

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



ĐẠI HỌC LẠC HỒNG
Powered by Arizona State University®

ĐINH VĂN QUANG

**TÁC ĐỘNG CỦA MỐI QUAN HỆ LÃNH ĐẠO - NHÂN
VIÊN VÀ SỰ HỖ TRỢ CỦA TỔ CHỨC ĐẾN KẾT QUẢ
CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC BỆNH VIỆN
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ : 9340101

Đồng Nai - 2026

Công trình được hoàn thành tại Trường Đại học Lạc Hồng.

Người hướng dẫn khoa học:

Người hướng dẫn 1:

Người hướng dẫn 2:

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ

1. Đinh Văn Quang^{1*}, Nguyễn Thị Bạch Tuyết², Huỳnh Thanh Tú³, *Ảnh hưởng từ mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đến kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện tại TP.Hồ Chí Minh*, Tạp chí Tài chính, ISSN:2615 - 8973, kỳ 2 - tháng 3/2025 (845), trang 194 - 197.
2. Đinh Văn Quang¹, Nguyễn Thị Bạch Tuyết^{2*}, *Tác động của sự hỗ trợ tổ chức và mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên đến kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện tại TP.Hồ Chí Minh: Vai trò trung gian sự gắn bó của nhân viên*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, e-ISSN: 2734 - 9365, ngày 28/02/2025.
3. Huỳnh Thanh Tú¹, Đinh Văn Quang^{2*}, *Vai trò trung gian của Sự gắn kết công việc và sự gắn bó nhân viên trong mối quan hệ giữa lãnh đạo - nhân viên và kết quả công việc của nhân viên: Nghiên cứu tại các bệnh viện trên địa bàn TP.Hồ Chí Minh*, Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ: Chuyên san Kinh tế - Luật và Quản lý (STDJEM), ISSN: 2588 - 1051, !!/2025 (!!), trang !!-!!
4. Đinh Văn Quang^{1*}, Nguyễn Thị Bạch Tuyết², Huỳnh Thanh Tú³, *Tác động của mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đến kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện tại TP.Hồ Chí Minh*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, ISSN: 1859 - 4972, 4/2025, trang 159 - 167.
5. Dinh Van Quang^{1*}, Huynh Thanh Tu², Nguyen Thi Bach Tuyet³, *The Impact of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support on Job Performance in Hospitals in Ho Chi Minh City: The Moderating Role of Digital Technology*, International Conference on Green Finance for Sustainable Development (ICGFSD - 2025), ISBN: 978 - 604 - 79 - 5034 - 8, Page 208 - 223.

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu

Trong bối cảnh kết quả công việc của nhân viên ngày càng trở thành yếu tố then chốt tạo nên lợi thế cạnh tranh của tổ chức, việc nâng cao hiệu quả làm việc là yêu cầu cấp thiết đối với các nhà quản lý. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên (LMX) cùng với nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) đã được chứng minh là có tác động đáng kể đến hiệu suất làm việc và mức độ gắn kết công việc của nhân viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện tại mới chủ yếu xem xét riêng lẻ từng yếu tố trung gian mà chưa tích hợp đồng thời cả hai yếu tố là sự gắn bó với tổ chức và sự gắn kết công việc trong một mô hình tổng thể. Trong khi đó, đặc thù của ngành y tế tại TP. Hồ Chí Minh - với sự cạnh tranh giữa các loại hình cơ sở y tế, sự biến động lớn về nhân lực và những áp lực đặc thù trong môi trường làm việc - càng đặt ra yêu cầu cần hiểu rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên y tế. Xuất phát từ những khoảng trống nghiên cứu và yêu cầu thực tiễn cấp bách này, tác giả lựa chọn đề tài “Tác động của mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và sự hỗ trợ của tổ chức đến kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh” nhằm xác định mức độ ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của các yếu tố trên, từ đó đề xuất hàm ý quản trị phù hợp cho ngành y tế tại địa phương.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Đánh giá và đo lường tác động của mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đến kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện trên địa bàn TP. HCM.

Khám phá vai trò trung gian của sự gắn bó của nhân viên và sự gắn kết công việc trong mối quan hệ giữa lãnh đạo - nhân viên, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện trên địa bàn TP. HCM.

Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm về tác động của mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đến kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện trên địa bàn TP. HCM.

Khám phá vai trò của biến điều tiết năng lực ứng dụng công nghệ số trong mối quan hệ giữa hệ lãnh đạo - nhân viên, sự hỗ trợ của tổ chức, sự gắn bó của nhân viên và sự gắn kết công việc đến kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện trên địa bàn TP. HCM

Đưa ra hàm ý quản trị giúp các nhân viên bệnh viện trên địa bàn TP. HCM nâng cao kết quả công việc.

1.3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài

Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên tác động như thế nào đến kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh?

Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức ảnh hưởng như thế nào đến kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh?

Mức độ tác động của mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đến kết quả công việc của nhân viên là như thế nào?

Có sự khác biệt nào trong tác động của các yếu tố này dựa trên các đặc điểm cá nhân hoặc đặc điểm tổ chức?

Những yếu tố nào trong mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đóng vai trò quan trọng nhất trong việc nâng cao kết quả công việc của nhân viên?

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Tác động của mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đến kết quả công việc của nhân viên thông qua sự gắn bó của nhân viên và sự gắn kết công việc tại các bệnh viện trên địa bàn TP. HCM.

Đối tượng khảo sát: Nhân viên (Bác sĩ, y tá, điều dưỡng, dược sĩ, kỹ thuật viên) đang làm việc tại các BV trên địa bàn TP. HCM.

1.4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Các bệnh viện trên địa bàn TP. HCM.

Phạm vi thời gian: Thời gian thực hiện luận án từ tháng 01/2024 - 7/2025

1.5. Phương pháp nghiên cứu

1.5.1. Nghiên cứu định tính

Phương pháp thảo luận nhóm chuyên gia được sử dụng trong nghiên cứu định tính.

