



## Một số yếu tố liên quan động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Đa khoa quốc tế Vinmec Times City năm 2023

Nguyễn Thanh Nam<sup>1</sup>, Dương Thị Hải<sup>1</sup>, Hà Thị Thuần<sup>1</sup>, Trần Kim Phương<sup>1</sup>,  
Đặng Thị Phương<sup>1</sup>, Nguyễn Thị Ngọc Nam<sup>1</sup>, Nguyễn Thị Thảo<sup>1</sup>,  
Nguyễn Thị Thanh Hoa<sup>1</sup>, Phạm Thị Hải<sup>1</sup>, Nguyễn Kim Cúc<sup>1</sup>, Nguyễn Duy Thùy<sup>2</sup>  
<sup>1</sup>Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec Times City; <sup>2</sup>Trường Đại học Công nghệ Đông Á

### TÓM TẮT

**Mục tiêu:** Phân tích một số yếu tố liên quan động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Đa khoa quốc tế Vinmec Times City năm 2023. **Đối tượng và phương pháp nghiên cứu:** Mô tả cắt ngang trên 400 nhân viên y tế có hợp đồng làm việc từ 6 tháng trở lên tại Bệnh viện Đa khoa quốc tế Vinmec Times City năm 2023. Sử dụng bộ câu hỏi về động lực và sự hài lòng về công việc của nhân viên y tế đã được chuẩn hóa tại Trường Đại học Y tế công cộng. Phân tích số liệu trên SPSS 25.0 với bảng biểu mô tả tần số và tỷ lệ phần trăm, sử dụng test Chi-square để phân tích mối liên quan với mức ý nghĩa 5%. **Kết quả:** Tỷ lệ nhân viên có động lực làm việc tốt khá cao (86,7%). Có mối liên quan giữa động lực làm việc của nhân viên y tế và một số yếu tố: tuổi tác, tình trạng hôn nhân, là thu nhập chính trong gia đình, trình độ chuyên môn, thâm niên, loại hình hợp đồng, sự hài lòng về điều kiện làm việc và hài lòng về cấp trên, đồng nghiệp và hài lòng về thu nhập. **Kết luận:** Nhân viên y tế đang làm việc tại Bệnh viện Đa khoa quốc tế Vinmec Times City có tỷ lệ động lực làm việc tốt khá cao. Bệnh viện cần duy trì tốt tỷ lệ này, đồng thời cần quan tâm, lắng nghe mong muốn của nhân viên y tế và sẵn sàng điều chỉnh điều kiện làm việc cho phù hợp.

**Từ khóa:** Yếu tố liên quan, động lực làm việc, nhân viên y tế, Bệnh viện Đa khoa quốc tế Vinmec Times City

## Factors associated with work motivation of healthcare workers at Vinmec Times City International Hospital in 2023

Nguyen Thanh Nam<sup>1</sup>, Duong Thi Hai<sup>1</sup>, Ha Thi Thuan<sup>1</sup>, Tran Kim Phuong<sup>1</sup>,  
Dang Thi Phuong<sup>1</sup>, Nguyen Thi Ngoc Nam<sup>1</sup>, Nguyen Thi Thao<sup>1</sup>,  
Nguyen Thi Thanh Hoa<sup>1</sup>, Pham Thi Hai<sup>1</sup>, Nguyen Kim Cuc<sup>1</sup>, Nguyen Duy Thuy<sup>2</sup>  
<sup>1</sup>Vinmec Times City International Hospital; <sup>2</sup>East Asia University of Technology

### ABSTRACT

**Objective:** To analyze several factors associated with work motivation among healthcare workers at Vinmec Times City International Hospital in 2023. **Methods:** A cross-sectional descriptive study was conducted on 400 healthcare workers who had been employed for at least six months at Vinmec Times City International Hospital in 2023. A standardized questionnaire on work motivation and job satisfaction among healthcare workers, developed by the Hanoi University of Public Health, was utilized. Data were analyzed using SPSS 25.0 with descriptive frequency and percentage tables, and the Chi-square test was applied to determine associations at a 5% significance level. **Results:** The proportion of healthcare workers with good work motivation was relatively high (86.7%). Factors significantly associated with work motivation included age, marital status, being the main income earner in the family, professional qualification, years of experience, type of employment contract, satisfaction with working conditions, satisfaction with supervisors and colleagues, and satisfaction with income. **Conclusion:** Healthcare workers at Vinmec Times City International Hospital demonstrated a relatively high level of work motivation. The hospital should continue to maintain this positive rate while paying attention to employees' expectations and making appropriate adjustments to working conditions when necessary.

**Keywords:** Related factors, work motivation, healthcare workers, Vinmec Times City International Hospital

Tác giả: Nguyễn Thanh Nam  
Email: bido2203@gmail.com  
DOI: 10.54436/jns.2025.06.1173

Ngày nhận bài: 28/10/2025  
Ngày hoàn thiện: 09/12/2025  
Ngày đăng bài: 10/12/2025

## ĐẶT VẤN ĐỀ

Hiện nay, trên thế giới có khoảng 57 trên tổng số 192 quốc gia đang xảy ra tình trạng thiếu hụt nhân viên y tế theo ước tính của Tổ chức Y tế thế giới (WHO). Cần phải có thêm 4,3 triệu nhân viên y tế, trong đó có 2,4 triệu bác sỹ, điều dưỡng, nữ hộ sinh để đáp ứng nhu cầu về y tế<sup>1,2</sup>. Tại Việt Nam, theo thống kê về nhân lực của ngành y tế, hiện nay trên cả nước có khoảng hơn 35.000 nhân viên y tế, trong số đó lực lượng bác sỹ chiếm trên 96.200 người. Bên cạnh đó, số lượng điều dưỡng và hộ lý chiếm hơn 105.000 người, tương ứng 13 điều dưỡng, hộ lý/1 vạn dân<sup>3</sup>. Trong hoạt động quản lý y tế nói chung và quản lý nhân sự nói riêng, chủ đề động lực làm việc của nhân viên y tế (NVYT) rất được quan tâm. Một số nghiên cứu đã cho thấy, cải thiện động lực làm việc của nhân viên y tế không những ảnh hưởng đến kết quả công việc, sự tiến bộ của cá nhân, tập thể, mà còn đóng góp thiết thực cho sự phát triển của xã hội và cộng đồng<sup>4</sup>.

