

TRANG THÔNG TIN VỀ LUẬN ÁN

- Tên luận án: 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.

- Ngành: Quản Trị Kinh Doanh

Mã số: 219030002

- Họ tên nghiên cứu sinh: Huỳnh Thị Xuân Lan

Khóa: 01

- Người hướng dẫn luận án tiến sĩ: PGS. TS. Đào Duy Huân

- Cơ sở đào tạo: Trường Đại Học Tây Đô

1. Tóm tắt nội dung luận án: 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.

Tính cấp thiết của đề tài: Trong bối cảnh các bệnh viện công đang chịu nhiều áp lực từ nhu cầu cải thiện chất lượng dịch vụ, nâng cao hiệu quả hoạt động và đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của người dân, vai trò của người lao động trở thành yếu tố then chốt quyết định chất lượng chăm sóc y tế. Việc làm rõ các cơ chế thúc đẩy động lực làm việc và hiệu quả công việc trong môi trường đặc thù của bệnh viện công là vấn đề vừa mang ý nghĩa lý luận vừa có giá trị thực tiễn cấp bách. Đặc biệt, phong cách lãnh đạo đóng vai trò trung tâm trong việc hình thành động lực và nâng cao hiệu suất làm việc, trong đó lãnh đạo chuyển đổi được xem là một hướng tiếp cận hiện đại, phù hợp với bối cảnh đổi mới và chuyển đổi số hiện nay. Tuy nhiên, tại Việt Nam, các nghiên cứu thực nghiệm về mô hình này trong lĩnh vực y tế công còn hạn chế. Do đó, việc nghiên cứu vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong việc thúc đẩy động lực làm việc và kết quả làm việc của NLĐ tại các bệnh viện công ở Cần Thơ là cần thiết, nhằm đóng góp thêm cơ sở lý luận và thực tiễn trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực công.

Mục tiêu Luận án hướng đến: (1) Xác định các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến động lực và kết quả làm việc; (2) Đo lường mức độ ảnh hưởng và cơ chế trung gian của động lực làm việc; (3) Kiểm định vai trò điều tiết của khoảng cách quyền lực; (4) Phân tích sự khác biệt theo đặc điểm nhân khẩu học và nhóm chức năng chuyên môn; (5) Đề xuất hàm ý quản trị nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực trong bệnh viện công.

Mô hình nghiên cứu: Dựa trên lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi, lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết hai yếu tố và lý thuyết khoảng cách quyền lực, lý thuyết động lực phục vụ công, mô hình đề xuất kiểm định các mối quan hệ: Lãnh đạo chuyển đổi (4 thành phần) tác động trực tiếp đến kết quả làm việc và tác động trung gian thông qua động lực làm việc, với khoảng cách quyền lực là biến điều tiết.

Phương pháp nghiên cứu: Nghiên cứu định lượng được triển khai trên cơ sở khảo sát 628 NLĐ y tế (bác sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên, nhân viên hành chính) tại các bệnh viện công TP. Cần Thơ; số phiếu hợp lệ sử dụng phân tích PLS-SEM là 504. Phân tích sử dụng SmartPLS 4.0 với các bước: đánh giá mô hình đo lường, kiểm định mô hình cấu trúc, kiểm định vai trò trung gian, điều tiết và phân tích đa nhóm (MGA). Độ phù hợp tổng thể được xác nhận qua chỉ số GoF (0,73) lớn hơn 0,36.

Kết quả chính: Lãnh đạo chuyển đổi (ảnh hưởng lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân) tác động tích cực đến cả động lực và kết quả làm việc. Động lực làm việc đóng vai trò trung gian quan trọng giữa lãnh đạo chuyển đổi và kết quả công việc. Khoảng cách quyền lực điều tiết mối quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả công việc nhưng không điều tiết đáng kể mối quan hệ trực tiếp giữa từng thành phần lãnh đạo chuyển đổi và kết quả làm việc.

Đóng góp của luận án:

- Lý thuyết: Mở rộng hiểu biết về mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi – động lực – kết quả công việc trong bối cảnh bệnh viện công Việt Nam, đồng thời làm rõ vai trò điều tiết đặc thù của khoảng cách quyền lực.
- Phương pháp: Chứng minh tính ứng dụng của phương pháp PLS-SEM kết hợp phân tích đa nhóm trên mẫu lớn trong nghiên cứu hành vi tổ chức khu vực công.
- Thực tiễn: Đề xuất các hàm ý quản trị như tăng cường phân quyền, cơ chế khen thưởng, và đào tạo lãnh đạo chuyển đổi nhằm chuyển hóa động lực thành kết quả ngay cả trong môi trường phân cấp cao.

Nghiên cứu sinh đã công bố 03 bài báo liên quan đến sản phẩm luận án: 1) Lan Huynh Thi Xuan, Duy Dao Huan, My Nguyen Thi Dung and Han Pham Dinh (2025). How transformational leadership affects job performance among hospital employees: Does power distance matter?. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 482-497. doi:10.21511/ppm.23(2).2025.35; 2) Huỳnh Thị Xuân Lan, Đào Duy Huân,

Phạm Đình Hân (2024). Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên khu vực công. *Tạp Chí Tài Chính*, 12(1), 80-83. <https://epaper.tapchitaichinh.vn/files/2024/12/24/ky1thang122024/mobile/index.html>. 3) Xuan-Lan Thi Huynh, Duy-Huan Dao, Dinh-Han Pham (2024). Transformational Leadership Affects Job Performance among Hospital Employees. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 24492-24505. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.001751>.

Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo: Nghiên cứu giới hạn phạm vi địa bàn tại TP. Cần Thơ, do đó khả năng khái quát kết quả cho các tỉnh/thành khác hoặc khu vực tư còn hạn chế. Dữ liệu tự báo cáo có thể dẫn đến sai lệch nhận thức. Thiết kế cắt ngang hạn chế khả năng kết luận quan hệ nhân quả. Nghiên cứu tương lai sẽ mở rộng khảo sát sang bệnh viện tư nhân, bệnh viện quốc tế và các tỉnh khác để so sánh khác biệt về văn hóa tổ chức và cơ chế quản trị; Bổ sung biến động lực phục vụ công (PSM) để làm rõ động lực phục vụ công; Sử dụng dữ liệu dọc (longitudinal) hoặc thiết kế can thiệp để đánh giá tác động theo thời gian và kiểm định nhân quả.

2. Những kết quả mới của luận án:

Đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu đã xác nhận và mở rộng lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi trong bối cảnh các bệnh viện công, đặc biệt trong môi trường y tế đặc thù tại Việt Nam. Lãnh đạo chuyển đổi, thông qua bốn yếu tố chính (ảnh hưởng lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, khuyến khích trí tuệ và quan tâm cá nhân), đã được chứng minh là tác nhân quan trọng thúc đẩy động lực làm việc và nâng cao hiệu quả công việc của NLĐ y tế.

