



Động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng năm 2024

Work Motivation of Healthcare Staff at Da Nang Eye Hospital, 2024

Trần Minh Trang^a, Phạm Bá Hiền^b, Chu Huyền Xiêm^c, Nguyễn Song Hiếu^{d*}, Trần Thanh Việt^d
Tran Minh Trang^a, Pham Ba Hien^b, Chu Huyen Xiem^c, Nguyen Song Hieu^{d*}, Tran Thanh Viet^d

^aBệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng, Đà Nẵng, Việt Nam

^aDa Nang Eye Hospital, Danang, Vietnam

^bBệnh viện Đa khoa Ba Vì, Hà Nội, Việt Nam

^bBa Vi General Hospital, Hanoi, Vietnam

^cTrường Đại học Y tế Công cộng, Hà Nội, Việt Nam

^cHa Noi University of Public Health, Hanoi, Vietnam

^dĐại học Duy Tân, Đà Nẵng, Việt Nam

^dDuy Tan University, Danang, Vietnam

(Ngày nhận bài: 17/11/2025, ngày phản biện xong: 22/12/2025, ngày chấp nhận đăng: 30/12/2025)

Tóm tắt

Nghiên cứu được thực hiện nhằm mô tả thực trạng động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng năm 2024 và xác định một số yếu tố ảnh hưởng. Nghiên cứu sử dụng thiết kế mô tả cắt ngang, số liệu được thu thập từ tháng 7/2024 đến tháng 9/2024 trên 150 nhân viên y tế của bệnh viện bằng bộ công cụ tham khảo của Mbindyo được hiệu chỉnh. Kết quả cho thấy có 76,7% nhân viên y tế có động lực làm việc, trong đó động lực làm việc thuộc mục sức khỏe có tỉ lệ thấp nhất chỉ 12,0% và động lực làm việc dưới góc độ khả năng bản thân và giá trị công việc có động lực cao nhất với 86,0%. Các yếu tố ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc gồm: sự ổn định thu nhập, mối quan hệ đồng nghiệp hài hòa, được sự hỗ trợ từ quản lý, cơ hội sử dụng và phát triển năng lực chuyên môn, cảm nhận rõ giá trị và ý nghĩa xã hội của công việc, tinh thần tận tâm với công việc. Các yếu tố ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc gồm: thiếu hụt nhân lực, cường độ công việc cao vào một số thời điểm, điều kiện làm việc đôi khi không đảm bảo, mức thu nhập và cơ chế ghi nhận khen thưởng chưa tương xứng với mức độ cống hiến. Nhìn chung, nhân viên y tế Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng hầu hết có động lực làm việc tuy nhiên nhiều nhóm động lực đang ở mức thấp như động lực dưới góc độ sức khỏe và động lực dưới góc độ hài lòng với công việc và đồng nghiệp.

Từ khóa: động lực làm việc, nhân viên y tế, Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng

Abstract

The study was conducted to describe the current status of work motivation among healthcare workers at Da Nang Eye Hospital in 2024 and to identify several influencing factors. A cross-sectional descriptive design was employed, with data collected from July 2024 to September 2024 from 150 healthcare workers of the hospital using an adapted Mbindyo reference instrument. The results showed that 76.7% of healthcare workers were motivated to work. Among the motivation domains, health-related motivation had the lowest proportion at only 12.0%, while motivation related to personal capacity and the value of work was the highest at 86.0%. Factors positively influencing work motivation included income stability, harmonious collegial relationships, support from management, opportunities to utilize and develop professional competencies, a clear perception of the social values and significance of the work, and a strong sense of dedication. Factors negatively affecting work motivation included staff shortages, high work intensity at certain times, occasionally inadequate working conditions, and income levels and reward/recognition mechanisms that were not commensurate with the level of contribution. Overall, most healthcare workers at Da Nang Eye Hospital were motivated

to work; however, several motivation domains remained at a low level, particularly health-related motivation and motivation related to job and colleague satisfaction.

Keywords: Work motivation, healthcare workers, Da Nang Eye Hospital

1. Đặt vấn đề

Động lực làm việc hay động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức [2]. Trong những năm gần đây, đặc biệt là sau đại dịch COVID-19, động lực làm việc của bác sĩ, điều dưỡng ngày càng được chú ý. Theo báo cáo của Bộ Y tế, trong 18 tháng kể từ tháng 01 năm 2021 đến tháng 6 năm 2022 trên cả nước đã có hơn 9.600 nhân viên y tế nghỉ việc tại các cơ sở y tế công lập làm ảnh hưởng đáng kể đến công tác chăm sóc sức khỏe cho người dân[1]. Nhiều nghiên cứu cũng đã ghi nhận nhân viên y tế có động lực làm việc chưa cao như trong nghiên cứu của Phùng Thái Quang, số nhân viên y tế có động lực làm việc chung chỉ đạt 37,8% [10]. Nghiên cứu của chúng tôi nhằm đánh giá động lực làm việc của nhân viên y tế Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng, từ đó làm cơ sở tham mưu cho lãnh đạo bệnh viện trong công tác quản lý bệnh viện.

2. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

Thiết kế nghiên cứu: Nghiên cứu kết hợp định lượng và định tính, trong đó nghiên cứu định lượng được thực hiện trước nhằm đánh giá động lực làm việc của nhân viên y tế, nghiên cứu định tính được thực hiện sau nhằm đánh giá cả yếu tố ảnh hưởng.

Đối tượng nghiên cứu: Nhân viên y tế làm việc tại Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng từ 6 tháng trở lên tính đến thời điểm thu thập thông tin.

Phương pháp chọn mẫu:

- Nghiên cứu định lượng: Chọn mẫu toàn bộ.
- Nghiên cứu định tính: Chọn mẫu có chủ đích.

Cỡ mẫu:

- Cỡ mẫu định lượng: Cỡ mẫu thực tế thu được là 150 nhân viên y tế đạt các tiêu chuẩn lựa chọn.

- Cỡ mẫu định tính: 01 Giám đốc Bệnh viện; 01 lãnh đạo phòng Tổ chức Hành chính, 03 lãnh đạo khoa, 10 nhân viên y tế.

Bộ công cụ và tiêu chí đánh giá: Bộ công cụ thu thập thông tin được xây dựng, điều chỉnh dựa trên cơ sở lý thuyết về động lực làm việc, tham khảo nghiên cứu của Mbindyo và cộng sự (2009), Mischa Willis – Shattuck (2008) và cộng sự, Phan Minh Đức sử dụng trong nghiên cứu tại Bệnh viện Sản nhi tỉnh Vĩnh phúc năm 2022 [3]. Hệ số tin cậy Cobach's Alpha của bộ công cụ sau khi được điều chỉnh là 0,96. Bộ công cụ gồm 23 tiểu mục với 07 nhóm yếu tố: yếu tố về động lực chung (03 tiểu mục), yếu tố sức khỏe (02 tiểu mục), yếu tố mức độ hài lòng với công việc (03 tiểu mục), yếu tố hài lòng khả năng bản thân và giá trị công việc (03 tiểu mục), yếu tố cam kết với tổ chức (05 tiểu mục), yếu tố sự tận tâm (04 tiểu mục), yếu tố về giờ giấc và sự tham gia (03 tiểu mục). Các tiểu mục được đánh giá sử dụng thang đo Likert 5 mức độ: rất không đồng ý (1 điểm), không đồng ý (2 điểm), bình thường (3 điểm), đồng ý (4 điểm) rất đồng ý (5 điểm), ngoại trừ các câu hỏi ngược sẽ có cách cho điểm ngược lại. Động lực làm việc chung và động lực làm việc của từng nhóm tiểu mục được tính bằng điểm trung bình các câu hỏi trong toàn bộ thang đo hoặc trong tiểu mục tương ứng. Nếu điểm trung bình từ 1 đến <4 là chưa có động lực; từ 4-5 là có động lực.

Xử lý và phân tích số liệu: Số liệu định lượng được nhập trên phần mềm Excel và phân tích bằng phần mềm SPSS 20.0. Sử dụng thống kê mô tả (tần số, tỷ lệ phần trăm, trung bình) để mô tả động lực làm việc của nhân viên y tế. Dữ liệu định tính từ các cuộc phỏng vấn sâu và thảo luận nhóm được ghi âm, sau đó gỡ băng, mã hóa, tổng hợp và phân tích theo chủ đề và được trích dẫn theo mục tiêu.

Đạo đức nghiên cứu: Đề tài được thực hiện sau khi được Hội đồng Đạo đức của Trường Đại học Y tế công cộng thông qua tại quyết định số 293/2024/YTCC-HD3 ngày 19 tháng 6 năm

2024. Các đối tượng tham gia cung cấp thông tin đều được giải thích cụ thể về mục đích, nội dung đề án. Việc tham gia cung cấp thông tin là tự nguyện.

3. Kết quả

3.1. Thông tin chung về đối tượng nghiên cứu

Bảng 1. Thông tin chung về đối tượng nghiên cứu

Nội dung		Tần số (n=150)	Tỉ lệ (%)
Tuổi	<=40 tuổi	89	59,3
	Trên 40 tuổi	61	40,7
Giới tính	Nam	39	26,0
	Nữ	111	74,0
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	30	20,0
	Có gia đình	112	74,7
	Khác	8	5,3
Trình độ	Đại học	73	48,7
	Thạc sĩ/ CKI	31	20,7
	Tiến sĩ/ CKII	11	7,3
	Khác	35	13,3
Nhân viên y tế là nguồn thu nhập chính của gia đình	Có	103	68,7
	Không	47	31,3
Thu nhập bình quân/tháng	Trên 10 triệu đồng	10	6,7
	Dưới 10 triệu đồng	140	93,0
Thời gian công tác tại bệnh viện	<5 năm	30	20,0
	Từ 5 năm trở lên	120	80,0
Chức vụ	Trưởng, phó khoa phòng trở lên	27	18,0
	Nhân viên	123	82,8
Loại hợp đồng	Biên chế	103	68,7
	Hợp đồng	47	31,3
Phân loại công việc	Quản lý đơn thuần	1	0,7
	Quản lý kiêm lâm sàng	26	17,3
	Lâm sàng đơn thuần	84	56,0
	Khác (Hành chính, hỗ trợ)	39	26,0