Một số nghiên cứu tại Việt Nam và trên thế giới cho thấy kết quả động lực làm việc của nhóm nhân viên y tế (NVYT) còn thấp<sup>5</sup>. Nghiên cứu của Weldegebreab F tại một số bệnh viện tại Ethiopia cho thấy chỉ có 58,6% nhân viên y tế có tỷ lệ động lực làm việc<sup>6</sup>. Các nghiên cứu cũng chỉ ra lương, chế độ khen thưởng; phương pháp và kết quả đánh giá công việc; khuyến khích học tập, đào tạo và phát triển; môi trường làm việc, mối qua hệ với đồng nghiệp và lãnh đạo là một số yếu tố làm tăng động lực làm việc cho nhân viên y tế<sup>7</sup>.

Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec Times City ra đời năm 2012. Để đáp ứng tiêu chuẩn một bệnh viện đa khoa quốc tế, bệnh viện đã đầu tư cơ sở vật chất và đội ngũ chuyên gia, nhân viên y tế nhiều năm kinh nghiệm, từ đó có khả năng tiếp nhận

và điều trị cho hàng nghìn người bệnh mỗi ngày. Trong những năm qua, bệnh viện luôn luôn đặt mục tiêu cải thiện chất lượng dịch vụ chăm sóc y tế. Để hoàn thành mục tiêu đó các nhà quản lý bệnh viện xác định cần tăng cường động lực cho cán bộ y tế để giúp họ đạt hiệu quả cao nhất trong công việc. Tuy nhiên các báo cáo về động lực làm việc tại bệnh viện Vinmec chưa có nhiều. Xuất phát từ lý do trên, chúng tôi tiến hành nghiên cứu này nhằm mục tiêu: “*Phân tích một số yếu tố liên quan đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec Times City năm 2023*”.

## ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

**Đối tượng nghiên cứu:** Nhân viên y tế hiện đang làm việc tại Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec Times City năm 2023.

**Tiêu chuẩn lựa chọn:** Nhân viên y tế đã ký hợp đồng và có thời gian làm việc từ 6 tháng trở lên; Đối tượng tự nguyện tham gia nghiên cứu.

**Tiêu chuẩn loại trừ:** Vắng mặt tại khoa trong thời gian nghiên cứu vì một số lý do như đi học, nghỉ hậu sản, ốm đau. Nhân viên vệ sinh, tạp vụ.

**Thời gian và địa điểm nghiên cứu:** Nghiên cứu được thực hiện tại Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec Times City từ tháng 4/2023- 09/2023.

**Thiết kế nghiên cứu:** Nghiên cứu mô tả cắt ngang.

**Cỡ mẫu:**

$$n = Z_{(1-\alpha/2)}^2 \frac{p(1-p)}{d^2}$$

- Z: Là độ tin cậy lấy ở ngưỡng xác suất  $\alpha = 0,05$ , thì  $Z_{1-\alpha/2} = 1,96$ . d: sai số mong muốn, trong nghiên cứu này là 5%. p: Là tỷ lệ nhân viên có động lực tốt và hài lòng (để

có cỡ mẫu lớn nhất nên chọn  $p = 0,5$ ). Thay vào giá trị công thức trên ta tính được  $n = 384$ , đề phòng NVYT của bệnh viện vắng mặt do nghỉ ốm, thai sản, và đi học chúng tôi dự trừ thêm 4%, cỡ mẫu của nghiên cứu là 400 người.

**Phương pháp chọn mẫu:** Chọn mẫu theo xác suất quy mô (PPS).

- Ước lượng số NVYT được khảo sát của mỗi khoa, phòng theo công thức:

$$\begin{aligned} \text{Cỡ mẫu} &= 400 \times \frac{\text{Tổng số NVYT của từng khoa/phòng}}{\text{Tổng số NVYT}} = 725 \\ &= 55\% \times \text{Tổng số NVYT của từng khoa, phòng} \end{aligned}$$

**Bộ công cụ nghiên cứu:** Sử dụng bộ câu hỏi về động lực và sự hài lòng về công việc của nhân viên y tế dựa trên tham khảo từ bộ công cụ đã được chuẩn hóa tại Trường Đại học Y tế công cộng<sup>8</sup>. Bộ công cụ được đánh giá có độ tin cậy với hệ số Cronbach's alpha là 0,795. Nội dung bộ công cụ bao gồm 2 phần chính:

+ Phần I. Thông tin chung của đối tượng nghiên cứu, gồm 12 câu hỏi.

+ Phần II. Đánh giá động lực làm việc của nhân viên y tế được thiết kế theo thang đo Linkert từ 1 đến 5 tương ứng với từ rất không đồng ý đến rất đồng ý, trong đó có 24 câu hỏi về yếu tố tạo động lực và 25 câu hỏi về yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc.

### **Quy trình thu thập thông tin:**

- Thực hiện liên hệ và xin phép thu thập số liệu với lãnh đạo khoa phòng.