1.5.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện qua 2 bước gồm nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức.

1.6. Những điểm mới của luận án

Nghiên cứu đóng góp học thuật bằng cách tích hợp đồng thời yếu tố lãnh đạo và hỗ trợ tổ chức trong một mô hình thống nhất, kiểm định vai trò trung gian của cả gắn bó tổ chức và gắn kết công việc - hai cơ chế tâm lý bổ sung nhau, và mở rộng mô hình AMO truyền thống bằng cách đưa năng lực ứng dụng công nghệ số vào vai trò điều tiết (AMO+). Bên cạnh đó, bối cảnh nghiên cứu tại các bệnh viện công lập ở TP.HCM - nơi chịu áp lực nhân sự và chuyển đổi số cao - cũng mang lại giá trị thực tiễn lớn, phản ánh các thách thức điển hình trong quản trị nhân sự ngành y tế.

1.7. Đóng góp của nghiên cứu

1.7.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu mở rộng mô hình lý thuyết tích hợp các yếu tố tổ chức, tâm lý và công nghệ, dựa trên Lý thuyết trao đổi xã hội và Lý thuyết gắn kết. Mô hình phân biệt rõ hai cơ chế trung gian: sự gắn bó tổ chức (GB) và sự gắn kết công việc (GK), qua đó làm rõ cách thức các yếu tố như mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên (LD) và hỗ trợ tổ chức (HT) ảnh hưởng đến kết quả công việc (KQ). Đặc biệt, nghiên cứu đề xuất và kiểm chứng vai trò điều tiết của năng lực ứng dụng công nghệ số (CN), phản ánh bối cảnh chuyển đổi số trong ngành y tế. Việc triển khai mô hình tại các bệnh viện TP. HCM góp phần mở rộng tính ứng dụng của các lý thuyết quản trị nhân sự trong môi trường đặc thù tại quốc gia đang phát triển.

1.7.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Mô hình giúp xác định các yếu tố quản trị nội bộ ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả công việc của nhân viên y tế, đồng thời cung cấp cơ sở xây dựng chính sách nhân sự linh hoạt theo từng nhóm nhân viên. Việc ứng dụng công nghệ số được chứng minh là yếu tố tăng cường hiệu quả nguồn nhân lực, từ đó khuyến khích các bệnh viện đẩy mạnh đầu tư chuyển đổi số. Ngoài ra, nghiên cứu hỗ trợ nhà quản lý xác định rõ trọng tâm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực như nâng cao năng lực lãnh đạo, cải thiện chính sách hỗ trợ và xây dựng văn hóa tổ chức tích cực. Mô hình cũng cung cấp cơ sở lý luận để cải tiến quy trình quản trị nhân sự phù hợp với thực tiễn ngành y hiện nay.

1.8. Kết cấu của đề tài

Luận án được thiết kế theo bố cục 5 chương

Chương 1: Giới thiệu về đề tài nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý 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 Các khái niệm nghiên cứu

2.1.1 Kết quả công việc của nhân viên

Kết quả công việc là mức độ mà cá nhân hoàn thành nhiệm vụ theo tiêu chuẩn kỳ vọng, được thể hiện qua hiệu suất thực hiện, hành vi hỗ trợ tổ chức, sự tuân thủ, năng suất, thái độ và sự đóng góp tích cực vào mục tiêu của tổ chức.

2.1.2. Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức

Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức là niềm tin chủ quan của nhân viên rằng tổ chức đánh giá cao những đóng góp của họ và thực sự quan tâm đến phúc lợi cá nhân. POS không chỉ phản ánh chất lượng mối quan hệ giữa người lao động và tổ chức mà còn là nền tảng quan trọng để thúc đẩy cam kết, động lực và các hành vi tích cực, góp phần xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả và bền vững.

2.1.3. Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên

Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên (LMX) là một khái niệm trung tâm trong hành vi tổ chức, thể hiện chất lượng mối quan hệ hai chiều giữa người lãnh đạo và cấp dưới. Khi mối quan hệ này dựa trên nền tảng tin tưởng, tôn trọng và cam kết, nó sẽ góp phần quan trọng vào việc nâng cao hiệu suất, sự hài lòng, gắn bó và các hành vi tích cực tại nơi làm việc.

2.1.4. Sự gắn bó của nhân viên

Sự gắn bó của nhân viên là một trạng thái tâm lý - hành vi tích cực, thể hiện mức độ kết nối sâu sắc của nhân viên với công việc và tổ chức. Đây là một khái niệm đa chiều, bao gồm sự tham gia thể chất, cảm xúc và nhận thức, đồng thời chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố cá nhân, môi trường làm việc và cấu trúc tổ chức. GB đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả làm việc, giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng sự cam kết lâu dài với tổ chức.

2.1.5. Sự gắn kết công việc

Sự gắn kết công việc là một trạng thái tâm lý tích cực, trong đó cá nhân đồng nhất bản thân với công việc, cảm thấy đam mê, tận

tâm và xem công việc như một phần không thể thiếu trong cuộc sống. Nó không chỉ thúc đẩy hiệu suất mà còn củng cố mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức, đóng vai trò then chốt trong quản trị nguồn nhân lực hiện đại.

2.1.6. Năng lực ứng dụng công nghệ số

Năng lực ứng dụng công nghệ số của nhân viên là khả năng cá nhân trong việc vận dụng hiệu quả các công cụ và nền tảng công nghệ số vào công việc chuyên môn, bao gồm việc sử dụng thành thạo hệ thống, khai thác dữ liệu, thích ứng với sự thay đổi công nghệ và hợp tác trong môi trường làm việc số.

