

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



HUỲNH THỊ XUÂN LAN

**LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ẢNH HƯỞNG ĐẾN
ĐỘNG LỰC VÀ KẾT QUẢ LÀM VIỆC
CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC BỆNH VIỆN
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ CẦN THƠ**

TÓM TẮT
LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

CẦN THƠ, 2025

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



HUỲNH THỊ XUÂN LAN

**LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ẢNH HƯỞNG ĐẾN
ĐỘNG LỰC VÀ KẾT QUẢ LÀM VIỆC
CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC BỆNH VIỆN
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ CẦN THƠ**

TÓM TẮT

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Chuyên ngành Quản Trị Kinh Doanh

Mã số: 9340101

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. ĐÀO DUY HUÂN

CẦN THƠ, 2025

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Tính cấp thiết của vấn đề nghiên cứu

Bối cảnh thực tiễn: Tại thành phố Cần Thơ – trung tâm y tế của Đồng bằng sông Cửu Long, các bệnh viện công đang đối mặt với áp lực thiếu hụt nhân lực, điều kiện làm việc hạn chế và chế độ đãi ngộ chưa tương xứng. Trong 6 tháng đầu năm 2022, có đến 111 cán bộ y tế xin nghỉ việc, trong đó có 48 bác sĩ (Sở Y tế TP. Cần Thơ), phản ánh rõ rệt sự thiếu ổn định của hệ thống nhân sự ngành y tế công. Môi trường làm việc áp lực cao, chính sách khen thưởng còn hình thức, thiếu lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng là nguyên nhân khiến động lực làm việc của nhân viên y tế bị suy giảm. Ngoài ra, văn hóa tổ chức theo mô hình thứ bậc và khoảng cách quyền lực cao làm hạn chế sự tham gia và sáng tạo của nhân viên trong công việc. Trong bối cảnh hậu Covid-19 và yêu cầu cải tiến dịch vụ y tế, việc tìm kiếm các giải pháp thúc đẩy động lực và hiệu quả làm việc của đội ngũ y tế công là vô cùng cấp thiết.

Bối cảnh lý thuyết: Lãnh đạo chuyển đổi (Bass, 1985) là phong cách lãnh đạo có khả năng truyền cảm hứng, khuyến khích trí tuệ và quan tâm cá nhân, đã được chứng minh có tác động tích cực đến động lực và kết quả làm việc trong nhiều nghiên cứu thực nghiệm (Spinelli, 2006; Trần và cộng sự, 2020). Bên cạnh đó, lý thuyết động lực làm việc (Deci & Ryan, 2000) chỉ ra rằng cả động lực nội tại và ngoại tại đều chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ hành vi lãnh đạo. Tuy nhiên, khoảng cách quyền lực – đặc trưng văn hóa nổi bật tại Việt Nam (Hofstede, 1980) – có thể điều tiết các mối quan hệ này. Do đó, cần nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh bệnh viện công tại Cần Thơ để cung cấp hàm ý quản trị phù hợp.

Vì vậy, tác giả đề xuất chọn đề tài ***“Lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến động lực và kết quả làm việc của người lao động tại các bệnh viện trên địa bàn thành phố Cần Thơ”*** để nghiên cứu.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

- Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực và kết quả làm việc của người lao động tại các bệnh viện công trên địa bàn thành phố Cần Thơ.
- Đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực và kết quả làm việc của người lao động tại các bệnh viện công trên địa bàn thành phố Cần Thơ.
- Kiểm định vai trò điều tiết của khoảng cách quyền lực trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và động lực làm việc với kết quả làm việc của người lao động tại các bệnh viện công trên địa bàn thành phố Cần Thơ.
- Kiểm định sự khác biệt về mối quan hệ tác động giữa các nhân tố theo các đặc điểm nhân khẩu học khác nhau.
- Đề xuất các hàm ý quản trị để gia tăng hiệu quả làm việc của nhân viên của các bệnh viện công tại thành phố Cần Thơ.

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Luận án tập trung vào các yếu tố lãnh đạo chuyển đổi, động lực làm việc, khoảng cách quyền lực và kết quả làm việc của nhân viên tại các bệnh viện công trên địa bàn TP. Cần Thơ.

- Đối tượng khảo sát: Là những nhân viên có thời gian công tác từ 1 năm trở lên, đang làm việc tại các phòng ban chuyên môn của bệnh viện công cấp huyện trở lên tại TP. Cần Thơ. Dữ liệu sơ cấp được thu thập theo phương pháp chọn mẫu xác suất.

- Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tác động trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc, vai trò trung gian của động lực làm việc, và vai trò điều tiết của khoảng cách quyền lực trong mối quan hệ này.

- Không gian: Tại các bệnh viện công thuộc TP. Cần Thơ.

- Thời gian: Dữ liệu thứ cấp: Giai đoạn 2019–2023. Dữ liệu sơ cấp: Thu thập từ tháng 03 đến tháng 05 năm 2024.

1.4. Đóng góp của đề tài

- Về mặt lý thuyết: Nghiên cứu củng cố và mở rộng lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi trong bối cảnh bệnh viện công tại Việt Nam, làm rõ tác động của bốn yếu tố lãnh đạo (ảnh hưởng lý tưởng hóa, truyền cảm hứng, khuyến khích trí tuệ, quan tâm cá nhân) đến động lực và kết quả làm việc. Đồng thời, tích hợp lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết hai yếu tố và khoảng cách quyền lực để làm rõ vai trò trung gian của động lực làm việc và vai trò điều tiết của khoảng cách quyền lực, phản ánh đặc trưng văn hóa tổ chức tại Việt Nam.

- Về mặt thực tiễn: Luận án xác định các yếu tố cốt lõi giúp nâng cao hiệu suất làm việc như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự khuyến khích sáng tạo và quan tâm cá nhân. Nghiên cứu cung cấp cơ sở cho các nhà quản lý bệnh viện công xây dựng chiến lược thúc đẩy động lực làm việc, áp dụng phong cách lãnh đạo phù hợp, khen thưởng minh bạch và tạo môi trường phát triển cá nhân. Việc xem xét khoảng cách quyền lực giúp điều chỉnh giải pháp quản trị phù hợp với văn hóa tổ chức công.

- Về mặt chính sách: Nghiên cứu đề xuất các gợi ý chính sách như đào tạo lãnh đạo chuyển đổi, cải thiện cơ chế đãi ngộ và xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp cho nhân viên y tế, góp phần nâng cao chất lượng nhân lực và dịch vụ tại các bệnh viện công ở TP. Cần Thơ.

1.5. Tóm tắt phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp kết hợp định tính và định lượng. Giai đoạn định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn nhóm để xác định mô hình nghiên cứu, điều chỉnh thang đo phù hợp với bối cảnh bệnh viện công. Giai đoạn định lượng được triển khai bằng khảo sát bảng hỏi cấu trúc với thang đo Likert 5 mức, nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp từ nhân viên tại các bệnh viện công ở TP. Cần Thơ. Dữ liệu được xử lý bằng các kỹ thuật: thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo, kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc thông qua phương pháp PLS-SEM nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

1.6. Cấu trúc luận án

- Chương 1: Tổng quan về đề tài nghiên cứu.

- Chương 2: Cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu.
- Chương 3: Thiết kế nghiên cứu.
- Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận.
- Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Khái quát các nhân tố đã được biện luận trong các nghiên cứu trước

2.1.1. Bệnh viện công

Bệnh viện công là cơ sở y tế do Nhà nước thành lập và quản lý nhằm cung cấp dịch vụ khám chữa bệnh cho đa số dân cư, đặc biệt là nhóm thu nhập thấp và trung bình. Với vai trò chủ đạo trong hệ thống y tế, bệnh viện công hoạt động theo cơ chế công vụ, có tư cách pháp nhân và được điều hành theo quy định pháp luật. Tuy nhiên, bệnh viện công thường gặp phải nhiều thách thức như quá tải bệnh nhân, thiếu hụt nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng hạn chế và chế độ đãi ngộ chưa tương xứng. Những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và động lực làm việc của đội ngũ nhân viên y tế. Trong bối cảnh đặc thù tại TP. Cần Thơ, nơi hệ thống bệnh viện công giữ vai trò then chốt, nghiên cứu vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trở nên cần thiết nhằm cải thiện môi trường làm việc và nâng cao hiệu quả cung ứng dịch vụ y tế.

