

---

# DUY TRÌ NGUỒN NHÂN LỰC Y TẾ TUYỂN CƠ SỞ – MỘT NGHIÊN CỨU THỰC NGHIỆM TẠI CÁC HUYỆN NGOẠI THÀNH HÀ NỘI

**Nguyễn Danh Nam**

Trường Đại học Thành Đông  
Email: namnd@thanhdong.edu.vn

**Uông Thị Ngọc Lan**

Trường Đại học Thành Đông  
Email: Uongngooclan98@gmail.com

Mã bài báo: JED-912

Ngày nhận: 15/09/2022

Ngày nhận bản sửa: 30/11/2023

Ngày duyệt đăng: 14/02/2024

Mã DOI: 10.33301/JED.VI.912

## **Tóm tắt:**

Mục đích của nghiên cứu này nhằm đo lường duy trì nguồn nhân lực y tế tuyển cơ sở tại các huyện ngoại thành Hà Nội. Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm định sự phù hợp của mô hình và các giả thuyết nghiên cứu với dữ liệu thu thập được từ 384 nhân viên y tế đang làm việc tại các trạm y tế xã, các trung tâm y tế và bệnh viện đa khoa của 5 huyện ngoại thành Hà Nội: Thường Tín, Đông Anh, Phú Xuyên, Ba Vì và Ứng Hoà. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng công việc, động lực làm việc và lòng trung thành có tác động tích cực đáng kể đến duy trì nguồn nhân lực y tế cơ sở. Ngoài ra, sự hài lòng công việc có tương quan tích cực với động lực làm việc và lòng trung thành của đội ngũ nhân viên y tế.

**Từ khóa:** Duy trì nhân viên, y tế cơ sở, sự hài lòng công việc, lòng trung thành, động lực làm việc.

**Mã JEL:** C21, D23, J27.

## **Grassroots healthcare human resources retention – Empirical evidence in suburban districts of Hanoi**

### *Abstract:*

The aims of this study are to measure grassroots healthcare human resources retention in suburban districts of Hanoi. The study employed the Partial Least Square - Structural Equation Model to test the fit of the model and the research hypotheses with the analytical data obtained from 384 healthcare employees working at commune health stations, health centers and general hospitals in five suburban districts of Hanoi, including Thuong Tin, Dong Anh, Phu Xuyen, Ba Vi, and Ung Hoa. The results reveal that job satisfaction, work motivation, and loyalty have a significant positive impact on grassroots health human resources retention. In addition, job satisfaction has an active correlation with work motivation and loyalty of healthcare employees.

**Keywords:** Employee retention, grassroots healthcare, job satisfaction, loyalty, work motivation.

**JEL Codes:** C21, D23, J27.

---

## 1. Đặt vấn đề

Lực lượng lao động y tế là một trong sáu thành phần thiết yếu và quan trọng nhất của hệ thống y tế và luôn luôn bất biến. Duy trì nguồn nhân lực y tế là thách thức chung của hệ thống y tế các nước trên thế giới, đặc biệt là các quốc gia đang phát triển (Trần Thị Mai Oanh & cộng sự, 2012).

Duy trì những nhân viên làm việc hiệu quả là mối quan tâm lớn của các chuyên gia nguồn nhân lực. Từ góc độ hệ thống, việc duy trì một nhân viên có chất lượng sẽ hiệu quả hơn thay vì tuyển dụng, đào tạo và định hướng một nhân viên thay thế có cùng chất lượng (Huang & cộng sự, 2006). Ye & cộng sự (2005) nhận định rằng sự hài lòng công việc là biến số tiền đề quan trọng nhất để dự đoán trực tiếp việc duy trì nhân viên ở lại tổ chức làm việc.

Những năm gần đây, sự phát triển nhanh chóng của các khu vực đô thị và các hệ thống y tế ngoài công lập ở Hà Nội đã tạo ra những điều kiện khác biệt về môi trường làm việc cũng như thu nhập cho nhân viên y tế giữa cơ sở khám chữa bệnh công lập và ngoài công lập. Do vậy, xu hướng đó đã dẫn đến thực trạng nghỉ việc, chuyển việc sang cơ sở khám chữa bệnh ngoài công lập của đội ngũ cán bộ y tế tăng cao. Theo số liệu của Bộ Y tế (2022), có 1.032 nhân viên y tế tuyển cơ sở của các huyện ngoại thành Hà Nội đã nghỉ việc và chuyển công tác. Nguyên nhân trên làm cho tình trạng thiếu nhân lực y tế tại các vùng nông thôn ngoại thành của Hà Nội trở nên nghiêm trọng và liên quan xấu đến việc duy trì đội ngũ nhân viên y tế cũng như phát triển các dịch vụ y tế có chất lượng tại các huyện ngoại thành.

Một mặt, các nghiên cứu trong nước đã khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì đội ngũ nhân viên (Trịnh Bá Sáng, 2015; Huỳnh Thị Thu Sương, 2016) nhưng điểm chung đều không xuất phát từ khu vực y tế công. Mặt khác, Nguyễn Thị Thúy Nga & Nguyễn Thị Bình Nguyễn (2014) đã đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì và phát triển nhân lực y tế nhưng phạm vi khá rộng bao trùm cả Việt Nam. Nkanata & cộng sự (2021) đã chứng minh ảnh hưởng của các chương trình hỗ trợ nhân viên đến duy trì nhân viên tại các bệnh viện công cấp 5 của Kenya. Ngoài ra, nghiên cứu của Arnold & cộng sự (2022) đã tìm ra mức độ ảnh hưởng của các yếu tố liên quan đến công việc đối với duy trì đội ngũ nhân viên y tế trong lĩnh vực y tế dự phòng ở Sri Lanka. Bên cạnh đó, Yan & Sun (2022) đã khám phá tác động của thu nhập, khối lượng công việc đến khả năng duy trì đội ngũ bác sĩ nông thôn. Như vậy, chưa có công trình chính thức nào nghiên cứu thực nghiệm tại tuyến y tế cơ sở của các huyện ngoại thành ở thành phố Hà Nội.