- Tổ chức giới thiệu mục đích nghiên cứu cho tất cả nhân viên. Sau đó phát phiếu điều tra hoặc gửi form khảo sát online đến từng đối tượng nghiên cứu.

- Kiểm tra lại kết quả thu thập thông tin của từng đối tượng. Nếu chưa hoàn thiện sẽ liên hệ qua điện thoại để bổ sung và hoàn thiện.

**Một số biện pháp kiểm soát sai số:** Học viên đã thảo luận và tạo sự đồng thuận về vấn đề nghiên cứu với lãnh đạo bệnh viện và các khoa phòng của bệnh viện. Điều này ghi rõ trong phần thông tin nghiên cứu nhằm tạo tâm lý thoải mái cho NVYT. Người tham gia nghiên cứu không phải ghi và ký tên vào phiếu điều tra.

- Hướng dẫn cẩn thận và đầy đủ về cách điền phiếu khảo sát cho NVYT, nói cho họ hiểu về mục đích sử dụng thông tin là để tham khảo và tư vấn cho lãnh đạo bệnh viện về việc tạo động lực làm việc cho nhân viên tại bệnh viện.

- Số liệu được kiểm tra và làm sạch trước khi nhập bằng phần mềm xử lý số liệu. Một điều tra viên khác kiểm tra 10% số phiếu phát vẫn đã được nhập.

**Các tiêu chuẩn đánh giá:** Tổng điểm tối đa có thể đạt 245 điểm và tối thiểu là 49 điểm.

- Đánh giá cho từng câu hỏi thành lập biến nhị giá: 4 và 5 điểm = tốt; dưới 4 điểm chưa tốt

- Đánh giá từng nhóm câu hỏi thành lập biến nhị giá: động lực tốt khi điểm  $\geq 75\%$  tổng điểm các câu hỏi (từ 184 điểm trở lên); chưa tốt:  $< 75\%$  tổng điểm (dưới 184 điểm)<sup>8</sup>.

**Phương pháp xử lý số liệu:** Nhập liệu và quản lý số liệu bằng phần mềm Epidata, phân tích số liệu bằng phần mềm SPSS 25.0 với các thuật toán thống kê mô tả gồm tần số và tỷ lệ phần trăm, sử dụng test Chi-square để so sánh sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng với mức ý nghĩa 5%.

**Đạo đức nghiên cứu:** Nghiên cứu được thông qua bởi Hội đồng đạo đức Trường Đại học Thăng Long theo Quyết định số 23042405/QĐ-ĐHTL ngày 24 tháng 04 năm 2023 và được chấp thuận bởi Bệnh viện Đa khoa quốc tế Vinmec Times City.

## KẾT QUẢ

**Bảng 1. Thông tin chung về đối tượng nghiên cứu (n = 400)**

| Thông tin chung                  |                            | n                    | %    |
|----------------------------------|----------------------------|----------------------|------|
| Giới                             | Nam                        | 106                  | 26,5 |
|                                  | Nữ                         | 294                  | 73,5 |
| Tuổi                             | < 40 tuổi                  | 354                  | 88,5 |
|                                  | ≥ 40 tuổi                  | 46                   | 11,5 |
|                                  | Tuổi trung bình (min- max) | 32,7 ± 6,1 (22 - 64) |      |
| Tình trạng hôn nhân              | Có gia đình                | 306                  | 76,5 |
|                                  | Chưa kết hôn               | 91                   | 22,7 |
|                                  | Độc thân (ly dị/góa)       | 3                    | 0,8  |
| Là thu nhập chính trong gia đình | Có                         | 304                  | 76,0 |
|                                  | Không                      | 96                   | 24,0 |
| Chức danh nghề nghiệp            | Dược sĩ                    | 11                   | 2,8  |
|                                  | Điều dưỡng                 | 265                  | 66,3 |
|                                  | Kỹ thuật viên              | 95                   | 23,7 |
|                                  | Nữ hộ sinh                 | 29                   | 7,2  |
| Bằng cấp                         | Trung cấp                  | 1                    | 0,3  |
|                                  | Cao đẳng                   | 97                   | 24,2 |
|                                  | Đại học                    | 248                  | 62,0 |
|                                  | Sau đại học                | 54                   | 13,5 |
| Động lực làm việc chung          | Tốt                        | 347                  | 86,7 |
|                                  | Chưa tốt                   | 53                   | 13,3 |

Có sự phân bố không đồng đều giữa các nhóm đối tượng nghiên cứu. Tỷ lệ nam: nữ là 1:2,77. Độ tuổi trung bình của nhân viên y tế là 32,7 ± 6,1 và tập trung chủ yếu ở nhóm dưới 40 tuổi. Gần ¼ đối tượng chưa kết hôn hoặc đã ly dị/góa bụa. Đối tượng nghiên cứu giữ vai trò là thu nhập chính của gia đình chiếm tỷ lệ tương đối cao (76,0%). Về chức danh nghề nghiệp, đối tượng điều dưỡng tham gia với tỷ lệ lớn (chiếm gần 2/3 tổng số). Chủ yếu nhân viên y tế tham gia nghiên cứu có trình độ là đại học (62,0%). Kết quả động lực làm việc tốt chiếm chủ yếu (86,7%).

