Tạp chí Khoa học Điều dưỡng
Journal of Nursing Science
Journal homepage: www.jns.vn

# Động lực làm việc của nhân viên y tế tại bệnh viện Bắc Thăng Long, Hà Nội năm 2024 và một số yếu tố liên quan

*Dương Thị Bình Minh[1], Lưu Thị Nguyên[1], Bùi Thanh Tâm[1], An Thị Lan[1], Nguyễn Hoài Thu[1], Tiêu Thị Nhung[1], Hoàng Thị Thu Hương[1], Nguyễn Thị Hạnh[1], Lê Thị Trang[1], Hoàng Lan Hương[1]*
*[1]Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec Times city*

## TÓM TẮT

***Mục tiêu**: Đánh giá mức độ động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Bắc Thăng Long, Hà Nội năm 2024 và xác định một số yếu tố liên quan. **Đối tượng và phương pháp**: Nghiên cứu mô tả cắt ngang được thực hiện trên 300 nhân viên y tế đáp ứng tiêu chí chọn mẫu. Động lực làm việc được đo lường bằng bảng hỏi xây dựng dựa trên thuyết hai nhân tố của Herzberg với thang đo Likert năm mức; quy ước "có động lực" khi điểm trung bình từ 3,75 trở lên. **Kết quả**: Tỷ lệ nhân viên y tế được đánh giá "có động lực" đạt 79,7%. Điểm trung bình động lực chung 4,14 trên 5; các thành phần có điểm cao gồm trách nhiệm với công việc (4,25) và bản chất công việc (4,24); sự thừa nhận thành tích thấp nhất (3,99). Nhóm từ 35 tuổi trở lên có động lực cao hơn nhóm dưới 35 tuổi (84,8% so với 67,4%; OR: 0,370; 95%CI: 0,207–0,662). Nhóm đã kết hôn có động lực cao hơn nhóm độc thân (83,6% so với 45,2%; OR: 0,161; 95%CI: 0,074–0,350). Không thấy khác biệt về động lực làm việc theo giới và trình độ học vấn. **Kết luận**: Động lực làm việc của nhân viên y tế tại bệnh viện tuyến thành phố ở mức cao, nổi bật ở các yếu tố mang tính nội tại (trách nhiệm và bản chất công việc) nhưng còn khoảng trống về cơ chế thừa nhận thành tích. Các ưu tiên can thiệp gồm: thể chế hóa ghi nhận và khen thưởng theo nhiều tầng, tăng cường giám sát hỗ trợ, tối ưu các yếu tố điều kiện vệ sinh công việc, và cá thể hóa hỗ trợ theo nhóm tuổi và tình trạng hôn nhân.*

***Từ khóa:** Động lực làm việc; nhân viên y tế*

# Work motivation among healthcare workers at Bac Thang Long hospital Hanoi, 2024 and associated factors

*Duong Thi Binh Minh[1], Luu Thi Nguyen[1], Bui Thanh Tam[1], An Thi Lan[1], Nguyen Hoai Thu[1], Tieu Thi Nhung[1], Hoang Thi Thu Huong[1], Nguyen Thi Hanh[1], Le Thi Trang[1], Hoang Lan Huong[1]*
*[1]Vinmec Times City International Hospital*