Xuất phát từ thực trạng và khoảng trống kiến thức trên, nghiên cứu này nhằm khám phá và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì đội ngũ nhân viên y tế tuyển cơ sở tại các huyện ngoại thành của thành phố Hà Nội. Trên cơ sở phân tích kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị quan trọng được gợi ý nhằm nâng cao hiệu quả duy trì đội ngũ nhân viên y tế tuyển cơ sở của các huyện ngoại thành Hà Nội trong thời gian tới.

## 2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý luận

#### 2.1.1. Sự hài lòng công việc

Theo Ellickson & Logsdon (2002), sự hài lòng công việc có được do công việc hoặc môi trường làm việc đem lại những cảm xúc tích cực, tiêu cực cho nhân viên hoặc là nhân viên có sự hài lòng công việc nếu công việc đó phù hợp và đáp ứng được mong muốn của họ.

Sau khi xem xét các quan điểm về sự hài lòng công việc Voris (2011) kết luận có 2 xu hướng:

(i) Sự hài lòng công việc dựa vào nhận định của nhân viên về công việc và tập trung vào cảm nhận như hạnh phúc, nhiệt tình, thất vọng... → sự hài lòng chung công việc.

(ii) Sự hài lòng công việc là nhận thức đến từ những thành phần khác nhau trong quá trình làm việc như tiền lương, cơ hội phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc... → sự hài lòng với các khía cạnh công việc.

Trong bối cảnh của nghiên cứu này, sự hài lòng chung công việc được sử dụng để đánh giá sự hài lòng công việc của nhân viên.

#### 2.1.2. Động lực làm việc

Mullins (2005) định nghĩa động lực làm việc là sự tác động có chủ đích từ bên trong tổ chức nhằm thúc đẩy nhân viên thông qua việc đáp ứng một số yêu cầu cơ bản mà họ mong muốn nhận được.

Latham & Pinder (2005) đã chỉ ra rằng động lực làm việc là tổng thể các lực đẩy được tạo thành từ bên

---

trong và bên ngoài của mỗi nhân viên, qua đó quy định hành vi của nhân viên trong công việc thông qua việc xác định rõ cách thức, phương hướng, tâm huyết và thời gian của họ dành cho công việc. Bởi vậy động lực làm việc là mối quan hệ tâm lý giữa nhân viên với môi trường làm việc tại tổ chức. Quan điểm trên nhận được nhiều sự ủng hộ của các nghiên cứu sau này vì đã đưa ra cái nhìn đa chiều về động lực làm việc.

Tóm lại, động lực làm việc xuất phát từ sự thỏa mãn nhu cầu của bản thân nhân viên về những gì tổ chức đem lại và từ đó thúc đẩy sự cố gắng trong công việc để đạt được kết quả cao nhất.

### *2.1.3. Lòng trung thành*

Trần Kim Dung (2005) đã chứng minh lòng trung thành của nhân viên là một trong ba yếu tố cốt lõi của sự gắn kết đối với tổ chức và được hiểu là mong muốn tiếp tục là thành viên của tổ chức dù tổ chức khác có đưa ra những đề nghị hấp dẫn hơn.

Meyer & Allen (1991) tập trung vào 3 trạng thái cảm xúc của nhân viên của gắn kết đối với tổ chức và tuyên bố chúng là lòng trung thành. Trong đó, nhân viên trung thành vì họ có tình cảm thực sự đối với tổ chức và muốn ở lại làm việc lâu dài hơn hoặc họ không thể tìm được công việc nào tốt hơn cũng như vì họ tuân thủ theo các quy tắc đạo đức.

Trong nghiên cứu này, lòng trung thành biểu thị cho mức độ gắn kết tâm lý chặt chẽ giữa nhân viên đối với tổ chức hoặc là một biến thái độ được thể hiện qua việc nhân viên tự hào, sẵn sàng ở lại, nỗ lực hết khả năng vì tổ chức và luôn song hành với tổ chức vượt qua mọi hoàn cảnh.

### *2.1.4. Duy trì nguồn nhân lực*

Roark (2008) nhận thấy duy trì nguồn nhân lực là việc tổ chức xây dựng lên một môi trường khiến nhân viên phấn khích, nhiệt huyết và mong muốn được làm việc hoặc xem công việc đang làm tại tổ chức như là một phần không thể thiếu trong cuộc sống tại tổ chức.

Das & Baruah (2013) cho rằng duy trì nguồn nhân lực là một quá trình diễn ra trong tổ chức, trong đó nhân viên được khích lệ ở lại tổ chức để làm việc trong khoảng thời gian dài nhất có thể.

Duy trì nguồn nhân lực nhằm tạo ra sự gắn kết lâu bền giữa nhân viên và tổ chức, đảm bảo thông qua việc khuyến khích vật chất hoặc phi vật chất để thúc đẩy nhân viên làm việc nỗ lực hoàn thành công việc với năng suất cao nhất. Duy trì nguồn nhân lực là điều kiện tiên quyết để tổ chức phát triển thịnh vượng và giảm thiểu các chi phí về công tác nhân sự cũng như tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Như vậy, duy trì nguồn nhân lực là quá trình tổ chức tìm mọi phương pháp hiệu quả nhất để ngăn chặn tình trạng nhân viên có ý định rời bỏ tổ chức trong khoảng thời gian lâu nhất hoặc là việc tổ chức giữ chân nhân viên ở lại để phục vụ cho các mục tiêu phát triển lâu dài.