2.2. Tổng quan về các lý thuyết liên quan

2.2.1. Thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết này giải thích cách con người xây dựng và duy trì các mối quan hệ xã hội thông qua quá trình trao đổi có đi có lại giữa các bên, nhằm tối đa hóa lợi ích cá nhân và giảm thiểu chi phí.

2.2.2. Thuyết khả năng - động lực - cơ hội

Lý thuyết này là một mô hình nền tảng trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, nhấn mạnh rằng hiệu suất làm việc của nhân viên là kết quả của sự tổng hợp ba yếu tố chính: khả năng (A), động lực (M) và cơ hội thực hiện (O).

2.2.3. Thuyết phù hợp nhân tố - công việc

Thuyết Phù hợp Nhân tố - Công việc là một trong những lý thuyết cốt lõi trong quản trị nguồn nhân lực và tâm lý học tổ chức, tập trung vào mức độ tương thích giữa đặc điểm cá nhân của người lao động (như kiến thức, kỹ năng, năng lực, sở thích, giá trị cá nhân) với các yêu cầu, đặc điểm và điều kiện của công việc mà họ đảm nhận.

2.2.4. Thuyết hỗ trợ tổ chức

Thuyết Hỗ trợ Tổ chức do Eisenberger và cộng sự phát triển từ năm 1986, tập trung vào cách nhân viên cảm nhận về mức độ tổ chức đánh giá cao sự đóng góp của họ và quan tâm đến phúc lợi của họ

2.3. Luận khảo các nghiên cứu có liên quan

- Nghiên cứu liên quan đến nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và KQCV của nhân viên
- Nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ lãnh đạo nhân viên và KQCV của nhân viên

- Nghiên cứu liên quan đến nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và sự gắn bó của nhân viên
- Nghiên cứu liên quan đến nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và sự gắn kết công việc
- Nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ lãnh đạo nhân viên và sự gắn bó của nhân viên
- Nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ lãnh đạo nhân viên và sự gắn kết công việc
- Nghiên cứu liên quan đến sự gắn bó của nhân viên và KQCV của nhân viên
- Nghiên cứu liên quan đến sự gắn kết công việc và KQCV của nhân viên
- Năng lực ứng dụng công nghệ số và các mối quan hệ với KQCV của nhân viên
- Những kết luận được rút ra từ việc tổng hợp các nghiên cứu và xác định khoảng trống nghiên cứu

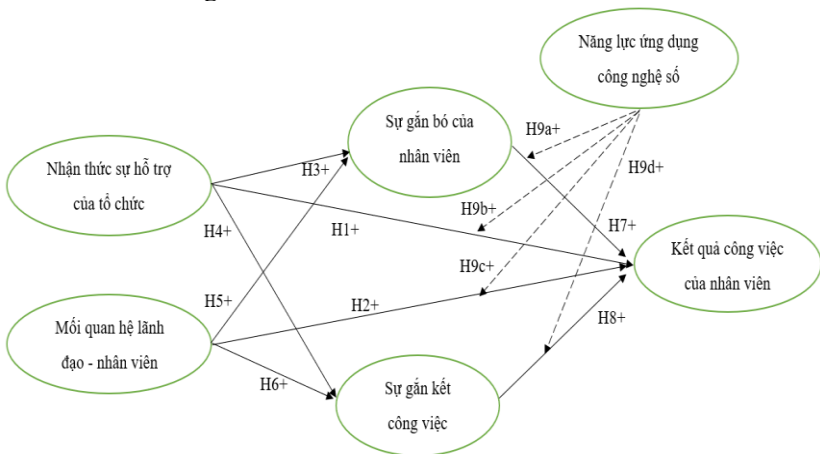
2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

2.4.1. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

- Giả thuyết H1: Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.
- Giả thuyết H2: Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.
- Giả thuyết H3: Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.
- Giả thuyết H4: Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức tác động tích cực đến sự gắn kết công việc.
- Giả thuyết H5: Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.
- Giả thuyết H6: Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên tác động tích cực đến sự gắn kết công việc.
- Giả thuyết H7: Sự gắn bó của nhân viên tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.
- Giả thuyết H8: Sự gắn kết công việc tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.

- H9a: Năng lực ứng dụng công nghệ số điều tiết mối quan hệ giữa sự gắn bó của nhân viên và kết quả công việc theo hướng tích cực.
- H9b: Năng lực ứng dụng công nghệ số điều tiết mối quan hệ giữa nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và kết quả công việc theo hướng tích cực.
- H9c: Năng lực ứng dụng công nghệ số điều tiết mối quan hệ giữa sự gắn kết công việc và kết quả công việc theo hướng tích cực.
- H9d: Năng lực ứng dụng công nghệ số điều tiết mối quan hệ giữa mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và kết quả công việc theo hướng tích cực.