Tỉ lệ đối tượng khảo sát dưới 40 tuổi chiếm tỉ lệ lớn với gần 60% cao hơn so với đối tượng trên 40 tuổi, đồng thời có sự chênh lệch về tỉ lệ giới tính, với số đối tượng giới tính nữ gấp gần 3 lần so với nhóm đối tượng giới tính nam. Về trình độ hôn nhân, hầu hết đối tượng khảo sát đã lập gia đình (74,7%). Về trình độ, nhóm đối tượng có trình độ đại học chiếm tỉ lệ lớn nhất với

48,7%, tiếp theo là nhóm Thạc sĩ/BSCKI 20,7%, nhóm tiến sĩ/BSCKII 7,3%. Hầu hết đối tượng có thu nhập trên 10 triệu đồng/tháng (93,330%) và là nguồn thu nhập chính của gia đình (68,7%). Về thời gian công tác, số đối tượng có thời gian công tác tại bệnh viện trên 5 năm chiếm 80,0%, gấp 4 lần so với nhóm đối tượng dưới 5 năm, chủ yếu là nhân viên đã vào biên chế (68,7%), chỉ có

khoảng 1/3 số đối tượng là nhân viên hợp đồng (31,3%). Về chức vụ có 18,0% đối tượng là cán bộ quản lý từ trưởng phó khoa phòng trở lên,

trong đó hầu hết là cán bộ quản lý kiêm lâm sàng, chỉ có 1 cán bộ là quản lý đơn thuần không làm nhiệm vụ lâm sàng.

3.2. Thực trạng động lực làm việc của nhân viên y tế

Bảng 2. Thực trạng động lực làm việc của nhân viên y tế

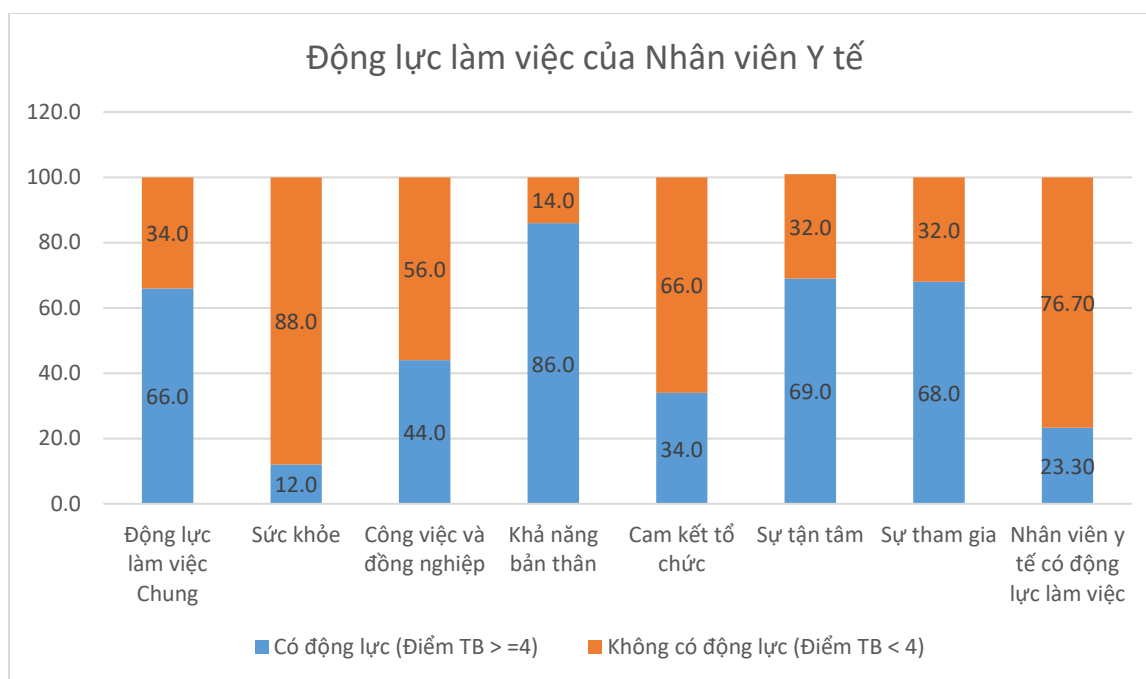
Nội dung	Điểm đánh giá n (%)					Trung bình
	1 điểm	2 điểm	3 điểm	4 điểm	5 điểm	
Động lực làm việc dưới góc độ động lực chung						
Cảm thấy có động lực để làm việc chăm chỉ			34 22,7%	83 55,3%	33 22,0%	3,99
Làm việc chỉ để được lãnh lương vào cuối tháng*			65 43,4%	67 44,7%	18 12,0%	3,69
Làm việc để đảm bảo cuộc sống lâu dài			33 22,0%	68 45,3%	49 32,7%	4,11
Điểm trung bình						3,93
Phân bố động lực làm việc dưới góc độ sức khỏe						
Cảm thấy mệt mỏi vào cuối mỗi ngày làm việc*		31 20,7%	101 67,3%	18 12,0%		2,91
Buổi sáng thức dậy cảm thấy uể oải với công việc trong ngày*			84 56,0%	66 44,0%		3,44
Điểm trung bình						3,17
Động lực làm việc dưới góc độ hài lòng với công việc và đồng nghiệp						
Nhìn chung rất hài lòng với công việc		66 44,0%	67 44,7%	17 11,3%		3,67
Không hài lòng với đồng nghiệp*			83 55,3%	50 33,3%	17 11,3%	3,56
Hài lòng với người quản lý			17 11,3%	116 77,3%	17 11,3%	4,00
Điểm trung bình						3,74
Phân bố động lực làm việc dưới góc độ khả năng bản thân và giá trị công việc						
Hài lòng với cơ hội sử dụng khả năng của bản thân		4 2,7%	17 11,3%	109 72,7%	20 13,3%	3,97
Hài lòng với giá trị của công việc mình làm		2 1,3%	19 12,7%	109 72,7%	20 13,3%	3,98
Cảm thấy công việc ở bệnh viện là có giá trị			17 11,3%	108 72,0%	25 16,7%	4,05
Điểm trung bình						4,00
Động lực làm việc dưới góc độ cam kết với tổ chức						
Tự hào khi được làm việc cho bệnh viện này			66 44,0%	67 44,7%	17 11,3%	3,67