## ABSTRACT

***Objective**: To assess work motivation among healthcare workers at Bac Thang Long Hospital, Hanoi, in 2024 and to identify associated factors. **Methods**: This cross-sectional study was implemented among 300 healthcare workers who met the eligibility criteria. Work motivation was measured using a questionnaire based on Herzberg's two-factor theory with a five-point Likert scale; participants were classified as "motivated" when the mean score was at least 3.75. **Results**: The proportion of "motivated" participants was 79.7%. The overall mean motivation score was 4.14 out of 5. In which, responsibility for work and nature of work and achievement recognition were 4.25; 4.24 and 3.99, respectively. Participants aged 35 years or older were more likely to be motivated than those younger than 35 years (84.8% versus 67.4%; OR: 0,370; 95%CI: 0,207–0,662). Married participants were more motivated than single participants (83.6% versus 45.2%; OR: 0,161; 95%CI: 0,074–0,350). No significant differences about work motivation of healthcare worker were observed by sex or educational level. **Conclusions**: Work motivation at a city-level public hospital was high, primarily driven by intrinsic factors (responsibility and the nature of work), with a noticeable gap in recognition. Priority actions include institutionalizing multi-level recognition and reward, strengthening supportive supervision, optimizing workplace hygiene factors, and tailoring supports by age group and marital status.*

***Keywords**: Work motivation; healthcare workers*

Tác giả: Dương Thị Bình Minh
Email: minhdtb93@gmail.com
DOI: 10.54436/jns.2025.06.1089

Ngày nhận bài: 30/8/2025
Ngày hoàn thiện: 27/10/2025
Ngày đăng bài: 28/10/2025

## ĐẶT VẤN ĐỀ

Động lực làm việc của nhân viên y tế (NVYT) là yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng chăm sóc, an toàn người bệnh, hiệu suất và duy trì lực lượng lao động y tế. Các tổng quan và nghiên cứu gần đây nhấn mạnh cả nhóm yếu tố: lương/phúc lợi, điều kiện làm việc, giám sát và bản chất công việc, cơ hội phát triển, ghi nhận thành tích đều ảnh hưởng đáng kể đến động lực; trong đó các yếu tố tổ chức và lãnh đạo là đòn bẩy then chốt để duy trì động lực bền vững[1, 2]. Ở Việt Nam, bằng chứng trong và sau đại dịch cho thấy một "mô hình đảo chiều" của động lực – động lực nội tại (ý nghĩa, giá trị nghề nghiệp) trỗi lên trong khi động lực ngoại tại suy giảm; bước sang giai đoạn hậu COVID-19, điểm động lực chung giảm đáng kể ở hầu hết các chiều cạnh (trung bình khoảng 3,26/5), kéo theo sụt giảm hài lòng công việc và cam kết tổ chức [3, 4]. Những xu hướng này đặt ra nhu cầu cấp thiết về can thiệp quản trị nhân lực dựa trên bằng chứng, ưu tiên đồng thời điều kiện tổ chức và nuôi dưỡng động lực nội tại [1-4].

Trong các khảo sát đa trung tâm/quy mô khu vực trong 5 năm gần đây ghi nhận tỷ lệ NVYT có động lực/mức điểm động lực tại khu vực công còn khiêm tốn (~56–59%), với khác biệt giữa khối công-tư và ảnh hưởng nổi bật của các yếu tố tổ chức (mô tả công việc, giám sát, đào tạo, tải công việc) [5-7]. Điều này củng cố nhận định rằng việc đánh giá hiện trạng động lực và xác định yếu tố liên quan tại mỗi cơ sở y tế cụ thể là tiền đề cần thiết để thiết kế can thiệp phù hợp bối cảnh [5-7].

Bệnh viện Bắc Thăng Long là bệnh viện đa khoa công lập trực thuộc Sở Y tế Hà Nội, đặt tại thị trấn Đông Anh – khu vực cửa ngõ phía Bắc Thủ đô, phục vụ đông đảo người dân Đông Anh và các quận/huyện lân cận, tại đây nhu cầu khám chữa bệnh lớn, đa dạng chuyên khoa và chưa có nghiên cứu nào được công bố về động lực của nhân viên y tế, trong bối cảnh đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm: *Mô tả mức độ động lực làm việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Bắc Thăng Long năm 2024 và xác định các yếu tố liên quan.*

## ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Đối tượng nghiên cứu:

Nhân viên y tế đang làm việc tại Bệnh viện Bắc Thăng Long, Hà Nội.