2.4.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất



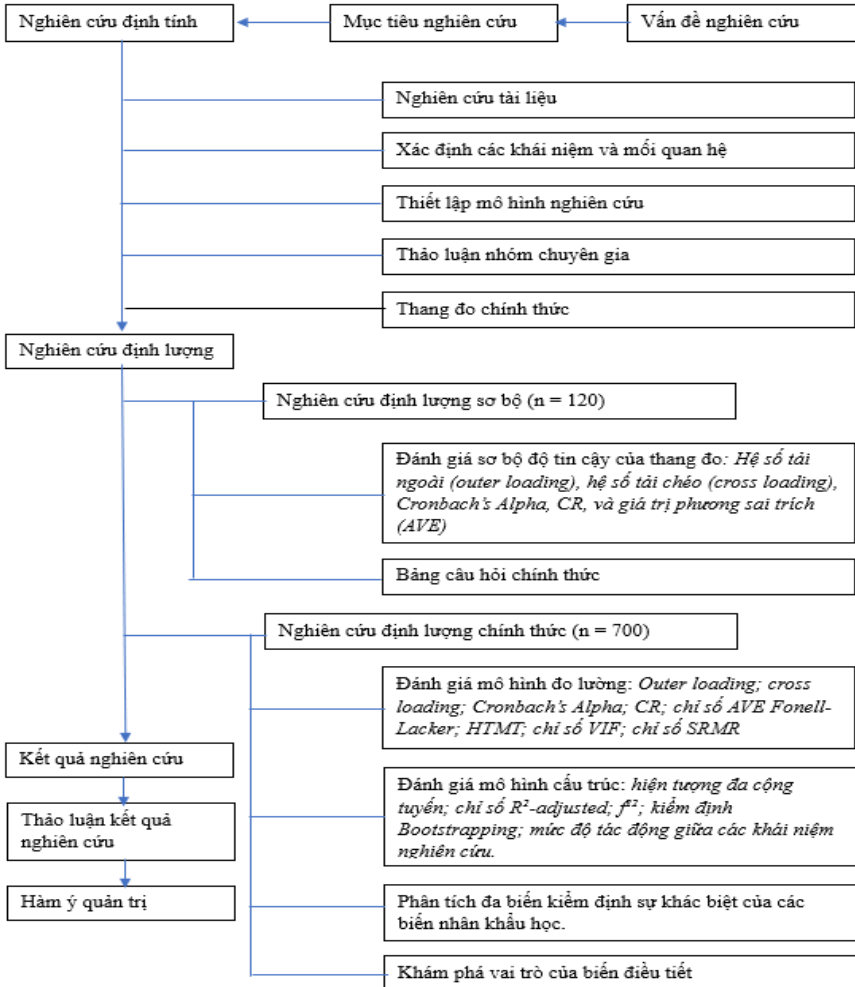
(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Sơ đồ 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1. Phương pháp luận

3.2. Quy trình nghiên cứu



(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Sơ đồ 3.1. Quy trình nghiên cứu

3.3. Nghiên cứu định tính

3.3.1. Xác định thang đo gốc

Thang đo	Mã hóa	Nguồn
Kết quả công việc của nhân viên	KQ	Bashar và cộng sự (2024)
Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức	HT	Hadi và cộng sự (2024)
Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên	LD	Lim và cộng sự (2024)
Sự gắn bó của nhân viên	GB	Chiemeke và cộng sự (2024),
Sự gắn kết công việc	GK	Arulsenthilkumar và cộng sự (2024)
Năng lực ứng dụng công nghệ số	CN	Mikalef và cộng sự (2019)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

3.3.2. Cơ sở để chọn biến nhân khẩu học

Tác giả cùng với các chuyên gia đã thảo luận với nhau về các tiêu chí để chọn mẫu quan sát nhằm mục đích khám phá sự khác biệt. Theo đó, luận án sẽ đánh giá được thực trạng và tình hình chung của vấn đề nghiên cứu một cách chuẩn xác hơn, từ đó có thể góp phần đưa ra các hàm ý quản trị.

3.3.3. Thực hiện phương pháp thảo luận nhóm

Đối tượng tham gia thảo luận nhóm gồm 11 người là thành viên ban giám đốc bệnh viện, các giảng viên của các Trường Đại học là những người am hiểu lý thuyết và có nhiều kinh nghiệm thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu.

3.3.4. Kết quả thảo luận với chuyên gia

3.3.4.1. Kết quả lựa chọn chuyên gia

3.3.4.2. Kết quả thảo luận với các chuyên gia về mô hình nghiên cứu

Kết quả thảo luận nhóm cho thấy, mô hình nghiên cứu đề xuất được đánh giá là hoàn toàn phù hợp và cần thiết được kiểm định.

3.3.4.3. Kết quả thảo luận với các chuyên gia về biến quan sát

Qua thảo luận với nhóm chuyên gia, thống kê kết quả như sau:

- Thang đo kết quả công việc của nhân viên giữ lại các biến sau: KQ2, KT4, KT6 và bổ sung thêm 3 biến quan sát mới
- Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức giữ lại tất cả các biến.
- Thang đo mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên giữ lại tất cả các biến.
- Thang đo sự gắn bó của nhân viên giữ lại các biến sau: GB1, GB3 và bổ sung thêm 2 biến quan sát.
- Thang đo sự gắn kết công việc giữ lại các biến sau: GK1, GK3, GK5, GK5, GK9 và GK10.
- Thang đo năng lực ứng dụng công nghệ số giữ lại các biến sau: CN1, CN2, CN3 và CN4.

3.3.4.4. Kết quả thảo luận với các chuyên gia để bổ sung và điều chỉnh thang đo

Từ kết quả nghiên cứu định tính các thang đo về KQCV, LD, HT, GB, GK và CN được điều chỉnh và bổ sung phù hợp với nghiên cứu.

3.3.5. Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát

Nội dung bảng câu hỏi khảo sát gồm 4 phần chính như sau:

Phần 1: Giới thiệu về tác giả, tên đề tài nghiên cứu.

Phần 2: Thông tin cá nhân, gồm giới tính, tuổi, trình độ học vấn, thu nhập

Phần 3: Gạn lọc

Phần 4: Nội dung khảo sát.

3.4. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

3.4.1 Phương pháp chọn mẫu

Kích thước mẫu: $n = 120$ quan sát.

Phương pháp chọn mẫu: phương pháp chọn mẫu thuận tiện

3.4.2. Phương pháp thu thập dữ liệu nghiên cứu sơ bộ

Để thu thập dữ liệu nghiên cứu, tác giả tiến hành khảo sát trực tiếp

3.4.3. Phương pháp phân tích dữ liệu nghiên cứu sơ bộ

Nghiên cứu định lượng chỉ dừng lại ở đánh giá độ tin cậy thang đo bằng phần mềm SmartPLS 4.0.