Bên cạnh đó, nghiên cứu đã vận dụng lý thuyết Động lực phục vụ công (PSM) để giải thích đặc điểm động lực làm việc của NLĐ trong khu vực công, cụ thể là NLĐ y tế tại bệnh viện công. Việc tích hợp PSM giúp mở rộng khung lý thuyết động lực ngoài các yếu tố vật chất và kỳ vọng, nhấn mạnh vai trò của niềm tin phục vụ xã hội, lòng nhân ái và sự cống hiến vì lợi ích cộng đồng trong thúc đẩy hiệu suất làm việc. Đây là điểm mới quan trọng, góp phần khẳng định tính phù hợp của PSM trong nghiên cứu hành vi tổ chức tại Việt Nam.

Lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết hai yếu tố và lý thuyết khoảng cách quyền lực đã được tích hợp để giải thích vai trò của động lực làm việc như một yếu tố trung gian, và khoảng cách quyền lực như yếu tố điều tiết, trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả công việc. Các kết quả nghiên cứu đã làm rõ những khác biệt mang tính văn hóa trong bối cảnh Việt Nam, nơi khoảng cách quyền lực đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hành vi tổ chức.

Đóng góp về mặt thực tiễn

Nghiên cứu đã xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực và kết quả làm việc của NLĐ y tế, bao gồm phong cách lãnh đạo chuyển đổi, mức độ khuyến khích sáng tạo, và sự quan tâm cá nhân từ lãnh đạo. Các yếu tố này giúp các nhà quản lý bệnh viện công xây dựng chiến lược phù hợp nhằm tăng cường động lực làm việc và hiệu suất của NLĐ.

Việc nhận diện vai trò của động lực phục vụ công (PSM) giúp các nhà quản lý hiểu rõ hơn về giá trị nghề nghiệp mà NLĐ y tế theo đuổi, từ đó thiết kế các chương trình phát triển nghề nghiệp và ghi nhận thành tích phù hợp với tinh thần phục vụ cộng đồng. Điều này không chỉ tăng động lực nội tại mà còn nâng cao sự gắn bó với tổ chức.

Luận án cung cấp các khuyến nghị quản trị cụ thể cho các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực y tế, bao gồm việc thúc đẩy phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng, thiết lập cơ chế khen thưởng minh bạch, và xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ sự phát triển cá nhân.

Bằng việc phân tích khoảng cách quyền lực, nghiên cứu chỉ ra rằng các giải pháp quản trị cần được thiết kế phù hợp với đặc điểm văn hóa địa phương, qua đó tăng cường sự hài lòng và cam kết của NLĐ đối với tổ chức.

3. Các ứng dụng/khả năng ứng dụng trong thực tiễn, các vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu:

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

Một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLĐ là phong cách lãnh đạo. Trong các tổ chức, đặc biệt là trong các bệnh viện công, phong cách lãnh đạo có thể tạo ra sự khác biệt rõ rệt giữa các NLĐ có động lực cao

và những người thiếu động lực. Những nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng các yếu tố như “Ảnh hưởng lý tưởng hóa” và “Động lực truyền cảm hứng” đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy động lực làm việc của NLD. Điều này chứng tỏ rằng lãnh đạo cần phát triển và áp dụng những phong cách lãnh đạo không chỉ nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc mà còn tạo động lực bền vững cho NLD.

Để phát huy tối đa khả năng của NLD, lãnh đạo trong bệnh viện công cần phát triển những kỹ năng lãnh đạo truyền cảm hứng và tạo ra một môi trường làm việc nơi NLD cảm thấy có động lực và được khích lệ để làm việc hết mình. Phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng không chỉ giúp duy trì sự gắn kết và động lực cho NLD mà còn khuyến khích họ thể hiện sự sáng tạo, đóng góp ý tưởng và tham gia tích cực vào các quyết định quan trọng của tổ chức.

Một trong những yếu tố quan trọng trong phong cách lãnh đạo có tác động lớn đến động lực của NLD là khả năng xây dựng hình mẫu lãnh đạo lý tưởng, nơi lãnh đạo không chỉ là người điều hành công việc mà còn là người tạo cảm hứng và động lực cho NLD. Phong cách lãnh đạo này, được gọi là “Ảnh hưởng lý tưởng hóa,” yêu cầu lãnh đạo trở thành hình mẫu về giá trị, đạo đức và sự cống hiến trong công việc. Lãnh đạo cần thể hiện sự cam kết và nhiệt huyết đối với công việc của mình, đồng thời thể hiện các giá trị như trung thực, trách nhiệm và tận tụy với nhiệm vụ. Khi lãnh đạo sống và làm việc theo những giá trị này, họ sẽ trở thành nguồn động viên và cảm hứng cho NLD. Trong môi trường bệnh viện công, nơi mà công việc có thể căng thẳng và khối lượng công việc cao, sự ảnh hưởng của một người lãnh đạo lý tưởng có thể giúp NLD cảm thấy gắn kết và kiên định với sứ mệnh của tổ chức. Khi NLD thấy rằng lãnh đạo là người không ngừng phấn đấu vì sự nghiệp chung và luôn duy trì một chuẩn mực đạo đức cao, họ sẽ cảm thấy mình có trách nhiệm hơn và tự động đóng góp tích cực hơn vào công việc.

Một trong những cách hiệu quả nhất để lãnh đạo tạo động lực cho NLD là thông qua “Động lực truyền cảm hứng”. Phong cách này yêu cầu lãnh đạo không chỉ đơn thuần là người đưa ra các chỉ dẫn công việc mà còn phải là người khơi dậy niềm đam mê và khát vọng trong NLD. Lãnh đạo cần hiểu rằng, ngoài các lợi ích vật chất như tiền lương và thưởng, sự hỗ trợ tinh thần, sự quan tâm và thấu hiểu từ lãnh đạo cũng rất quan trọng đối với động lực làm việc của NLD. Lãnh đạo cần biết cách lắng

nghe và đáp ứng nhu cầu của NLD. Đặc biệt trong môi trường bệnh viện công, NLD không chỉ phải đối mặt với khối lượng công việc lớn mà còn phải giải quyết các tình huống căng thẳng và đầy thử thách. Lãnh đạo có thể động viên và khích lệ NLD bằng cách thường xuyên tổ chức các cuộc trò chuyện, cung cấp phản hồi tích cực, thấu hiểu những khó khăn mà NLD gặp phải, và tạo cơ hội cho họ bày tỏ ý kiến, nguyện vọng cá nhân. Việc lãnh đạo thể hiện sự quan tâm chân thành sẽ giúp NLD cảm thấy được tôn trọng và động viên, từ đó thúc đẩy họ làm việc chăm chỉ và sáng tạo hơn. Một cách khác để tạo động lực truyền cảm hứng là thông qua việc chia sẻ tầm nhìn và mục tiêu dài hạn của bệnh viện. Lãnh đạo cần làm rõ lý do tại sao công việc của họ quan trọng và cách mà mỗi cá nhân trong bệnh viện đóng góp vào mục tiêu chung. Khi NLD cảm nhận được sự gắn kết giữa công việc của mình với một mục tiêu lớn hơn, họ sẽ cảm thấy có động lực hơn để cống hiến và làm việc hết mình.

