

WORK MOTIVATION OF HEALTHCARE WORKERS: EVIDENCE FROM MILITARY HOSPITAL 175

Ho Bui Dieu Linh¹, Nguyen Anh Sang¹, Nguyen Thi Phuong², Tran Quoc Doanh^{1*}

¹Military Hospital 175 - 786 Nguyen Kiem, Hanh Thong Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam

²Beautiful World Plastic Surgery Hospital - 82 Street No. 23, Binh Phu Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam

Received: 14/07/2025

Revised: 28/07/2025; Accepted: 03/12/2025

ABSTRACT

Objective: To measure the impact of factors on healthcare workers' work motivation at Military Hospital 175 and proposing appropriate management solutions.

Methods: Mixed methods (qualitative and quantitative). The qualitative phase refined the wording and content of the scales to fit the organizational context. The quantitative, cross-sectional phase tested the model and hypotheses regarding relationships between the factors and work motivation. Analyses were conducted in SPSS 22.0.

Results: All seven predictors positively and significantly related to work motivation. The strongest standardized effects were income ($\beta = 0.229$), welfare ($\beta = 0.259$), and working conditions ($\beta = 0.324$). The model explained 67.3% of variance (Adjusted $R^2 = 0.673$).

Conclusions: Prioritize investment in the work environment, benefits, and compensation, while strengthening leadership, internal relationships, job content, and promotion opportunities to enhance satisfaction and organizational commitment.

Keywords: Healthcare workforce; work motivation; income; welfare; working conditions.

*Corresponding author

Email: drtranquocdoanh@gmail.com **Phone:** (+84) 976039088 **DOI:** 10.52163/yhc.v66i6.4003



ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN Y TẾ: THỰC TẾ TỪ BỆNH VIỆN QUÂN Y 175

Hồ Bùi Diệu Linh¹, Nguyễn Ảnh Sang¹, Nguyễn Thị Phương², Trần Quốc Doanh^{1*}

¹Bệnh viện Quân y 175 - 786 Nguyễn Kiệm, P. Hạnh Thông, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam

²Bệnh viện Thẩm mỹ Tạo hình Thế giới đẹp - 82 Đường số 23, P. Bình Phú, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Ngày nhận: 14/07/2025

Ngày sửa: 28/07/2025; Ngày đăng: 03/12/2025

TÓM TẮT

Mục tiêu: Đo lường tác động của các yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện quân y 175 và đề xuất giải pháp quản trị phù hợp.

Đối tượng và phương pháp nghiên cứu: Định tính và định lượng. Pha định tính nhằm hiệu chỉnh ngữ nghĩa và nội dung thang đo cho phù hợp với đặc thù tổ chức. Pha định lượng theo kiểu cắt ngang để kiểm định mô hình cùng các giả thuyết về mối liên hệ giữa các yếu tố và động lực làm việc. Phân tích bằng SPSS 22.0.

Kết quả: Bảy yếu tố đều liên quan dương và có ý nghĩa với động lực. Tác động chuẩn hóa mạnh nhất: thu nhập ($\beta = 0,229$), phúc lợi ($\beta = 0,259$), điều kiện làm việc ($\beta = 0,324$). Mô hình giải thích 67,3% biến thiên (R^2 hiệu chỉnh = 0,673).

Kết luận: Ưu tiên đầu tư môi trường làm việc, chế độ phúc lợi và đãi ngộ; đồng thời củng cố lãnh đạo, quan hệ nội bộ, nội dung công việc và cơ hội thăng tiến nhằm nâng cao sự hài lòng và gắn bó.

