y tế hiệu quả cho cộng đồng. Bài nghiên cứu được thực hiện tiến hành khảo sát phần lớn nhân viên y tế tại bệnh viện Đa khoa Đồng Nai.

2. Cơ sở lý thuyết về sự thỏa mãn công việc và thực trạng sự thỏa mãn công việc đội ngũ nhân viên y tế

2.1. Sự thỏa mãn công việc

Hiện nay có khá nhiều khái niệm về sự thỏa mãn trong công việc. Lý thuyết của Hoppock (1935) đo lường sự thỏa mãn này theo nhiều khía cạnh khác nhau, sự thỏa mãn trong công việc nói chung không đơn thuần là tổng cộng sự thỏa mãn theo từng khía cạnh. Một số nhà nghiên cứu khác nhận định rằng sự

thỏa mãn công việc thể hiện mức độ mà người lao động cảm nhận và định hướng tích cực đối với công việc trong tổ chức (Vroom, 1964; Weiss và cộng sự, 1967). Sự thỏa mãn trong công việc là cảm giác của người lao động về sự thành công trong công việc và có liên quan trực tiếp đến phúc lợi cá nhân (Kaliski, 2007). Như vậy, nhìn chung một cá nhân được xem là thỏa mãn với công việc khi họ cảm thấy thoải mái và hài lòng với công việc, đó chính là động lực giúp họ phát huy hết năng lực của mình khi làm việc.

Các chỉ số để đánh giá mức độ thỏa mãn công việc của một người là bản chất công việc, tiền lương, thăng tiến, đồng nghiệp và sự giám sát của cấp trên (Smith và cộng sự, 1969). Nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) sử dụng chỉ số mô tả công việc JDI - Job Description Index (bao gồm 5 nhân tố: Bản chất công việc, đồng nghiệp, lãnh đạo, tiền lương, đào tạo và thăng tiến) của Smith và cộng sự (1969) để đo lường mức độ thỏa mãn trong công việc của nhân viên tại Việt Nam. Đồng thời, tác giả cũng bổ sung thêm hai nhân tố phúc lợi công ty và điều kiện làm việc vào thang đo JDI cho phù hợp với tình hình thực tế tại Việt Nam. Ngoài những yếu tố chính có tác động đến sự thỏa mãn công việc như lương, điều kiện làm việc, sự thăng tiến và mối quan hệ đồng nghiệp, thì an toàn công việc được xem xét như một khía cạnh quan trọng và yếu tố này ảnh hưởng đến nam giới nhiều hơn nữ giới (Parvin và Kabir, 2011). Ngoài ra, mối quan hệ giữa đồng nghiệp và cấp trên là hai yếu tố nhân viên cảm thấy rất dễ tác động đến sự hài lòng trong công việc (Wang và cộng sự, 2017). Để thúc đẩy sự thỏa mãn công việc cho những bác sĩ tại các bệnh viện công, Xi-Tong và cộng sự (2016) kiến nghị các nhà quản lý bệnh viện công về việc quan tâm nhiều hơn đến nhân viên qua một số yếu tố như điều kiện làm việc, nâng cao mức thu nhập, trao cơ hội học tập, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và cải thiện mối quan hệ giữa các đồng nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy bản chất công việc và cơ hội đào tạo thăng tiến được đánh giá là tác động mạnh nhất đến sự thỏa mãn trong công việc. Như vậy, dựa vào kết quả tổng hợp các nghiên cứu ở trên, có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên, trong đó lương và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, cấp trên, đồng nghiệp, điều kiện làm việc và an toàn công việc là những yếu tố được nhiều nghiên cứu lựa chọn và chứng minh là có tác động đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.

Lương, phúc lợi, đào tạo và cơ hội thăng tiến

Các nhà nghiên cứu cho rằng cùng ở một mức độ công việc thì người lao động sẽ cảm thấy thỏa mãn

hơn khi thu nhập cao hơn (Bedeian và cộng sự, 1992; Pettit Jr và cộng sự, 1997). Theo Spector (1997), lương được xem là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc vì nó gắn liền với các nhu cầu vật chất của cá nhân. Một số nhà nghiên cứu nhận định rằng cơ hội thăng tiến có mối quan hệ chặt chẽ với sự hài lòng trong công việc của người lao động (Pergamit & Veum, 1999; Ellickson, 2002). Đây là yếu tố về mặt tâm lý vì nó phản ánh nhận thức của nhân viên về các cơ hội để phát triển năng lực và thăng tiến trong tổ chức (Spector, 1997). Các yếu tố về đào tạo và thăng tiến bao gồm cơ hội tham gia các chương trình đào tạo, việc tổ chức tạo điều kiện cho nhân viên học tập hay sự công bằng của các chính sách và quy định về thăng tiến (Lâm Tấn Khải, 2017).