Một yếu tố không thể thiếu trong việc tạo động lực cho NLD chính là khuyến khích họ tham gia vào các quyết định quan trọng của tổ chức. NLD sẽ cảm thấy có trách nhiệm và gắn bó hơn với công việc khi họ cảm thấy rằng ý kiến của mình được lắng nghe và đóng góp vào sự phát triển chung của tổ chức. Đặc biệt trong môi trường bệnh viện công, nơi có nhiều vấn đề liên quan đến quy trình chăm sóc bệnh nhân, quản lý nguồn lực và cải tiến chất lượng dịch vụ, việc tạo cơ hội cho NLD tham gia vào các quyết định quản lý không chỉ giúp họ cảm thấy có giá trị mà còn giúp tổ chức đưa ra những quyết định hợp lý và sáng suốt hơn. Lãnh đạo có thể thực hiện điều này bằng cách tổ chức các cuộc họp nhóm định kỳ, nơi NLD có thể đóng góp ý tưởng, đưa ra các giải pháp sáng tạo và thảo luận về các vấn đề quan trọng của tổ chức. Những quyết định liên quan đến cải tiến quy trình làm việc, các sáng kiến nâng cao chất lượng chăm sóc bệnh nhân, hay các chiến lược phát triển dịch vụ có thể được đưa ra dựa trên những đóng góp của đội ngũ NLD. Khi NLD cảm thấy được tham gia và đóng góp vào quá trình ra quyết định, họ sẽ cảm thấy có động lực và chủ động hơn trong công việc. Mặc dù các yếu tố tinh thần đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho NLD, nhưng các chính sách khen thưởng và công nhận cũng không kém phần quan trọng. Lãnh đạo cần phải có hệ thống đánh giá và khen thưởng rõ ràng để ghi nhận những đóng góp và thành tích xuất sắc của NLD. Các hình thức khen thưởng có thể bao gồm thưởng tiền mặt, thăng chức, hay các hình thức công nhận công khai, giúp NLD cảm thấy giá trị công việc của mình được đánh giá cao. Bên cạnh các phần

thường vật chất, sự công nhận từ lãnh đạo cũng đóng vai trò quan trọng trong việc động viên NLD. Khi lãnh đạo công nhận những đóng góp của NLD một cách kịp thời và công bằng, NLD sẽ cảm thấy mình được tôn trọng và đánh giá cao, từ đó tăng cường động lực làm việc. Chính sách công nhận này cần phải được thực hiện một cách công bằng và minh bạch, tránh những trường hợp thiên vị hoặc thiếu công bằng trong việc đánh giá thành tích của NLD.

Cuối cùng, để tạo động lực lâu dài cho NLD, lãnh đạo cần chú trọng đến việc tạo ra cơ hội phát triển nghề nghiệp và thăng tiến. NLD cần thấy rằng họ có thể phát triển và tiến bộ trong công việc, rằng công sức và nỗ lực của họ sẽ được đền đáp xứng đáng. Lãnh đạo có thể tổ chức các chương trình đào tạo, phát triển kỹ năng và tạo cơ hội thăng tiến cho NLD. Khi NLD nhận thấy rằng tổ chức quan tâm đến sự phát triển nghề nghiệp của họ, họ sẽ cảm thấy có động lực để tiếp tục phấn đấu và đóng góp nhiều hơn nữa cho sự phát triển của tổ chức.

Lãnh đạo các khoa/phòng cần áp dụng linh hoạt phong cách lãnh đạo tùy theo đặc thù từng nhóm NLD. Với bác sĩ, nên chú trọng giao quyền và khuyến khích nghiên cứu chuyên sâu vì nhóm này ít chịu ảnh hưởng từ các yếu tố truyền cảm hứng. Với điều dưỡng – kỹ thuật viên, cần tăng cường truyền cảm hứng và công nhận kịp thời để duy trì động lực. Hộ lý – được sĩ phản ứng tích cực với sự quan tâm cá nhân, do đó lãnh đạo nên tạo điều kiện làm việc ổn định, chăm lo phúc lợi. Đối với NLD hành chính, khoảng cách quyền lực có ảnh hưởng mạnh đến hiệu suất làm việc, nên cần xây dựng môi trường minh bạch, tăng cường trao đổi và phản hồi hai chiều. Đồng thời, lãnh đạo cần khuyến khích và tôn vinh tinh thần phục vụ cộng đồng của NLD, từ đó thúc đẩy động lực phục vụ công – yếu tố nội tại giúp duy trì sự tận tâm và gắn bó với tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh bệnh viện công luôn cần sự dấn thân và trách nhiệm xã hội cao.

Tóm lại, để tạo động lực cho NLD trong các bệnh viện công, lãnh đạo cần áp dụng những phong cách lãnh đạo phù hợp, không chỉ thông qua các lợi ích vật chất mà còn thông qua sự quan tâm tinh thần, động viên và khích lệ NLD. Phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng, ảnh hưởng lý tưởng hóa, và khuyến khích tham gia vào các quyết định quan trọng sẽ giúp NLD cảm thấy gắn kết và có trách nhiệm hơn với công việc, từ đó tạo ra một môi trường làm việc năng động và sáng tạo.

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

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố "Quan tâm cá nhân" đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao động lực làm việc và sự gắn bó của NLĐ với tổ chức. Dựa trên thang đo Likert 5 điểm, các giá trị trung bình đạt được như sau: lãnh đạo chú ý đến nhu cầu cá nhân, hiểu rõ mong muốn và khó khăn của NLĐ trong công việc (3,78); lãnh đạo thường xuyên hướng dẫn NLĐ phát triển kỹ năng và cung cấp định hướng cải thiện năng lực (3,77); lãnh đạo tạo cơ hội cho NLĐ học hỏi và tham gia các dự án ý nghĩa (3,80). Những giá trị này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc áp dụng phong cách lãnh đạo chú trọng đến từng cá nhân, đặc biệt trong bối cảnh các bệnh viện công, nơi áp lực công việc và nhu cầu cá nhân hóa hỗ trợ ngày càng gia tăng.

Hiểu và đáp ứng nhu cầu cá nhân: một trong những khía cạnh cốt lõi của "Quan tâm cá nhân" là lãnh đạo cần thể hiện sự thấu hiểu và đáp ứng nhu cầu riêng biệt của từng NLĐ. Điều này không chỉ bao gồm việc nắm bắt các mong muốn và khó khăn trong công việc mà còn đòi hỏi lãnh đạo phải tìm ra các giải pháp để hỗ trợ NLĐ vượt qua những trở ngại đó. Trong môi trường bệnh viện công, nơi NLĐ thường xuyên đối mặt với căng thẳng và áp lực lớn, sự quan tâm của lãnh đạo đối với các hoàn cảnh cá nhân sẽ giúp NLĐ cảm thấy được đồng cảm và hỗ trợ. Ví dụ, lãnh đạo có thể tạo điều kiện linh hoạt về thời gian làm việc cho các NLĐ có nhu cầu đặc biệt hoặc cung cấp các nguồn lực bổ sung để giải quyết khó khăn cá nhân. Khi NLĐ nhận được sự quan tâm này, họ sẽ cảm thấy yên tâm, gắn bó hơn với tổ chức và có động lực làm việc cao hơn.