3.3.4. Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

3.4.4.1. Thống kê mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu được phân loại theo giới tính, tuổi, trình độ học vấn, thu nhập

3.4.4.2. Kiểm tra chất lượng biến quan sát

Kết quả đánh giá cho thấy hệ số tải ngoài của các thang đo đều lớn hơn 0,7, ngoại trừ GK6 (0,118 < 4: Loại) và MT5 (0,68 < 7: giữ lại) có giá trị thấp hơn.

3.4.4.3. Kiểm tra độ tin cậy của thang đo

Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo trong nghiên cứu ta thấy các hệ số Cronbach's Alpha đạt yêu cầu, hệ số thấp nhất là 0,767. Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) đều lớn hơn 0,7 chứng tỏ các thang đo được thiết kế đáng tin cậy và phù hợp để giải thích các khái niệm trong mô hình nghiên cứu. Ngoài ra, giá trị phương sai trích (AVE) các thang đo có chỉ số thấp nhất là 0,588. Do vậy, theo Fornell và Larcker (1981), các cấu trúc trong mô hình đảm bảo tính hội tụ.

3.5. Nghiên cứu định lượng chính thức

3.5.1. Thiết kế bảng câu hỏi

Nội dung bảng câu hỏi khảo sát chính thức gồm 4 phần.

3.5.2 Thiết kế mẫu

3.5.2.1. Kích thước mẫu

Cỡ mẫu được xác định theo Hair và cộng sự (2014):

$$N = 5 * n \text{ (n: số biến đo lường)}$$

3.5.2.2. Phương pháp chọn mẫu

Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng.

3.5.3. Thu thập dữ liệu nghiên cứu

Các bước thu thập dữ liệu nghiên cứu định lượng, bao gồm 2 bước cụ thể được trình bày như sau: Tác giả đã liên hệ Cục Thống kê TP.HCM để thu thập danh sách cập nhật các bệnh viện (công lập và tư nhân) đang hoạt động. Sau đó, tiến hành gửi bảng khảo sát và công văn chính thức đến các bệnh viện, kèm thư giới thiệu, cam kết bảo mật và hỗ trợ từ bộ phận hành chính hoặc cán bộ y tế quen biết nhằm nâng cao tỷ lệ phản hồi.

3.5.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Trình tự phân tích dữ liệu cho nghiên cứu định lượng chính thức sử dụng phương pháp phân tích PLS-SEM được thực hiện theo 3 bước.

Bước 1: Đánh giá mô hình đo lường

Bước 2: Đánh giá mô hình cấu trúc SEM

Bước 3: Kiểm định vai trò của biến trung gian

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Giới thiệu tổng quan về các bệnh viện trên địa bàn Thành Phố Hồ Chí Minh

4.1.1. Danh sách và chất lượng bệnh viện bệnh viện tại Tp HCM

4.1.2. Số nhân lực y tế do Tp. HCM quản lý

4.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức

Nghiên cứu chính thức với số bảng câu hỏi phát ra là 700 bảng khảo sát, kết quả tác giả thu về 405. Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức với cỡ mẫu $n = 405$ quan sát được phân loại theo giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn và thu nhập.

4.3. Đánh giá mô hình đo lường

4.3.1 Kiểm tra độ tin cậy và hội tụ của thang đo

Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo cho thấy hệ số tải ngoài của tất cả các thang đo đều lớn hơn 0,7. Điều này chỉ ra rằng các chỉ báo này đạt yêu cầu. Các hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn 0,7, với CR dao động từ 0,884 đến 0,924, cho thấy các thang đo đáng tin cậy và phù hợp để giải thích các khái niệm trong mô hình. Giá trị phương sai trích (AVE) của tất cả các thang đo đều lớn hơn 0,5, với giá trị thấp nhất đạt 0,655, khẳng định tính hội tụ của các cấu trúc trong mô hình theo tiêu chuẩn của Fornell và Larcker (1981).

4.3.2. Đánh giá độ phân biệt

Tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của AVE (từ 0,797 đến 0,832) lớn hơn các hệ số trong cùng cột, theo tiêu chuẩn của Fornell và Larcker (1981), khẳng định các thang đo đạt giá trị phân biệt. Đồng thời, chỉ số HTMT cao nhất là 0,645, nhỏ hơn ngưỡng 0,9, cho thấy các khái niệm nghiên cứu tuy có tương quan nhưng vẫn khác biệt, đảm bảo tính phân biệt rõ ràng.

4.4. Đánh giá mô hình cấu trúc (PLS - SEM)

4.4.1. Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến

Kết quả cho thấy tất cả các giá trị VIF đều nhỏ hơn 3, khẳng định mô hình không gặp hiện tượng đa cộng tuyến và các thang đo khái niệm đạt độ tin cậy.

4.4.2. Đánh giá hệ số xác định có điều chỉnh R^2

Phân tích cho thấy KQ được giải thích tốt bởi LD, HT với R-square adjusted đạt 0,509, tương ứng 50,9% biến thiên của KQ được giải thích bởi các biến này.

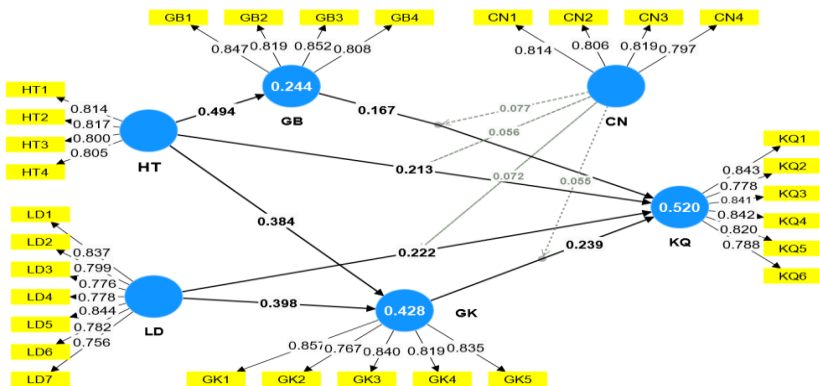
4.4.3. Đánh giá hệ số tác động f-square (f^2)