2.1.2. Kết quả làm việc của người lao động trong bệnh viện công

Kết quả làm việc của nhân viên y tế phản ánh mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chất lượng công việc và đóng góp vào mục tiêu tổ chức. Các chỉ số đo lường bao gồm mức độ hoàn thành công việc, độ chính xác, sự đổi mới, khả năng hợp tác và sự hài lòng của bệnh nhân. Kết quả làm việc không chỉ bị chi phối bởi năng lực cá nhân mà còn chịu tác động từ các yếu tố tổ chức như phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ và mức độ gắn kết. Trong môi trường bệnh viện công, hiệu quả làm việc còn bị ảnh hưởng bởi áp lực công việc cao, nguồn lực hạn chế và hệ thống đánh giá chưa toàn diện. Do đó, nghiên cứu các yếu tố thúc đẩy kết quả làm việc, trong đó có vai trò của lãnh đạo chuyển đổi và động lực làm việc, là cần thiết để cải thiện hiệu suất hoạt động tại các bệnh viện công.

2.1.3. Động lực làm việc

Động lực làm việc là trạng thái nội tâm thúc đẩy cá nhân khởi xướng, duy trì và hướng đến mục tiêu công việc. Theo lý thuyết tự quyết định (SDT), động lực được chia thành nội tại (sự hứng thú, ý nghĩa công việc) và ngoại tại (tiền lương, khen thưởng). Trong bối cảnh bệnh viện công, động lực làm việc bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo, sự công nhận, và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Các nghiên cứu cho thấy, động lực làm việc nội tại có mối quan hệ chặt chẽ với sự hài lòng và hiệu quả công việc. Lãnh đạo chuyển đổi được xem là nhân tố quan trọng giúp khơi dậy động lực làm việc bằng cách truyền cảm hứng, hỗ trợ phát triển cá nhân và tạo môi trường tích cực. Việc nghiên cứu vai trò trung gian của động lực làm việc trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và kết quả công việc là nền tảng lý thuyết quan trọng của đề tài.

2.1.4. Lãnh đạo chuyển đổi

Lãnh đạo chuyển đổi là phong cách lãnh đạo tập trung vào việc thúc đẩy thay đổi tích cực trong tổ chức thông qua bốn yếu tố chính: ảnh hưởng lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân. Phong cách này giúp nâng cao sự cam kết, tinh thần sáng tạo và hiệu quả công việc của nhân viên. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi có khả năng cải thiện môi trường làm việc, khuyến khích nhân viên vượt qua giới hạn cá nhân và gắn bó lâu dài với tổ chức. Trong bệnh viện công, nơi thường xuyên đối mặt với áp lực và nguồn lực hạn chế, vai trò của lãnh đạo chuyển đổi càng trở nên quan trọng trong việc tạo động lực và định hướng phát triển đội ngũ. Việc phân tích sâu phong cách lãnh đạo này là cần thiết để hiểu rõ tác động của nó đến hiệu quả làm việc trong bối cảnh đặc thù của bệnh viện công ở Việt Nam.

2.2. Cơ sở lý thuyết

2.2.1. Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi

Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership Theory) do Burns (1978) khởi xướng và Bass (1985) phát triển, nhấn mạnh vai trò của nhà lãnh đạo trong việc thúc đẩy sự thay đổi tích cực thông qua truyền cảm hứng, khuyến khích sáng tạo và phát triển cá nhân. Khác với lãnh đạo giao dịch thiên về khen thưởng và kiểm soát, lãnh đạo chuyển đổi tập trung xây dựng tầm nhìn dài hạn, tạo động lực nội tại và thúc đẩy sự cam kết bền vững. Theo Bass và Avolio (1994), mô hình này gồm bốn thành tố: ảnh hưởng lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, khuyến khích trí tuệ và quan tâm cá nhân. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh lãnh đạo chuyển đổi giúp nâng cao động lực làm việc, cải thiện hiệu suất và tăng mức độ gắn kết tổ chức. Trong bối cảnh bệnh viện công với áp lực cao và nguồn lực hạn chế, phong cách lãnh đạo này có ý nghĩa thiết thực trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ và giữ chân đội ngũ y tế.

2.2.2. Lý thuyết kỳ vọng của Vroom

Lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) giải thích rằng động lực làm việc của cá nhân phụ thuộc vào ba yếu tố: (1) kỳ vọng – niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt; (2) công cụ – niềm tin rằng kết quả tốt sẽ mang lại phần thưởng; và (3) giá trị – mức độ cá nhân đánh giá phần thưởng đó là hấp dẫn. Lý thuyết này nhấn mạnh rằng chỉ khi cả ba yếu tố đều đạt mức cao, cá nhân mới thực sự có động lực hành động. Trong môi trường bệnh viện công, nếu nhân viên tin rằng nỗ lực của họ được ghi nhận và mang lại phần thưởng tương xứng (tiền lương, thăng tiến, sự công nhận), họ sẽ làm việc hiệu quả hơn. Do đó, lãnh đạo và nhà quản lý cần xây dựng hệ thống đánh giá và khen thưởng rõ ràng, công bằng, đồng thời tạo điều kiện để nhân viên tin tưởng vào khả năng đạt mục tiêu, từ đó nâng cao hiệu suất công việc.

2.2.3. Lý thuyết hai yếu tố

Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959) chia các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc thành hai nhóm: yếu tố động viên (motivators) và yếu tố duy trì (hygiene factors). Yếu tố động viên như sự công nhận, cơ hội thăng tiến, thành tựu và công việc thú vị là những yếu tố thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Ngược lại, các yếu tố duy trì như lương, điều kiện làm việc, mối quan hệ trong công việc và sự ổn định chỉ giúp tránh sự bất mãn, nhưng không tạo động lực nếu không được cải thiện. Trong môi trường bệnh viện công, lãnh đạo chuyển đổi có thể nâng cao động lực bằng cách tăng cường yếu tố động viên

như tạo điều kiện phát triển cá nhân, ghi nhận nỗ lực và xây dựng môi trường làm việc ý nghĩa. Lý thuyết này giúp nhà quản lý hiểu rõ cần đồng thời giảm bất mãn và tăng yếu tố tích cực để nâng cao hiệu quả làm việc.

2.2.4. Lý thuyết khoảng cách quyền lực

Lý thuyết khoảng cách quyền lực của Hofstede (1980) giải thích mức độ chấp nhận sự phân chia quyền lực trong tổ chức giữa các cấp bậc. Trong môi trường có khoảng cách quyền lực cao, quyền lực tập trung ở lãnh đạo cấp cao, nhân viên ít được tham gia ra quyết định, dẫn đến môi trường làm việc thiếu dân chủ và dễ gây giảm động lực. Ngược lại, trong tổ chức có khoảng cách quyền lực thấp, quyền lực phân bổ đều, nhân viên được khuyến khích tham gia và bày tỏ ý kiến, từ đó tạo điều kiện cho sáng tạo và nâng cao hiệu quả công việc. Lý thuyết này đặc biệt quan trọng khi xem xét phong cách lãnh đạo chuyển đổi, vì khoảng cách quyền lực có thể làm tăng hoặc giảm hiệu quả của lãnh đạo trong việc truyền cảm hứng, khuyến khích sáng tạo và xây dựng cam kết tổ chức. Do đó, hiểu và điều chỉnh khoảng cách quyền lực phù hợp là điều kiện thiết yếu để nâng cao động lực và kết quả làm việc trong các bệnh viện công.