Hướng dẫn và phát triển kỹ năng: Một giá trị quan trọng khác của yếu tố "Quan tâm cá nhân" là lãnh đạo thường xuyên hỗ trợ NLĐ phát triển kỹ năng và cải thiện năng lực chuyên môn. Với giá trị trung bình 3,77, kết quả nghiên cứu cho thấy NLĐ đánh giá cao sự hướng dẫn và định hướng từ lãnh đạo trong quá trình phát triển nghề nghiệp. Trong thực tế, lãnh đạo có thể tổ chức các buổi cố vấn 1:1, nơi họ đưa ra các lời khuyên cụ thể dựa trên năng lực và tiềm năng của từng NLĐ. Ngoài ra, việc cung cấp phản hồi định kỳ về hiệu suất làm việc sẽ giúp NLĐ hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu và các cơ hội phát triển của bản thân. Đặc biệt trong lĩnh vực y tế, việc nâng cao

kỹ năng chuyên môn không chỉ giúp NLD làm việc hiệu quả hơn mà còn góp phần cải thiện chất lượng chăm sóc bệnh nhân.

Tạo cơ hội học hỏi và phát triển: Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng việc tạo cơ hội cho NLD học hỏi và phát triển là một trong những yếu tố quan trọng nhất để nâng cao động lực làm việc, với giá trị trung bình đạt 3,80. Trong bối cảnh bệnh viện công, điều này có thể được thực hiện thông qua việc tổ chức các khóa đào tạo chuyên môn, khuyến khích NLD tham gia các dự án nghiên cứu hoặc đảm nhận những nhiệm vụ mới đầy thách thức. Ví dụ, lãnh đạo có thể tạo cơ hội cho NLD tham gia các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng, từ đó giúp họ phát triển sự nghiệp và cải thiện hiệu suất công việc. Ngoài ra, việc khuyến khích NLD đảm nhận các dự án có ý nghĩa lớn, như cải tiến quy trình chăm sóc bệnh nhân hoặc triển khai các giải pháp sáng tạo, không chỉ giúp họ phát triển kỹ năng mà còn tăng cường cảm giác tự hào và gắn bó với tổ chức.

Khuyến nghị thực hiện: Xây dựng các cuộc đối thoại định kỳ giữa lãnh đạo và NLD để thấu hiểu nhu cầu, mong muốn và hoàn cảnh cá nhân của từng người. Tạo điều kiện cho NLD tham gia các khóa học nâng cao, hội thảo chuyên môn và các chương trình cổ vũ. Giao cho NLD những nhiệm vụ mới và các dự án đòi hỏi sự sáng tạo, giúp họ phát triển tiềm năng và cảm thấy giá trị trong công việc. Khen thưởng và công nhận các thành tựu cá nhân một cách công bằng và minh bạch, tạo động lực cho NLD tiếp tục phát triển.

Ngoài ra, kết quả phân tích theo nhóm công việc chuyên môn cho thấy mức độ tác động của "Quan tâm cá nhân" khác nhau giữa các nhóm. Cụ thể, hộ lý – được sĩ và NLD hành chính phản ứng tích cực và rõ rệt với sự quan tâm từ lãnh đạo. Do đó, bộ phận nhân sự cần ưu tiên các chương trình hỗ trợ và phát triển mang tính cá nhân hóa cho các nhóm này, như bố trí công việc linh hoạt, tư vấn nghề nghiệp định kỳ hoặc hỗ trợ tâm lý – xã hội, nhằm gia tăng sự gắn bó và hiệu suất làm việc.

Liên quan đến vai trò điều tiết của Khoảng cách quyền lực, kết quả phân tích cho thấy H10 được chấp nhận trong khi H11–H14 không được ủng hộ. Trên cơ sở này, luận án đề xuất hai hàm ý quản trị sau: Kết quả cho thấy Khoảng cách quyền lực làm suy giảm khả năng chuyển hóa động lực thành kết quả công việc (H10 được chấp nhận) nhưng không điều tiết trực tiếp mối quan hệ giữa từng khía cạnh lãnh đạo

chuyển đổi và kết quả làm việc (H11–H14 không chấp nhận). Điều này gợi ý hai hàm ý quản trị cụ thể: Ưu tiên can thiệp cấu trúc: Trong các bệnh viện có tính phân cấp cao, cải thiện hiệu quả đòi hỏi không chỉ nâng cao kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi mà còn phải giảm bớt rào cản cấu trúc (ví dụ: tăng phân quyền quyết định ở cấp khoa, đơn giản hóa thủ tục phê duyệt sáng kiến), nhằm tạo điều kiện để động lực của NLD được chuyển thành kết quả thực thi.

Yếu tố "Quan tâm cá nhân" là một trong những đặc điểm quan trọng của phong cách lãnh đạo hiện đại, đặc biệt trong môi trường bệnh viện công. Bằng cách thấu hiểu và đáp ứng nhu cầu riêng biệt của từng NLD, lãnh đạo không chỉ giúp họ vượt qua các khó khăn trong công việc mà còn thúc đẩy sự phát triển chuyên môn và gắn bó lâu dài với tổ chức. Việc đầu tư vào các chiến lược quản trị chú trọng đến cá nhân không chỉ mang lại hiệu quả làm việc cao hơn mà còn góp phần xây dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi mỗi NLD đều cảm thấy mình có giá trị và được trân trọng.

Ngoài ra, bộ phận nhân sự nên chú trọng lồng ghép các giá trị phục vụ công vào các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp, qua đó nuôi dưỡng niềm tự hào nghề nghiệp và tinh thần cống hiến xã hội – nguồn động lực nội tại đặc trưng của NLD y tế trong khu vực công

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

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố “Động lực truyền cảm hứng” nâng cao động lực làm việc và khả năng giải quyết vấn đề của NLD tại các bệnh viện công. Dựa trên thang đo Likert 5 điểm, các giá trị trung bình được ghi nhận như sau: lãnh đạo bệnh viện truyền đạt một tầm nhìn rõ ràng và đầy cảm hứng về tương lai, giúp NLD nhận thức được hướng đi và ý nghĩa trong công việc (3,77); lãnh đạo bệnh viện khuyến khích NLD phát triển tư duy tích cực, tập trung vào các giải pháp sáng tạo và hướng đến các mục tiêu lớn hơn (3,76); và lãnh đạo bệnh viện đặt ra các tiêu chuẩn cao, tạo động lực để NLD vượt qua giới hạn của bản thân nhằm phát triển toàn diện (3,75). Những giá trị này nhấn mạnh tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng trong môi trường bệnh viện công, nơi áp lực công việc cao và yêu cầu cải tiến liên tục nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ y tế.

Trong bối cảnh bệnh viện công, khả năng lãnh đạo truyền đạt một tầm nhìn chiến lược không chỉ giúp NLD y tế hiểu được mục tiêu phát triển của tổ chức mà còn giúp họ cảm nhận được ý nghĩa của công việc trong việc chăm sóc sức khỏe cộng đồng. Khi lãnh đạo bệnh viện chia sẻ tầm nhìn về một môi trường chăm sóc bệnh nhân tiên tiến, đổi mới và nhân văn, NLD sẽ cảm thấy mình góp phần quan trọng vào sứ mệnh đó. Điều này thúc đẩy họ tự tin hơn trong công việc, đồng thời tạo ra sự gắn kết chặt chẽ giữa cá nhân và tổ chức, từ đó cải thiện hiệu quả công việc và nâng cao chất lượng dịch vụ y tế.