*Tiêu chuẩn chọn mẫu:*

NVYT chính thức và hợp đồng, làm việc từ 6 tháng trở lên. NVYT tự nguyện tham gia nghiên cứu. NVYT có đủ sức khỏe và tinh thần tham gia phỏng vấn.

*Tiêu chuẩn loại trừ:*

NVYT đang đi học, nghỉ ốm, nghỉ thai sản, nghỉ phép tại thời điểm thu thập số liệu.

### Thời gian và địa điểm nghiên cứu:

Nghiên cứu được thực hiện từ tháng 8/2023 đến tháng 8/2024 tại Bệnh viện Bắc Thăng Long, Hà Nội.

### Thiết kế nghiên cứu:

Nghiên cứu mô tả cắt ngang.

**Cỡ mẫu:** được tính theo công thức tính cỡ mẫu ước lượng một tỷ lệ trong quần thể:

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

Trong đó:

n: cỡ mẫu nghiên cứu cần có.

$Z_{1-\alpha/2}$= 1,96. độ tin cậy 95%, α = 0,05.

d = 0,06 sai số ước lượng.

p = 0,516 theo nghiên cứu của Nguyễn Văn Thuận [8] với động lực làm việc cao của NVYT là 51,6%.

Thay vào công thức cỡ mẫu tối thiểu là 266 đối tượng. Để tránh mất mẫu trong quá trình nghiên cứu lấy thêm 10% đối tượng. Trên thực tế có 300 nhân viên y tế tham gia nghiên cứu.

**Phương pháp chọn mẫu**:

Chọn tất cả những nhân viên y tế đạt tiêu chuẩn lựa chọn đang làm việc tại Bệnh viện Bắc Thăng Long, Hà Nội năm 2024 tham gia vào nghiên cứu cho tới khi đủ cỡ mẫu

**Bộ công cụ khảo sát:**

Bộ công cụ được xây dựng dựa trên thuyết hai nhân tố của Herzberg và các nghiên cứu từ nhiều tác giả Phạm Duy Khanh (2020) [9], tác giả Nguyễn Ngọc Khanh (2023) [10]. Sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy của từng tiểu mục động lực làm việc của NVYT cho kết quả là 0,91. Bộ công cụ bao gồm hai phần:

- Phần 1: Thông tin chung về đối tượng nghiên cứu.

- Phần 2: Đánh giá các yếu tố động lực làm việc gồm 58 biến quan sát để đối tượng nghiên cứu nhận định và đánh giá. từng yếu tố nhỏ được đánh giá theo thang điểm Likert với 5 cấp độ được dùng để đo lường tất cả các tiểu mục động lực làm việc:

1 điểm: Rất không đồng ý; 2 điểm: Không đồng ý; 3 điểm: Bình thường; 4 điểm: Đồng ý; 5 điểm: Rất đồng ý.

Có động lực làm việc: Điểm trung bình đánh giá đạt ≥ 3,75 điểm.

Không có động lực làm việc: Điểm trung bình đánh giá đạt < 3,75 điểm.

**Phương pháp phân tích số liệu:**

- Số liệu thu thập trong nghiên cứu được nhập liệu và xử lý theo phương pháp thống kê y học, sử dụng phần mềm IBM SPSS 20.0.

- Thống kê mô tả các yếu tố, tần số và tỉ lệ phần trăm thông tin chung về mẫu nghiên cứu, mô tả điểm động lực trung bình của từng yếu tố.

- Thống kê phân tích: sử dụng kiểm định Khi bình phương để tìm sự khác biệt giữa các tỷ lệ (OR, 95%CI) và kiểm định T-student test được sử dụng để so sánh sự khác biệt giữa các giá trị trung bình (mức ý nghĩa thống kê khi p ≤ 0,05). Sử dụng hồi quy đa biến để xác định mức độ của các yếu tố liên quan đến động lực làm việc (OR hiệu chỉnh, khoảng tin cậy 95%CI).