## **2.2. Mô hình đề xuất và giả thuyết nghiên cứu**

### *2.2.1. Mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và động lực làm việc*

Sự hài lòng công việc là nền tảng để gia tăng động lực làm việc (Schaufeli & Bakker, 2004). Abraham (2012) nhấn mạnh sự hài lòng công việc là trạng thái tâm lý của nhân viên và động lực làm việc là hành vi tự nguyện có chủ đích của nhân viên. Bởi vậy, nhân viên càng hài lòng trong công việc thì họ càng xuất hiện nhiều động lực làm việc. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H1: Sự hài lòng công việc có ảnh hưởng dương tới động lực làm việc.*

### *2.2.2. Mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc, lòng trung thành và duy trì nguồn nhân lực*

Nếu sự hài lòng công việc giảm sút, lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức sẽ đi xuống, dẫn tới tinh thần làm việc không ổn định và tình trạng biến động nguồn nhân lực trong tổ chức (Soler, 1998). Ngược lại, nếu nhân viên hài lòng với công việc, họ sẽ ở lại làm việc lâu dài hơn với tổ chức (Silvestro, 2002).

Hai nghiên cứu trên đồng quan điểm về mối quan hệ tích cực giữa sự hài lòng công việc và lòng trung thành. Đồng thời, lập luận này cũng cho thấy tồn tại một mối liên quan chặt chẽ giữa sự hài lòng công việc với duy trì nguồn nhân lực.

Nếu muốn giữ chân được nguồn nhân lực thì tổ chức cần tạo cho họ sự hài lòng công việc hoặc sự hài lòng công việc là yếu tố then chốt tác động trực tiếp tới quá trình duy trì nguồn nhân lực của tổ chức (Bharadwaj & cộng sự, 2021). Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H2: Sự hài lòng công việc có ảnh hưởng dương tới lòng trung thành.*

H3: Sự hài lòng công việc có ảnh hưởng dương tới duy trì nguồn nhân lực.

### 2.2.3. Mối quan hệ giữa động lực làm việc và lòng trung thành

Field & Buitendach (2011) đã khẳng định rằng động lực làm việc có tác động tích cực tới lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Nhân viên càng có động lực làm việc thì họ càng trung thành đối với tổ chức hoặc động lực làm việc là tiền đề cho lòng trung thành (Biswas & Bhatnagar, 2013). Vokić & Hernaus (2015) đã chứng minh được lòng trung thành của nhân viên bị tác động mạnh mẽ bởi động lực làm việc. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H4: Động lực làm việc có ảnh hưởng thuận chiều tới lòng trung thành.

### 2.2.4. Mối quan hệ giữa động lực làm việc và duy trì nguồn nhân lực

Lim & cộng sự (2008) đã đề cập rằng nếu nhân viên không cảm thấy có động lực làm việc thì họ chỉ có thể ở lại làm việc với tổ chức trong khoảng thời gian tối đa không quá 3 năm. Dựa trên các lý thuyết về động lực, Willis-Shattuck & cộng sự (2008) đã khẳng định rằng động lực làm việc có mối tương quan tích cực đối với duy trì nguồn nhân lực. Động lực làm việc là một trong những yếu tố tác động trực tiếp đến duy trì nguồn nhân lực của mọi tổ chức (Kaur, 2017). Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H5: Động lực làm việc có ảnh hưởng thuận chiều tới duy trì nguồn nhân lực.

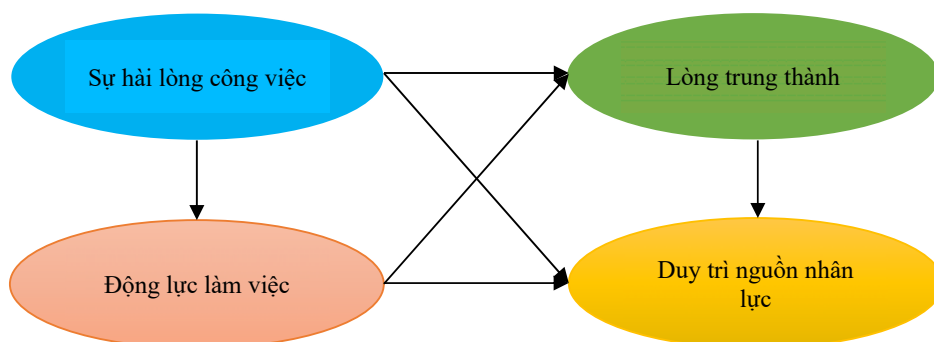
### 2.2.5. Mối quan hệ giữa lòng trung thành và duy trì nguồn nhân lực

Martensen & Grønholdt (2006) tuyên bố rằng những nhân viên có lòng trung thành sẽ tạo ra được nhiều giá trị cho tổ chức, luôn tự hào về tổ chức, và họ nhận định công việc hiện tại là tốt nhất và không muốn rời khỏi tổ chức. Từ lập luận trên có thể thấy lòng trung thành là một trong những yếu tố tác động đến duy trì nguồn nhân lực trong tổ chức. Chimmey (2016) cho rằng nếu nhân viên có lòng trung thành đối với tổ chức và nỗ lực hết mình vì công việc thì tổ chức luôn có xu hướng thỏa mãn mọi yêu cầu của họ và tìm các biện pháp để giữ họ ở lại làm việc lâu dài. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H6: Lòng trung thành có ảnh hưởng dương tới duy trì nguồn nhân lực.