Từ khóa: Nhân viên y tế; động lực làm việc; thu nhập; phúc lợi; điều kiện làm việc.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ở Việt Nam, hệ thống y tế công đang đối diện bài toán then chốt: quản trị và giữ chân nguồn nhân lực có chất lượng cao. Cơ chế tự chủ tài chính, áp lực cạnh tranh và cường độ làm việc ngày càng lớn đã làm gia tăng dịch chuyển lao động. Điều này khiến các bệnh viện công gặp khó trong việc thu hút, duy trì đội ngũ nhân viên y tế (NVYT) có tay nghề. Với vai trò bệnh viện mũi nhọn mang tính chiến lược quốc gia, Bệnh viện Quân y (BVQY) 175 cũng chịu tác động trực tiếp của bối cảnh này. Số liệu nội bộ gần đây cho thấy xu hướng nghỉ việc tăng sau đại dịch: từ 5 trường hợp trong năm 2021 lên 10 trường hợp vào đầu năm 2024, tăng gấp đôi. Đáng lưu ý, nhóm rời đi có cả nhân sự sau đại học, vốn là lực lượng nòng cốt. Diễn biến này gợi ý sự suy giảm động lực làm việc (ĐLLV) có thể là căn nguyên quan trọng, ảnh hưởng đến mức độ gắn bó, hiệu suất và cam kết tổ chức. Về mặt học thuật, “động lực làm việc” là trạng thái thúc đẩy cá nhân nỗ lực và kiên trì với mục tiêu. Các khung lý thuyết kinh điển như kỳ vọng của Vroom [1], hai nhân tố của Herzberg [2], và tháp nhu cầu của

Maslow [3] đều nhấn mạnh sự tương tác giữa yếu tố nội tại và ngoại tại như đãi ngộ tài chính, môi trường làm việc, cơ hội phát triển và văn hóa tổ chức. Tại Việt Nam, nhiều nghiên cứu (NC) đã ghi nhận mối liên hệ có ý nghĩa giữa thu nhập (TN), phúc lợi (PL), thăng tiến và ĐLLV của NVYT [4],[5],[6]. Tuy nhiên, bối cảnh BVQY nói chung và BVQY 175 nói riêng còn thiếu bằng chứng thực nghiệm đặc thù, do đặc điểm kết hợp kỷ luật quân đội và chuyên môn y khoa.

Từ khoảng trống đó, NC này được triển khai nhằm xây dựng và kiểm định mô hình tại BVQY 175 của NVYT về các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV, qua đó đề xuất định hướng quản trị phù hợp. Kết quả phân tích định lượng sẽ cung cấp khuyến nghị thực thi cho Ban Giám đốc trong điều chỉnh chính sách nhân sự, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh.

Mục tiêu NC: Đo lường tác động của các yếu tố đến ĐLLV của NVYT tại BVQY 175 và đề xuất giải pháp quản trị phù hợp.

*Tác giả liên hệ

Email: drtranquocdoanh@gmail.com Điện thoại: (+84) 976039088 DOI: 10.52163/yhc.v66i6.4003

2. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Thiết kế nghiên cứu

NC định tính và định lượng. Pha định tính nhằm hiệu chỉnh ngữ nghĩa và nội dung thang đo cho phù hợp với đặc thù tổ chức. Pha định lượng theo kiểu cắt ngang để kiểm định mô hình cùng các giả thuyết về mối liên hệ giữa các yếu tố và ĐLLV.

2.2. Địa điểm và thời gian nghiên cứu

Khảo sát thực hiện từ 04/2024 đến 10/2024 tại BVQY 175.

2.3. Đối tượng nghiên cứu

Cán bộ, NVYT (bác sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên, dược sĩ, nhân sự hành chính) có hợp đồng công việc chính thức và thâm niên ≥ 6 tháng. Loại trừ: người đang thử việc, hợp đồng ngắn hạn hoặc không đồng ý tham gia.

2.4. Cỡ mẫu, chọn mẫu

Tổng cộng 263 bảng hỏi được phát, sau làm sạch thu được 243 bảng hợp lệ, đưa vào phân tích (tỷ lệ hợp lệ 92,4%). Áp dụng chọn mẫu thuận tiện.

2.5. Biến số, chỉ số, nội dung, chủ đề nghiên cứu

Thang đo kế thừa từ NC uy tín đã được kiểm chứng: Biến phụ thuộc là ĐLLV; Bảy biến độc lập phát triển dựa trên Job Descriptive Index của Smith (1969) [7], gồm: (1) Quan hệ với lãnh đạo (LD), (2) Quan hệ đồng nghiệp (DN), (3) Đặc điểm công việc (DD), (4) Thu nhập (TN), (5) Đào tạo & thăng tiến (DT), (6) Phúc lợi (PL), (7) Điều kiện làm việc (DK). Tất cả mục hỏi sử dụng thang Likert 5 mức.