Cấp trên và đồng nghiệp

Hành vi của người lãnh đạo luôn có tác động đến tâm lý của nhân viên, qua đó giúp họ dễ dàng hòa nhập với tổ chức, cởi mở trong giao tiếp với đồng nghiệp và làm tăng mức độ tin cậy giữa họ với cấp trên (Tsitmideli và cộng sự, 2016). Tương tự, Lâm Tấn Khải (2017) cũng khẳng định việc cấp trên có tinh thần giúp đỡ và lắng nghe cấp dưới, thái độ thân thiện, cởi mở và công bằng cũng làm người lao động thỏa mãn hơn trong công việc. Ngoài ra, các mối quan hệ với đồng nghiệp cũng tạo nên áp lực hoặc động lực cho người lao động. Theo Zhou và George (2001), khi được làm việc trong một môi trường mà đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ, khuyến khích và chia sẻ chuyên môn, người lao động sẽ dễ dàng đưa ra được những ý tưởng sáng tạo, hữu ích nhằm mang lại hiệu quả cao hơn cho công việc.

Điều kiện làm việc và an toàn công việc

Ngày nay, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống ngày càng được cả người lao động lẫn tổ chức sử dụng lao động quan tâm. Việc cân bằng giữa hai môi trường này sẽ tạo động lực để nhân viên học hỏi, sáng tạo, phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ và tạo sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức. Để làm tăng mức độ thỏa mãn công việc cho người lao động, công ty cần tạo một môi trường làm việc đảm bảo vệ sinh và làm giảm áp lực công việc cho họ (Trần Kim Dung, 2005). Smith và Yvonne (1999) đánh giá an toàn công việc là yếu tố rất cần thiết để nhân viên cung cấp chất lượng công việc. Vì nhân viên thường ít nhận được sự hỗ trợ về an toàn trong công việc, nên họ mong đợi sự hỗ trợ nhiều hơn từ tổ chức và xã hội bên cạnh nguồn hỗ trợ đến từ chính bản thân, gia đình, bạn bè và đồng nghiệp (Zhao và cộng sự, 2015). Theo Woods (2017), một nhân viên có thể ngừng nỗ lực để hoàn thành công việc khi cảm thấy

thiếu an toàn trong công việc vì thiếu niềm tin về tương lai đối với tổ chức.

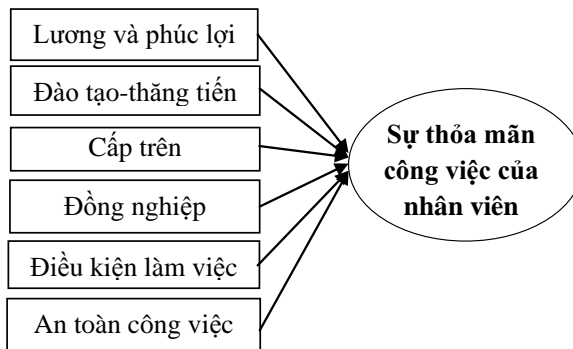
Bệnh viện Đa khoa Đồng Nai, một bệnh viện tuyến tỉnh, có chức năng cấp cứu, khám và điều trị nội, ngoại trú các bệnh về nội khoa, ngoại khoa, sản phụ khoa, ung bướu và các chuyên khoa khác. Trong những năm gần đây, do sự quá tải về khối lượng công việc, tỷ lệ nghỉ việc tại Bệnh viện Đa khoa Đồng Nai đang ở mức cảnh báo, dao động trong khoảng 17.5%-20.36% từ năm 2015 đến 2017 (Sở Y tế Đồng Nai, 2017). Theo Christy (2017), tỷ lệ nghỉ việc dưới 10% được xem là lý tưởng. Điều này cho thấy dấu hiệu về sự mất ổn định trong việc duy trì nguồn nhân lực, đặc biệt là sự thiếu hụt nhân sự chuyên môn tại bệnh viện này. Vì vậy, mục tiêu của nghiên cứu là giúp bệnh viện xây dựng chính sách nhân sự phù hợp thông qua những giải pháp nâng cao sự thỏa mãn công việc cho đội ngũ cán bộ y tế để đáp ứng mục tiêu phát triển lâu dài và bền vững. Mô hình nghiên cứu đề xuất 6 yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên bao gồm: (1) Lương và phúc lợi, (2) Đào tạo - thăng tiến, (3) Cấp trên, (4) đồng nghiệp, (5) Điều kiện làm việc và (6) An toàn công việc.