Nhận thấy giá trị của bản thân và giá trị của bệnh viện tương đồng			32 21,3%	100 66,7%	18 12,0%	3,91
Vui vì làm việc ở bệnh viện này hơn là làm ở những bệnh viện khác			52 34,7%	80 53,3%	18 12,0%	3,77
Cảm thấy bản thân có sự cam kết cao với bệnh viện			33 22,0%	99 66,0%	18 12,0%	3,90
Bệnh viện đã truyền cảm hứng để làm tốt công việc của mình			82 54,7%	51 34,0%	17 11,3%	3,57
<i>Điểm trung bình</i>						3,76
Động lực làm việc dưới góc độ sự tận tâm						
Có thể tin tưởng và dựa vào đồng nghiệp			34 22,7%	82 54,6%	34 22,7%	4,00
Luôn hoàn thành công việc một cách hiệu quả và chính xác			17 11,3%	99 66,0%	34 22,7%	4,11
Là một nhân viên chăm chỉ			15 10,0%	101 67,3%	34 22,7%	4,13
Làm những việc thấy cần phải làm mà không cần ai nhắc nhở			15 10,0%	99 66,0%	36 24,0%	4,14
<i>Điểm trung bình</i>						4,10
Động lực làm việc với góc độ tuân thủ giờ giấc và sự tham gia						
Đi làm luôn đúng giờ			16 10,7%	65 43,3%	69 46,0%	4,35
Thường nghỉ việc*			16 10,7%	81 54,0%	53 35,3%	4,25
Thỉnh thoảng đi làm muộn cũng không sao cả*			48 32,0%	49 32,7%	53 35,3%	4,03
<i>Điểm trung bình</i>						4,21
Điểm trung bình chung Động lực làm việc						3,85

(*) Câu hỏi ngược

Kết quả khảo sát cho thấy điểm trung bình chung động lực làm việc là 3,85 điểm, với trung bình các tiểu mục động lực làm việc giao động từ 3,16 đến 4,21 điểm, nhóm cao nhất là giờ giấc và sự tham gia (trung bình 4,21), với “đi làm đúng giờ” 4,35 và các câu ngược như “thường nghỉ việc” 4,25, “đi làm muộn cũng không sao” 4,03 (hai câu hỏi âm tính) vẫn cho thấy kỷ luật của nhân viên y tế tương đối tốt. Nhóm yếu tố sự tận tâm cũng nổi bật với điểm khá cao với tiểu mục “chủ động không cần nhắc” đạt 4,14 và “làm việc hiệu quả/chính xác” đạt 4,11. Ở chiều ngược lại, yếu tố sức khỏe có điểm trung

bình thấp nhất trong các nhóm (3,17) với tiểu mục “mệt mỏi cuối ngày” chỉ 2,91 và “uể oải buổi sáng” chỉ 3,44 báo hiệu nguy cơ kiệt sức. Trong yếu tố cam kết tổ chức, “mức truyền cảm hứng” 3,57 là tiểu mục thấp cần cải thiện; và trong yếu tố hài lòng với công việc và đồng nghiệp, câu ngược “không hài lòng với đồng nghiệp” đạt 3,56 điểm cũng cần cải thiện. Điểm mạnh tập trung ở kỷ luật thời gian và sự tận tâm, ưu tiên can thiệp vào yếu tố sức khỏe, sự hài lòng với công việc và cam kết với tổ chức để tăng các tiêu chí thấp lên.



Hình 1. Động lực làm việc của nhân viên y tế theo các nhóm tiêu chí

Có thể thấy, trong các nhóm động lực (điểm trung bình ≥ 4), động lực về sức khỏe của nhân viên y tế tại Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng rất thấp (chỉ 12,0%), động lực về sự tham gia cũng chỉ đạt 32,0%, tuy nhiên cũng có động lực về khả năng của bản thân đạt tương đối cao với 86,00%. Số nhân viên có động lực tổng thể đạt 23,3%.