2.3. Các nghiên cứu thực nghiệm

Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy hiệu suất công việc đã được tiếp cận dưới nhiều khía cạnh lý thuyết như lãnh đạo chuyển đổi, kỳ vọng, hai yếu tố, tự quyết, trao đổi xã hội, khoảng cách quyền lực và hài lòng công việc. Nhiều nghiên cứu khẳng định vai trò trung gian của sự hài lòng và động lực nội tại đến hiệu suất (Dizgah et al., 2012; Ghaffari et al., 2017), song lại thiếu chuyên sâu trong lĩnh vực y tế công lập. Một số nghiên cứu khác mở rộng bằng việc đưa vào yếu tố tổ chức hiện đại như văn hóa học tập và động lực phục vụ công (Min et al., 2021), nhưng còn thiếu mô hình tích hợp. Nhóm nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi đóng góp tích cực trong việc lý giải cơ chế ảnh hưởng đến hiệu suất (Xenikou, 2017; Sürücü et al., 2022), tuy nhiên phần lớn chưa xem xét bối cảnh Việt Nam với đặc thù văn hóa quyền lực cao. Gần đây, Nhat Vuong et al. (2023) đưa ra vai trò điều tiết của khoảng cách quyền lực nhưng chưa phân tích sâu các thành phần của lãnh đạo chuyển đổi và yếu tố cá nhân. Do đó, cần thiết có nghiên cứu tích hợp ba yếu tố: lãnh đạo chuyển đổi, động lực làm việc và khoảng cách quyền lực trong một mô hình tổng thể để làm rõ cơ chế ảnh hưởng đến hiệu suất nhân viên y tế tại bệnh viện công.

Phân tích tần suất các yếu tố trong 22 nghiên cứu thực nghiệm cho thấy động lực làm việc nội tại là biến được quan tâm nhiều nhất, tiếp theo là văn hóa tổ chức, lãnh đạo chuyển đổi, động lực ngoại tại, sự gắn kết nhân viên, động lực phục vụ công và sự hài lòng công việc. Các yếu tố truyền thống như động lực và sự hài lòng tiếp tục giữ vai trò trung tâm, phù hợp với các lý thuyết cổ điển như Herzberg và Vroom. Bên cạnh đó, các yếu tố hiện đại như lãnh đạo chuyển đổi, khoảng cách quyền lực và động lực phục vụ công phản ánh sự chuyển dịch trong mô hình quản trị công, nơi yêu cầu ngày càng cao về hiệu quả và sự đổi mới. Sự xuất hiện đồng thời của các yếu tố truyền thống và hiện đại cho thấy nghiên cứu hiệu suất công đang phát triển theo hướng tích hợp. Điều này đặc biệt phù hợp với bối cảnh Việt Nam, nơi khu vực công đang tái cấu trúc sâu rộng. Do đó, việc thiết kế chính sách quản trị hiệu quả đòi hỏi không chỉ tập trung vào động lực cá nhân mà còn vào phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức và mức độ phân quyền.

2.4. Khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu trước về mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả công việc chủ yếu tập trung vào khu vực tư nhân ở các nước phát triển, chưa phản ánh đầy đủ bối cảnh đặc thù của khu vực công tại Việt Nam, nơi chịu ảnh hưởng mạnh bởi văn hóa tập thể, phân cấp quyền lực cao và hạn chế nguồn lực. Đặc biệt, các bệnh viện công lập vẫn còn ít được nghiên cứu, trong khi đây là môi trường điển hình của sự ràng buộc hành chính và áp lực công vụ. Ngoài ra, vai trò điều tiết của khoảng cách quyền lực và vai trò trung gian của động lực làm việc vẫn chưa được kiểm chứng rõ trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả công việc. Các thành phần của lãnh đạo chuyển đổi cũng chưa được phân tích riêng biệt, khiến cho việc xác định cơ chế tác động cụ thể gặp nhiều hạn chế. Đồng thời, sự không đồng nhất theo giới, độ tuổi, trình độ học vấn chưa được làm rõ, cũng như cơ chế chuyển hóa động lực thành kết quả trong điều kiện hạn chế phần thưởng vật chất tại khu vực công chưa được nghiên cứu đầy đủ. Đây chính là những khoảng trống lý thuyết và thực tiễn mà nghiên cứu này hướng đến lấp đầy.

2.5. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Giả thuyết H1: Động lực làm việc có tác động tích cực đến kết quả làm việc.

Giả thuyết H2: Động lực truyền cảm hứng tác động tích cực đến kết quả làm việc.

Giả thuyết H3: Động lực truyền cảm hứng tác động tích cực đến động lực làm việc.

Giả thuyết H4: Ảnh hưởng lý tưởng hóa tác động tích cực đến kết quả làm việc.

Giả thuyết H5: Ảnh hưởng lý tưởng hóa tác động tích cực đến động lực làm việc.

Giả thuyết H6: Khuyến khích trí tuệ tác động tích cực đến kết quả làm việc.

Giả thuyết H7: Khuyến khích trí tuệ tác động tích cực đến động lực làm việc.

Giả thuyết H8: Quan tâm cá nhân tác động tích cực đến kết quả làm việc.

Giả thuyết H9: Quan tâm cá nhân tác động tích cực đến động lực làm việc.

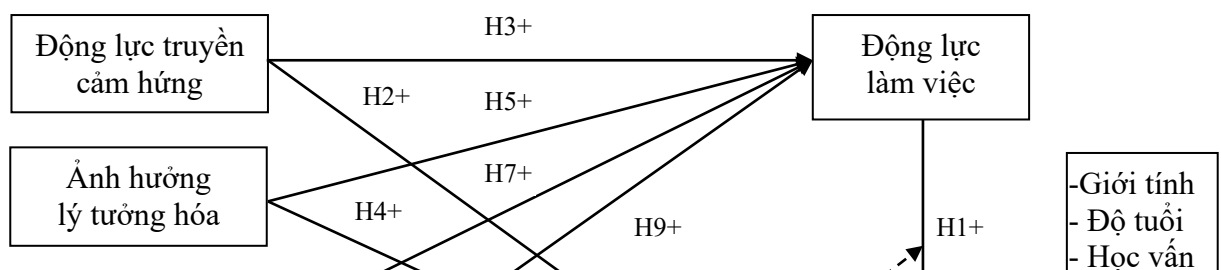
Giả thuyết H10: Khoảng cách quyền lực điều tiết mối quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả làm việc.

Giả thuyết H11: Khoảng cách quyền lực điều tiết mối quan hệ giữa động lực truyền cảm hứng và kết quả làm việc.

Giả thuyết H12: Khoảng cách quyền lực điều tiết mối quan hệ giữa ảnh hưởng lý tưởng hóa và kết quả làm việc.

Giả thuyết H13: Khoảng cách quyền lực điều tiết mối quan hệ giữa khuyến khích trí tuệ và kết quả làm việc.

Giả thuyết H14: Khoảng cách quyền lực điều tiết mối quan hệ giữa quan tâm cá nhân và kết quả làm việc.