Từ các giả thuyết nghiên cứu trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu (xem Hình 1).

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả thiết kế và xây dựng.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Thiết kế thang đo

Nghiên cứu kế thừa một số tài liệu trong và ngoài nước có liên quan để xây dựng thang đo sơ bộ cho mô hình nghiên cứu đề xuất. Trong đó, thang đo “Sự hài lòng công việc” của Wong & Tay (2010) có 6 biến quan sát, thang đo “Động lực làm việc” của Wright (2004) có 6 biến quan sát, thang đo “Lòng trung thành” của Turkyilmaz & cộng sự (2011) có 3 biến quan sát, thang đo “Duy trì nguồn nhân lực” của Huỳnh Thị Thu Sương & Nguyễn Văn Danh (2021) có 4 biến quan sát.

Phương pháp chọn mẫu mục tiêu được lựa chọn để tiến hành thảo luận nhóm với các chuyên gia gồm:

(i) 10 cán bộ quản lý trung tâm y tế, bệnh viện đa khoa một số huyện ngoại thành Hà Nội và 10 trạm trưởng trạm y tế xã với mục đích ghi nhận các ý kiến đóng góp, xem xét các yếu tố trong mô hình nghiên cứu.

cứu đề xuất và hiệu chỉnh các biến quan sát trong thang đo.

(ii) 5 chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân lực để khám phá sâu hơn về các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu, các khái niệm đưa ra và giải quyết những phát sinh.

Kết quả thảo luận cho thấy các chuyên gia nhất trí với các thang đo trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Theo ý kiến của các chuyên gia, thang đo “Sự hài lòng công việc” cần bổ sung thêm 2 biến quan sát để tạo sự hoàn chỉnh, nội dung truyền tải nhấn mạnh hơn. Đối với thang đo “Động lực làm việc” cần điều chỉnh lại các biến quan sát nghịch đảo để tránh tình trạng đối tượng khảo sát hiểu sai nội dung, đồng thời bổ sung thêm 2 biến quan sát để nội dung thang đo cụ thể hơn. Đặc biệt, thang đo “Lòng trung thành” và thang đo “Duy trì nguồn nhân lực”, các chuyên gia đã góp ý và tham vấn xây dựng 2 thang đo mới để làm nổi bật nội dung và ý nghĩa của chúng.

Ngoài ra, nhóm tác giả đã hiệu chỉnh một số từ ngữ để thang đo được đơn giản, dễ hiểu và phù hợp với trình độ của đối tượng tham gia khảo sát. Nội dung thang đo và các biến quan sát được trình bày tại Bảng 1.

**Bảng 1: Thiết lập bảng thang đo duy trì nguồn nhân lực**

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
<b>Sự hài lòng công việc (SHL)</b>		
SHL1	Tôi hài lòng về chính sách tiền lương.	Wong & Tay (2010)
SHL2	Tôi hài lòng về chính sách đào tạo và thăng tiến.	
SHL3	Tôi hài lòng về mối quan hệ với cấp trên.	
SHL4	Tôi hài lòng về mối quan hệ với đồng nghiệp.	
SHL5	Tôi hài lòng về điều kiện làm việc.	
SHL6	Tôi hài lòng về chính sách phúc lợi.	
SHL7	Tôi hài lòng về bản chất công việc.	Đề xuất của nhóm tác giả và chuyên gia
SHL8	Nói chung, tôi hài lòng với công việc hiện tại.	
<b>Động lực làm việc (DL)</b>		
DL1	Tôi vượt qua mọi khó khăn để hoàn thành công việc.	Wright (2004)
DL2	Tôi sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc.	
DL3	Tôi sẵn sàng làm thêm việc dù điều đó không được yêu cầu.	
DL4	Tôi cảm thấy thời gian dường như ngắn lại khi làm việc.	
DL5	Tôi nhận thấy mình chăm chỉ hơn các đồng nghiệp khác.	
DL6	Tôi dễ dàng hoà nhập với công việc hiện tại.	
DL7	Tôi nhận được sự ủng hộ trong quá trình làm việc.	Đề xuất của nhóm tác giả và chuyên gia
DL8	Tôi hào hứng bởi các công việc được giao phó.	
<b>Lòng trung thành (LTT)</b>		
LTT1	Tôi tự hào khi nhắc tới cơ quan.	Đề xuất của nhóm tác giả và chuyên gia
LTT2	Tôi chưa bao giờ có ý định rời bỏ cơ quan.	
LTT3	Tôi nhận thấy bản thân là một phần của cơ quan.	
LTT4	Tôi sẽ làm việc tại cơ quan cho tới lúc nghỉ hưu.	
LTT5	Tôi xem mọi vấn đề của cơ quan là vấn đề của bản thân.	
LTT6	Tôi sẽ tiếp tục công việc cho dù cơ quan đang gặp khó khăn.	
LTT7	Tôi và cơ quan có cùng chung một mục đích.	
LTT8	Tôi sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân vì cơ quan.	
<b>Duy trì nguồn nhân lực (DT)</b>		
DT1	Tôi được đáp ứng mọi yêu cầu để hoàn thành công việc.	Đề xuất của nhóm tác giả và chuyên gia
DT2	Tôi được tạo cơ hội để phát triển sự nghiệp.	
DT3	Tôi nhận được sự tôn trọng tại cơ quan.	
DT4	Tôi được ghi nhận mọi sự đóng góp.	
DT5	Tôi được khen thưởng kịp thời khi hoàn thành tốt công việc.	
DT6	Tôi nhận được sự tin tưởng trong quá trình làm việc.	
DT7	Tôi nhận thấy công việc tại cơ quan rất ổn định.	
DT8	Tôi nhận được sự bảo vệ từ phía cơ quan.	