Ngoài ra, trong bối cảnh bệnh viện công, nơi mà sứ mệnh phục vụ cộng đồng là giá trị cốt lõi, việc lãnh đạo truyền cảm hứng còn góp phần nuôi dưỡng động lực phục vụ công (PSM) ở NLD. Theo Perry & Wise (1990), PSM thể hiện qua sự cam kết phục vụ lợi ích xã hội và tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp cao. Khi lãnh đạo khơi gợi ý nghĩa xã hội của công việc và nhấn mạnh vai trò đóng góp của mỗi NLD vào sức khỏe cộng đồng, họ không chỉ thúc đẩy động lực cá nhân mà còn nâng cao cảm giác tự hào và tận tụy vì lợi ích công. Đây là yếu tố then chốt giúp bệnh viện công xây dựng đội ngũ NLD gắn bó lâu dài và luôn hướng đến cải tiến chất lượng chăm sóc y tế.

Một môi trường làm việc năng động và đổi mới luôn được xây dựng dựa trên sự khuyến khích của lãnh đạo đối với tư duy sáng tạo. Trong bệnh viện công, khi các lãnh đạo không ngại thử thách các cách thức làm việc truyền thống mà luôn tạo điều kiện cho NLD đưa ra ý tưởng mới, họ giúp NLD phát triển các giải pháp đột phá nhằm cải thiện quy trình chăm sóc bệnh nhân và quản lý nội bộ. Giá trị trung bình 3,76 cho thấy lãnh đạo bệnh viện luôn khuyến khích NLD tập trung vào giải pháp thay vì chỉ phàn nàn về khó khăn. Qua đó, mỗi cá nhân được trao quyền và động lực để chủ động tìm kiếm phương án sáng tạo, đáp ứng tốt hơn yêu cầu của công việc trong môi trường có nhiều áp lực và cạnh tranh.

Yếu tố “Động lực truyền cảm hứng” còn được thể hiện qua khả năng lãnh đạo bệnh viện đặt ra các tiêu chuẩn cao và những thách thức hợp lý cho NLD. Với giá trị trung bình đạt 3,75, các lãnh đạo khuyến khích NLD vượt qua giới hạn hiện tại của bản thân bằng cách giao cho họ những nhiệm vụ đòi hỏi sự sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề vượt trội. Khi NLD đối mặt với những mục tiêu đầy thử thách, họ có cơ

hội phát triển kỹ năng tư duy phản biện và học hỏi từ những kinh nghiệm quý báu, từ đó không chỉ nâng cao năng lực cá nhân mà còn góp phần cải thiện hiệu quả chung của bệnh viện. Một môi trường như vậy tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh và khuyến khích mỗi cá nhân không ngừng nỗ lực, đồng thời giúp bệnh viện duy trì vị thế tiên phong trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe.

Lãnh đạo bệnh viện công cần tổ chức các buổi họp định kỳ, hội thảo nội bộ nhằm chia sẻ tầm nhìn, sứ mệnh và các mục tiêu dài hạn của bệnh viện. Việc sử dụng các công cụ truyền thông như bản tin, video và email sẽ giúp đảm bảo thông điệp được lan tỏa một cách nhất quán và sâu sắc đến toàn thể NLĐ. Bệnh viện nên thiết lập các chương trình đào tạo, workshop về kỹ năng sáng tạo và giải quyết vấn đề dành cho NLĐ. Việc tạo ra một môi trường mở, nơi NLĐ được khuyến khích đề xuất ý tưởng mới và được công nhận thành tích khi đạt được kết quả tích cực, sẽ thúc đẩy tinh thần đổi mới và sáng tạo trong toàn bộ tổ chức. Các lãnh đạo bệnh viện cần xác định các mục tiêu cụ thể, đầy thách thức nhưng khả thi cho từng cá nhân hoặc nhóm làm việc.

Sử dụng các ứng dụng, nền tảng giao tiếp nội bộ và phần mềm quản lý dự án để đảm bảo thông tin được chia sẻ nhanh chóng và hiệu quả. Công nghệ cũng có thể được áp dụng để phân tích dữ liệu đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng đến hiệu suất làm việc và khả năng sáng tạo của NLĐ, từ đó điều chỉnh chiến lược quản trị kịp thời. Việc cung cấp phản hồi định kỳ thông qua các buổi cố vấn 1:1 giúp NLĐ nhận diện điểm mạnh, điểm yếu và các cơ hội phát triển, từ đó tạo động lực để họ không ngừng hoàn thiện bản thân. Xây dựng các kênh giao tiếp nội bộ hiệu quả để NLĐ có thể trao đổi ý kiến, đóng góp sáng kiến và nhận phản hồi trực tiếp từ lãnh đạo. Sự tham gia của NLĐ vào quá trình ra quyết định không chỉ giúp họ cảm thấy được trân trọng mà còn góp phần định hướng phát triển của bệnh viện một cách linh hoạt và kịp thời.

Ngoài ra, kết quả phân tích đa nhóm cho thấy nhóm điều dưỡng – kỹ thuật viên và hộ lý – được sĩ phản ứng mạnh mẽ với phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng. Do đó, bộ phận đào tạo lãnh đạo cần ưu tiên bồi dưỡng kỹ năng truyền đạt tầm nhìn và khơi dậy tinh thần trách nhiệm cho đội ngũ quản lý trực tiếp các nhóm này. Điều

này sẽ giúp củng cố sự gắn bó, thúc đẩy tinh thần vượt khó và cải thiện hiệu suất làm việc trong các bộ phận có vai trò chăm sóc trực tiếp bệnh nhân.

Trong bối cảnh bệnh viện công, “Động lực truyền cảm hứng” là yếu tố quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, giúp tạo ra môi trường làm việc năng động, khuyến khích sự đổi mới và phát huy tối đa tiềm năng của đội ngũ NLD. Khi lãnh đạo bệnh viện truyền đạt tầm nhìn chiến lược rõ ràng, khuyến khích tư duy sáng tạo và đặt ra những mục tiêu đầy thách thức, họ không chỉ nâng cao động lực làm việc mà còn kích thích khả năng giải quyết vấn đề, cải thiện hiệu quả công việc và nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Việc đầu tư vào các chương trình đào tạo lãnh đạo, xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng đến đổi mới và ứng dụng công nghệ hỗ trợ giao tiếp nội bộ sẽ góp phần xây dựng một tổ chức bệnh viện vững mạnh, nơi mà mỗi NLD đều cảm thấy được trân trọng và có động lực phát triển bền vững trong thời đại chuyển đổi số.