3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế

Kết quả phỏng vấn sâu lãnh đạo và nhân viên y tế của bệnh viện đề cập đến một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế.

3.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng tích cực

Kết quả phân tích cho thấy động lực làm việc của nhân viên y tế Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng chịu ảnh hưởng tích cực từ nhiều nhóm yếu tố khác nhau. Trước hết, nhu cầu bảo đảm cuộc sống và sự ổn định thu nhập đóng vai trò là động lực nền tảng giúp nhân viên duy trì sự gắn bó với công việc, đặc biệt đối với những người là trụ cột gia đình.

“Động lực bền nhất là bảo đảm mức sống ổn định cho gia đình. Lương công lập không quá cao nhưng đều đặn...” (TLN-BS01).

Bên cạnh đó, môi trường làm việc nhìn chung được đánh giá tích cực với mối quan hệ đồng nghiệp tương đối hài hòa, tinh thần hỗ trợ lẫn nhau trong công việc hằng ngày và sự gần gũi từ đội ngũ quản lý trực tiếp. Nhiều nhân viên cho rằng *“môi trường làm việc tích cực, không khí nhẹ nhàng... đi làm với tâm lý thoải mái hơn, từ đó dễ giữ được động lực hơn”* (TLN-DS02). Đặc biệt, động lực làm việc dưới góc độ khả năng bản thân và giá trị công việc đạt mức cao, thể hiện qua việc nhân viên có cơ hội sử dụng năng lực chuyên môn, được học hỏi và cảm nhận rõ ý nghĩa xã hội của công việc chăm sóc, điều trị cho người bệnh.

“khi ca mổ thành công, bệnh nhân nhìn rõ, là mình vui, mình muốn cống hiến” (TLN-BS01).

Ngoài ra, tinh thần tận tâm, ý thức kỷ luật và sự tuân thủ giờ giấc tốt cũng góp phần duy trì động lực làm việc thường nhật, thể hiện trách nhiệm nghề nghiệp và sự cam kết đối với tổ chức, qua đó tạo nền tảng tích cực cho hiệu quả hoạt động chung của bệnh viện.

3.3.2. Các yếu tố ảnh hưởng chưa tích cực

Bên cạnh các yếu tố tích cực, nghiên cứu cũng chỉ ra một số yếu tố ảnh hưởng chưa tích cực đến

động lực làm việc của nhân viên y tế. Nổi bật nhất là yếu tố sức khỏe thể chất và tinh thần, khi tình trạng thiếu hụt nhân lực, khối lượng công việc tích lũy và cường độ cao kíp cao khiến nhiều nhân viên rơi vào trạng thái mệt mỏi kéo dài, làm suy giảm khả năng duy trì động lực theo thời gian.

“Phòng chị thiếu người thường xuyên, công việc chồng chất nên dễ sinh mệt mỏi... lúc đó tự nhiên thấy động lực đi xuống” (TLN-NV02).

Bên cạnh đó, điều kiện làm việc còn hạn chế như không gian chật hẹp, thiếu vật tư và trang thiết bị y tế chưa ổn định cũng làm giảm sự thoải mái và hiệu quả công việc, dẫn đến cảm giác nản lòng nhất định.

“Nhiều cái đơn giản mà không có vật tư mình cảm thấy hơi nản” (TLN-BS02).

Ngoài ra, mặc dù chính sách tiền lương, phúc lợi và khen thưởng đã được triển khai, song mức thu nhập thực tế và cơ chế ghi nhận chưa theo kịp kỳ vọng của một bộ phận nhân viên, khiến động lực làm việc chưa được củng cố tương xứng với mức độ tận tâm.

“Mình làm thì làm hết mình nhưng lương thì tháng nào cũng như tháng nào” (TLN-DS01). Một số yếu tố khác như xung đột cục bộ giữa các khoa phòng khi áp lực công việc tăng cao, độ trễ trong khen thưởng, hoạt động truyền cảm hứng tổ chức chưa rõ nét, cũng như khó khăn trong việc tham gia các hoạt động của nhóm nhân viên đã có gia đình, đặc biệt là lao động nữ, đều góp phần làm hạn chế khả năng chuyển hóa sự hài lòng hiện có thành động lực làm việc bền vững trong toàn bệnh viện.

4. Thảo luận

Về đối tượng nghiên cứu, nhóm đối tượng dưới 40 tuổi chiếm ưu thế (59,3%), với tỉ lệ nữ giới chiếm phần lớn (74,0%), hầu hết đã có gia đình (74,7%), và có thu nhập trung bình dưới 10 triệu đồng/tháng (93,0%). Kết quả của chúng tôi khá tương đồng với nghiên cứu của Phạm Minh

Đức - thực hiện tại Bệnh viện Sản Nhi Vĩnh Phúc, cũng là một bệnh viện chuyên khoa - với tỉ lệ nhân viên y tế dưới 35 tuổi chiếm 69,1%, nữ giới chiếm 74,0%, tỉ lệ đã có gia đình là 76,2% và thu nhập có đến 98,5% dưới 10 triệu đồng [3]. Nghiên cứu của Phùng Thái Quang tại Trung tâm Cấp cứu 115 Thành phố Hồ Chí Minh cho kết quả tương tự với 83,3% nhân viên y tế có độ tuổi dưới 40 trong đó 53,3% là nữ giới, 51,1% đã có gia đình [10], có thể thấy sự tương đồng giữa các nghiên cứu trên đối tượng nhân viên y tế tại các cơ sở y tế chuyên khoa tại Việt Nam.