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp.

### 3.2. Lấy mẫu và thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) để giải quyết mục tiêu nghiên cứu. Vì vậy, đối với EFA thì tỷ lệ mẫu và biến quan sát tương ứng là 5:1 và 10:1 sẽ đảm bảo độ tin cậy (Hair & cộng sự, 2014). Nghiên cứu này sử dụng tỷ lệ là 10:1 và nghiên cứu có 32 biến quan sát để đo lường nên số lượng mẫu là  $32 \times 10 = 320$  mẫu. Do đó, tác giả chọn 400 quan sát (tăng 20% so với công thức).



Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được sử dụng để thu thập dữ liệu của những nhân viên y tế tuyến cơ sở đang làm việc tại các trạm y tế xã, các trung tâm y tế và bệnh viện đa khoa của các huyện Thường Tín, Đông Anh, Phú Xuyên, Ba Vì và Ứng Hoà. Phiếu khảo sát được gửi trực tiếp kết hợp gửi email tới các nhân viên y tế trong thời gian từ ngày 25 tháng 6 đến ngày 10 tháng 8 năm 2022.

Sau khi sàng lọc, nghiên cứu thu được 384 phiếu khảo sát hợp lệ với tỷ lệ thu hồi đạt 96%. Nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach's Alpha, chỉ số Heterotrait-Monotrait và phương pháp phân tích mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần với phần mềm SmartPLS 3.0 để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

#### 4. Kết quả và thảo luận

##### 4.1. Thống kê mô tả

**Bảng 2: Đặc điểm mẫu nghiên cứu**

Đặc điểm	Nội dung	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	115	29,9
	Nữ	269	70,1
Độ tuổi	25-40 tuổi	134	34,8
	41-55 tuổi	144	37,5
	Trên 55 tuổi	105	27,3
Trình độ học vấn	Dưới đại học (trung cấp, cao đẳng)	278	72,3
	Đại học	102	26,6
	Trên đại học	4	1,1
Kinh nghiệm làm việc	5-10 năm	146	38,0
	11-20 năm	231	60,2
	Trên 20 năm	7	1,8

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.*

Kết quả phân tích nhân khẩu học của các nhân viên y tế tham gia khảo sát tại Bảng 2 cho thấy mẫu nghiên cứu tập trung nhiều nhất ở đối tượng là nữ giới, trong độ tuổi 25 đến 55 tuổi, với trình độ học vấn ở mức khá và có nhiều năm kinh nghiệm làm việc. Như vậy, đặc điểm của mẫu nghiên cứu phù hợp với thực tế khu vực y tế cơ sở tại các vùng nông thôn của Việt Nam.

##### 4.2. Kiểm định thang đo

Tại bước kiểm định mức độ phù hợp và tin cậy cho 3 thang đo kết quả, nhóm tác giả đã loại từng biến rác để cải thiện chỉ số điều kiện vì hệ số tải ngoài dưới ngưỡng 0,6 (Chin & cộng sự, 2008). Cụ thể, lần thứ 01 loại biến "DL6", lần thứ 02 loại biến "DL7", lần thứ 03 loại biến "DL8", lần thứ 04 loại biến "LTT1" và lần cuối cùng loại biến "LTT2".

**Bảng 3: Kết quả kiểm định thang đo**

Cấu trúc	Biến quan sát	Thang đo	Hệ số tải ngoài/ Trọng số ngoài	AVE/P-values	Cronbach's Alpha	CR/VIF
Sự hài lòng trong công việc	SHL1	Nguyên nhân	0,349	0,003	0,832	1,263
	SHL2		0,740	0,000		1,648
	SHL3		0,842	0,000		2,511
	SHL4		0,839	0,000		2,654
	SHL5		0,769	0,000		2,178
	SHL6		0,352	0,006		2,043
	SHL7		0,331	0,019		2,251
	SHL8		0,504	0,000		1,445
Động lực làm việc	DL1	Kết quả	0,761	0,687	0,782	0,916
	DL2		0,824			
	DL3		0,826			
	DL4		0,846			
	DL5		0,882			

Lòng trung thành	LTT3	Kết quả	0,846	0,652	0,800	0,917					
	LTT4		0,890								
	LTT5		0,786								
	LTT6		0,804								
	LTT7		0,878								
	LTT8		0,609								
	Duy trì nguồn nhân lực		DT1				Kết quả	0,764	0,567	0,810	0,913
			DT2					0,724			
DT3		0,769									
DT4		0,765									
DT5		0,766									
DT6		0,714									
DT7		0,749									
DT8		0,745									

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Sau khi loại các biến rác, kết quả phân tích cho thấy 3 thang đo kết quả đều đáp ứng độ tin cậy và tính hợp lệ hội tụ với giá trị phương sai trung bình (AVE) vượt ngưỡng 0,5 và giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) vượt ngưỡng 0,7 (Fornell & Larcker, 1981). Ngoài ra, các thang đo cũng đạt tính nhất quán nội bộ vì giá trị Cronbach's Alpha vượt ngưỡng 0,6 (Hair & cộng sự, 2014) (xem Bảng 3). Kết quả phân tích tại Bảng 2 cũng chỉ ra rằng đối với thang đo nguyên nhân “sự hài lòng công việc” có trọng số tải ngoài của các biến quan sát SHL1, SHL6, SHL7 và SHL8 có giá trị thấp hơn nhiều so với các biến quan sát còn lại trong thang đo. Sự khác biệt này có ý nghĩa quan trọng phản ánh đúng nguyên nhân cốt lõi dẫn đến tình trạng nghỉ việc, chuyển việc của đội ngũ nhân viên y tế tuyến cơ sở. Bởi, thực tế ngành y tế có thu nhập thấp, chính sách phúc lợi đãi ngộ chưa hấp dẫn cùng với bản chất công việc áp lực cao phải lao động cả ngày lẫn đêm là những nguyên nhân dẫn đến sự không hài lòng công việc, khiến gần 9.400 cán bộ y tế của Việt Nam nói chung và 1.032 nhân viên y tế cơ sở của Hà Nội nói riêng nghỉ việc tại các cơ sở khám chữa bệnh Nhà nước và chuyển sang cơ sở khám chữa bệnh tư nhân từ đầu năm 2021 đến tháng 6 năm 2022 (Bộ Y tế, 2022).