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

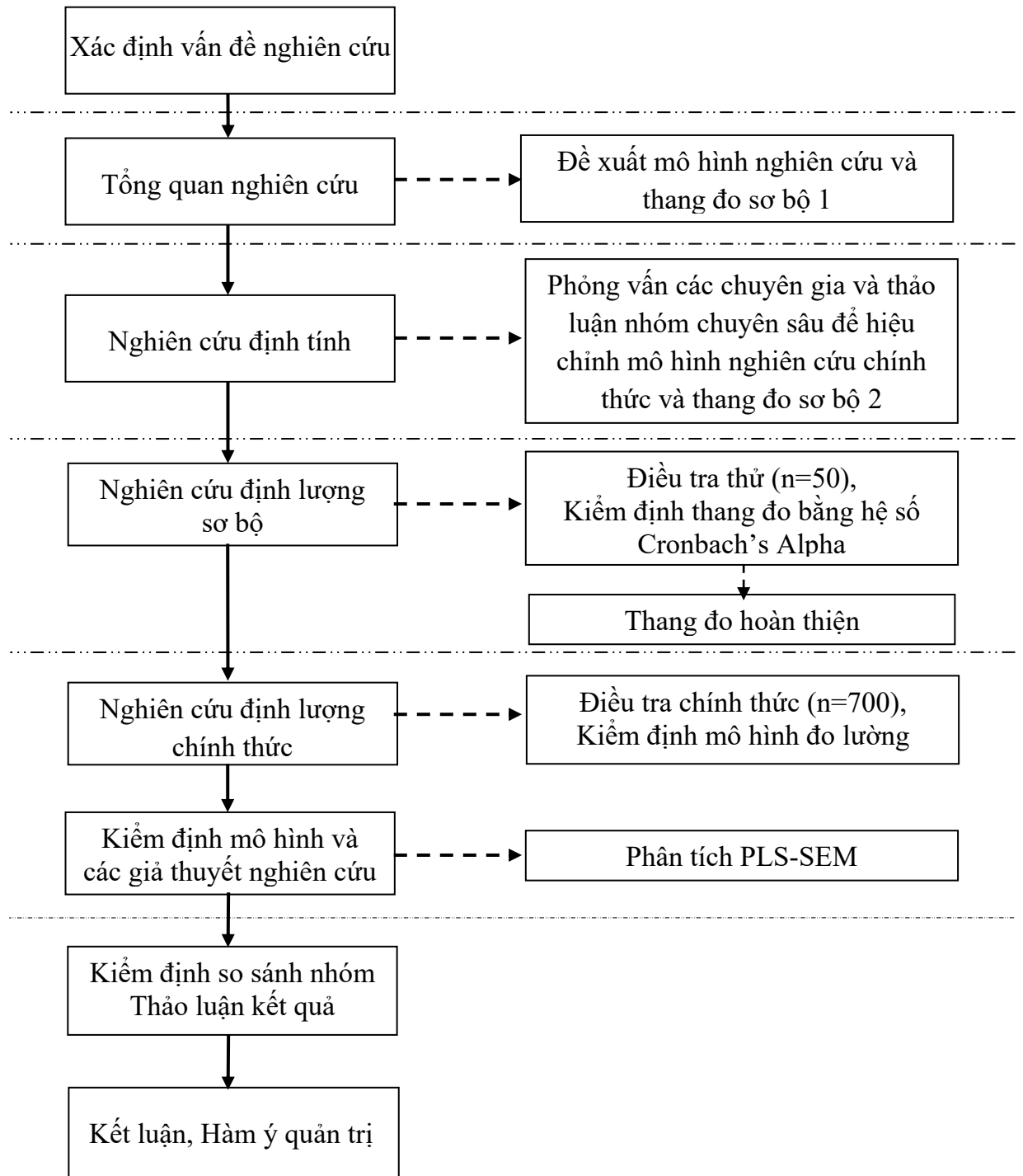
Mối liên quan giữa lý thuyết và giả thuyết

Lý thuyết	Giả thuyết	Giải thích sự liên quan
Kỳ vọng; Hai yếu tố	H1	Động lực làm việc đóng vai trò trung tâm trong việc nâng cao hiệu quả công việc. Theo lý thuyết kỳ vọng, nhân viên sẽ nỗ lực nếu tin rằng nỗ lực dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Lý thuyết hai yếu tố cho rằng yếu tố động viên nội tại thúc đẩy hiệu suất bền vững.
Lãnh đạo chuyển đổi	H2, H4, H6, H8	Lãnh đạo chuyển đổi giúp tăng hiệu suất bằng cách truyền cảm hứng, khuyến khích đổi mới và hỗ trợ cá nhân. Các thành phần như truyền cảm hứng và quan tâm cá nhân góp phần tạo ra môi trường làm việc tích cực và nâng cao hiệu quả công việc.
Lãnh đạo chuyển đổi; Kỳ vọng	H3, H5, H7, H9	Lãnh đạo chuyển đổi tạo điều kiện để nhân viên có động lực thông qua việc nâng cao kỳ vọng và giá trị công việc. Động lực làm việc là cầu nối giữa lãnh đạo và hiệu quả công việc, thể hiện vai trò trung gian trong mô hình nghiên cứu.
Khoảng cách quyền lực	H10, H11, H12, H13, H14	Khoảng cách quyền lực điều tiết mức độ ảnh hưởng của lãnh đạo và động lực đến hiệu quả công việc. Trong môi trường quyền lực cao, tác động của lãnh đạo chuyển đổi và động lực làm việc đến hiệu quả có thể mạnh hoặc yếu tùy theo cách nhân viên tiếp nhận quyền lực.

CHƯƠNG 3

THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu

3.2. Nghiên cứu định tính

3.2.1. Phương pháp chuyên gia và nhà quản lý

Kết quả từ 3 giảng viên cho thấy việc áp dụng lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi kết hợp kỳ vọng, hai yếu tố và khoảng cách quyền lực là phù hợp, đồng thời đề xuất sử dụng thang đo Likert để đo lường kết quả làm việc. Sáu nhà quản lý nhấn mạnh rằng hiệu suất lao động bị ảnh hưởng bởi yếu tố cá nhân, tổ chức, môi trường và xã hội, đồng thời lưu ý đến đặc thù ngành y như áp lực thời gian và nhu cầu đào tạo liên tục. Họ cũng cho rằng khoảng cách

quyền lực cao giúp duy trì trật tự nhưng hạn chế sáng tạo, và khuyến nghị điều chỉnh cách diễn đạt thang đo để phù hợp với nhận thức của người lao động.

3.2.2. Phương pháp thảo luận nhóm chuyên sâu

Nghiên cứu tiến hành thảo luận nhóm chuyên sâu với 9 người lao động tại các bệnh viện công nhằm khám phá tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến động lực và kết quả làm việc. Kết quả cho thấy người tham gia nhận diện rõ các đặc điểm của lãnh đạo chuyển đổi như truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân, và khuyến khích đổi mới. Họ đánh giá phong cách này giúp tăng động lực và hiệu quả công việc nhưng gặp thách thức trong môi trường công do áp lực, hạn chế nguồn lực và khác biệt thể hệ. Một số ý kiến cho rằng lãnh đạo chuyển đổi đôi khi thiếu tính thực tiễn nếu thiếu giải pháp cụ thể. Tuy vậy, nhờ điều chỉnh theo góp ý trước đó, người lao động hiểu rõ nội dung các thang đo, cho thấy sự phù hợp của công cụ khảo sát trong bối cảnh nghiên cứu.

3.2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu sau khi nghiên cứu định tính

Thông qua kết quả nghiên cứu định tính, các nhân tố được dự đoán là có mối quan hệ đối với biến trung gian là động lực làm việc, biến phụ thuộc là kết quả làm việc. Do đó, giả thuyết và mô hình nghiên cứu sau khi nghiên cứu định tính của luận án vẫn được giữ nguyên như đề xuất của tác giả.