**Bảng 2. Mối liên quan giữa một số yếu tố nhân khẩu học và động lực làm việc**

| Yếu tố nhân khẩu học          |                      | Động lực làm việc |           | OR<br>(95%CI)         | P     |
|-------------------------------|----------------------|-------------------|-----------|-----------------------|-------|
|                               |                      | Tốt               | Chưa tốt  |                       |       |
| Giới                          | Nữ                   | 259 (88,1)        | 35 (11,9) | 1,51<br>(0,81- 2,80)  | 0,186 |
|                               | Nam                  | 88 (83,0)         | 18 (17,0) |                       |       |
| Tuổi                          | < 40                 | 313 (88,4)        | 41 (11,6) | 2,69<br>(1,29 – 5,61) | 0,006 |
|                               | ≥ 40                 | 34 (73,9)         | 12 (26,1) |                       |       |
| Tình trạng hôn nhân           | Đã kết hôn           | 274 (89,5)        | 32 (10,5) | 2,46<br>(1,34 -4,52)  | 0,003 |
|                               | Chưa kết hôn         | 73 (77,7)         | 21 (22,3) |                       |       |
| Thu nhập chính trong gia đình | Có                   | 273 (89,8)        | 31 (10,2) | 2,61<br>(1,43-4,79)   | 0,001 |
|                               | Không                | 74 (77,1)         | 22 (22,9) |                       |       |
| Bằng cấp chuyên môn           | Đại học, sau đại học | 269 (89,1)        | 33 (10,1) | 2,09<br>(1,13- 3,84)  | 0,01  |
|                               | Trung cấp, cao đẳng  | 78 (79,6)         | 20 (20,4) |                       |       |

\* *p-value: chi-square test*

Bảng 2 trình bày kết quả mối liên quan giữa động lực làm việc của NVYT với các yếu tố đặc điểm nhân khẩu học.

- Đối tượng dưới 40 tuổi có khả năng động lực tốt làm việc cao hơn đối tượng từ 40 tuổi trở lên và nhân viên y tế đã kết hôn có khả năng động lực tốt làm việc cao hơn NVYT chưa kết hôn hoặc đã ly dị.

- Đối tượng là thu nhập chính trong gia đình có khả năng động lực tốt làm việc cao hơn đối tượng không phải là thu nhập chính trong gia đình. Trong khi đối tượng có trình độ chuyên môn đại học và sau đại học có khả năng động lực tốt làm việc cao hơn đối tượng có trình độ trung cấp và cao đẳng. Sự khác biệt có ý nghĩa thống kê với  $p < 0,05$ .

- Nghiên cứu chưa tìm thấy mối liên quan giữa động lực tốt làm việc với yếu tố giới tính ( $p > 0,05$ )

**Bảng 3. Mối liên quan giữa một số yếu tố về nghề nghiệp và động lực làm việc (n = 400)**

| Nội dung              |                      | Động lực làm việc |           | OR (95%<br>CI)        | P     |
|-----------------------|----------------------|-------------------|-----------|-----------------------|-------|
|                       |                      | Tốt               | Chưa tốt  |                       |       |
| Chức danh nghề nghiệp | Nữ hộ sinh, KTV      | 121 (89,6)        | 14 (10,4) | 1,49<br>(0,78 – 2,85) | 0,225 |
|                       | Điều dưỡng           | 226 (85,3)        | 39 (14,7) |                       |       |
| Loại hình lao động    | Hợp đồng dài hạn     | 274 (89,8)        | 31 (10,2) | 2,70<br>(1,47 – 4,94) | 0,001 |
|                       | Hợp đồng có thời hạn | 72 (76,6)         | 22 (23,4) |                       |       |

| Nội dung  |           | Động lực làm việc |           | OR (95% CI)          | p     |
|-----------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-------|
|           |           | Tốt               | Chưa tốt  |                      |       |
| Chức vụ   | Nhân viên | 324 (87,1)        | 48 (12,9) | 1,47<br>(0,53- 4,04) | 0,456 |
|           | Lãnh đạo  | 23 (82,1)         | 5 (17,9)  |                      |       |
| Thâm niên | < 10 năm  | 281 (88,6)        | 36 (11,4) | 2,01<br>(1,06- 3,79) | 0,02  |
|           | ≥10 năm   | 66 (79,5)         | 17 (20,5) |                      |       |

\* *p-value: chi-square test*

Bảng 3 trình bày kết quả mối liên giữa yếu tố động lực làm việc với đặc điểm nghề nghiệp. Đối tượng có hợp đồng lao động dài hạn có khả năng động lực làm việc tốt cao hơn so với đối tượng có hợp đồng lao động có thời hạn, sự khác biệt có ý nghĩa thống kê với  $p < 0,05$ .

Đối tượng có thâm niên dưới 10 năm có khả năng động lực làm việc tốt cao hơn so với đối tượng có thâm niên từ 10 năm trở lên, sự khác biệt có ý nghĩa thống kê với  $p < 0,05$ .

Nghiên cứu chưa tìm thấy mối liên quan giữa chức danh nghề nghiệp và chức vụ với động lực làm việc ( $p > 0,05$ ).