Ngoài ra, nghiên cứu đã tìm thấy tỷ lệ Heterotrait-Monotrait không vượt quá ngưỡng 0,85 và do đó có thể thiết lập tính phân biệt giữa các cấu trúc (Bảng 4). Điều đó chứng tỏ rằng các kết quả hỗ trợ sự tồn tại của giá trị phân biệt đối với mọi cấu trúc được kiểm tra.

**Bảng 4: Giá trị phân biệt - HTMT**

Cấu trúc	DL	DT	LTT	SHL
DL				
DT	0,648			
LTT	0,467	0,686		
SHL	0,629	0,722	0,660	Mô hình đo lường nguyên nhân

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Đối với thang đo nguyên nhân “sự hài lòng công việc”, kết quả phân tích tại Hình 2 cho thấy phân tích phần dư đạt  $0,701 > 0,7$  (Hair & cộng sự, 2016). Như vậy, thang đo “sự hài lòng trong công việc” đảm bảo tính hội tụ.

Ngoài ra, kết quả phân tích tính cộng tuyến từ PLS Algorithm giữa các biến quan sát cho thấy giá trị VIF của thang đo “sự hài lòng công việc” đều dưới ngưỡng 3 (xem Bảng 3). Như vậy, không xảy ra tình trạng đa cộng tuyến giữa các biến nguyên nhân của thang đo “sự hài lòng công việc” (Sarstedt & cộng sự, 2016).

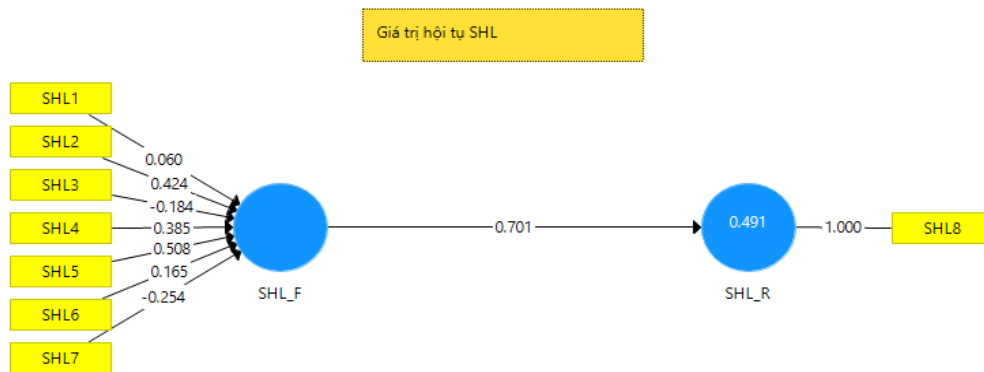
Đồng thời, kết quả phân tích Bootstrapping cho giá trị P-values các biến quan sát từ SHL1 – SHL7 đều nhỏ hơn 0,05. Như vậy, các biến quan sát đều có đóng góp vào biến tiềm ẩn “sự hài lòng công việc” một cách có ý nghĩa thống kê (xem Bảng 3).

#### 4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Hình 3 thể hiện kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

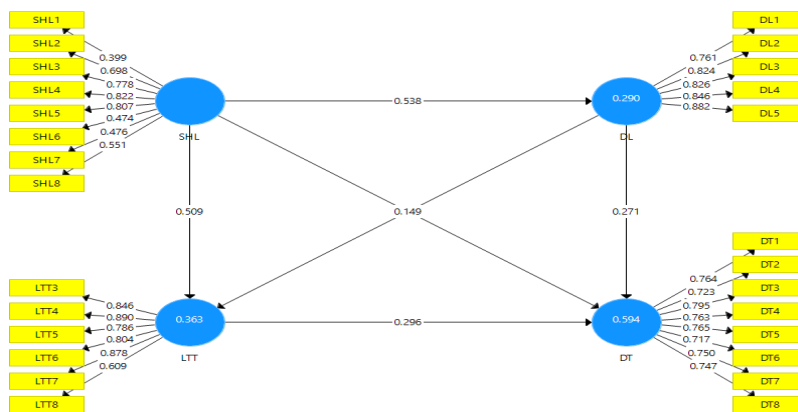
Thông qua quy trình Bootstrapping với cỡ mẫu theo Hair & cộng sự (2019) đề nghị là  $n = 5000$ , nghiên

**Hình 2: Đánh giá phân tích phần dư của mô hình đo lường nguyên nhân**



Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

**Hình 3: Mô hình cấu trúc**



Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

cứu tiếp tục thực hiện kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (Bảng 5).