Về động lực làm việc dưới góc độ động lực chung, nghiên cứu của chúng tôi tại Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng có 66,0% nhân viên y tế có động lực làm việc ở góc độ này với điểm trung bình là 3,93, trong khi đó, nghiên cứu của Nguyễn Văn Hoạt tại Bệnh viện Đại học Y Hà Nội chỉ có 61,7% nhân viên y tế có động lực và các tiêu chí của góc độ này giao động từ 3,0 đến 4,0 điểm, thấp hơn so với nghiên cứu tại Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng. Tỷ lệ cao hơn có thể phản ánh môi trường làm việc ổn định, đặc thù chuyên khoa ít biến động hoặc cơ chế phân công tại bệnh viện chuyên khoa mắt có sự tập trung cao, khối lượng đầu việc ít biến thiên hơn so với bệnh viện đa khoa tuyến trung ương. Ngoài ra, quy mô bệnh viện nhỏ hơn có thể giúp tăng sự gắn kết, giảm mâu thuẫn nội bộ và hỗ trợ đồng nghiệp tốt hơn, từ đó góp phần nâng mức động lực chung.

Về động lực làm việc dưới góc độ sức khỏe, chỉ có 12,0% nhân viên y tế cảm thấy có động lực về góc độ sức khỏe với điểm trung bình chỉ 3,17. Đây là yếu tố có điểm đánh giá thấp nhất trong nghiên cứu của chúng tôi. So sánh với nghiên cứu của Danh Thái Lan và cộng sự tại Bệnh viện Phổi Sơn La, mặc dù điểm cao hơn (3,61) tuy nhiên vẫn là yếu tố có điểm số thấp nhất trong tất cả các góc độ được đánh giá [8]. Tương tự, trong nghiên cứu của Nguyễn Văn Hoạt và cộng sự tại Bệnh viện Đại học Y Hà Nội, góc độ sức khỏe cũng là góc độ nhận viên đánh

giá thấp nhất, chỉ có 14,5% nhân viên y tế có động lực [6]. Có thể thấy đây là một tình hình chung của nhân viên y tế của Việt Nam, xuất phát từ áp lực công việc kéo dài, cường độ trực cao và thiếu thời gian hồi phục, khiến nhân viên dễ rơi vào tình trạng căng thẳng và mệt mỏi. Ngoài ra, chế độ chăm sóc sức khỏe cho nhân viên y tế chưa được chú trọng cũng có thể góp phần làm giảm động lực. Việc nhân viên đánh giá thấp khía cạnh này cho thấy nhu cầu cấp thiết cải thiện chính sách liên quan đến sức khỏe nghề nghiệp.

Về động lực làm việc dưới góc độ hài lòng với công việc và đồng nghiệp, có 44,0% nhân viên y tế có động lực với điểm trung bình 3,74. Trong nghiên cứu của Phùng Thái Quang, điểm trung bình hài lòng với công việc chỉ 3,3 điểm, và số nhân viên y tế có động lực làm việc ở góc độ này chỉ đạt 32,2% [10], thấp hơn so với nghiên cứu của chúng tôi. Tiếp tục so sánh với nghiên cứu tại Bệnh viện Đại học Y Hà Nội, tỉ lệ hài lòng với công việc và đồng nghiệp lại có tỉ lệ cao hơn với 59,4% nhân viên y tế cảm thấy hài lòng ở góc độ này [6]. Tỷ lệ động lực trung bình tại Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng có thể là do đặc thù trong tính chất công việc chuyên khoa mắt, vốn thường được xem là ít áp lực tính mạng hơn khoa cấp cứu. Ngoài ra, sự khác biệt giữa các bệnh viện cũng có thể do văn hóa tổ chức, chính sách nội bộ, hiệu quả quản lý nhân sự và mức độ hợp tác giữa các đồng nghiệp.

Về động lực làm việc dưới góc độ khả năng bản thân và giá trị công việc, có 86,0% nhân viên y tế có động lực với điểm trung bình đạt 4,00. Nghiên cứu của Nguyễn Văn Hoạt góc độ này được đánh giá thấp hơn so với nghiên cứu của chúng tôi với chỉ 72% nhân viên y tế cảm thấy có động lực, với điểm trung bình các tiêu chí giao động từ 3,7 đến 4,2 điểm [6]. Sự tự tin vào năng lực bản thân có thể được củng cố bởi đặc thù chuyên khoa với kỹ thuật chuyên sâu, quy trình chuẩn hóa và số lượng ca chuyên môn có

tính lặp lại cao, giúp nhân viên dễ đạt được cảm giác thành tựu. Ngoài ra, chuyên khoa mắt thường mang lại hiệu quả điều trị rõ rệt thông qua việc giảm đau, cải thiện thị lực, qua đó nâng cao cảm nhận về giá trị công việc của nhân viên y tế. Điều này cũng giải thích vì sao khía cạnh này đạt điểm cao nhất trong nghiên cứu của chúng tôi.