**Bảng 4. Mối liên quan giữa một số yếu tố về điều kiện làm việc và động lực làm việc (n = 400)**

|  | Động lực làm việc |      |          |      | OR (95%CI)            | p     |
|--|-------------------|------|----------|------|-----------------------|-------|
|  | Tốt               |      | Chưa tốt |      |                       |       |
|  | n                 | %    | n        | %    |                       |       |
| <b>Điều kiện làm việc</b>                |                   |      |          |      |                       |       |
| Hài lòng                                 | 306               | 89,5 | 36       | 10,5 | 3,52<br>(1,81 – 6,83) | 0,001 |
| Chưa hài lòng                            | 41                | 70,7 | 17       | 29,3 |                       |       |
| <b>Quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp</b> |                   |      |          |      |                       |       |
| Hài lòng                                 | 310               | 88,8 | 39       | 11,2 | 3,0<br>(1,49- 6,05)   | 0,001 |
| Chưa hài lòng                            | 37                | 72,5 | 14       | 27,5 |                       |       |
| <b>Chế độ quản trị và chính sách</b>     |                   |      |          |      |                       |       |
| Hài lòng                                 | 270               | 87,9 | 37       | 12,1 | 1,52<br>(0,80 – 2,87) | 0,199 |
| Chưa hài lòng                            | 77                | 82,8 | 16       | 17,2 |                       |       |

|   | Động lực làm việc |      |          |      | OR (95%CI)    | p     |
|---|-------------------|------|----------|------|---------------|-------|
|   | Tốt               |      | Chưa tốt |      |               |       |
|   | n                 | %    | n        | %    |               |       |
| <b>Nhận thức về quản lý và giám sát</b> |                   |      |          |      |               |       |
| Tích cực                                | 229               | 88,4 | 29       | 11,6 | 1,43          | 0,224 |
| Tiêu cực                                | 127               | 84,1 | 24       | 15,9 | (0,80 – 2,57) |       |
| <b>Thu nhập cá nhân</b>                 |                   |      |          |      |               |       |
| Hài lòng                                | 209               | 89,7 | 24       | 10,3 | 1,83          | 0,03  |
| Chưa hài lòng                           | 138               | 82,6 | 29       | 17,4 | (1,02 – 3,28) |       |

\* *p-value: chi-square test*

Nhân viên y tế hài lòng về điều kiện làm việc có khả năng động lực làm việc tốt cao hơn so với đối tượng chưa hài lòng về điều kiện làm việc.

Đối tượng hài lòng với cấp trên, đồng nghiệp có khả năng động lực làm việc tốt cao hơn đối tượng chưa hài lòng.

Đối tượng hài lòng với thu nhập cá nhân có khả năng động lực làm việc tốt cao hơn đối tượng chưa hài lòng về thu nhập của mình.

Không có mối liên quan giữa hài lòng về chế độ quản trị và chính sách cũng như nhận thức về quản lý và giám sát với động lực làm việc.

## BÀN LUẬN

**Động lực làm việc chung:** Tạo động lực tốt là chìa khóa trong quản trị nhân sự để cải thiện hiệu suất của hệ thống y tế và giữ chân nhân viên y tế. Các yếu tố thúc đẩy chính đối với nhân viên y tế là quản lý tốt, giám sát và hỗ trợ của người quản lý và mối quan hệ làm việc tốt với đồng nghiệp. Qua nghiên cứu, chúng tôi thấy tỷ lệ nhân viên y tế tại bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec Times City có động lực làm việc chung tốt là 86,7%. Tỷ lệ này cao hơn kết quả nghiên cứu của Weldegebriel. Z (2016) tại Đại học y khoa Shahid Beheshti là 58,6% <sup>6</sup>, nghiên cứu của Nguyễn Trung Thành (2021) tại Bệnh viện da liễu Hồ Chí là 57,2% <sup>9</sup>.

**Các yếu tố nhân khẩu học, khoa và vị trí công tác liên quan đến động lực làm việc của NVYT:** Động lực làm việc của người lao động được tạo bởi nhiều các yếu tố, trong đó các yếu tố thuộc về bản thân người lao động như là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm mà người lao động đã đúc kết được trong suốt quá trình học tập và lao động. Mỗi người lao động có những khả năng riêng nên động lực khiến họ làm việc tích cực hơn cũng khác nhau, khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy khả năng của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên <sup>6</sup>.

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy, nam giới có động lực làm việc tốt cao hơn nữ giới (88,1% so với 83,0%) nhưng chưa thấy

có ý nghĩa thống kê. Có xu hướng người trẻ tuổi hơn động lực làm việc tốt hơn, nhóm tuổi  $< 40$ , tỷ lệ động lực tốt cao hơn nhóm tuổi  $\geq 40$ . Động lực làm việc có liên quan tới tình trạng hôn nhân, người đã có gia đình có động lực làm việc tốt cao hơn so với những người chưa kết hôn hoặc đã ly hôn. Nghiên cứu cũng chỉ ra mối liên quan giữa động lực làm việc và yếu tố là thu nhập chính trong gia đình, những người là thu nhập chính trong gia đình có khả năng động lực làm việc tốt cao hơn những người không phải là thu nhập chính trong gia đình. Nhóm đối tượng có trình độ chuyên môn đại học và sau đại học có khả năng động lực tốt làm việc cao hơn đối tượng có trình độ trung cấp và cao đẳng, sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ).

Các yếu tố này cũng được tìm thấy ở nghiên cứu của Nguyễn Văn Khải <sup>10</sup>, Wilbroad Mutale <sup>11</sup>, Weldegebriel. Z và nghiên cứu Nguyễn Đức Thành <sup>12</sup>. Tuy nhiên trong nghiên cứu của Nguyễn Đức Thành chưa tìm thấy yếu tố thu nhập chính trong gia đình <sup>12</sup>.