3.2.4. Diễn đạt và mã hóa thang đo

Biến	Nội dung	Mã	Nguồn
Kết quả công việc (KQ)	Tôi luôn hoàn thành đầy đủ các nhiệm vụ được quy định trong mô tả công việc của mình	KQ1	Dizgah và cộng sự (2012), Nhat Vuong (2023)
	Tôi đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về hiệu suất công việc do tổ chức đề ra.	KQ2	
	Tôi thực hiện đầy đủ tất cả các trách nhiệm trong phạm vi công việc được giao.	KQ3	
	Tôi không bao giờ lơ là hoặc bỏ qua các phần việc thuộc trách nhiệm của mình.	KQ4	
Động lực làm việc (DL)	Tôi luôn ý thức rõ trách nhiệm của mình trong việc thực hiện và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.	DL1	Al Banin và cộng sự (2020), Luthans (2002)
	Tôi làm việc với mục tiêu rõ ràng và hiểu được vai trò của mình trong việc góp phần vào thành công chung của tổ chức	DL2	
	Tôi cảm thấy mức thu nhập hiện tại phản ánh xứng đáng với kết quả công việc mà tôi đạt được.	DL3	
	Tôi làm việc với hy vọng rằng những nỗ lực và kết quả của mình sẽ được cấp trên và đồng nghiệp ghi nhận, đánh giá cao.	DL4	
Động lực truyền cảm hứng (CH)	Lãnh đạo truyền đạt một tầm nhìn rõ ràng và đầy cảm hứng về tương lai, giúp tôi định hướng và tìm thấy ý nghĩa trong công việc.	CH1	Bass và Avolio, (2004), Eliyana (2020)
	Lãnh đạo khuyến khích tôi tư duy tích cực, tập trung vào giải pháp và hướng tới những mục tiêu lớn hơn.	CH2	
	Lãnh đạo đặt ra các tiêu chuẩn cao, thách thức tôi vượt qua giới hạn của bản thân để phát triển.	CH3	
ảnh hưởng lý tưởng hóa (LT)	Lãnh đạo luôn kiên định với các giá trị đạo đức, hành động theo nguyên tắc đúng đắn và công bằng trong mọi tình huống.	LT1	Bass và Avolio, (2004), Eliyana (2020)
	Tôi cảm thấy tự hào khi được làm việc với lãnh đạo, vì họ là người truyền cảm hứng và là hình mẫu đáng tin cậy.	LT 2	
	Lãnh đạo đưa ra các quyết định vì lợi ích chung, cân bằng giữa lợi ích cá nhân, tập thể và tổ chức.	LT 3	
	Lãnh đạo thường xuyên nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đạt được các mục tiêu lâu dài, giúp tôi hiểu rõ định hướng và giá trị bền vững của tổ chức.	LT 4	

Kick thích trí tuệ (TT)	Lãnh đạo giúp tôi nhìn nhận vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau và phân tích tình huống một cách sáng tạo, toàn diện hơn.	TT1	Bass và Avolio, (2004), Eliyana (2020)
	Lãnh đạo khuyến khích tôi thử nghiệm các ý tưởng mới và tạo điều kiện để tôi phát huy tính sáng tạo trong công việc.	TT2	
	Lãnh đạo thường xuyên đặt câu hỏi thách thức các giải pháp hiện có, thúc đẩy tôi tìm ra các phương án thay thế hiệu quả hơn.	TT3	
Quan tâm cá nhân (CN)	Lãnh đạo quan tâm đến nhu cầu cá nhân của tôi, hiểu rõ hoàn cảnh, khó khăn và mong muốn trong công việc của tôi.	CN1	Bass và Avolio, (2004), Eliyana (2020)
	Lãnh đạo thường xuyên hướng dẫn tôi phát triển kỹ năng, cung cấp lời khuyên để tôi cải thiện chuyên môn.	CN2	
	Lãnh đạo tạo điều kiện cho tôi học hỏi và phát triển thông qua đào tạo, thử thách mới hoặc các dự án có giá trị.	CN3	
Khoảng cách quyền lực (QL)	Trong phần lớn trường hợp, người quản lý nên tự đưa ra quyết định mà không cần hỏi ý kiến cấp dưới.	QL1	Kirkman và cộng sự (2009), Nhat Vuong (2023)
	Trong công việc, người quản lý có quyền yêu cầu cấp dưới tuân thủ theo quyết định của mình.	QL2	
	Việc nhân viên thường xuyên đặt câu hỏi về thẩm quyền có thể khiến người quản lý gặp khó khăn khi làm việc.	QL3	
	Khi lãnh đạo cấp cao đưa ra quyết định, nhân viên không nên chất vấn quyết định đó.	QL4	
	Nhân viên không nên thể hiện sự bất đồng với người quản lý của mình.	QL5	

3.3. Nghiên cứu định lượng

3.3.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Giai đoạn sơ bộ nhằm kiểm tra độ tin cậy ban đầu của thang đo và hoàn thiện bảng hỏi. Tác giả khảo sát 63 nhân viên bệnh viện công tại TP. Cần Thơ, sử dụng thang đo Likert 5 mức và phân tích Cronbach's Alpha bằng SPSS. Kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy ($\text{Alpha} > 0,7$), không có biến nào cần loại bỏ. Hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,724 đến 0,885, cho thấy các biến quan sát có tính nhất quán cao. Do đó, mô hình và thang đo ban đầu được giữ nguyên để sử dụng trong nghiên cứu định lượng chính thức.

3.3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng mô hình PLS-SEM để kiểm định các giả thuyết, với cỡ mẫu tối thiểu xác định theo ba tiêu chí: quy tắc 20 lần (Hair et al., 2014) yêu cầu ít nhất 100 quan sát, khuyến nghị của Cohen (1988) là 169 mẫu để đạt mức tin cậy 80%, và công thức Taro Yamane (1967) tính toán mẫu tối thiểu là 378 với tổng thể khoảng 7.000 người. Để đảm bảo độ tin cậy và khả năng khái quát, tác giả quyết định khảo sát 700 người lao động tại các bệnh viện công trên địa bàn TP. Cần Thơ. Phương pháp chọn mẫu là xác suất phân tầng theo quy mô nhân sự từng bệnh viện. Bảng khảo sát sẽ được phân bổ tương ứng với tỷ trọng lao động tại 23 đơn vị y tế, nhằm đảm bảo tính đại diện cho toàn bộ tổng thể nghiên cứu.

3.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng mô hình PLS-SEM để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết. Phương pháp này phù hợp trong bối cảnh dữ liệu không phân phối chuẩn, mẫu nhỏ và mô hình phức tạp. Phân tích được thực hiện qua ba bước: thống kê mô tả, đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc. Mô hình đo lường được kiểm tra qua các chỉ số: hệ số tải, độ tin cậy (CR, AVE), độ phân biệt (HTMT) và hiệu lực danh nghĩa. Mô hình cấu trúc được đánh giá qua VIF, hệ số đường dẫn, R^2 , f^2 , Q^2 và PLSpredict. PLSpredict giúp đo lường khả năng dự báo ngoài mẫu dựa trên MAE và RMSE so với mô hình hồi quy tuyến tính. Ngoài ra, nghiên cứu còn kiểm tra vai trò trung gian, điều tiết và phân tích đa nhóm để

làm rõ sự khác biệt trong các nhóm nhân khẩu học, kết hợp kiểm định độ mạnh nhằm đảm bảo độ tin cậy và mở rộng giá trị học thuật cho nghiên cứu sau.