Bảng 4.12 cho thấy tác động của các biến trong mô hình ở các mức độ khác nhau. Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức thể hiện tác động mạnh đến các yếu tố tâm lý, trong khi mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên có ảnh hưởng trung bình. Sự gắn kết công việc tác động ở mức trung bình đến kết quả công việc, còn các yếu tố như sự gắn bó, hỗ trợ tổ chức và lãnh đạo chỉ có tác động yếu. Đáng chú ý, năng lực ứng dụng công nghệ số có ảnh hưởng rất yếu, cho thấy vai trò trực tiếp chưa rõ rệt trong việc cải thiện hiệu quả công việc

4.4.4. Mức độ dự báo mô hình Q^2

Bảng 4.13 cho thấy tất cả các biến phụ thuộc (GB, GK, KQ) đều có $Q^2 > 0$, chứng tỏ mô hình có khả năng dự báo. Cụ thể, GB ($Q^2 = 0.264$) và GK ($Q^2 = 0.281$) đạt mức dự báo trung bình, trong khi KQ ($Q^2 = 0.340$) tiệm cận ngưỡng cao. Điều này cho thấy các yếu tố LMX, POS thông qua SGBTC và SHTCV có thể dự báo hiệu quả công việc nhân viên trong bệnh viện. Ngược lại, các biến độc lập như CN, HT, LD có $Q^2 = 0$, phù hợp với vai trò ngoại sinh trong mô hình. Tổng thể, mô hình không chỉ giải thích tốt mà còn có giá trị ứng dụng thực tiễn trong dự báo.

4.4.5. Kiểm định bootstrapping



(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu)

Sơ đồ 4.1: Hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc

4.4.6. Kiểm định giả thuyết

Luận án sử dụng hệ số β và p-value từ phân tích dữ liệu bằng SmartPLS để kiểm định các giả thuyết. Kết quả trong nghiên cứu cho thấy tất cả các hệ số đường dẫn đều dương, phản ánh các mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu có tính thuận chiều. Do đó, các giả thuyết nghiên cứu đề xuất đều được chấp nhận.

4.5. Mức độ tác động giữa các khái niệm nghiên cứu

Kết quả này nhấn mạnh rằng GB và GK đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối và thúc đẩy tác động tích cực của LD, HT đến KQ công việc của nhân viên.

Bảng 4.18. Tổng mức tác động

Đường dẫn	Hệ số β	P values
HT -> KQ	0.359	0.000
LD -> KQ	0.386	0.000
HT -> GB	0.327	0.000
HT -> GK	0.384	0.000
LD -> GB	0.416	0.000
LD -> GK	0.397	0.000
GB -> KQ	0.167	0.000
GK -> KQ	0.239	0.000
CN x GB -> KQ	0.078	0.000
CN x GK -> KQ	0.055	0.000
CN x LD -> KQ	0.072	0.000
CN x HT -> KQ	0.056	0.000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

4.6. Kiểm định sự khác biệt

4.6.1. Kiểm định sự khác biệt theo giới tính

Bảng 4.17 cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nhân viên nam và nữ trong các mối quan hệ của mô hình nghiên cứu, khi tất cả giá trị p đều lớn hơn 0.05. Mặc dù tồn tại một vài chênh lệch nhỏ về hệ số, các khác biệt này không đủ để kết luận giới tính là yếu tố điều tiết. Điều này cho thấy các yếu tố tổ chức ảnh hưởng đến

gắn bó, gắn kết và kết quả công việc một cách tương đồng giữa hai giới. Do đó, các chính sách quản lý và phát triển nhân sự tại bệnh viện có thể áp dụng đồng bộ, không cần điều chỉnh theo giới tính.

4.6.2. Kiểm định sự khác biệt theo tuổi

Kết quả cho thấy phần lớn các mối quan hệ trong mô hình không khác biệt đáng kể giữa các nhóm tuổi ($p > 0.05$), tuy nhiên vẫn có một số khác biệt quan trọng. Cụ thể, ảnh hưởng của hỗ trợ tổ chức (HT) đến gắn kết công việc (GK) mạnh hơn ở nhóm 41- 60 tuổi so với nhóm trẻ, cho thấy người lớn tuổi nhạy cảm hơn với sự hỗ trợ từ tổ chức. Tương tự, so sánh nhóm 31- 40 và 41- 60 cũng cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa trong tác động HT $\rightarrow$ GK. Ngược lại, tác động GK $\rightarrow$ KQ mạnh nhất ở nhóm 18 - 30, phản ánh vai trò nổi bật của động lực công việc và cơ hội học hỏi với người trẻ. Dù tác động tương tác của năng lực công nghệ số (CN) chưa có ý nghĩa thống kê, nhưng một số xu hướng đáng chú ý cho thấy nhóm trung niên tận dụng công nghệ hiệu quả hơn nhóm trẻ. Nhìn chung, kết quả phản ánh sự khác biệt về cơ chế tâm lý và hành vi giữa các nhóm tuổi, gợi ý cần cá nhân hóa chính sách quản trị nhân sự.

4.6.3. Kiểm định sự khác biệt theo trình độ học vấn

Phân tích đa nhóm theo trình độ học vấn cho thấy các mối quan hệ trong mô hình có sự khác biệt rõ rệt. Cụ thể, ảnh hưởng của sự gắn kết công việc đến kết quả công việc mạnh hơn ở nhóm có trình độ đại học và sau đại học so với nhóm dưới đại học. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và sự gắn bó, cũng như giữa lãnh đạo và gắn kết công việc, có tác động lớn hơn ở nhóm trình độ thấp, phản ánh sự phụ thuộc nhiều hơn vào lãnh đạo. Ngoài ra, nhóm dưới đại học có xu hướng tận dụng công nghệ để bù đắp hạn chế chuyên môn. Điều này cho thấy trình độ học vấn ảnh hưởng đến cách nhân viên phản ứng với các yếu tố tổ chức và chuyển hóa thành hiệu quả công việc.