**Đạo đức của nghiên cứu:**

Nghiên cứu này được triển khai sau khi thông qua Hội đồng bảo vệ đề cương luận văn của trường Đại học Thăng Long và được lãnh đạo Bệnh viện Bắc Thăng Long đồng ý. Kết quả nghiên cứu sẽ được phản hồi đầy đủ.

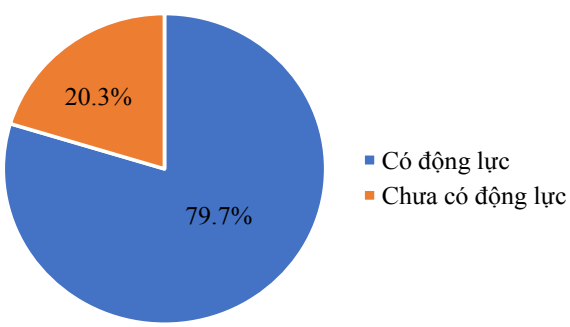
Đối tượng tham gia vào nghiên cứu được giải thích rõ ràng về mục đích của nghiên cứu và tự nguyện tham gia vào nghiên cứu. Không có bất cứ sự tác động can thiệp từ bên ngoài. Đối tượng nghiên cứu có quyền từ chối hoặc rút lui khi tham gia nghiên cứu.

## KẾT QUẢ

**Bảng 1. Đặc điểm nhân khẩu học của nhân viên y tế (n = 300)**

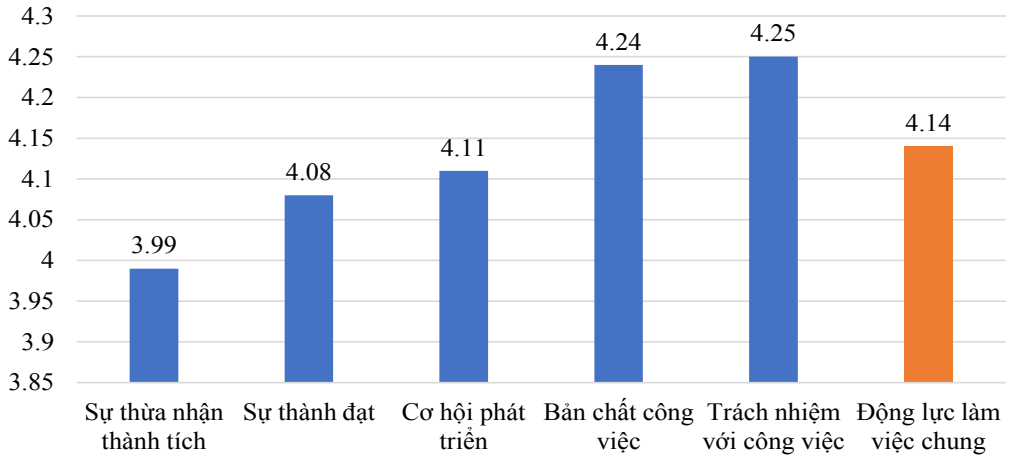
| Đặc điểm | | n | % |
|---|---|---|---|
| Giới tính | Nam | 73 | 24,3 |
| | Nữ | 227 | 75,7 |
| Trình độ chuyên môn | Cao đẳng/trung cấp | 158 | 52,7 |
| | Đại học | 113 | 37,7 |
| | Sau đại học | 29 | 9,6 |
| Chức danh | Bác sĩ | 62 | 20,7 |
| | Điều dưỡng | 188 | 62,7 |
| | Kỹ thuật viên | 20 | 6,6 |
| | Hộ sinh | 29 | 9,6 |
| | Dược sĩ | 1 | 0,3 |
| Kinh nghiệm làm việc | < 1 năm | 8 | 2,7 |
| | Từ 1 – 5 năm | 34 | 11,3 |
| | Từ 5 – 10 năm | 55 | 18,3 |
| | > 10 năm | 203 | 67,7 |
| Loại hợp đồng lao động | Biên chế | 265 | 88,3 |
| | Hợp đồng | 35 | 11,7 |