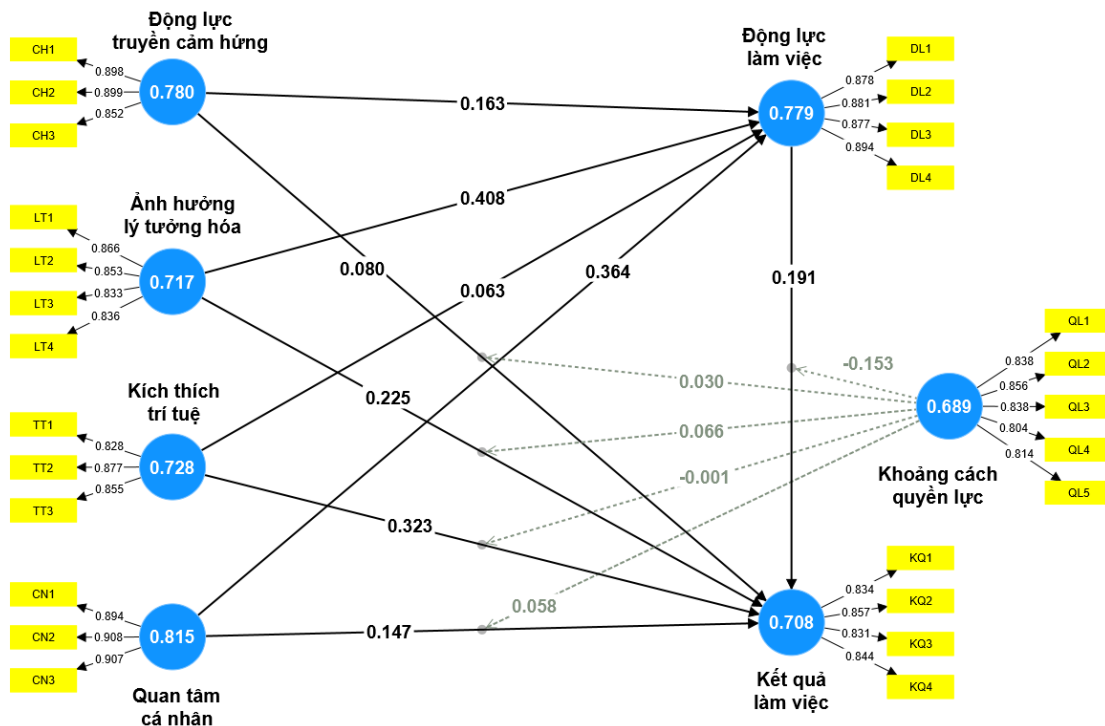
CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Đánh giá mô hình đo lường

Mô hình đo lường được kiểm định qua bốn nội dung chính: độ tin cậy chỉ báo, độ tin cậy nhất quán nội tại, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Kết quả cho thấy tất cả các hệ số tải trọng ngoài đều đạt ngưỡng $\geq 0,708$, đảm bảo độ tin cậy của biến quan sát. Các chỉ số như Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (ρ_C), và hệ số tin cậy chính xác (ρ_A) đều nằm trong khoảng cho phép, cho thấy mức độ nhất quán cao giữa các biến quan sát. Giá trị hội tụ được xác nhận thông qua AVE với tất cả nhân tố đạt yêu cầu ($AVE \geq 0,5$). Giá trị phân biệt được kiểm chứng bằng hai phương pháp Fornell–Larcker và HTMT, đều cho kết quả đạt chuẩn. Như vậy, các thang đo trong nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy và giá trị đo lường, đủ điều kiện sử dụng trong phân tích mô hình cấu trúc tiếp theo.



Hình 4.1. Mô hình đo lường hiển thị hệ số tải ngoài (outer loadings) và phương sai trung bình được trích xuất (AVE)

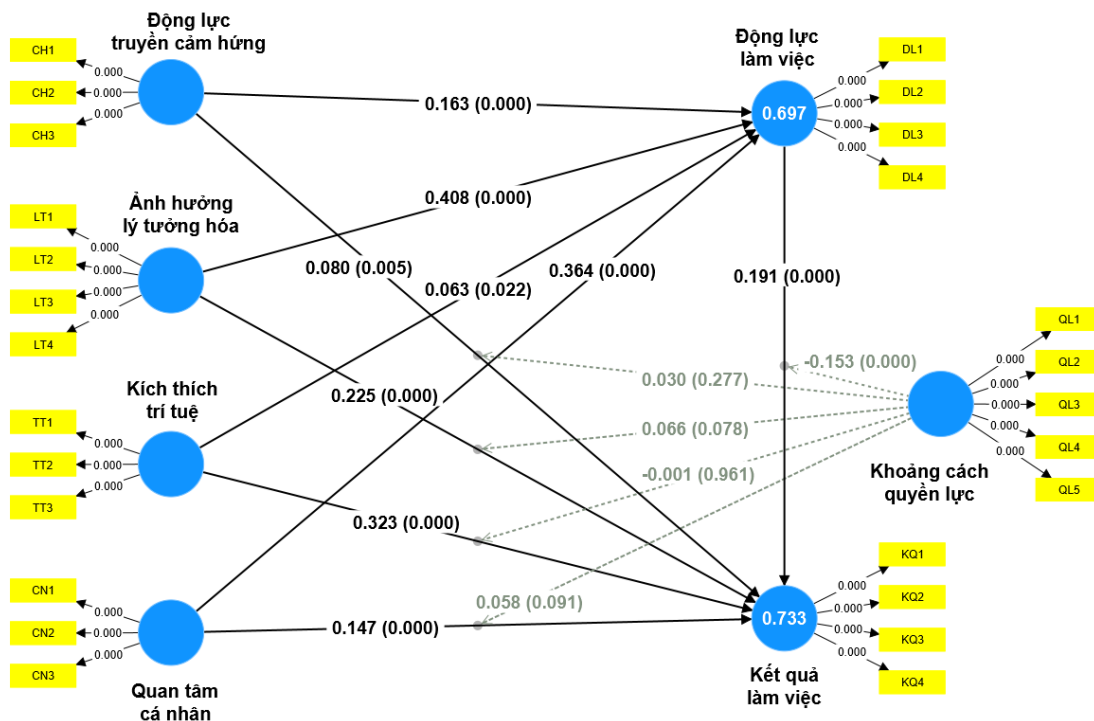
4.1.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Sau khi xác nhận độ tin cậy mô hình đo lường, mô hình cấu trúc được kiểm định để đánh giá mối quan hệ giữa các biến. Kết quả kiểm tra cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến ($VIF < 3$), đảm bảo tính ổn định của các hệ số. Mức độ giải thích của mô hình khá cao, với R^2 hiệu chỉnh là 0,727 cho Động lực làm việc và 0,695 cho Kết quả làm việc. Toàn bộ 9 giả thuyết đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$). Trong đó, Ảnh hưởng lý tưởng hóa có tác động mạnh nhất đến Động lực làm việc ($\beta = 0,408$), còn Kích thích trí tuệ

là yếu tố ảnh hưởng lớn nhất đến Kết quả làm việc ($\beta = 0,323$). Kết quả này cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có vai trò thiết yếu trong việc nâng cao động lực và hiệu quả công việc, thông qua các thành phần như lý tưởng hóa, trí tuệ, truyền cảm hứng và quan tâm cá nhân.

Phân tích tác động điều tiết cho thấy chỉ giả thuyết H10 được chấp nhận, với Khoảng cách quyền lực làm suy giảm mối quan hệ giữa Động lực làm việc và Kết quả làm việc ($\beta = -0,153$, $p < 0,001$). Các giả thuyết còn lại (H11–H14) không đạt ý nghĩa thống kê, cho thấy Khoảng cách quyền lực không điều tiết đáng kể các thành phần lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả công việc. Trong khi đó, phân tích tác động trung gian cho thấy Động lực làm việc đóng vai trò trung gian đáng kể giữa các yếu tố lãnh đạo chuyển đổi và kết quả làm việc. Ảnh hưởng lý tưởng hóa ($\beta = 0,078$) và Quan tâm cá nhân ($\beta = 0,069$) là hai yếu tố có tác động gián tiếp mạnh nhất, tiếp theo là Truyền cảm hứng ($\beta = 0,031$) và Kích thích trí tuệ ($\beta = 0,012$). Kết quả cho thấy lãnh đạo chuyển đổi phát huy hiệu quả chủ yếu thông qua việc khơi dậy động lực nội tại nơi nhân viên.