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

Trong nghiên cứu về mối quan hệ giữa khoảng cách quyền lực và động lực làm việc tại các bệnh viện công ở Cần Thơ, các thang đo của khoảng cách quyền lực cho thấy giá trị trung bình dao động từ 2,82 đến 2,92. Điều này phản ánh mức độ khoảng cách quyền lực ở mức trung bình thấp, nghĩa là, các lãnh đạo không hoàn toàn độc đoán trong quá trình ra quyết định, và có sự kỳ vọng nhất định về sự tham gia của NLD vào các quyết định công việc. Tuy nhiên, các giá trị này cũng chỉ ra rằng, mặc dù có sự tham gia, nhưng NLD vẫn bị kỳ vọng tuân thủ quyết định của lãnh đạo mà không đặt câu hỏi nhiều. Dựa trên các thang đo và dữ liệu nghiên cứu, các hàm ý quản trị sau đây có thể được rút ra, giúp điều tiết mối quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả công việc trong môi trường bệnh viện công.

Thúc đẩy giao tiếp hai chiều để nâng cao động lực làm việc: Một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao động lực làm việc của NLD là sự cảm nhận về sự tôn trọng và giá trị mà họ nhận được từ lãnh đạo. Tuy nhiên, các thang đo cho thấy rằng trong một số tình huống, lãnh đạo được kỳ vọng sẽ đưa ra quyết định mà không cần tham khảo ý kiến của cấp dưới. Cụ thể, một trong các câu hỏi khảo sát cho thấy "Trong hầu hết các tình huống, người quản lý nên đưa ra quyết định mà không cần

tham khảo ý kiến cấp dưới" (giá trị trung bình: 2,83), điều này phản ánh một phong cách lãnh đạo độc đoán trong một số tình huống.

Dữ liệu này cũng cho thấy rằng việc giao tiếp hiệu quả giữa lãnh đạo và NLD là yếu tố thiết yếu để phát triển động lực làm việc. Khi NLD cảm thấy mình được lắng nghe và đánh giá cao, họ sẽ có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn và có sự gắn bó lâu dài với tổ chức. Tuy nhiên, sự thiếu vắng của các kênh giao tiếp hai chiều có thể khiến NLD cảm thấy thiếu tự chủ và không thể đóng góp ý tưởng hoặc phản hồi về công việc của họ. Điều này có thể làm giảm động lực làm việc và làm giảm hiệu quả công việc. Bởi vậy, lãnh đạo cần tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, nơi mà NLD có thể giao tiếp trực tiếp với cấp trên để chia sẻ ý tưởng, giải quyết vấn đề và đưa ra phản hồi. Chính sách lãnh đạo cần đảm bảo rằng tất cả NLD, bất kể cấp bậc hay vị trí công tác, đều có thể giao tiếp trực tiếp và dễ dàng với lãnh đạo.

Điều chỉnh phong cách lãnh đạo phù hợp với mức độ chấp nhận khoảng cách quyền lực: Một trong những yếu tố quan trọng trong việc phát triển động lực làm việc của NLD là sự cảm nhận về sự tôn trọng và giá trị mà họ nhận được từ lãnh đạo. Trong các bệnh viện công, khoảng cách quyền lực có thể ảnh hưởng đến sự tham gia của NLD vào quá trình ra quyết định. Dữ liệu từ khảo sát cho thấy, "Trong các vấn đề liên quan đến công việc, người quản lý có quyền mong đợi sự tuân thủ từ cấp dưới" với giá trị trung bình là 2,82. Điều này chỉ ra rằng trong một số trường hợp, NLD được kỳ vọng sẽ tuân thủ các quyết định mà không cần đặt câu hỏi hoặc phản biện.

Điều này phản ánh mức khoảng cách quyền lực cao trong các tình huống cần sự tuân thủ từ cấp dưới. Tuy nhiên, với những NLD có nhu cầu tự chủ và sự tham gia vào quá trình ra quyết định, lãnh đạo cần điều chỉnh phong cách quản lý sao cho phù hợp với mức độ chấp nhận khoảng cách quyền lực. Trong những tình huống cần sự tham gia và sáng tạo, lãnh đạo cần áp dụng phong cách lãnh đạo dân chủ, khuyến khích NLD đưa ra ý tưởng và tham gia vào việc ra quyết định. Điều này không chỉ giúp NLD cảm thấy mình là một phần quan trọng trong tổ chức mà còn thúc đẩy sáng tạo và động lực làm việc. Lãnh đạo cũng cần hiểu rằng sự tham gia của NLD vào các quyết định sẽ giúp họ cảm thấy có trách nhiệm hơn đối với công việc, từ đó cải thiện chất lượng công việc và hiệu suất chung của tổ chức. Khi NLD có thể tham gia vào

quá trình ra quyết định, họ sẽ cảm thấy có quyền lực và tự tin hơn trong công việc, và điều này sẽ nâng cao động lực làm việc của họ.

Khoảng cách quyền lực trong tổ chức có ảnh hưởng sâu sắc đến động lực làm việc và kết quả công việc của NLD. Một câu hỏi trong khảo sát có giá trị trung bình cao nhất là "Khi một nhà lãnh đạo cấp cao đưa ra quyết định, những người làm việc cho tổ chức không nên đặt câu hỏi về quyết định đó" (2,92). Điều này cho thấy một sự kỳ vọng về sự tuân thủ tuyệt đối từ NLD đối với các quyết định của lãnh đạo cấp cao. Tuy nhiên, khi khoảng cách quyền lực quá lớn, NLD có thể cảm thấy mình không có tiếng nói trong việc quyết định các vấn đề quan trọng. Điều này có thể dẫn đến cảm giác thiếu động lực và giảm khả năng sáng tạo, khi NLD không cảm thấy có quyền tham gia vào quá trình ra quyết định.

Lãnh đạo cần nhận thức rằng khoảng cách quyền lực không chỉ là vấn đề về quyền hạn mà còn về cách thức mà NLD cảm nhận và tham gia vào quá trình quản lý. Nếu khoảng cách quyền lực quá lớn, điều này có thể khiến NLD cảm thấy bị cô lập và không có sự tham gia vào quá trình quyết định. Vì vậy, để tăng cường động lực làm việc và cải thiện kết quả công việc, lãnh đạo cần giảm bớt khoảng cách quyền lực trong các tình huống không cần thiết. Cần xây dựng một môi trường nơi mà các NLD cảm thấy rằng ý kiến của họ có giá trị và có thể đóng góp vào các quyết định quan trọng.

Tăng cường sự tham gia để tối ưu hóa hiệu suất làm việc: Một yếu tố không thể thiếu trong việc tối ưu hóa hiệu suất làm việc của NLD là sự tham gia của họ vào các quyết định công việc. Các giá trị thang đo cho thấy rằng, mặc dù có sự tuân thủ nhất định, nhưng khoảng cách quyền lực vẫn không phải là yếu tố cản trở lớn trong việc thúc đẩy động lực làm việc. Dữ liệu chỉ ra rằng, "Những NLD thường xuyên đặt câu hỏi về thẩm quyền đôi khi khiến người quản lý của họ không thể làm việc hiệu quả" (2,86), nhưng điều này cũng thể hiện rằng sự tham gia và giao tiếp của NLD có thể làm tăng hiệu quả công việc trong các tình huống thích hợp.