Bảng 1 cho biết 238 điều dưỡng/kỹ thuật viên/hộ sinh/dược sĩ, 62 Bác sĩ, 155 NVYT tốt nghiệp cao đẳng, 113 người tốt nghiệp đại học, 29 người tốt nghiệp sau đại học; 67,7% nhân viên y tế có trên 10 năm kinh nghiệm với tỷ lệ biên chế là 88,3%.




**Biểu đồ 1. Động lực làm việc của nhân viên y tế Bệnh viện Bắc Thăng Long (n = 300)**

Biểu đồ 1 cho thấy có 79,7% NVYT có động lực làm việc; 20,3% NVYT chưa có động lực làm việc.




**Biểu đồ 2. Đánh giá động lực làm việc của các yếu tố (n = 300)**

Biểu đồ 2 cho biết thứ tự về các yếu tố động lực làm việc cho thấy yếu tố "trách nhiệm với công việc" được đánh giá cao nhất là 4,25 điểm, yếu tố "bản chất công việc" được đánh giá cao thứ 2 với điểm trung bình là 4,24 điểm và yếu tố "Sự thừa nhận thành tích" được đánh giá thấp nhất là 3,99 điểm. Điểm trung bình động lực làm việc chung là 4,14 điểm trên thang điểm 5.

**Bảng 2. Mối liên quan giữa động lực làm việc và đặc điểm nhân khẩu/xã hội (n = 300)**

| Nội dung | | Động lực làm việc | | OR (95% CI) |
|---|---|---|---|---|
| | | Có n (%) | Không n (%) | |
| Giới tính | Nam | 55 (75,3) | 18 (24,7) | 0,714 (0,381-1,337) |
| | Nữ | 184 (81,1) | 43 (18,9) | |
| Nhóm tuổi | < 35 tuổi | 60 (67,4) | 29 (32,6) | 0,370 (0,207-0,662) |
| | ≥ 35 tuổi | 179 (84,8) | 32 (15,2) | |
| Tình trạng hôn nhân | Độc thân | 14 (45,2) | 17 (54,8) | 0,161 (0,074-0,350) |
| | Đã kết hôn | 225 (83,6) | 44 (16,4) | |
| Trình độ học vấn | Trung cấp, Cao đẳng | 125 (79,1) | 33 (20,9) | 0,930 (0,529-1,635) |
| | Đại học, Sau Đại học | 114 (80,3) | 28 (19,7) | |

Bảng 3 trình bày về nhóm tuổi và tình trạng hôn nhân là 2 yếu tố có mối liên quan đến động lực làm việc. Nhóm đối tượng từ 35 tuổi trở lên có động lực làm việc cao hơn nhóm dưới 35 tuổi (84,8% so với 67,4%, OR = 0,370, 95%CI: 0,207-0,662). Nhóm đã kết hôn có ĐLLV cao hơn nhóm còn độc thân (83,6% so với 45,2%, OR=0,161, 95%CI: 0,074-0,350). Nghiên cứu chưa tìm thấy mối liên quan có ý nghĩa thông kê giữa động lực làm việc với giới tính và trình độ học vấn.