4.6.4. Kiểm định sự khác biệt theo thu nhập

Phân tích đa nhóm theo thu nhập cho thấy sự khác biệt đáng kể trong cách các yếu tố tác động đến kết quả công việc. Nhân viên thu nhập cao chuyển hóa gắn kết công việc và gắn bó tổ chức thành hiệu quả tốt hơn, đồng thời phản ứng tích cực hơn với hỗ trợ từ tổ chức. Ngược lại, nhóm thu nhập thấp phụ thuộc nhiều vào lãnh đạo để hình thành gắn bó và tận dụng công nghệ số như công cụ bù đắp hạn chế chuyên môn. Nhìn chung, thu nhập ảnh hưởng rõ rệt đến cơ

chế động lực: nhóm thu nhập thấp cần định hướng và hỗ trợ trực tiếp, trong khi nhóm thu nhập cao được thúc đẩy bởi môi trường làm việc chuyên nghiệp và chính sách đãi ngộ.

4.7. Phân tích vai trò biến điều tiết

Bảng 4.23 cho thấy năng lực công nghệ số (CN) đóng vai trò điều tiết tích cực và có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức (GB, GK, LD, HT) và kết quả công việc (KQ). Khi nhân viên có khả năng sử dụng tốt các công cụ công nghệ như phần mềm y tế, hệ thống đánh giá, hoặc nền tảng hỗ trợ nội bộ, thì sự gắn bó, gắn kết công việc, quan hệ lãnh đạo và cảm nhận hỗ trợ từ tổ chức sẽ chuyển hóa hiệu quả hơn thành kết quả công việc. CN không chỉ là công cụ làm việc mà còn là yếu tố thúc đẩy tâm lý tích cực và hiệu suất. Trong bối cảnh chuyển đổi số ngành y tế, việc đào tạo và nâng cao năng lực số cần trở thành ưu tiên trong chiến lược nhân sự tại bệnh viện.

4.8. Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.8.1. Thảo luận về mô hình nghiên cứu

4.8.1.1. Điểm giống nhau giữa kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước đây

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả hỗ trợ tổ chức (HT) và lãnh đạo (LD) đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến kết quả công việc (KQ), cả trực tiếp lẫn gián tiếp thông qua hai yếu tố trung gian là gắn bó tổ chức (GB) và gắn kết công việc (GK). Phát hiện này phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964) và được tiếp nối bởi Eisenberger và cộng sự (1986, 1997), Rhoades & Eisenberger (2002), Wayne et al. (1997), trong đó nhấn mạnh mối quan hệ qua lại giữa tổ chức và nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng sự trung thành và hiệu suất làm việc cao hơn.

Đồng thời, vai trò trung gian của GK và GB cũng đã được ghi nhận trong nhiều nghiên cứu như Meyer & Allen (1991) về mô hình cam kết ba thành phần, và Shuck et al. (2017) về lý thuyết gắn kết công việc, cho thấy nhân viên gắn bó và gắn kết cao thường làm việc tận tâm và chủ động hơn. Đặc biệt, yếu tố lãnh đạo (LD) được khẳng định là có ảnh hưởng mạnh đến cảm xúc và động lực làm việc - như trong nghiên cứu của Avolio & Bass (2004) về lãnh đạo chuyển hóa, và Sun et al. (2024), người chỉ ra rằng chiến lược lãnh đạo hiệu quả

có thể thúc đẩy hành vi công dân tổ chức thông qua việc nâng cao sự tự tin và mức độ gắn kết.

4.8.1.2. Điểm khác nhau giữa kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước đây

Một điểm khác biệt nổi bật của nghiên cứu hiện tại so với các công trình trước là việc tích hợp biến điều tiết “Năng lực ứng dụng công nghệ số” (CN) - phản ánh khả năng sử dụng công nghệ và thích ứng với chuyển đổi số của nhân viên trong bối cảnh bệnh viện. Khác với các nghiên cứu trước như Meyer & Allen (1991), Shuck et al. (2017) hay Avolio & Bass (2004) vốn chủ yếu tập trung vào yếu tố tâm lý - tổ chức, nghiên cứu này mở rộng theo hướng hiện đại hóa, phù hợp với bối cảnh ngành y tế Việt Nam đang đẩy mạnh chuyển đổi số. Việc đưa CN vào mô hình thể hiện cách tiếp cận mới, bổ sung khoảng trống lý thuyết còn bỏ ngỏ.

Kết quả cho thấy CN có vai trò điều tiết tích cực và có ý nghĩa thống kê trong các mối quan hệ giữa hỗ trợ tổ chức, lãnh đạo, gắn bó, gắn kết và kết quả công việc, điều chưa từng được phân tích sâu trong các mô hình hành vi tổ chức truyền thống, đặc biệt ở lĩnh vực y tế Việt Nam.

Bên cạnh đó, nghiên cứu còn áp dụng phân tích đa nhóm (MGA) theo các biến nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn và thu nhập - điều mà nhiều nghiên cứu trước như Wayne et al. (1997) hay Rhoades & Eisenberger (2002) thường chưa đi sâu hoặc chỉ dừng ở mức mô tả. Nhờ đó, nghiên cứu không chỉ kiểm định mô hình tổng quát mà còn làm rõ sự khác biệt trong cách các nhóm nhân viên phản ứng với yếu tố tổ chức, góp phần nâng cao hiệu quả hoạch định chính sách nhân sự trong môi trường bệnh viện công và tư.