Lãnh đạo cần tạo ra các cơ hội để NLD tham gia vào các quyết định quan trọng, đồng thời khuyến khích sự phản biện và ý tưởng sáng tạo. Điều này không chỉ giúp NLD cảm thấy tự tin và gắn bó hơn với công việc mà còn tạo ra một môi trường sáng tạo, nơi mọi người đều có thể đóng góp vào sự phát triển của tổ chức. Để làm

được điều này, lãnh đạo có thể tổ chức các cuộc họp định kỳ để lắng nghe ý kiến của NLD, khuyến khích họ tham gia vào các cuộc thảo luận về các quyết định chiến lược và cải tiến quy trình công việc.

Tăng cường đào tạo lãnh đạo về giao tiếp hiệu quả: Trong môi trường bệnh viện công, nơi mà khoảng cách quyền lực có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD, lãnh đạo cần phải có khả năng giao tiếp hiệu quả với cấp dưới. Dữ liệu khảo sát chỉ ra rằng khoảng cách quyền lực có ảnh hưởng trực tiếp đến mối quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả công việc. Vì vậy, lãnh đạo cần được đào tạo để có thể giao tiếp một cách minh bạch và hiệu quả, đồng thời xây dựng một môi trường mà NLD cảm thấy họ có thể tham gia vào các quyết định quan trọng. Việc đào tạo lãnh đạo về kỹ năng giao tiếp, lắng nghe và phản hồi tích cực là rất quan trọng để giảm bớt khoảng cách quyền lực trong tổ chức. Khi lãnh đạo chủ động trong việc giao tiếp, NLD sẽ cảm thấy mình được tôn trọng và có thể đóng góp ý tưởng mà không lo sợ bị phản đối. Lãnh đạo cần phải thể hiện sự minh bạch trong các quyết định và luôn sẵn sàng lắng nghe ý kiến của NLD.

Đáng chú ý, phân tích đa nhóm cho thấy NLD hành chính là nhóm nhạy cảm nhất với khoảng cách quyền lực trong mối quan hệ giữa động lực và hiệu quả công việc. Do đó, lãnh đạo bệnh viện cần đặc biệt lưu ý thiết lập cơ chế phản hồi minh bạch, công bằng cho nhóm nhân sự này, đồng thời khuyến khích họ tham gia sâu hơn vào các quyết định hành chính và cải tiến quy trình. Việc tăng cường giao tiếp hai chiều và giảm tính áp đặt sẽ giúp nhóm này cảm thấy được trao quyền, từ đó nâng cao sự chủ động và hiệu suất công việc.

Khoảng cách quyền lực không chỉ ảnh hưởng đến cách lãnh đạo và NLD tương tác mà còn đóng vai trò điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả công việc. Việc xây dựng một môi trường giao tiếp cởi mở, dân chủ, và tôn trọng ý kiến của NLD sẽ giúp tối ưu hóa động lực làm việc và hiệu suất của tổ chức. Trong bối cảnh các bệnh viện công ở Cần Thơ, lãnh đạo cần chú trọng giảm thiểu khoảng cách quyền lực không cần thiết, tăng cường sự tham gia và đảm bảo rằng mọi NLD đều cảm thấy được lắng nghe và tôn trọng.

Đặc biệt trong môi trường bệnh viện công, sự tham gia và giao tiếp hai chiều không chỉ giúp nâng cao động lực làm việc thông thường mà còn khơi dậy động lực

phục vụ công (PSM), vì NLD cảm thấy mình thực sự góp phần vào các quyết định có ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ công và sức khỏe cộng đồng.

- *Đối với lãnh đạo phụ trách quản lý nhân sự và phát triển nguồn nhân lực: Điều chỉnh phong cách lãnh đạo theo nhóm NLD*

Một trong những yếu tố quan trọng trong việc quản lý nhân sự là khả năng điều chỉnh phong cách lãnh đạo sao cho phù hợp với từng nhóm NLD. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng các yếu tố như giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn có tác động đáng kể đến mức độ đánh giá của NLD đối với các yếu tố lãnh đạo. Mỗi nhóm NLD có những nhu cầu và động lực khác nhau, vì vậy lãnh đạo cần phải linh hoạt, hiểu và áp dụng các phong cách lãnh đạo sao cho phù hợp với đặc điểm và nguyện vọng của từng nhóm NLD. Điều này sẽ giúp tối đa hóa hiệu quả công việc và duy trì sự động viên lâu dài từ phía NLD.

Lãnh đạo không thể áp dụng một phong cách duy nhất cho tất cả các NLD. Mỗi NLD đến từ một nền tảng và hoàn cảnh khác nhau, có thể có những giá trị, nhu cầu và kỳ vọng khác nhau. Chẳng hạn, NLD nữ thường đánh giá cao sự quan tâm cá nhân và động lực truyền cảm hứng từ lãnh đạo, trong khi nam giới có xu hướng chú trọng hơn đến các yếu tố như "Kích thích trí tuệ" và "Ảnh hưởng lý tưởng hóa". Chính vì vậy, lãnh đạo cần hiểu rõ sự khác biệt này để có thể điều chỉnh phong cách lãnh đạo sao cho phù hợp, mang lại hiệu quả cao nhất. Điều này đặc biệt quan trọng trong môi trường làm việc đa dạng như các bệnh viện công, nơi có sự kết hợp giữa các NLD thuộc các độ tuổi, giới tính, và trình độ học vấn khác nhau. Việc lãnh đạo nhận thức được những yếu tố tác động đến từng nhóm NLD sẽ giúp họ đưa ra các chiến lược lãnh đạo phù hợp và hiệu quả hơn. Lãnh đạo cần không ngừng đánh giá và điều chỉnh phong cách lãnh đạo của mình sao cho đáp ứng nhu cầu và mục tiêu công việc của từng nhóm NLD.

NLD nữ thường có xu hướng đánh giá cao sự quan tâm cá nhân và động lực truyền cảm hứng từ lãnh đạo. Do đó, lãnh đạo cần chú trọng hơn đến việc xây dựng các mối quan hệ cá nhân vững mạnh với nhóm NLD này. Việc thể hiện sự quan tâm đến cuộc sống cá nhân và sự phát triển nghề nghiệp của NLD nữ sẽ tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, nơi mà họ cảm thấy được tôn trọng và hỗ trợ. Lãnh đạo có thể áp dụng phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng, thể hiện sự quan tâm chân

thành và sẵn sàng lắng nghe những nguyện vọng và khó khăn của NLD nữ. Các hình thức hỗ trợ có thể bao gồm việc tổ chức các buổi trao đổi trực tiếp, tư vấn nghề nghiệp, hoặc thậm chí là các chương trình hỗ trợ phát triển cá nhân như mentoring và coaching. Việc lãnh đạo truyền cảm hứng không chỉ là việc cung cấp động lực mà còn phải tạo ra một không gian mà NLD cảm thấy họ có thể thảo luận và trao đổi về các vấn đề nghề nghiệp cũng như cuộc sống cá nhân.