## BÀN LUẬN

Nghiên cứu ghi nhận 79,7% nhân viên y tế (NVYT) có động lực làm việc và 20,3% chưa có động lực. Tỷ lệ này cho thấy mức động lực chung khá cao trong bối cảnh bệnh viện công lập tuyến thành phố. Kết quả nghiên cứu của chúng tôi cao hơn nghiên cứu của Nguyễn Văn Thuận tiến hành trên 589 nhân viên y tế tại Bệnh viện Đa khoa Vĩnh Long năm 2023-2024 cho kết quả nhân viên y tế có động lực làm việc cao là 51,6% [8]. Tại Việt Nam, theo nghiên cứu của Đoàn Phương Linh khảo sát trên 2.814 NVYT trong đợt bùng phát COVID-19 năm 2021 cho thấy mô hình động lực "đảo chiều": các động lực bên ngoài (đãi ngộ tài chính) suy giảm, trong khi động lực nội tại và nhận thức giá trị nghề nghiệp trở nên nổi bật; mức cam kết nghề nghiệp cao chỉ ghi nhận ở một bộ phận NVYT, hàm ý động lực chung chưa thật sự cao và rất nhạy cảm với bối cảnh tổ chức – hệ thống [3]. Ở giai đoạn hậu đại dịch, nghiên cứu Nguyễn Đức Thanh năm 2022 ghi nhận điểm động lực trung bình 3,26/5 và giảm ở hầu hết chiều cạnh (đặc biệt là hài lòng công việc và cam kết tổ chức), phản ánh xu hướng suy giảm động lực sau COVID-19 [4]. Theo nghiên cứu gần đây tại Ethiopia báo cáo tỷ lệ NVYT có động lực dao động 56–59%, thấp hơn đáng kể so với kết quả của chúng tôi [5, 7]. Sự khác biệt giữa các nghiên cứu có thể do thời gian, địa điểm nghiên cứu. Bệnh viện cần tiếp tục duy trì và thể chế hóa cơ chế công nhận – phản hồi – khen thưởng gắn với kết quả; tăng quyền tự chủ nghề nghiệp; tiếp tục cải thiện điều kiện – lượng công việc – nhân lực; triển khai khảo sát động lực định kỳ (6–12 tháng) để giám sát xu hướng và can thiệp kịp thời.

Điểm trung bình động lực chung đạt 4,14/5; trong các thành phần, "trách nhiệm với công việc" cao nhất (4,25/5), kế đến "bản chất công việc" (4,24/5), trong khi "sự thừa nhận thành tích" thấp nhất (3,99/5). Kết quả này gợi ý vai trò nổi trội của các động lực nội tại và khoảng trống ở cơ chế ghi nhận/khen thưởng. Tại Việt Nam, nghiên cứu của Đoàn Phương Linh cho thấy trong bối cảnh dịch, động lực nội tại (ý nghĩa công việc, giá trị nghề) cao lên trong khi động lực ngoại tại (đãi ngộ, khen thưởng) suy giảm [3]. Điều này tương đồng với việc "bản chất công việc" và "trách nhiệm" có điểm cao trong nghiên cứu hiện tại, còn "thừa nhận thành tích" xếp thấp. Một số khảo sát gần đây nhấn mạnh yếu tố tổ chức – giám sát – quan hệ đồng nghiệp và đãi ngộ tài chính là trụ cột nâng đỡ động lực; đồng thời nhóm bản chất công việc làm tăng động lực và hài lòng nghề nghiệp [5, 7, 11]. Các phân tích tâm lý đo lường gần đây cũng tách được "bản chất công việc" như một chiều độc lập, có hệ số cao và liên hệ tích cực với động lực/hài lòng; ngược lại, "lợi ích và tiền lương" và "thái độ,/sự giám sát của người quản lý" theo Karaferis D và cộng sự cần được đảm bảo để tránh bất mãn, song chưa đủ để tạo bứt phá nếu thiếu cơ chế công nhận thành tích [12]. Bản chất công việc và trách nhiệm cao có thể phản ánh văn hóa nghề nghiệp tích cực trong bệnh viện phù hợp xu hướng động lực tăng sau đại dịch. Điểm "thừa nhận thành tích" thấp nhất cho thấy khoảng trống trong cơ chế ghi nhận/khen thưởng (phản hồi, tuyên dương, tưởng thưởng phi tài chính và tài chính) so với nhu cầu NVYT; điều này tương hợp bằng chứng rằng công nhận và lãnh đạo hỗ trợ là tác nhân then chốt của gắn kết và động lực, nhất là khi áp lực công việc cao.