Bằng cấp chuyên môn có liên quan đến động lực NVYT. Nghiên cứu của Tripathy tại các cơ sở y tế nông thôn ở Ấn Độ năm 2016 tìm thấy yếu tố thu nhập tài chính có liên quan đến động lực của NVYT <sup>4</sup>. Qua nghiên cứu chúng tôi thấy, không có sự khác biệt về động lực làm việc giữa điều dưỡng và các đối tượng khác như dược sĩ, nữ hộ sinh, kỹ thuật viên... Nghiên cứu của Võ Quốc Trạn cũng tìm thấy yếu tố liên quan này <sup>13</sup>, tuy nhiên trong nghiên cứu của Nguyễn Thành Trung có sự khác biệt nhưng không thấy có liên quan giữa yếu tố chức danh nghề nghiệp và hình thức lao động đến động lực làm việc của NVYT. Trong nghiên cứu của chúng tôi nhóm đối tượng có hợp đồng không xác định thời hạn có khả năng động

lực làm việc tốt cao hơn nhóm lao động hợp đồng có thời hạn, sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ). Kết quả này tương đồng với một số nghiên cứu khác như: nghiên cứu của Nguyễn Văn Khải <sup>10</sup>, Phan Trần Trúc Mai <sup>14</sup>. Hiện nay tình trạng gia tăng nhân viên y tế diện hợp đồng rất phổ biến trong các bệnh viện công lập, khối hậu cần tỷ lệ hợp đồng còn nhiều hơn, những vấn đề về thiếu động lực làm việc có thể ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ người bệnh. Tại các bệnh viện tư nhân như hệ thống Bệnh viện Quốc tế Vinmec, hình thức ký hợp đồng không xác định thời hạn cũng tương tự hình thức biên chế tại bệnh viện công lập. Đó cũng là một yếu tố xác định tính ổn định trong công việc của NVYT.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có liên quan giữa động lực làm việc và thâm niên công tác của NVYT. Nhóm nhân viên thâm niên  $< 10$  năm, tỷ lệ động lực tốt cao hơn nhóm có thâm niên  $\geq 10$  năm, sự khác nhau có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,01$ ). Điều này có thể lý giải rằng nhân viên trẻ hoặc mới vào nghề thường có nhiệt huyết, kỳ vọng phát triển nghề nghiệp và tinh thần cống hiến cao hơn. Ngược lại, những người làm việc lâu năm hơn có thể gặp tình trạng giảm hứng thú, bão hòa công việc hoặc chịu tác động từ áp lực tích lũy theo thời gian, dẫn đến mức động lực thấp hơn, kết quả này phản ánh xu hướng thực tế cần được quan tâm khi xây dựng chính sách duy trì và nâng cao động lực cho NVYT lâu năm.

Nhóm cán bộ lãnh đạo có xu hướng động lực làm việc tốt hơn nhân viên nhưng sự khác nhau chưa có ý nghĩa ( $p > 0,05$ ). Trong nghiên cứu của Nguyễn Văn Khải và Mai Huy Trúc đều tìm thấy yếu tố này, tuy nhiên theo nghiên cứu của Nguyễn Đức Thành <sup>12</sup> và nghiên cứu của Nguyễn Việt Tuấn chưa ghi nhận điều này <sup>15</sup>.

**Cơ sở làm việc và các quan hệ trong quản lý nhân lực liên quan đến động lực làm việc của NVYT:** Theo Herzberg, các yếu tố tạo nên động lực lao động bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực trong làm việc: Bản chất công việc; Trách nhiệm công việc; Sự thành đạt; Sự thừa nhận thành tích; Sự thăng tiến; Chính sách và chế độ quản trị; Sự giám sát; Tiền lương; Quan hệ con người; Điều kiện làm việc; Khen thưởng <sup>16</sup>.

Theo Tripathy. J (2016), môi trường làm việc không an toàn cùng với ít cơ hội phát triển nghề nghiệp là những yếu tố thúc đẩy cấp độ cá nhân giảm động lực, trong khi không thể hoàn thành vai trò gia đình và giám sát hỗ trợ kém được xác định là các yếu tố môi trường tạo ra động lực kém, trong khi hỗ trợ và công nhận của cộng đồng, cam kết của tổ chức, đào tạo thường xuyên được xác định là động lực cấp độ môi trường <sup>4</sup>. Theo Zemichael. W (2016), bố trí nhân viên và lịch trình làm việc, phát triển và thăng tiến nhân viên, sự sẵn có của các nguồn lực cần thiết và sự dễ dàng giao tiếp được cho là những yếu tố dự báo mạnh mẽ về động lực của nhân viên y tế <sup>6</sup>.

Trong nghiên cứu của chúng tôi, kết quả ở Bảng 4 cho thấy sự hài lòng về điều kiện làm việc ảnh hưởng rất rõ đến động lực làm việc của NVYT. Những người hài lòng với điều kiện làm việc thường có động lực làm việc cao hơn vì họ cảm thấy môi trường làm việc an toàn, thuận lợi và hỗ trợ hiệu quả cho nhiệm vụ chuyên môn. Khi cơ sở vật chất đầy đủ, trang thiết bị đáp ứng nhu cầu và quy trình tổ chức hợp lý, nhân viên giảm được áp lực công việc và tránh tình trạng kiệt sức. Sự hài lòng này cũng giúp họ cảm nhận được sự quan tâm và tôn trọng từ đơn vị, từ đó tăng mức độ gắn bó và tinh thần cống hiến. Điều kiện làm việc tốt còn giúp

họ làm việc hiệu quả hơn, cảm thấy tự tin và có năng lực hơn trong chăm sóc người bệnh. Ngược lại, môi trường làm việc không đảm bảo dễ làm giảm hứng thú, gây mệt mỏi và làm suy giảm động lực nội tại. Vì vậy, đầu tư cải thiện điều kiện làm việc là một trong những giải pháp quan trọng để duy trì và nâng cao động lực làm việc của NVYT.