2.6. Kỹ thuật, công cụ và quy trình thu thập số liệu

Dữ liệu định tính thu thập qua các buổi tập trung nhóm thảo luận để tinh chỉnh bộ câu hỏi. Dữ liệu định lượng, thu thập thông qua bảng hỏi giấy, người tham gia tự điền và nộp lại.

2.7. Xử lý và phân tích số liệu

Kiểm định độ tin cậy (Cronbach's alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA – exploratory factor analysis) để thẩm định cấu trúc, và hồi quy tuyến tính bội để kiểm định giả thuyết. Phân tích thực hiện trên SPSS 22.0, ngưỡng ý nghĩa thống kê đặt tại $p < 0,05$.

2.8. Đạo đức nghiên cứu

NC tuân thủ nguyên tắc đạo đức học thuật, được chấp thuận của lãnh đạo bệnh viện. Việc tham gia hoàn toàn tự nguyện, thông tin người tham gia được bảo mật, ẩn danh và dữ liệu chỉ phục vụ cho NC.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Đặc điểm mẫu

Phát ra 263 bảng hỏi; loại 20 bảng không hợp lệ, còn 243 bảng hợp lệ đưa vào phân tích. Mẫu gồm bác sĩ, dược sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên và nhân sự hành chính thuộc nhiều khoa, phòng của BVQY 175, bảo đảm độ đa dạng về chức danh và thâm niên.

3.2. Độ tin cậy thang đo

Bảng 1. Kết quả đánh giá sơ bộ các thang đo bằng Cronbach's Alpha

Yếu tố đo lường	Số biến	Cronbach's Alpha	Kết luận
TN	5	0,896	Đạt
DT	4	0,802	Đạt
LD	5	0,915	Đạt
DN	4	0,933	Đạt
DD	6	0,907	Đạt
DK	4	0,805	Đạt
PL	4	0,916	Đạt
ĐLLV của NVYT	3	0,715	Đạt

Tất cả alpha $> 0,70$; tương quan biến–tổng đều $> 0,30 \rightarrow$ thang đo nhất quán và phù hợp cấu trúc lý thuyết.

3.3. Phân tích nhân tố khám phá

Thực hiện phương pháp trích PCA (Principal Component Analysis) với xoay Varimax cho thấy:

Hệ số KMO (Kaiser – Mayer – Olkin) = 0,858 ($> 0,6$) cho thấy cỡ mẫu phù hợp EFA.

Bartlett's test: Sig. = 0,000 $< 0,05 \rightarrow$ các biến có tương quan tuyến tính.

Tổng phương sai trích = 72,666% ($> 50\%$) $\rightarrow$ thang đo giải thích phần lớn biến thiên.

Trích được 8 nhân tố, tải nhân tố đều $> 0,50$; không xuất hiện nhân tố “lạ”.

3.4. Hồi quy tuyến tính bội

Bảng 2. Mức độ tác động của các yếu tố đến ĐLLV của NVYT tại BVQY 175

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa (B)	Hệ số đã chuẩn hóa (Beta)	t	Sig.	VIF
1	Hằng số	-1,483		-6,066	0,000	
	DN	0,106	0,117	2,824	0,005	1,280
	PL	0,271	0,259	6,073	0,000	1,341
	DD	0,181	0,167	4,058	0,000	1,252
	DT	0,199	0,162	3,949	0,000	1,240
	DK	0,356	0,324	8,045	0,000	1,198
	TN	0,218	0,229	5,505	0,000	1,283
	LD	0,147	0,180	4,736	0,000	1,068
R ²		R ² hiệu chỉnh	Durbin Watson	Sig.		
0,683		0,673	1,592	0,000		

Chỉ số phù hợp mô hình: R² hiệu chỉnh = 0,673 (giải thích 67,3% biến thiên động lực); Durbin-Watson = 1,592 (không tự tương quan phần dư). VIF của mọi biến < 2 (không đa cộng tuyến). Kiểm tra phần dư đáp ứng giả định phân phối chuẩn và phương sai đồng nhất.