Kết quả nghiên cứu hiện tại cho thấy nhân viên y tế thuộc nhóm ≥ 35 tuổi có động lực làm việc cao hơn nhóm < 35 tuổi (sự khác biệt có ý nghĩa thống kê). Các nghiên cứu tại Ethiopia cho thấy tuổi/kinh nghiệm liên quan tích cực đến động lực NVYT

trong mô hình đa biến [5, 7]. Điều này tương thích với bối cảnh Việt Nam, nơi NVYT lớn tuổi hơn thường có ổn định nghề nghiệp và nguồn lực đối phó tốt hơn sau giai đoạn dịch [3, 4]. Điều này có thể do nhân viên lớn tuổi/thâm niên lâu năm thường có kỳ vọng nghề nghiệp thực tế hơn; năng lực làm chủ công việc/quan hệ đồng nghiệp tốt hơn; độ ổn định gia đình – kinh tế cao hơn; từ đó củng cố động lực nội tại và cam kết tổ chức. Vì vậy bệnh viện cần tăng cường tư vấn và chương trình hội nhập nghề nghiệp cho NVYT trẻ; trao vai trò dẫn dắt/huấn luyện cho NVYT thâm niên; thiết kế lộ trình phát triển theo giai đoạn tuổi nghề, giúp NVYT trẻ thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng.

Bên cạnh đó nhóm đã kết hôn có động lực cao hơn nhóm độc thân (sự khác biệt có ý nghĩa thống kê). Tương đồng với nghiên cứu của Nguyễn Đức Thành cho thấy hỗ trợ gia đình liên quan tích cực đến thái độ/động lực nghề nghiệp của NVYT, đặc biệt trong bối cảnh căng thẳng hậu COVID-19 [4]. Ngoài ra, các tổng quan gần đây nhấn mạnh yếu tố tổ chức vẫn có sức ảnh hưởng lớn hơn các nhân khẩu học cá nhân [5, 6].

Người đã kết hôn có thể có mạng lưới hỗ trợ xã hội tốt hơn (gia đình), tăng khả năng đối phó căng thẳng và duy trì cam kết. Tuy nhiên, gánh nặng chăm sóc gia đình cũng có thể xói mòn động lực nếu thiếu chính sách cân bằng công việc–cuộc sống. Vì vậy cần cân nhắc chính sách linh hoạt giờ làm/đổi ca, hỗ trợ NVYT có con nhỏ; thúc đẩy chương trình hỗ trợ sức khỏe tinh thần; bảo đảm công bằng cơ hội phát triển giữa các nhóm.

**HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU:** Nghiên cứu tại bệnh viện Bắc Thăng Long, trong khoảng thời gian ngắn, nên kết quả có thể chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm của toàn bộ nhân viên y tế ở các tuyến, khu vực hoặc loại hình bệnh viện khác. Do thu thập dữ liệu tại một thời điểm, nghiên cứu chỉ phản ánh mối liên hệ tương quan giữa các yếu tố mà không thể xác định được quan hệ nhân – quả giữa các biến liên quan đến động lực làm việc.

## KẾT LUẬN

Nghiên cứu cho thấy phần lớn nhân viên y tế tại Bệnh viện Bắc Thăng Long có động lực làm việc ở mức khá cao, đặc biệt ở các khía cạnh như trách nhiệm trong công việc, bản chất công việc và sự ghi nhận của lãnh đạo. Một số yếu tố nhân khẩu học như độ tuổi từ 35 trở lên và tình trạng hôn nhân có liên quan tích cực đến mức độ động lực làm việc. Kết quả này phản ánh vai trò quan trọng của kinh nghiệm nghề nghiệp và sự ổn định tâm lý xã hội đối với thái độ và hiệu suất lao động của nhân viên y tế.