**Quan hệ con người (với lãnh đạo và giữa nhân viên với lãnh đạo):** Qua nghiên cứu 400 NVYT Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec Times City chúng tôi thấy, đối tượng hài lòng với cấp trên, đồng nghiệp có khả năng động lực làm việc tốt cao hơn đối tượng chưa hài lòng. Có mối liên quan giữa yếu tố động lực làm việc và sự hài lòng với cấp trên và đồng nghiệp, sự khác biệt có ý nghĩa thống kê với  $p < 0,05$ . Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ, lắng nghe và tôn trọng từ cấp trên, họ sẽ tự tin hơn, cảm thấy vai trò của mình được ghi nhận và có động lực nỗ lực nhiều hơn. Mối quan hệ đồng nghiệp tích cực, hợp tác và chia sẻ kinh nghiệm giúp giảm căng thẳng trong công việc, tạo ra môi trường làm việc hài hòa và đáng tin cậy. Sự phối hợp tốt trong nhóm cũng giúp nhân viên y tế cảm thấy an toàn về mặt chuyên môn, giảm sai sót và tăng hiệu quả công việc. Ngược lại, xung đột hoặc thiếu hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp dễ làm nhân viên mất hứng thú, tăng kiệt sức và giảm động lực nội tại. Do đó, xây dựng văn hóa tổ chức tích cực và tăng cường giao tiếp, hỗ trợ lẫn nhau là giải pháp quan trọng để cải thiện động lực làm việc của NVYT.

**Chính sách và chế độ quản trị, giám sát công việc:** Nghiên cứu chưa tìm thấy mối liên quan giữa yếu tố động lực làm việc và chế độ quản trị và chính sách, sự khác biệt không có ý nghĩa thống kê với  $p > 0,05$ .

Về mối liên quan giữa động lực làm việc với công tác quản lý và giám sát công việc. Nghiên cứu chưa tìm thấy mối liên quan giữa yếu tố động lực làm việc và công tác quản lý và giám sát công việc, sự khác biệt không có ý nghĩa thống kê với  $p > 0,05$ . Điều này có thể do Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec Times City là bệnh viện tư nhân đáp ứng các chứng nhận quốc tế nên có đầy đủ hệ thống các quy trình thao tác chuẩn, các hướng dẫn nên không có sự khác biệt về chế độ quản trị và chính sách giữa các nhóm đối tượng nghiên cứu.

**Tiền lương và phụ cấp/trợ cấp:** Thu nhập luôn là yếu tố tác động mạnh mẽ đến ĐLLV của NVYT, kết quả trong bảng 4 cho thấy mối quan hệ giữa hài lòng với mức lương, thưởng với tỷ lệ có động lực tốt cho thấy đây là yếu tố rất quan trọng. Đối tượng hài lòng với thu nhập cá nhân có khả năng động lực làm việc tốt cao hơn 1,83 lần đối tượng chưa hài lòng về thu nhập của mình. Nghiên cứu tìm thấy mối liên quan giữa yếu tố động lực làm việc và nhận xét hài lòng về thu nhập cá nhân, sự khác biệt không có ý nghĩa thống kê với  $p < 0,05$ .

Hiện nay, trong khi một số bệnh viện công lập gặp khó khăn trong việc đảm bảo thu nhập của nhân viên y tế với mặt bằng chung, đặc biệt là so sánh với khối y tế tư nhân<sup>17</sup>. Bệnh viện Vinmec cũng cần có những chính sách tốt để đảm bảo mức thu nhập cho cán bộ, nhân viên y tế nhằm đảm bảo sự yên tâm trong công tác.

Kết quả cho thấy tỷ lệ 86,7% NVYT có động lực làm việc tốt tại Vinmec phản ánh sự đáp ứng đồng thời của cả nhóm nhân tố tạo động lực và nhóm nhân tố duy trì theo lý thuyết Herzberg. Các yếu tố tạo động lực như bản chất công việc có ý nghĩa, mức độ trách nhiệm rõ ràng, sự thành đạt trong

chuyên môn và sự thừa nhận thành tích đã góp phần quan trọng giúp nhân viên cảm thấy hài lòng và gắn bó hơn. Bên cạnh đó, cơ hội thăng tiến và khen thưởng phù hợp giúp củng cố cảm nhận về sự phát triển nghề nghiệp, từ đó nâng cao động lực nội tại. Đồng thời, nhóm yếu tố duy trì như chính sách quản trị, giám sát hiệu quả, mức lương cạnh tranh, quan hệ đồng nghiệp tốt và điều kiện làm việc hiện đại đóng vai trò nền tảng giúp giảm bất mãn và tạo môi trường tích cực. Sự kết hợp hài hòa giữa hai nhóm nhân tố này cho thấy Vinmec đã xây dựng được hệ thống quản trị nhân sự tương đối toàn diện, góp phần giải thích mức động lực làm việc cao của đội ngũ NVYT.

**Hạn chế của nghiên cứu:** Nghiên cứu về động lực làm việc là vấn đề nhạy cảm, nhất là trong một môi trường y tế tư nhân. Do đó kết quả nghiên cứu mới dừng lại ở mức định lượng về động lực làm việc của NVYT, cần có những nghiên cứu định tính để làm rõ hơn nhưng vẫn đề làm giảm động lực làm việc ở NVYT. Đối tượng nghiên cứu cũng chưa đại diện được hết các đối tượng là nhân viên y tế trong bệnh viện (không có đối tượng nòng cốt là bác sĩ) do đó khi kết luận về động lực làm việc của nhân viên y tế đang làm việc tại bệnh viện nói chung thì có thể còn khiên cưỡng.