2.2. Thực trạng sự thỏa mãn trong công việc tại bệnh viện Đa khoa Đồng Nai

Trước khi tiến hành khảo sát phần lớn nhân viên y tế tại bệnh viện Đa khoa Đồng Nai, quá trình phỏng vấn sâu được thực hiện với 5 ứng viên (là bác sỹ, dược sỹ và điều dưỡng có kinh nghiệm làm việc trên 4 năm) nhằm tìm hiểu sâu những nguyên nhân dẫn đến sự chưa thỏa mãn trong công việc của nhân viên; đồng thời, hiệu chỉnh, bổ sung và hoàn thiện thang đo cho bảng khảo sát chính thức. Kết quả phỏng vấn tay đôi cho thấy một số vấn đề nổi bật sau: Đầu tiên là, khi nói đến yếu tố lương và phúc lợi, đa số đáp viên đều có ý kiến rằng mức lương hiện tại còn thấp nên mọi sinh hoạt của gia đình họ phải chi tiêu tiết kiệm hoặc sống nhờ vào nguồn hỗ trợ từ người thân. Họ mong muốn có một mức lương đủ đảm bảo cho những nhu cầu sống cơ bản để có thể ổn định tinh thần và làm việc lâu dài; thêm vào đó, tuy làm việc trong môi trường dễ bị lây nhiễm nhưng hầu như những nhân viên y tế tham gia phỏng vấn tay đôi không quá chú trọng nguy cơ lây nhiễm mà chủ yếu quan tâm đến nguy cơ bị hành hung từ sự quan tâm quá mức của thân nhân bệnh nhân, làm ảnh hưởng đến sự tập trung trong công việc của họ; đồng thời, đội ngũ cấp trên tại bệnh viện chưa nhận được sự hài lòng của

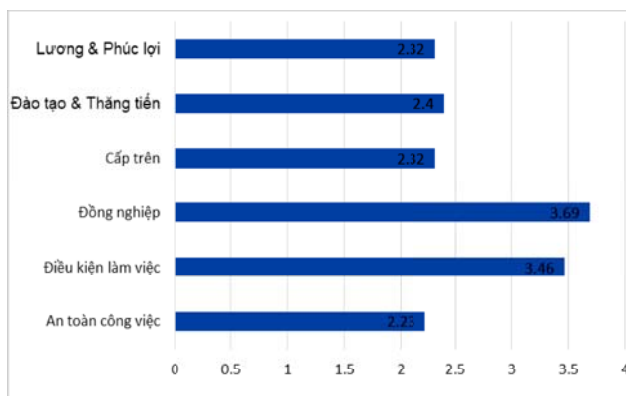
nhân viên cấp dưới về chuyên môn, khả năng truyền đạt cũng như khả năng điều tiết công việc.

Kết quả khảo sát chính thức 223 nhân viên y tế đang làm việc tại Bệnh viện Đa khoa Đồng Nai chỉ ra rằng, điểm trung bình của biến **lương và phúc lợi** chỉ đạt 2.32 điểm (theo thang đo Likert 5 điểm). Trong đó, biến “*Mức lương tương xứng với năng lực và sự đóng góp của bản thân*” có giá trị thấp nhất là 2.01. Điều này cho thấy, đối với yếu tố này, đa phần người lao động cho rằng giá trị mà họ nhận được không tương xứng với công sức họ bỏ ra. Khi bàn về yếu tố đào tạo - thăng tiến, những cá nhân tham gia phỏng vấn đa phần không nhiệt tình về cơ hội phát triển do vị trí công việc khá ổn định. Một số khác