3.5. Phương trình ước lượng

$$\text{ĐLLV} = -1,483 + 0,106 \cdot \text{DN} + 0,271 \cdot \text{PL} + 0,181 \cdot \text{DD} + 0,199 \cdot \text{DT} + 0,356 \cdot \text{DK} + 0,218 \cdot \text{TN} + 0,147 \cdot \text{LD}$$

Trong các biến dự báo, DK có hệ số chuẩn hóa lớn nhất (Beta = 0,324), tiếp đến PL (Beta = 0,259) và TN (Beta = 0,229), cho thấy đây là ba đòn bẩy chính liên quan đến ĐLLV trong bối cảnh NC.

4. BÀN LUẬN

Kết quả cho thấy cả 7 biến trong mô hình đều có ảnh hưởng dương và đạt ý nghĩa thống kê đối với ĐLLV của NVYT tại BVQY 175. Kết luận này phù hợp với nhiều NC trong và ngoài nước, qua đó khẳng định từ sự kết hợp giữa yếu tố vật chất và tinh thần hình thành động lực. Điều này đặc biệt đúng trong bối cảnh bệnh viện công có tính kỷ luật quân đội, nơi việc kết hợp đãi ngộ điều kiện làm việc với hỗ trợ tinh thần và văn hóa tổ chức là then chốt để duy trì và nâng cao ĐLLV.

Điều kiện làm việc ($\beta = 0,324$) là yếu tố chi phối mạnh nhất. Trong bối cảnh cường độ công việc cao, tiếp

xúc nguy cơ thường trực, những điều kiện như trang thiết bị, không gian, môi trường vật lý và tổ chức ca kíp quyết định khả năng bảo toàn sức khỏe thể chất/tâm lý, từ đó duy trì nhiệt huyết nghề nghiệp. Kết quả phù hợp với Karaferis và cs. (2022), khi an toàn lao động và hạ tầng được xem như nền tảng tạo động lực [8].

PL ($\beta = 0,259$) đứng thứ hai về mức độ ảnh hưởng. Mặc dù đã có các khoản hỗ trợ (trực, phẫu thuật, suất ăn...), giá trị PL còn thấp và phân bố chưa đồng đều giữa các nhóm chức danh, tạo cảm nhận so sánh và thiếu công bằng, những yếu tố dễ bào mòn sự hài lòng nội tại. Điều này cộng hưởng với ghi nhận tại Bệnh viện Từ Dũ của Nguyễn Thanh Vũ (2021), nơi PL là một trong các đòn bẩy lớn đối với động lực [5].

Thu nhập ($\beta = 0,229$) cũng cho ảnh hưởng đáng kể, phản ánh mặt bằng lương ở khu vực công, đặc biệt với nhân sự hợp đồng hoặc mới ra trường chưa phù hợp với yêu cầu làm việc. Nhận định này đồng thuận với Ogino (2023): lương không phải yếu tố duy nhất, nhưng là “điều kiện cần” để ổn định nhân sự [9].

Quan hệ với lãnh đạo ($\beta = 0,180$) nêu bật vai trò của phong cách quản trị: công bằng, biết lắng nghe, ghi nhận kịp thời và tạo cơ hội phát triển. Đây là cơ chế quan trọng nâng cam kết tổ chức, phù hợp với lý thuyết của Adams và Vroom về sự tương xứng giữa đóng góp và ghi nhận [1].

Đặc điểm công việc ($\beta = 0,167$) cho mức ảnh hưởng trung bình, gợi mở yêu cầu làm rõ mô tả – quyền hạn, nâng “độ thử thách” hợp lý và phân công minh bạch. Duy trì quy trình cũ hoặc phân bổ nhiệm vụ thiếu công bằng giữa khối quân nhân và hợp đồng có thể giảm hứng thú và trách nhiệm, nhất là ở lớp nhân sự trẻ kỳ vọng môi trường hiện đại và minh bạch.