Về động lực làm việc dưới góc độ cam kết với tổ chức, tỉ lệ nhân viên có động lực dưới góc độ cam kết chỉ đạt 34,0% với điểm trung bình 3,76 điểm. Trong nghiên cứu của Phùng Thái Quang, nhân viên y tế đánh giá góc độ cam kết với tổ chức cao hơn nghiên cứu của chúng tôi với điểm trung bình là 3,9 điểm và có đến 57,8% nhân viên y tế có động lực làm việc [10]. Trong khi đó nghiên cứu tại Bệnh viện Đại học Y Hà Nội, tỉ lệ nhân viên có động lực với góc độ cam kết với tổ chức lên đến 85,5% [6] cao hơn gấp đôi so với nghiên cứu của chúng tôi, đây cũng là khía cạnh được đánh giá cao nhất trong nghiên cứu của tác giả [6]. Kết quả thấp hơn trong nghiên cứu của chúng tôi có thể liên quan đến mức thu nhập, cơ hội thăng tiến, chính sách giữ chân nhân lực chưa thật sự hấp dẫn hoặc tâm lý dịch chuyển công việc đang gia tăng trong lực lượng lao động y tế trẻ đặc biệt là sau đại dịch COVID-19.

Về động lực làm việc dưới góc độ sự tận tâm, tỉ lệ nhân viên có động lực là 69,0% và điểm trung bình đạt 4,10. Nghiên cứu của Phùng Thái Quang cho kết quả cũng tương đối cao với điểm trung bình đạt 4,0 điểm, tuy nhiên tỉ lệ nhân viên y tế có động lực ở góc độ này lại cao hơn với 74,4% [10], chứng tỏ sự phân hóa về điểm cao hơn giữa các đối tượng nghiên cứu. Một nghiên cứu khác cũng có kết quả cao hơn nghiên cứu của chúng tôi là nghiên cứu của Nguyễn Văn Hoạt tại Bệnh viện Đại học Y Hà Nội với 76,1% nhân viên y tế có động lực ở khía cạnh sự tận tâm [6]. Sự tận tâm là phẩm chất đặc thù của ngành y tế và chịu ảnh hưởng lớn từ văn hóa nghề nghiệp. Tỷ lệ ở mức cao cho thấy nhân viên

vấn duy trì tinh thần trách nhiệm và đạo đức nghề nghiệp. Tuy nhiên, mức thấp hơn so với các nghiên cứu khác có thể là do ảnh hưởng của tình trạng quá tải, căng thẳng kéo dài hoặc sự mệt mỏi nghề nghiệp khiến một bộ phận nhân viên giảm mức độ tận tâm.

Về động lực làm việc dưới góc độ tuân thủ giờ giấc và sự tham gia tỉ lệ nhân viên có động lực dưới góc độ này là 68,0% và trung bình điểm là 4,21 điểm. Tỉ lệ này trong nghiên cứu của chúng tôi thấp hơn so với nghiên cứu của Nguyễn Văn Hoạt với 85,1% nhân viên y tế có động lực trong góc độ tuân thủ giờ giấc và sự tham gia [6]. Điều này gián tiếp bị sự ảnh hưởng bởi yếu tố sức khỏe khi rất nhiều ý kiến cho rằng họ cảm thấy mệt mỏi sau mỗi ngày làm việc. Từ đó làm ảnh hưởng đến việc họ tuân thủ giờ giấc những ngày tiếp theo cũng như tham gia các công việc khác ngoài các hoạt động chính thuộc về chuyên môn.

Về tỉ lệ nhân viên có động lực làm việc, tính trung bình tất cả các góc độ, số nhân viên y tế có điểm trung bình trên 4 điểm chỉ đạt 23,3% thấp hơn so với nghiên cứu của Phùng Thái Quang đạt 37,8% [10] và cũng thấp hơn so với nghiên cứu của Nguyễn Văn Hoạt và cộng sự với gần 80% nhân viên y tế cảm thấy có động lực [6]. Có thể thấy, có sự phân hóa lớn trong các khía cạnh động lực của nhân viên y tế Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng so với các bệnh viện khác. Trong khi một số góc độ đạt điểm số cao như giá trị công việc, sự tận tâm thì một số góc độ đạt điểm rất thấp như sức khỏe, cam kết tổ chức. Mức độ biến thiên lớn cho thấy động lực làm việc tại Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng chưa đồng đều, có thể do sự thay đổi về cơ cấu nhân lực, khối lượng công việc, điều kiện làm việc hoặc chính sách đãi ngộ chưa thật sự toàn diện.