Ngược lại, NLD nam lại thường đánh giá cao những yếu tố như "Kích thích trí tuệ" và "Ảnh hưởng lý tưởng hóa". Điều này có nghĩa là các lãnh đạo cần chú trọng đến việc tạo ra môi trường làm việc kích thích sự sáng tạo, nơi mà NLD nam có thể tham gia vào các quyết định quan trọng, đồng thời được khuyến khích thử thách và đổi mới trong công việc. Phong cách lãnh đạo trong trường hợp này cần tập trung vào việc phát triển các chiến lược hướng đến kết quả và thúc đẩy sự sáng tạo trong công việc. Lãnh đạo có thể áp dụng các phương pháp lãnh đạo hướng tới việc đạt được mục tiêu và kết quả cụ thể, khuyến khích NLD nam tham gia vào các dự án đột phá và sáng tạo. Việc này sẽ giúp NLD cảm thấy có sự chủ động hơn trong công việc, đồng thời thúc đẩy sự phát triển nghề nghiệp của họ. Lãnh đạo cũng cần chú ý đến việc khơi gợi cảm hứng cho NLD nam thông qua việc truyền đạt các giá trị lý tưởng và tầm nhìn của tổ chức, từ đó tạo động lực cho họ phấn đấu và nỗ lực hơn trong công việc.

Nhóm NLD trẻ thường có ít kinh nghiệm và đôi khi thiếu sự tự tin trong công việc. Đối với nhóm này, lãnh đạo cần thể hiện sự quan tâm đến sự phát triển nghề nghiệp của họ, đồng thời truyền cảm hứng và động viên để họ có thể phát huy hết tiềm năng. Phong cách lãnh đạo phù hợp với nhóm NLD trẻ là phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng, khuyến khích họ thử nghiệm, sáng tạo và tham gia vào các hoạt động phát triển kỹ năng. Lãnh đạo có thể áp dụng các phương pháp như coaching, mentoring và các chương trình đào tạo kỹ năng mềm để giúp NLD trẻ nâng cao khả năng lãnh đạo và quản lý công việc. Ngoài ra, các lãnh đạo cần tạo cơ hội để nhóm NLD trẻ thể hiện năng lực và đóng góp ý tưởng sáng tạo, đồng thời cung cấp cho họ sự hỗ trợ cần thiết để giải quyết những khó khăn trong quá trình làm việc.

Nhóm NLD có nhiều kinh nghiệm và chuyên môn cao có thể cần sự lãnh đạo ít chủ động hơn, thay vào đó họ thường mong muốn lãnh đạo có thể cung cấp những

hướng dẫn chiến lược rõ ràng và tạo cơ hội để họ phát huy năng lực lãnh đạo. Đối với nhóm này, lãnh đạo cần thể hiện sự tôn trọng đối với kinh nghiệm của họ, đồng thời khuyến khích họ tham gia vào các quyết định quan trọng của tổ chức. Lãnh đạo cũng cần khuyến khích nhóm NLD có kinh nghiệm tham gia vào các hoạt động sáng tạo, đóng góp ý tưởng cải tiến quy trình làm việc và truyền đạt kinh nghiệm cho các thế hệ NLD trẻ hơn. Phong cách lãnh đạo hiệu quả đối với nhóm này là phong cách lãnh đạo dân chủ, nơi lãnh đạo chia sẻ quyền lực và tạo điều kiện cho NLD có thể đóng góp ý tưởng và quyết định.

Sự đa dạng trong đội ngũ NLD không chỉ giúp tăng cường sự sáng tạo mà còn thúc đẩy một môi trường làm việc linh hoạt và hiệu quả hơn. Chính vì vậy, lãnh đạo cần phải hiểu và đánh giá đúng sự khác biệt trong nhu cầu, động lực và cách tiếp cận công việc của từng nhóm NLD. Để thực hiện điều này, lãnh đạo cần áp dụng một chiến lược lãnh đạo linh hoạt, với các phương pháp tiếp cận khác nhau đối với từng nhóm NLD, dựa trên các yếu tố như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc. Các lãnh đạo trong môi trường bệnh viện công cần đặc biệt chú trọng đến việc điều chỉnh phong cách lãnh đạo sao cho phù hợp với từng nhóm NLD, tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết, sáng tạo và hiệu quả. Khi lãnh đạo có thể áp dụng các phong cách lãnh đạo linh hoạt và phù hợp, họ không chỉ tăng cường sự hài lòng của NLD mà còn nâng cao hiệu suất công việc, từ đó thúc đẩy sự phát triển và thịnh vượng của tổ chức.

Đặc biệt, trong môi trường bệnh viện công, nơi mà sứ mệnh phục vụ cộng đồng là động lực quan trọng, lãnh đạo cần tạo điều kiện để NLD phát huy động lực phục vụ công. Việc áp dụng phong cách lãnh đạo linh hoạt, vừa đáp ứng nhu cầu cá nhân vừa nhấn mạnh giá trị xã hội của công việc, sẽ giúp củng cố PSM, từ đó thúc đẩy sự cống hiến bền vững. Chẳng hạn, nhóm điều dưỡng – kỹ thuật viên thường chịu áp lực cao trong chăm sóc bệnh nhân, nên việc công nhận vai trò đóng góp của họ với sức khỏe cộng đồng sẽ tăng cảm giác tự hào nghề nghiệp và cam kết tổ chức.

Tóm lại, điều chỉnh phong cách lãnh đạo theo nhóm NLD là một yếu tố quan trọng giúp nâng cao động lực làm việc và hiệu quả công việc trong tổ chức. Lãnh đạo cần phải hiểu rõ sự khác biệt giữa các nhóm NLD và áp dụng các chiến lược lãnh đạo phù hợp, từ đó giúp mỗi NLD cảm thấy được tôn trọng và động viên, đồng thời phát

huy tối đa năng lực của họ. Đặc biệt, kết quả phân tích đa nhóm theo công việc chuyên môn cho thấy mức độ phản ứng với các thành phần lãnh đạo chuyển đổi khác nhau tùy theo nhóm chức danh nghề nghiệp. Điều này cho thấy sự cần thiết phải cá nhân hóa phong cách lãnh đạo theo đặc thù từng nhóm công việc. Chẳng hạn, nhóm điều dưỡng – kỹ thuật viên phản ứng mạnh với yếu tố “Động lực làm việc” và “Kích thích trí tuệ”, trong khi nhóm bác sĩ chịu ảnh hưởng rõ hơn từ “Kích thích trí tuệ” nhưng ít nhạy cảm với “Quan tâm cá nhân”. Do đó, lãnh đạo cần thiết kế nội dung truyền thông, giao tiếp, phân công công việc, và huấn luyện phù hợp với năng lực chuyên môn và kỳ vọng nghề nghiệp của từng nhóm, thay vì áp dụng cách tiếp cận đồng nhất. Sự linh hoạt trong phong cách lãnh đạo sẽ không chỉ tạo ra một môi trường làm việc hài hòa mà còn thúc đẩy sự sáng tạo, gắn kết và cống hiến từ phía người lao động.

Cần Thơ, ngày 07 tháng 10 năm 2025

Xác nhận của người hướng dẫn

Nghiên cứu sinh

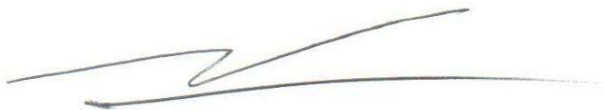


PGS. TS. Đào Duy Huân



Huỳnh Thị Xuân Lan

Xác nhận của Khoa chuyên môn



PGS. TS. Đào Duy Huân