Kết quả phân tích kích thước hiệu ứng (f^2) cho thấy các mối quan hệ có ý nghĩa thống kê có giá trị f^2 dao động từ 0,01 đến 0,306, phản ánh mức ảnh hưởng từ nhỏ đến trung bình theo tiêu chuẩn của Cohen (1988). Điều này cho thấy các biến độc lập trong mô hình có mức tác động vừa phải đến biến phụ thuộc. Đánh giá năng lực dự đoán với chỉ số Q^2_{predict} đều > 0 và hầu hết các giá trị RMSE của mô hình PLS-SEM thấp hơn so với mô hình hồi quy tuyến tính, khẳng định khả năng dự báo tốt của mô hình. Ngoài ra, chỉ số GoF đạt 0,730 vượt ngưỡng 0,36 (hiệu ứng lớn), cho thấy mức độ phù hợp tổng thể cao giữa mô hình lý thuyết và dữ liệu thực nghiệm. Kết quả này xác nhận mô hình đề xuất có giá trị giải thích và dự đoán mạnh mẽ, đáp ứng yêu cầu kiểm định học thuật.



Hình 4.2. Mô hình cấu trúc hiển thị hệ số hồi quy, mức ý nghĩa và R^2

Phân tích đa nhóm cho thấy đặc điểm nhân khẩu học có ảnh hưởng đáng kể đến mối quan hệ trong mô hình. Về giới tính, nam giới chịu ảnh hưởng mạnh bởi kích thích trí tuệ, trong khi nữ giới phản ứng tích cực hơn với quan tâm cá nhân và động lực nội tại. Về độ

tuổi, nhóm 30–40 tuổi nhạy với lý tưởng hóa và trí tuệ; nhóm 40–50 tuổi và >50 tuổi chịu ảnh hưởng bởi quan tâm cá nhân và động lực; nhóm trẻ dưới 30 phản ứng mạnh với truyền cảm hứng. Đối với trình độ học vấn, nhóm thạc sĩ trở lên phản hồi tốt với quan tâm cá nhân và kích thích trí tuệ; nhóm THPT nhạy với động lực làm việc. Thu nhập cũng tạo khác biệt rõ: nhóm thu nhập cao phản hồi với quan tâm cá nhân, nhóm thấp hơn lại bị tác động bởi truyền cảm hứng. Kết quả này cho thấy cần cá nhân hóa phong cách lãnh đạo theo đặc điểm nhân sự.

4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đã xác nhận toàn bộ 9 giả thuyết chính (H1–H9), khẳng định vai trò quan trọng của lãnh đạo chuyển đổi và động lực làm việc đối với hiệu quả công việc của nhân viên bệnh viện công. Cụ thể, ảnh hưởng lý tưởng hóa (H4, H5) và kích thích trí tuệ (H6, H7) cho thấy tác động mạnh mẽ đến cả động lực và kết quả làm việc – phù hợp với các nghiên cứu của Sadeghi & Pihie (2012), Ogola et al. (2017), và Robbins & Davidhizar (2020). Điều này củng cố quan điểm rằng niềm tin vào lãnh đạo và sự khuyến khích sáng tạo là nền tảng duy trì động lực nội tại và hiệu suất cao trong tổ chức công lập. Tương tự, quan tâm cá nhân (H8, H9) và động lực truyền cảm hứng (H2, H3) cũng cho thấy ảnh hưởng tích cực, phù hợp với các kết quả thực nghiệm của Tucker & Russell (2004), Sharma & Singh (2017), và Rafferty & Griffin (2004), mặc dù mức độ ảnh hưởng thấp hơn. Đặc biệt, giả thuyết H10 xác nhận vai trò điều tiết tiêu cực của khoảng cách quyền lực đối với mối quan hệ giữa động lực và kết quả làm việc, phù hợp với các nghiên cứu của Farh et al. (2007) và Kirkman et al. (2009), cho thấy quyền lực tập trung có thể hạn chế sự chuyển hóa động lực thành hiệu suất thực tế.

Ngược lại, các giả thuyết H11–H14 không được xác nhận, cho thấy khoảng cách quyền lực không điều tiết hiệu quả các yếu tố khác trong lãnh đạo chuyển đổi. Kết quả này tương đồng với các nhận định của Khalil et al. (2018) và Sadia & Akram (2018), rằng trong môi trường công lập phân cấp cao, những tác động mang tính cá nhân hóa hay truyền cảm hứng có thể không được tiếp nhận một cách hiệu quả.

Kết quả phân tích đa nhóm cho thấy các thành phần của lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng khác biệt đến động lực và kết quả làm việc tùy theo giới tính, độ tuổi, học vấn và thu nhập. Nam giới phản ứng mạnh với yếu tố lý trí như kích thích trí tuệ, trong khi nữ giới nhạy cảm hơn với quan tâm cá nhân và truyền cảm hứng. Nhân viên trẻ cần cảm hứng và định hướng rõ ràng, trung niên chú trọng chiến lược và phát triển năng lực, còn nhóm lớn tuổi ưu tiên sự công nhận và ổn định. Trình độ học vấn và mức thu nhập cao đi kèm nhu cầu phát triển cá nhân, sáng tạo và được trao quyền, trong khi nhóm học vấn và thu nhập thấp cần môi trường ổn định và hỗ trợ tinh thần. Kết quả này cho thấy phong cách lãnh đạo hiệu quả cần linh hoạt, phù hợp với đặc điểm tâm lý và kỳ vọng của từng nhóm nhân sự.

CHƯƠNG 5

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

L luận án đã xác lập được mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả công việc thông qua động lực làm việc, trên nền tảng các lý thuyết như lãnh đạo chuyển đổi, kỳ vọng, hai yếu tố và khoảng cách quyền lực. Bốn thành phần của lãnh đạo chuyển đổi –

ảnh hưởng lý tưởng hóa, truyền cảm hứng, khuyến khích trí tuệ và quan tâm cá nhân – đều có tác động đáng kể đến động lực và kết quả công việc. Tuy nhiên, khoảng cách quyền lực có vai trò điều tiết tiêu cực mối quan hệ giữa động lực và hiệu quả làm việc. Kết quả này không chỉ củng cố cơ sở lý thuyết, mà còn gợi ý cần giảm thiểu phân cấp, tăng trao quyền và đào tạo lãnh đạo theo hướng truyền cảm hứng và hỗ trợ sáng tạo. Luận án đóng góp thiết thực cho quản trị nhân sự bệnh viện công và làm nền tảng cho các nghiên cứu tiếp theo trong khu vực công.

1.1. Hàm ý quản trị

1.1.1. Đối với Ban Giám đốc bệnh viện công: Tạo ra môi trường làm việc sáng tạo và phát triển

Ban giám đốc cần thúc đẩy văn hóa sáng tạo bằng cách đầu tư công cụ hiện đại, tổ chức đào tạo kỹ năng tư duy sáng tạo và tạo không gian thử nghiệm ý tưởng mới. Đồng thời, nên xây dựng hệ thống phản hồi – công nhận kịp thời để khuyến khích đổi mới. Sự sáng tạo chỉ hiệu quả khi gắn với mục tiêu tổ chức, do đó các ý tưởng cần được định hướng rõ ràng và đo lường tác động. Môi trường làm việc hỗ trợ đổi mới sẽ giúp nâng cao hiệu suất, chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của đội ngũ y tế.

1.1.2. Đối với lãnh đạo các khoa, phòng, tổ chức đơn vị trực thuộc: Tạo động lực qua phong cách lãnh đạo phù hợp

Lãnh đạo cấp trung cần phát huy phong cách truyền cảm hứng và ảnh hưởng lý tưởng hóa nhằm thúc đẩy động lực nội tại của nhân viên. Điều này bao gồm việc trở thành hình mẫu đạo đức, chia sẻ tầm nhìn rõ ràng, và khuyến khích nhân viên tham gia vào các quyết định quan trọng. Việc lắng nghe, ghi nhận đóng góp và khơi dậy tinh thần trách nhiệm giúp tăng mức độ gắn bó và cam kết. Bên cạnh đó, chính sách khen thưởng minh bạch và cơ hội phát triển nghề nghiệp sẽ củng cố sự cống hiến lâu dài của đội ngũ nhân lực y tế.