## KẾT LUẬN

Tỷ lệ nhân viên y tế đang làm việc tại Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec Times City có động lực làm việc tốt khá cao (86,7%). Có mối liên quan giữa động lực làm việc của nhân viên y tế và một số yếu tố: tuổi tác, tình trạng hôn nhân, là thu nhập chính trong gia đình, trình độ chuyên môn, thâm niên, loại hình hợp đồng, sự hài lòng về điều kiện làm việc và hài lòng về cấp trên, đồng nghiệp và hài lòng về thu nhập.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Kotera Y, Aledeh M, Rushforth A, Otoo N, Colman R, Taylor E. A Shorter Form of the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Construction and Factorial Validation. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19(21), 13864; <https://doi.org/10.3390/ijerph192113864>
2. Olaniran A, Madaj B, Bar-Zeev S, Banke-Thomas A, van den Broek N. Factors influencing motivation and job satisfaction of community health workers in Africa and Asia-A multi-country study. *Int J Health Plann Manage.* 2022 Jan;37(1):112-132. doi: 10.1002/hpm.3319.
3. Mahmud L, Siddiqua S, Akhter I, Sarker M, Theobald S, Rashid SF. Factors affecting motivation of close-to-community sexual and reproductive health workers in low-income urban settlements in Bangladesh: A qualitative study. *PLoS One.* 2023 Jan 13;18(1):e0279110. doi: 10.1371/journal.pone.0279110.
4. Tripathy JP, Goel S, Kumar A. Measuring and understanding motivation among community health workers in rural health facilities in India-a mixed method study. *BMC health services research.* 2016;16(1):1-10. doi: 10.1186/s12913-016-1614-0.
5. Nguyễn Hồng Chương, Huỳnh Minh Chin, Lê Nguyễn Đăng Khoa, Hồ Trung Hiếu. Thực trạng nghỉ việc của nhân viên y tế và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại các cơ sở y tế công lập ở Tỉnh Bình Dương năm 2021-2022. *Tạp chí Y học Việt Nam.* 2023;524(1A). <https://doi.org/10.51298/vmj.v524i1A.4689>.
6. Weldegebriel Z, Ejigu Y, Weldegebreal F, Woldie M. Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Patient preference adherence.* 2016:159-169. doi: 10.2147/PPA.S90323.
7. Danh Thái Lan, Nguyễn Hữu Thắng, Tống Thị Thảo. Động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Phổi Tỉnh Sơn La, Năm 2021. *Tạp chí Y học Việt Nam.* 2023;523(2). <https://doi.org/10.51298/vmj.v523i2.4575>
8. Nguyễn Thị Hoài Thu, Nguyễn Việt Triều. Kiểm định bộ công cụ đo lường động lực làm việc của nhân viên y tế tại bệnh viện. *Tạp chí y học dự phòng.* 2017;27:220- 226.
9. Nguyễn Trung Thành, Nguyễn Đức Thành. Động lực làm việc của điều dưỡng và một số yếu tố ảnh hưởng tại bệnh viện Đa Liễu thành phố Hồ Chí Minh năm 2021. *Tạp chí Khoa học Nghiên cứu sức khỏe và Phát triển.* 2021;5:25-32. <https://doi.org/10.38148/JHDS.0505SKPT21-045>
10. Nguyễn Văn Khải, Trần Quang Huy, Trương Việt Dũng. Động lực làm việc của nhân viên y tế tại khối nội –Bệnh viện đa khoa Tỉnh Kiên Giang năm 2020 và một số yếu tố liên quan. *Tạp chí Y học Việt Nam.* 2022;513(tháng 4/2022):49-64. <https://doi.org/10.51298/vmj.v513i1.2330>
11. Mutale W, Ayles H, Bond V, Mwanamwenge MT, Balabanova D. Measuring health workers' motivation in rural health facilities: baseline results from three study districts in Zambia. *Human resources for health.* 2013;11:1-8. doi: 10.1186/1478-4491-11-8.
12. Nguyễn Đức Thành, Bùi Thị Mỹ Anh, Nguyễn Văn Mạnh. Động lực làm việc của điều dưỡng và một số yếu tố ảnh hưởng tại bệnh viện huyện Krông Pắc, tỉnh Đắk Lắk năm 2019. *Tạp chí Khoa học Nghiên cứu Sức khỏe và Phát triển.* 2019;4: 42-49. <https://doi.org/10.38148/JHDS.0403SKPT20-035>

13. Võ Quốc Trận, Trần Thị Lý , Đào Văn Dũng. Động lực làm việc và một số yếu tố liên quan của nhân viên y tế tại Trung tâm y tế Huyện An Minh, Tỉnh Kiên Giang năm 2020-2021. Tạp Chí Y học Cộng đồng. 2022;63. <https://doi.org/10.52163/yhc.v63i5.436>
14. Phan Trần Trúc Mai, Hứa Thanh Thủy, Võ Quang Trung. Động lực làm việc của điều dưỡng lâm sàng và một số yếu tố ảnh hưởng tại Bệnh viện Đa khoa Tây Ninh năm 2019. Tạp chí Y học Việt Nam. 2022;508(2). <https://doi.org/10.51298/vmj.v508i2.1589>
15. Nguyễn Viết Tuân, Phạm Trí Dũng. Động lực làm việc của điều dưỡng và một số yếu tố ảnh hưởng tại bệnh viện đa khoa khu vực Ngọc Lặc tỉnh Thanh Hóa năm 2018. Tạp chí y học dự phòng. 2018;28:67 - 73.
16. Herzberg F. Motivation-hygiene theory. In: Organizational Behavior 1. Routledge; 2015:61-74.
17. Babić L, Kordić B, Babić J. Differences in motivation of health care professionals in public and private health care centers. The European Journal of Applied Economics. 2014;11(2). DOI: 10.5937/SJAS11-6957.