**Bảng 5: Kết quả Bootstrapping mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết**

Giả thuyết	Hệ số tác động chuẩn hóa ( $\beta$ )	Giá trị kiểm định t (t-statistic)	Mức ý nghĩa (p)	Kết luận
H1: SHL $\Rightarrow$ DL	0,538	3,132	0,002	Chấp nhận
H2: SHL $\Rightarrow$ LTT	0,509	1,576	0,000	Chấp nhận
H3: SHL $\Rightarrow$ DT	0,363	2,935	0,003	Chấp nhận
H4: DL $\Rightarrow$ LTT	0,149	6,963	0,000	Chấp nhận
H5: DL $\Rightarrow$ DT	0,271	3,630	0,000	Chấp nhận
H6: LTT $\Rightarrow$ DT	0,296	5,609	0,000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kết quả phân tích tại Bảng 5 cho thấy yếu tố “sự hài lòng công việc” có tác động tích cực mạnh nhất đến duy trì đội ngũ nhân viên y tế tuyến cơ sở của Hà Nội với  $\beta = 0,363$ . Trong khi đó, yếu tố “động lực làm việc” có tác động tích cực yếu nhất đến duy trì đội ngũ nhân viên y tế tuyến cơ sở với  $\beta = 0,271$ . Ngoài ra, sự hài lòng công việc và động lực làm việc có tác động đáng kể đến lòng trung thành của nhân viên y tế với hệ số hồi quy lần lượt là  $\beta = 0,509$  và  $\beta = 0,149$ . Đồng thời, sự hài lòng công việc có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến động lực làm việc với hệ số hồi quy  $\beta = 0,538$ .

Ngoài ra, hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh của biến duy trì nguồn nhân lực là 0,581 cho thấy các biến độc lập đã giải thích được 58,1% sự biến thiên của biến duy trì đội ngũ nhân viên y tế tuyến cơ sở, còn lại 41,9% là từ sai



số hệ thống và từ các yếu tố khác nằm ngoài mô hình. Hơn nữa, hệ số đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu ( $Q^2$ ) của mô hình là  $0,315 > 0$  với mức dự báo trung bình. Do đó, mô hình cấu trúc của nghiên cứu đạt chất lượng tổng thể (Bảng 6).

**Bảng 6: Đánh giá sự liên quan dự báo**

Cấu trúc	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> -hiệu chỉnh	Q <sup>2</sup>	Mức độ chính xác dự báo
DT	0,605	0,581	0,315	Trung bình
LTT	0,458	0,444	0,242	Trung bình
DL	0,416	0,397	0,267	Trung bình

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Như vậy, kết quả phân tích cho thấy hệ số tác động của các cấu trúc đạt giá trị dương và dưới ngưỡng 0,75 do đó hệ số tác động là tốt. Vì thế, các giả thuyết từ H1 đến H6 được chấp nhận. Trong bối cảnh hệ thống y tế tuyến cơ sở, sự hài lòng công việc là yếu tố quyết định lớn nhất đến hiệu quả duy trì nguồn nhân lực. Điều đó có sự tương đồng với nghiên cứu của Bharadwaj & cộng sự (2021) rằng sự hài lòng công việc là yếu tố then chốt. Ngoài ra, động lực làm việc và lòng trung thành có sự ảnh hưởng đáng kể đến duy trì nguồn nhân lực. Kết quả này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của Kaur (2017), Martensen & Grønholdt (2006).

## 5. Kết luận

Nghiên cứu này phát triển một mô hình và dự báo khả năng duy trì nguồn nhân lực y tế tuyến cơ sở. Mô hình đề xuất được dựa trên các yếu tố sự hài lòng công việc, động lực làm việc và lòng trung thành.

Thông qua đánh giá tổng quan tài liệu sâu rộng, 3 yếu tố sự hài lòng công việc, động lực làm việc và lòng trung thành ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực đã được xác định. Các yếu tố đã được phân tích kỹ lưỡng bằng mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Kết quả của phân tích mô hình cấu trúc là thỏa mãn vì phần lớn các hệ số đường dẫn thể hiện kết quả đáng kể. Ngoài ra, khả năng dự đoán của mô hình được coi là cao theo kết quả dự đoán mô phỏng PLS.

Về mặt lý luận, nghiên cứu này đã bổ sung kiến thức trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực, đồng thời xác định mối quan hệ tác động của 3 yếu tố đến duy trì nguồn nhân lực y tế tuyến cơ sở của các bệnh viện công lập tại các huyện ngoại thành Hà Nội. Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng sẽ đóng góp vào việc hình thành các phương pháp tiếp cận để các bệnh viện thành công duy trì nguồn nhân lực y tế tuyến cơ sở. Nói cách khác, nó được coi như một cơ sở lý thuyết và tài liệu cho các nghiên cứu tiếp theo phát triển.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu này đã bổ sung thêm mô hình đo lường duy trì nguồn nhân lực y tế cơ sở thông qua các yếu tố về sự hài lòng công việc, động lực làm việc và lòng trung thành của đội ngũ nhân viên y tế. Ngoài ra, nghiên cứu này cũng có ý nghĩa sâu rộng đối với các bên liên quan khác vì nó sẽ dẫn đến việc xác định những lĩnh vực và tạo ra khuôn khổ mới để thúc đẩy nghiên cứu sâu hơn về chủ đề duy trì đội ngũ nhân viên trong cả khu vực công và tư nhân của nền kinh tế.

Mặc dù đã đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra, nhưng nghiên cứu này vẫn còn hạn chế trong cách tiếp cận đo lường duy trì nguồn nhân lực từ quan điểm của nhân viên. Do đó, nghiên cứu trong tương lai sẽ cải thiện mô hình đề xuất về duy trì nguồn nhân lực tuyến y tế cơ sở và phân tích kết quả dựa trên quan điểm của nhà lãnh đạo trong duy trì đội ngũ nhân viên y tế tuyến cơ sở.