1.1.3. Đối với bộ phận nhân sự và đào tạo phát triển: Xây dựng phong cách lãnh đạo chú trọng đến cá nhân

Bộ phận nhân sự cần chú trọng xây dựng phong cách lãnh đạo quan tâm cá nhân, thể hiện qua việc thấu hiểu nhu cầu, hỗ trợ phát triển kỹ năng và tạo cơ hội học hỏi phù hợp với từng nhân viên. Điều này bao gồm tổ chức đào tạo chuyên sâu, cố vấn nghề nghiệp và giao nhiệm vụ mang tính thử thách. Việc quan tâm cá nhân sẽ gia tăng động lực, lòng trung thành và cảm giác được ghi nhận, góp phần tạo dựng môi trường làm việc tích cực và nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại các bệnh viện công lập.

1.1.4. Đối với bộ phận đào tạo và phát triển lãnh đạo bệnh viện công: Phát huy phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng

Phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng đóng vai trò thiết yếu trong việc nâng cao động lực làm việc và khả năng giải quyết vấn đề của nhân viên bệnh viện công. Lãnh đạo cần truyền đạt tầm nhìn rõ ràng, khuyến khích tư duy tích cực, đặt ra tiêu chuẩn cao và tạo điều kiện để nhân viên phát triển toàn diện. Việc tổ chức các chương trình đào tạo, hội thảo sáng tạo và phản hồi định kỳ sẽ giúp duy trì môi trường làm việc đổi mới, nơi mỗi cá nhân được khích lệ đóng góp và cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức.

1.1.5. Đối với cấp quản lý bệnh viện và lãnh đạo trực tiếp: Tăng cường giao tiếp trong tổ chức

Giao tiếp hiệu quả và giảm khoảng cách quyền lực là chìa khóa thúc đẩy động lực làm việc và hiệu suất trong bệnh viện công. Lãnh đạo cần xây dựng môi trường giao tiếp hai chiều, khuyến khích nhân viên đóng góp ý tưởng và phản biện tích cực. Đồng thời, điều chỉnh phong cách lãnh đạo phù hợp với từng tình huống, tạo cơ hội cho nhân viên tham gia ra quyết định sẽ nâng cao tinh thần trách nhiệm và sự chủ động. Đào tạo kỹ năng giao tiếp cho lãnh đạo là cần thiết để xây dựng một môi trường minh bạch, cởi mở và khuyến khích sự gắn bó lâu dài.

1.1.6. Đối với lãnh đạo phụ trách quản lý nhân sự và phát triển nguồn nhân lực: Điều chỉnh phong cách lãnh đạo theo nhóm nhân viên

Việc điều chỉnh phong cách lãnh đạo theo đặc điểm từng nhóm nhân viên là yếu tố then chốt để duy trì động lực và nâng cao hiệu quả làm việc. Nhân viên nữ cần sự quan tâm cá nhân và khích lệ cảm xúc; nhân viên nam lại đề cao kích thích trí tuệ và lý tưởng hóa. Nhóm trẻ cần được định hướng, đào tạo và tạo cơ hội thể hiện; trong khi nhóm giàu kinh nghiệm mong muốn được tôn trọng và trao quyền nhiều hơn. Lãnh đạo cần linh hoạt trong cách tiếp cận, đảm bảo mỗi cá nhân đều cảm thấy phù hợp, được ghi nhận và có cơ hội phát triển trong tổ chức.

1.2. Hàm ý quản lý chính sách

1.2.1. Xây dựng các chính sách phát triển nghề nghiệp

Chính sách phát triển nghề nghiệp cần được cá nhân hóa theo từng nhóm nhân viên, nhằm đáp ứng nhu cầu học tập và nâng cao năng lực trong môi trường y tế đầy biến động. Ngoài kỹ năng chuyên môn, cần chú trọng phát triển kỹ năng mềm và năng lực giải quyết vấn đề. Chính sách này nên gắn với cơ hội thăng tiến rõ ràng, giúp nhân viên định hình lộ trình nghề nghiệp và tăng cường động lực làm việc. Việc đầu tư đúng hướng vào đào tạo sẽ nâng cao chất lượng chăm sóc y tế và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

1.2.2. Xây dựng hình mẫu lãnh đạo lý tưởng

Lãnh đạo lý tưởng cần thể hiện đạo đức nghề nghiệp, sự công bằng và tầm nhìn dài hạn để khơi dậy niềm tự hào và động lực trong nhân viên. Việc hành động minh bạch, quyết định vì lợi ích chung và truyền tải mục tiêu tổ chức giúp nhân viên hiểu được giá trị công việc. Chính sách nên tập trung phát triển năng lực lãnh đạo lý tưởng qua đào tạo, khen thưởng minh bạch và cập nhật tầm nhìn tổ chức định kỳ. Đây là cơ sở để xây dựng văn hóa tổ chức bền vững, nâng cao sự gắn kết và hiệu quả làm việc trong bệnh viện công.

1.2.3. Tạo môi trường làm việc bình đẳng và cởi mở

Môi trường làm việc bình đẳng và cởi mở giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có tiếng nói trong tổ chức. Chính sách nhân sự cần đảm bảo cơ hội tham gia, đóng góp và phản hồi cho mọi đối tượng, bất kể giới tính hay trình độ. Lãnh đạo cần khuyến khích trao đổi hai chiều, tổ chức thảo luận định kỳ để thúc đẩy sự minh bạch và sáng kiến từ nhân viên. Môi trường như vậy sẽ nâng cao tinh thần hợp tác, thúc đẩy sự sáng tạo và cam kết của nhân viên đối với mục tiêu phát triển chung của bệnh viện.

1.2.4. Tăng cường các chương trình khen thưởng và động viên

Chính sách khen thưởng công bằng và minh bạch là động lực thúc đẩy hiệu suất và sự gắn kết của nhân viên. Các hình thức khen thưởng cần đa dạng, bao gồm tài chính, thăng tiến, công nhận tinh thần và cơ hội phát triển. Đặc biệt, hệ thống đánh giá cần rõ ràng, dựa trên thành tích thực tế và phù hợp với mục tiêu phát triển cá nhân. Việc gắn kết khen thưởng với sự tiến bộ nghề nghiệp sẽ khuyến khích nhân viên nỗ lực cống hiến và đồng hành cùng tổ chức, nhất là trong môi trường bệnh viện công có nhiều thách thức và áp lực.

1.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

1.3.1. Hạn chế

Nghiên cứu giới hạn trong phạm vi các bệnh viện công tại Cần Thơ nên kết quả khó khái quát cho các khu vực hay loại hình bệnh viện khác. Ngoài ra, mô hình chưa xem xét các yếu tố như áp lực công việc, sự hài lòng nghề nghiệp hoặc sức khỏe tinh thần. Dữ liệu thu thập theo phương pháp cắt ngang và dựa trên tự đánh giá, dễ chịu ảnh hưởng bởi nhận thức chủ quan hoặc mong muốn xã hội, làm hạn chế khả năng xác định quan hệ nhân quả. Nghiên cứu cũng chưa phản ánh sự biến động của các yếu tố lãnh đạo và động lực qua thời gian, đặc biệt trong bối cảnh tổ chức y tế thường xuyên thay đổi.

1.3.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu tương lai nên mở rộng phạm vi khảo sát đến các vùng khác và so sánh giữa bệnh viện công, tư, quốc tế để tăng tính khái quát. Cần bổ sung các biến như sự hài lòng công việc, kiệt sức nghề nghiệp, hoặc năng lực thích nghi cá nhân để hiểu rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất. Nên áp dụng phương pháp nghiên cứu dọc và thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn để tăng tính khách quan. Ngoài ra, có thể xem xét tác động của cải cách chính sách y tế, chuyển đổi số và thử nghiệm các chương trình can thiệp quản lý cụ thể nhằm nâng cao động lực và hiệu quả làm việc trong hệ thống y tế công.