Nguồn: Nhóm tác giả, 2019

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Kết quả khảo sát, 2019

Hình 2: Điểm trung bình các yếu tố ảnh hưởng sự thỏa mãn công việc

cho rằng cơ hội thăng tiến tại bệnh viện công chỉ dựa trên những mối quan hệ hoặc mang tính kế thừa. Những cá nhân có xuất phát điểm thấp thì chỉ có thể nỗ lực vượt bậc hoặc “chờ thời”. Với điểm trung bình khá thấp là 2,4 (theo thang đo Likert 5 điểm),

nhân viên y tế cho thấy họ chưa cảm thấy hài lòng về yếu tố đào tạo - thăng tiến; trong đó, chính sách thăng tiến được cho là yếu tố có mức độ hài lòng thấp nhất (điểm trung bình cho biến này là 2.36, thấp nhất trong 5 biến của thang đo đào tạo - thăng tiến). Tiếp đến, khi được hỏi về yếu tố **cấp trên**, 2/5 đáp viên trả lời rằng người quản lý trực tiếp và cấp trên chưa tạo được sự tin tưởng cho cấp dưới vì thiếu sức thuyết phục và sự quyết đoán khi giải quyết công việc. Thêm vào đó, thiếu sự chia sẻ công việc cũng như thiếu sự tích cực tham gia điều hành hoạt động chung của bộ phận dẫn đến việc điều động nhân sự chưa hợp lý. Nhiều nhân viên cấp dưới cảm thấy trách nhiệm và khối lượng công việc của mình bị gia tăng và nhiều hơn những người khác. Chính vì những lý do trên, cấp lãnh đạo chưa nhận được sự hài lòng của nhân viên cấp dưới với điểm trung bình là 2.32. Trong đó biến "*Có sự hỗ trợ cấp dưới khi cần thiết*" tuy đạt giá trị trung bình cao nhất trong thang đo này, đạt 2.39 điểm nhưng vẫn thấp hơn mức trung bình 2.5 của thang đo Likert 5 điểm. Điều này cho thấy, lãnh đạo tại bệnh viện thật sự không tạo nên động lực làm việc cho nhân viên. Đối với yếu tố **đồng nghiệp**, đa số nhân viên được phỏng vấn đánh giá cao sự hợp tác với các đồng nghiệp giữa các bộ phận với nhau hơn là sự hợp tác trong cùng bộ phận. Nguyên nhân được đề cập đến ở đây là do thái độ hợp tác làm việc trong đội nhóm vẫn còn xảy ra trường hợp so sánh lẫn nhau, truyền đạt những tư tưởng mang tính tiêu cực trong nội bộ khoa, phòng. Nhìn chung, vì chưa có sự tin tưởng vào trình độ chuyên môn cũng như cách sắp xếp và thực hiện công việc dẫn đến sự hợp tác, chia sẻ và cảm thông trong công việc giữa nhân viên cùng khoa, phòng còn chưa tốt. Tuy nhiên, **đồng nghiệp** là yếu tố mà người lao động hài lòng nhất trong 6 yếu tố được khảo sát, với điểm trung bình là 3.69. Điều này cho thấy, mặc dù vẫn còn nhiều ý kiến trái chiều trong việc phối hợp với nhau nhưng nhìn chung đội ngũ cán bộ y tế tại bệnh viện Đa khoa Đồng Nai đánh giá cao sự hợp tác, hỗ trợ và giúp đỡ của đồng nghiệp. Khi xét đến yếu tố **điều kiện làm việc**, tất cả 4 biến quan sát trong thang đo điều kiện làm việc đều đạt điểm trung bình trên 3.43, trong đó biến "*Nguồn nhân lực tại khoa phòng đủ để hỗ trợ anh/chị thực hiện công việc của mình*" đạt giá trị trung bình thấp nhất. Chứng tỏ rằng, việc thiếu hụt và sắp xếp nhân lực trong nội bộ khoa, phòng chưa hiệu quả đã làm suy giảm động lực làm việc của nhân viên. Trong 6 yếu tố được khảo sát, **an toàn công việc** có điểm trung bình thấp nhất với 2.23 điểm và không có biến nào đạt giá trị trên 2.5, giá trị

trung bình của thang đo Likert 5 mức độ. Trong đó, biến quan sát "*Anh/chị cảm thấy được bảo vệ an toàn khi có nguy cơ bị hành hung từ bệnh nhân và thân nhân*" là biến nhận được số điểm trung bình là 2.16, thấp nhất trong tất cả các biến quan sát được ghi nhận. Điều này đòi hỏi cho ban quản lý Bệnh viện phải xem xét lại môi trường, quy trình, cách thức làm việc để đảm bảo an toàn cho người lao động cả về mặt thể xác lẫn tinh thần. Chi tiết giá trị trung bình cho biến quan sát của các thang đo được trình bày trong bảng 1.