Đào tạo và thăng tiến ($\beta = 0,162$) tuy yếu hơn nhưng vẫn có ý nghĩa. Cấu trúc thăng tiến thiên về quân nhân khiến lối đi nghề nghiệp của nhân sự hợp đồng bị mờ; hệ quả là động lực học tập, phát triển chuyên môn và gắn bó dài hạn bị hạn chế. Cần cơ chế “song song” (song hành quân nhân–dân sự) để tháo nút thắt này.

Quan hệ đồng nghiệp ($\beta = 0,117$) trong mô hình tuy là yếu tố nhỏ nhưng vẫn quan trọng cho hỗ trợ làm việc, giảm căng thẳng và tăng hợp tác. Kết quả tương thích với các NC ở bệnh viện công khu vực Hàn Quốc, Nhật Bản và Đông Nam Á [9].

Hạn chế của NC. Cỡ mẫu 243 là hợp lý cho phân tích nhưng chưa đại diện cho toàn khối bệnh viện công/quân đội; chọn mẫu thuận tiện có nguy cơ sai lệch; mô hình mới xem xét 7 nhóm yếu tố, chưa đưa vào biến tâm lý – tổ chức quan trọng như áp lực nghề nghiệp, phù hợp giá trị cá nhân–tổ chức, văn hóa bệnh viện hay mức độ trao quyền.

Định hướng kế tiếp. Mở rộng khảo sát liên bệnh

viện (trong và ngoài khối quân đội) để so sánh; sử dụng mô hình cấu trúc SEM nhằm kiểm định quan hệ nhân quả và các hiệu ứng trung gian điều tiết; bổ sung biến “phù hợp mục tiêu cá nhân-tổ chức” hoặc “trao quyền cảm nhận” để hoàn thiện khung đo lường động lực.

5. KẾT LUẬN

Trong bối cảnh bệnh viện quân đội đang đổi mới mở rộng, ưu tiên củng cố hệ thống PL cải thiện môi trường làm việc và điều chỉnh chính sách đãi ngộ là thiết yếu để giữ chân nhân sự. Đồng thời, các yếu tố “mềm” cũng duy trì hài lòng, tinh thần cống hiến và cam kết tổ chức, bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho hoạch định nhân sự.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Vroom VH. Work and motivation. Wiley, 1964, New York.
- [2] Herzberg F. One more time. How do you motivate employees? Harvard Business Review, 1968, 46(1): 53–62.
- [3] Maslow AH. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 1943, 50(4): 370–396.
- [4] Nguyễn Đức Thành, Nguyễn Xuân Lương, Phùng Thanh Hùng. Động lực làm việc của bác sĩ và một số yếu tố ảnh hưởng tại Viện Y Dược học Dân tộc TP. Hồ Chí Minh năm 2020. Tạp chí Khoa học Nghiên cứu Sức khỏe và Phát triển, 2020, 4(3): 116–124.
- [5] Nguyễn Thanh Vũ, Nguyễn Minh Hoài. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức tại Bệnh viện Từ Dũ. Tạp chí Công Thương, 2021, 4: 10–17.
- [6] Trần Đào Minh Ngọc, Đỗ Mạnh Hùng, Bùi Thị Phương, Đặng Quang Định, Lương Văn Hoạt. Một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Trường Đại học Tây Nguyên. Tạp chí Y học Cộng đồng, 2025, 66(2): 182–187.
- [7] Smith PC, Kendall LM, Hulin CL. The measurement of satisfaction in work and retirement. Nhà xuất bản Rand McNally, 1969, Chicago.
- [8] Karaferis D, Aletras V, Raikou M, et al. Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals. Mater Sociomed, 2022 34(3): 216–224.
- [9] Ogino H, Honda S, Kounnavong S, et al. Factors influencing work motivation among health care providers in Vientiane Lao people's Democratic Republic. The Southeast Asian Journal of Tropical Medicine and Public Health, 2023, 54(3): 142–166.