Để duy trì và nâng cao động lực làm việc cho nhân viên y tế, cần chú trọng một số giải pháp: Tăng cường chính sách đãi ngộ và khen thưởng phù hợp với thành tích và mức độ đóng góp thực tế, nhằm tạo động lực bên ngoài rõ ràng và công bằng, phát triển cơ hội thăng tiến và đào tạo liên tục, đặc biệt với nhóm nhân viên trẻ, để củng cố động lực nội tại và niềm tự hào nghề nghiệp, quan tâm đến sức khỏe tinh thần và cân bằng công việc – cuộc sống, giúp nhân viên giảm căng thẳng và duy trì năng lượng tích cực khi làm việc.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Karaferis D, Aletras V, Niakas D. Factors influencing motivation and work engagement of healthcare professionals: A systematic review. Healthcare (Basel). 2022;10(10):1977. doi:10.3390/healthcare10101977.

2. Karaferis D, Aletras V, Niakas D. Determining dimensions of job satisfaction

in healthcare using factor analysis. BMC Psychol. 2022;10(1):240. doi:10.1186/s40359-022-00941-2.

3. Doan LP, Bui HAT, Nguyen HAS, et al. A reverse pattern in work motivation among Vietnamese health care workers during the prolonged COVID-19 outbreak of 2021: Determinants and implications. J Glob Health. 2023;13:06022. doi:10.7189/jogh.13.06022.

4. Thanh ND, Nguyen TT, Viet TQ, et al. Health staff's job motivation post COVID-19 pandemic: A case study in Vietnam. SAGE Open Med. 2023;11:20503121231207699. doi:10.1177/20503121231207699.

5. Tegegne E, Fentie M, Abebaw A, et al. Work motivation and factors associated with it among healthcare workers in West Amhara public hospitals, Ethiopia. Sci Rep. 2024;14(1):24277. doi:10.1038/s41598-024-52409-5.

6. Ayichew G, Abebe A, Bizuneh H, et al. Health workers' motivation was significantly higher in private than public hospitals in Bahir Dar City, Northwest Ethiopia: A comparative study. Front Public Health. 2025;13:1452229. doi:10.3389/fpubh.2025.1452229.

7. Legesse MT, Araya BB, Takele Z, et al. Job motivation and associated factors among healthcare professionals in Central Gondar Zone primary hospitals, Northwest Ethiopia: A mixed-methods approach. Front Public Health. 2025;13:1494447. doi:10.3389/fpubh.2025.1494447.

8. Nguyễn Văn Thuận, Nguyễn Phương Toại. Nghiên cứu động lực làm việc và một số yếu tố liên quan của nhân viên y tế tại Bệnh viện Đa khoa Vĩnh Long năm 2023-2024. Tạp chí Y dược học Cần Thơ. Số 76/2024., 202-209. DOI: 10.58490/ctump.2024i76.2498.

9. Phạm Duy Khanh. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên y tế bệnh viện y học cổ truyền tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu [Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh] Trường Đại Học Bà Rịa - Vũng Tàu. 2020.

10. Nguyễn Ngọc Khanh. Động lực làm việc của nhân viên y tế và một số yếu tố liên quan tại Bệnh viện Y học Cổ truyền năm 2023 [Luận văn Thạc sĩ Quản lý bệnh viện,] Trường Đại học Thăng Long, Hà Nội. 2023.

11. Karaferis D, Aletras V, Niakas D. Factors influencing motivation and work engagement of healthcare professionals: a systematic review. Healthcare (Basel). 2022;10(10):1977. doi:10.3390/healthcare10101977.

12. Karaferis D, Aletras V, Niakas D. Determining dimensions of job satisfaction in healthcare using exploratory and confirmatory factor analysis. BMC Psychol. 2022;10:263. doi:10.1186/s40359-022-00941-2.