3. Đề xuất giải pháp nâng cao sự thỏa mãn công việc của nhân viên y tế tại bệnh viện Đa khoa Đồng Nai

Bài nghiên cứu xem xét 6 yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên đang làm việc tại Bệnh viện Đa Khoa Đồng Nai bao gồm: (1) Lương và phúc lợi, (2) Đào tạo - thăng tiến, (3) Cấp trên, (4) Đồng nghiệp, (5) Điều kiện làm việc và (6) An toàn công việc. Căn cứ vào kết quả khảo sát, nhóm tác giả xin đưa ra một số hàm ý cho ban lãnh đạo bệnh viện nhằm cải thiện và nâng cao sự thỏa mãn trong công việc của đội ngũ cán bộ y tế đang làm việc tại đây. *Thứ nhất*, vì nhiều cán bộ cho rằng mức lương hiện tại chưa tương xứng với năng lực và sự đóng góp của họ cho công việc, Ban Giám đốc bệnh viện nên tăng thu nhập để thu hút bác sỹ trẻ và duy trì sự gắn bó của đội ngũ bác sỹ có tay nghề. Cụ thể, xem xét nâng mức lương hiện tại từ 10.000.000 VNĐ/người với mức cam kết về thời gian công tác 5 năm lên tối thiểu 20.000.000 VNĐ/người với thời gian làm việc được cam kết là 5 năm. Nguồn quỹ được sử dụng cho việc thu hút nhân tài được trích từ quỹ phát triển sự nghiệp của đơn vị. *Thứ hai*, minh bạch trong lộ trình thăng tiến bằng cách xây dựng lộ trình rõ ràng, hợp lý cho đội ngũ nhân viên trẻ. Những cán bộ chủ chốt khoa/phòng trước khi được bổ nhiệm cần tổ chức buổi lấy ý kiến và bỏ phiếu tín nhiệm công khai; ví dụ như nhân viên có quá trình công tác trên 5 năm có kết quả kiểm tra chuyên môn đạt yêu cầu theo tiêu chuẩn đánh giá của hội đồng chuyên môn (tại Bệnh viện) và đạt được sự tín nhiệm của các đồng nghiệp khác sẽ được cử đi đào tạo về kỹ năng quản lý để được quy hoạch thành cán bộ quản lý cấp cao hơn. *Thứ ba*, không ngừng nâng cao năng lực chuyên môn và quản trị cho cán bộ lãnh đạo để họ có được sự tin tưởng của cấp dưới; để họ có đủ năng lực hướng dẫn và đào tạo tại chỗ cho đội ngũ nhân viên. Thêm vào đó, các trưởng khoa và trưởng phòng phải tham gia vào hoạt động kiểm tra giám sát thực hiện công việc của những nhân viên đã được phân công nhiệm vụ; hỗ trợ điều