Về các yếu tố ảnh hưởng, kết quả nghiên cứu tại Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng cho thấy động lực làm việc của nhân viên y tế bị chi phối bởi

sự tương tác giữa các yếu tố tài chính (thu nhập ổn định), yếu tố tổ chức (môi trường làm việc, quan hệ đồng nghiệp, lãnh đạo) và yếu tố nội tại (cảm nhận giá trị nghề nghiệp, khả năng sử dụng năng lực). Những vấn đề này cũng được đề cập đến trong các nghiên cứu của Dimitris Karaferis và cộng sự [7], hay trong nghiên cứu của Maryam và Sareh [5], cụ thể các nghiên cứu này cũng đưa ra kết quả thu nhập ổn định là điều kiện cần giúp giảm áp lực tài chính nhưng không đủ để tạo động lực bền vững; các yếu tố phi tài chính như đào tạo, lãnh đạo hỗ trợ và công nhận chính thức có tác động quyết định đến mức độ cam kết và hiệu suất làm việc. Các nghiên cứu tại Việt Nam như của Nguyen Duc Thanh và cộng sự [11], hay Nguyễn Trường Sơn và Tạ Văn Trâm [9] cũng ghi nhận mức độ động lực liên quan chặt chẽ tới điều kiện làm việc, cường độ công việc và cơ chế khen thưởng-ghi nhận.

Với các yếu tố ảnh hưởng chưa tích cực, nghiên cứu tại Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng chỉ ra rằng, thiếu nhân lực, áp lực công việc và tình trạng thiếu trang thiết bị y tế làm giảm khả năng duy trì động lực làm việc của nhân viên y tế, điều này cũng được ghi nhận tại các nghiên cứu của Gebremariam [4] và cộng sự, hay nghiên cứu của Nguyen Duc Thanh và cộng sự [11].

5. Kết luận

Có 23,3% nhân viên y tế Bệnh viện Mắt TP. Đà Nẵng có động lực làm việc, trong đó các góc độ được đánh giá cao gồm tuân thủ giờ giấc và sự tham gia, sự tận tâm, khả năng bản thân và giá trị công việc và có động lực làm việc thấp ở các góc độ động lực chung, cam kết với tổ chức, hài lòng với công việc và đồng nghiệp, sức khỏe.

Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ Y tế. (2022). 18 tháng có 9.680 nhân viên y tế xin thôi việc, bỏ việc: Bộ Y tế chỉ ra 4 nguyên nhân chính. Truy cập ngày 15/10/2025 moh.gov.vn/tin-tong-hop/-/asset_publisher/k206Q9qkZOqn/content/18-thang-co-9-680-nhan-vien-y-te-xin-toi-viec-bo-viec-bo-y-te-chi-ra-4-nguyen-nhan-chinh

- [2] Điềm, N. V., & Quân, N. N. (2010). *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân.
- [3] Đức, P. M. (2022). *Động lực làm việc của nhân viên y tế và một số yếu tố ảnh hưởng tại Bệnh viện Sản Nhi tỉnh Vĩnh Phúc năm 2022* (Luận văn Chuyên khoa II Tổ chức Quản lý Y tế, Trường Đại học Y tế Công cộng, Hà Nội).
- [4] Gebremariam, A. Desta, D. A. Mohammed, H. & Ayenemw, T. A. (2025). "Health workers' motivation was significantly higher in private hospitals than public hospitals influenced by intrinsic and extrinsic factors in Northwest Ethiopia". *Frontiers in Public Health*, 13.
- [5] Ghasemi, M., & Shakerian, S. (2025). "Incentives on the motivation and job performance; insights from community health workers in Iran". *BMC Health Services Research*, 25(1).
- [6] Hoạt, N. V., Anh, M. K., Anh, L. N. L., Thanh, P. T. P., Thu, L. T. H., & Liên, H. Q. (2024). "Động lực làm việc của nhân viên y tế và một số yếu tố liên quan tại Bệnh viện Đại học Y Hà Nội năm 2023". *Tạp chí Nghiên cứu Y học*, 181 (08).
- [7] Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). "Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals". . *Materia Socio Medica*, 34(3), 216.
- [8] Lan, D. T., Thắng, N. H., & Thảo, T. T. (2023). "Động lực làm việc của nhân viên y tế Bệnh viện Phổi tỉnh Sơn La năm 2021". *Tạp chí Y học Việt Nam*, Tập 523 - Số 2/2023.
- [9] Sơn, T. N., & Trầm, T. N. (2023). "Động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Đa khoa tỉnh Tiền Giang năm 2023". *Tạp chí Y học Việt Nam*, 530.
- [10] Quang, P. T. (2021). *Động lực làm việc của cán bộ y tế và một số yếu tố ảnh hưởng tại Trung tâm Cấp cứu 115 Thành phố Hồ Chí Minh năm 2020* (Luận văn thạc sĩ Quản lý Bệnh viện, Trường Đại học Y tế Công cộng, Hà Nội).
- [11] Thanh, N. D., Anh, P. Q., Huyen Chang, P. T., Dung, H. V., Xiem, C. H., & Chau, L. B. (2023). Health staff's job motivation post COVID-19 pandemic: A case study in Vietnam. *SAGE Open Medicine*, 11.