## Tài liệu tham khảo:

- Abraham, S. (2012), 'Job Satisfaction as an antecedent to employee engagement', *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Arnold, M., Fernando, D., Wickramanayake, K., Karunapema, P., Wickramatilake, S., Fernando, Y., Denawaka, C., Mahesh, P.K.B. & Pandithrathna, S. (2022), 'Work-related factors affecting the retention of medical officers in the preventive health sector in Sri Lanka', *Human Resources for Health*, 20(56), 1-7.
- Bharadwaj, A., Mishra, S. & Jain, T.K. (2021), 'An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry', *Materials Today: Proceedings*, 27(2), 170-174.
- Biswas, S. & Bhatnagar, J. (2013), 'Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational

---

support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction', *The Journal for Decision Makers*, 38(1), 27-40.

Bộ Y tế, (2022), *Báo cáo chung tổng quan ngành y tế 2022: Nhân lực y tế ở Việt Nam*, Hà Nội.

Chimney, V. (2016), *Is employee loyalty linked-up to retention?*, retrieved on November 30<sup>th</sup> 2022, from <<https://www.etechgs.com/blog/employee-loyalty/>>.

Chin, W.W., Peterson, R.A. & Brown, S. P. (2008), 'Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 287-298.

Das, B.L. & Baruah, M. (2013), 'Employee retention: A review of literature', *IOSR Journal of Business and Management*, 14(3), 8-16.

Ellickson, M.C. & Logsdon, K. (2002), 'Determinants of job satisfaction of municipal government employees', *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.

Field, L.K. & Buitendach, J.H. (2011), 'Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa', *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 01-10.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019), 'When to use and how to report the results of PLS-SEM', *European Business Review*, 31(1), 2-24.

Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, G.V. (2014), 'Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research', *European Business Review*, 26(2), 106-121.

Huang, I.C., Lin, H.C. & Chuang, C.H. (2006), 'Constructing factors related to worker retention', *International Journal of Manpower*, 27(5), 491-506.

Huỳnh Thị Thu Sương (2016), 'Yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Trà Vinh*, 22, 54-63.

Huỳnh Thị Thu Sương & Nguyễn Văn Danh (2021), 'Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến duy trì nguồn nhân lực tại công ty cổ phần quốc tế Phong Phú', *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*, 66(6), 104-114.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Kaur, R. (2017), 'Employee retention models and factors affecting employees retention in IT companies', *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), 161-174.

Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005), 'Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century', *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Lim, V., Srivastava, A. & Si Sng, Q. (2008), 'Money motives, achievement orientation, and motivation to work among youths', *Journal of International Business and Economics*, 8(3), 104-111.

Martensen, A. & Grønholdt, L. (2006), 'Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences', *Innovative Marketing*, 2(4), 92-116.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), 'A three-component conceptualization of organizational commitment', *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mullins, L.J. (2005), *Management and Organizational Behavior*, London: FT Pitman.

Nguyễn Thị Thúy Nga & Nguyễn Thị Bình An (2014), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì và phát triển nhân lực y tế', *Tạp chí Y tế công đồng*, 33, 15-20.

Nkanata, S.N., Muchagi, D. & Kiiru, G. (2021), 'Influence of employee assistance programs on employee retention in Kenyan public level five hospitals', *Journal of Business and Management*, 23(9), 24-30.

Roark, E. (2008), 'Using and coming to own: A left-proprietarian treatment of the just use and appropriation of common resources', PhD Thesis, Univeristy of Missouri, Columbia.

Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Hair, J.F. (2016), 'Partial least squares structural equation modeling', In *Handbook of Market Research*, New York: Springer.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004), 'Job demands, job resources, and their relationship with burnout and

- 
- engagement: A multi-sample study', *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Silvestro, R. (2002), 'Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability', *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1), 30-49.
- Soler, C.H. (1998), 'The relationship of organizational structure and job characteristics to teacher's job satisfaction and commitment', PhD Thesis, St. John's University.
- Trần Kim Dung (2005), 'Đo lường sự thỏa mãn công việc trong điều kiện của Việt Nam', *Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ*, 12, 85-91.
- Trần Thị Mai Oanh, Nguyễn Thị Thắng & Nguyễn Hoàng Giang (2012), *Determinants of the ability to attract retain health workers at grassroots level in specific mountainous provinces*, Ministry of Health, Vietnam.
- Trịnh Bá Sáng (2015), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Dịch vụ giao nhận hàng hóa Tân Sơn Nhất', Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Tài chính - Marketing.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Özkan, C. & Pastuszak, Z. (2011), 'Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction', *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675-696.
- Vokić, N.P. & Hernaus, T. (2015), 'The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts', EFZG Working Papers Series No.1507, EFZG.
- Voris, B.C. (2011), 'Teacher efficacy, job satisfaction, and alternative certification in early career special education teachers', Master Thesis, University of Kentucky.
- Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D. & Ditlopo, P. (2008), 'Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review', *BMC Health Services Research*, 8, 1-8.
- Wong, C.F. & Tay, A. (2010), 'Turnover intention and job-hopping behaviour of music', *African Journal of Business Management*, 4(4), 425-434.
- Wright, B.E. (2004), 'The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.
- Yan, W. & Sun, G. (2022), 'Income, workload, and any other factors associated with anticipated retention of rural doctors?', *Primary Health Care Research & Development*, 23(e12), 1-7.
- Ye, R.S., Wang, Y.Q. & Lin, Z.Y. (2005), 'An empirical study of job satisfaction and organizational commitment affect turnover among employee in state-owned enterprises', *Management World*, 3(1), 122-125.