Bảng 1: Giá trị trung bình cho các biến quan sát

Biến	Giá trị trung bình	Biến	Giá trị trung bình
Lương và phúc lợi		Đồng nghiệp	
Mức lương tương xứng với năng lực và sự đóng góp của bản thân.	2.01	Đồng nghiệp luôn sẵn lòng hỗ trợ, giúp đỡ tôi khi cần thiết.	3.85
Anh/chị thấy mức thu nhập của mình là cao khi so với các bệnh viện khác.	2.14	Có thái độ hợp tác tốt với nhau trong công việc.	3.65
Anh/chị có thể sống dựa vào mức lương hiện tại.	2.76	Đồng nghiệp thân thiện, dễ gần.	3.78
Các khoản phụ cấp theo lương và lương được trả đúng hạn.	2.7	Đồng nghiệp tận tâm trong công việc.	3.45
Các chương trình phúc lợi của Bệnh viện đa dạng và phong phú.	2.17	Có đủ kỹ năng và trình độ chuyên môn cần thiết để hỗ trợ anh/ chị trong công việc.	3.69
Các chế độ phúc lợi của tôi được thực hiện đầy đủ và kịp thời.	2.19	Điều kiện làm việc	
Đào tạo và thăng tiến		Khối lượng công việc anh/chị xử lý hàng ngày là hợp lý.	3.44
Anh/chị được biết về những điều kiện thăng tiến tại Bệnh viện.	2.36	Nguồn nhân lực tại khoa phòng đủ để hỗ trợ anh/chị thực hiện công việc của mình.	3.43
Bệnh viện tạo nhiều cơ hội cho anh/ chị thăng tiến.	2.38	Sự phối hợp nội bộ và giữa các khoa phòng mang lại hiệu quả điều trị.	3.52
Chính sách thăng tiến và đào tạo công bằng.	2.45	Điều kiện vật chất tại bệnh viện đầy đủ, phục vụ tốt cho công việc.	3.47
Anh/ chị được cung cấp kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc của mình.	2.39	An toàn công việc	
Bệnh viện có kế hoạch rõ ràng về đào tạo và phát triển nghề nghiệp cá nhân.	2.43	Anh/ chị cảm thấy được bảo vệ an toàn khi có nguy cơ bị hành hung từ bệnh nhân và thân nhân.	2.16
Cấp trên		Khu vực làm việc của anh/chị được bố trí trong phạm vi được bảo vệ.	2.32
Là người có năng lực, trình độ chuyên môn và khả năng điều hành.	2.29	Anh/chị nhận được sự bên vững và cảm thông của ban lãnh đạo khi có tranh chấp với bệnh nhân và thân nhân.	2.22
Có sự hỗ trợ cấp dưới khi cần thiết.	2.39	Anh/chị dễ bị ảnh hưởng tâm lý khi có dư luận xã hội tiêu cực liên quan đến công việc.	2.22
Cấp trên coi trọng tài năng và sự đóng góp của cấp dưới.	2.29	Anh/chị có cảm thấy e ngại khi dễ mắc nguy cơ lây nhiễm trong quá trình tác nghiệp.	2.21
Đổi xử công bằng với mọi nhân viên.	2.28		
Có khả năng truyền đạt thuyết phục và hiệu quả.	2.34		

Nguồn: Nhóm tác giả, 2019

phôi tốt nhân lực, phối hợp cùng nhau hoàn thành công việc tránh tình trạng phân bổ công việc không đồng đều. Thứ tư, tăng cường thảo luận sinh hoạt nhóm theo từng khoa, phòng. Nên lập thời gian biểu 1 tuần/lần hoặc 1 tháng/lần (ngoài thời gian giao ban thường lệ) để các thành viên trong khoa, phòng có thể trò chuyện, lắng nghe nhau về những bất đồng cũng như chia sẻ những khó khăn trong công việc, giúp mọi người cởi mở hơn trong giao tiếp, tạo sự thông hiểu nhau nhiều hơn và giúp đỡ lẫn nhau và giúp cho công việc được trôi chảy. Thứ năm, sự an toàn của đội ngũ y tế cũng cần được đảm bảo hơn. Thân nhân người bệnh đôi khi vì quan tâm quá mức đến người thân mà có những hành động quá khích với nhân viên y tế như mắng chửi và thậm chí đe dọa

hành hung các nhân viên trong ca trực. Vì vậy, để giảm nguy cơ bị hành hung và bị quấy nhiễu cho nhân viên tại một số khoa như cấp cứu, hồi sức, v.v..., bệnh viện cần tách biệt khu điều trị - chăm sóc bệnh nhân và thân nhân nuôi bệnh tại những khu vực này, không để thân nhân tiếp cận (khi chưa có chỉ định cho người thân chăm sóc) nhưng vẫn phải đảm bảo cho thân nhân bệnh nhân có thể kiểm soát được tình trạng người nhà của mình thông qua những màn hình được lắp đặt ngay bên ngoài khu vực chờ. Thân nhân người bệnh có thể thông báo cho nhân viên trong ca trực hay điện thoại trực tiếp qua đường dây nóng của Bệnh viện nếu thấy có phát sinh sự cố hoặc những vấn đề mà thân nhân cho là không hợp lý.

4. Kết luận

Việc thường xuyên quan tâm đến sự thỏa mãn của người lao động là vô cùng quan trọng vì nó sẽ giúp tổ chức có những chính sách thu hút và giữ chân người tài tốt hơn, qua đó có thể phát triển lâu dài và bền vững. Đặc biệt là nhân viên y tế, một lĩnh vực được xem là nóng cốt hiện nay. Bên cạnh những mặt tích cực thì vẫn còn những mặt tiêu cực mà cần bộ y tế đang làm việc tại bệnh viện Đa khoa Đồng Nai chưa hài lòng với đơn vị mình

đang công tác. Biết được những điều này, ban lãnh đạo có thể điều chỉnh phương pháp quản trị nhân sự phù hợp để giúp nhân viên làm việc với một tinh thần hăng say và có trách nhiệm; đồng thời, mang lại hiệu quả cao cho tổ chức. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Aziri, B. (2011), *Job satisfaction: A literature review*, Management Research & Practice, 3(4).
2. Bedeian, A. G., Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992), *Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives*, Journal of Vocational behavior, 40(1), 33-48.

3. Bộ Y tế (2014), *Báo cáo tổng kết năm 2014, một số nhiệm vụ và giải pháp trọng tâm năm 2015, giai đoạn 2016-2020*, Hà Nội.
4. Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002), *Determinants of job satisfaction of municipal government employees*, Public Personnel Management, 31(3), 343-358.
5. Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers, pp. 47.
6. Kaliski, B.S. 2007, *Encyclopedia of Business and Finance*, 2nd ed, Detroit: Thompson Gale, pp. 446.
7. Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967), *The effect of performance on job satisfaction*, Industrial relations: A journal of Economy and Society, 7(1), 20-28.
8. Lâm Tấn Khải, (2017), *Các giải pháp nâng cao mức độ thỏa mãn công việc của cán bộ nhân viên Văn phòng Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân thành phố Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai*. Luận văn thạc sĩ kinh tế. Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
9. Luthans, F., & Thomas, L. T. (1989), *The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study—a research note*, Personnel Review, 18(1), 23–26
10. Nguyễn Thị Kim Thoa, (2017), *Các giải pháp nâng cao sự thỏa mãn công việc của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Bắc Sài Gòn*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
11. Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011), *Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector*, Australian journal of business and management research, 1(9), 113.
12. Pergamit, M., R., and Jonathan, R., V. 1999, “*What is a Promotion?*”, Industrial and Labor Relations Review, 52 (4), 581-601.
13. Pettit Jr, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997), *An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction*, The Journal of Business Communication (1973), 34(1), 81-98.
14. Bệnh viện Đa khoa Đồng Nai, 2018, *Báo cáo hoạt động Bệnh viện Đa khoa Đồng Nai năm 2017*, Thông tin đơn vị, Bệnh viện Đa khoa Đồng Nai.
15. Smith, K., H. & Yvonne, D., M. (1999), *Workplace Violence in Healthcare Environments*, Nursing forum: An independent voice for nursing, 34(3), pp 5-13.
16. Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
17. Sở Y tế Đồng Nai, 2017, *Báo cáo tình hình nghỉ việc của bác sĩ 2015-2017*, Đồng Nai.
18. Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3), Sage publications.
19. Trần Kim Dung, (2005), *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết đối với tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
20. Tsitmideli, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Sidiropoulos, G., & Papagrigoriou, A. (2016), *Supervisors and subordinates' relationship impact on job satisfaction and efficiency: The case of obstetric clinics in Greece* International Journal of Strategic Innovative Marketing, 3(3), 1-12.
21. Vandenberg, R., J., & Lance, C. E. (1992), *Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment*, Journal of management, 18(1), 153-167.
22. Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York: John Wiley and Sons pp 99.
23. Wang, H., Tang, C., Zhao, S., Meng, Q., & Liu, X. (2017), *Job satisfaction among health-care staff in township health centers in rural China: results from a latent class analysis*, International journal of environmental research and public health, 14(10), 1101.
24. Weiss, D., Davis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967), *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, United States: Dorsey Press.

Summary

The aim of this study is to offer recommendations to increase satisfaction and commitment of medical staff working at Dong Nai General Hospital. Drawing upon the theoretical background, this study suggests a proposed model with six elements that impact employee satisfaction; namely (1) Income and benefits, (2) Training and promotion, (3) Superior, (4) Co-workers, (5) Working conditions, and (6) Safety. The study has conducted to mixed methods; (1) qualitative indepth interviews to 5 experienced medical staff (doctors, pharmacists, nurses) to explore their insights to employee satisfaction; then, (2) quantitative survey to 223 medical staff at Dong Nai General Hospital. The research results indicate that Co-workers and Working conditions gain higher evaluation than other dimensions, whereas Safety is the least satisfying aspect.