4.8.2. Thảo luận về thang đo

4.8.2.1. Kết quả công việc của nhân viên

Bảng 4.24 cho thấy mức trung bình thang đo Kết quả công việc (KQ) đạt 3,62, phản ánh sự tự đánh giá khá tích cực của nhân viên, dù chưa thật sự cao. KQ5 (khả năng làm việc nhóm) là khía cạnh nổi bật nhất, cho thấy tinh thần hợp tác tốt. Trong khi đó, KQ6 (xử lý tình huống) và KQ2 (duy trì tinh thần làm việc) có điểm thấp hơn, gợi ý về nhu cầu nâng cao năng lực ứng biến và duy trì động lực. Độ lệch chuẩn ở mức trung bình, cho thấy sự khác biệt cá nhân trong đánh giá

hiệu quả công việc. Kết quả này giúp nhà quản lý xác định rõ các khía cạnh cần hỗ trợ và cải thiện trong đội ngũ nhân sự.

4.8.2.2. Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức

Bảng 4.25 cho thấy mức trung bình nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đạt 3,49, phản ánh đánh giá ở mức trung bình khá. Nhân viên cảm nhận tích cực nhất về chính sách phúc lợi, nhưng mức độ phân hóa cao cho thấy chưa đồng đều giữa các cá nhân. Ngược lại, cơ hội đào tạo được đánh giá thấp nhất, hàm ý đây là điểm cần cải thiện. Nhìn chung, tổ chức đã tạo được nền tảng hỗ trợ nhất định, nhưng cần tập trung hơn vào phát triển chuyên môn, ghi nhận nỗ lực và cải thiện môi trường làm việc.

4.8.2.3. Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên

Bảng 4.26 cho thấy mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên được đánh giá ở mức trung bình khá (3,54), phản ánh xu hướng tích cực nhưng chưa nổi bật. Nhân viên đánh giá cao vai trò định hướng và hỗ trợ của lãnh đạo, đặc biệt ở việc xác định vị trí công việc và giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, cảm nhận về sự công nhận tiềm năng và mối quan hệ gần gũi còn thấp, cho thấy vẫn tồn tại khoảng cách trong giao tiếp và động lực. Đề nâng cao chất lượng quan hệ này, lãnh đạo cần tăng cường minh bạch, công nhận cá nhân và củng cố niềm tin trong đội ngũ nhân viên.

4.8.2.4. Sự gắn bó của nhân viên

Bảng 4.27 cho thấy mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức được đánh giá khá cao, với điểm trung bình tổng thể đạt 3,79. Nhân viên thể hiện sự đồng thuận mạnh mẽ với mục tiêu và giá trị tổ chức, cùng với xu hướng trung thành lâu dài. Tuy nhiên, cảm giác tự hào khi là thành viên tổ chức vẫn chưa thật sự nổi bật, cho thấy cần cải thiện thêm về hình ảnh và sự ghi nhận. Kết quả này gợi ý rằng tổ chức nên tiếp tục xây dựng văn hóa tích cực và củng cố sự kết nối cảm xúc để duy trì lực lượng lao động ổn định và tăng hiệu quả công việc.

4.8.2.5. Sự gắn kết công việc

Bảng 4.28 cho thấy mức độ gắn kết công việc của nhân viên đạt trung bình 3,74, phản ánh sự gắn bó tương đối cao với công việc hiện tại. Nhân viên có xu hướng xem công việc là trung tâm cuộc sống và có mối liên hệ cảm xúc sâu sắc. Tuy nhiên, mức độ tham gia chủ động vẫn còn hạn chế ở một bộ phận nhân viên, thể hiện qua điểm thấp của biến GK2. Điều này cho thấy tổ chức cần tạo thêm cơ hội để nhân viên

tham gia sâu hơn vào chuyên môn và quá trình ra quyết định, từ đó nâng cao động lực và hiệu quả làm việc lâu dài.

4.8.2.6. Năng lực ứng dụng công nghệ số

Bảng 4.29 cho thấy năng lực ứng dụng công nghệ số của nhân viên đạt mức khá tốt với điểm trung bình 3,67, phản ánh khả năng thích nghi và sử dụng công nghệ trong công việc hằng ngày. Nhân viên thể hiện rõ kỹ năng sử dụng hạ tầng CNTT và khả năng điều chỉnh linh hoạt khi công việc thay đổi. Tuy nhiên, kỹ năng triển khai công nghệ vào chuyên môn vẫn còn hạn chế ở một số người, thể hiện qua điểm thấp và độ phân tán cao ở biến CN4. Kết quả này gợi ý rằng tổ chức cần tăng cường đào tạo chuyên sâu để nâng cao năng lực công nghệ ứng dụng trong thực tiễn.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

nghiên cứu khẳng định mô hình đề xuất phù hợp và có ý nghĩa thống kê, với dữ liệu từ 405 nhân viên bệnh viện tại TP. HCM. Các mối quan hệ giữa lãnh đạo, hỗ trợ tổ chức và kết quả công việc đều được kiểm chứng, trong đó gắn bó và gắn kết công việc đóng vai trò trung gian. Năng lực ứng dụng công nghệ số cho thấy vai trò điều tiết tích cực trong tất cả các mối quan hệ. Giá trị R^2 đạt 0,509 cho thấy mô hình có mức độ giải thích tốt. Phân tích đa nhóm cũng chỉ ra một số khác biệt theo nhân khẩu học, từ đó đề xuất hàm ý quản trị phù hợp với từng đối tượng nhân sự.

5.2. Hàm ý quản trị

5.2.1. Hàm ý về kết quả công việc của nhân viên

Từ kết quả nghiên cứu, các bệnh viện cần chú trọng: (1) tổ chức đào tạo thực tiễn định kỳ để nâng cao khả năng ứng phó tình huống cho nhân viên; (2) cải thiện tinh thần và động lực làm việc thông qua chăm sóc sức khỏe tâm lý và chính sách khen thưởng phù hợp; (3) phát huy văn hóa hợp tác nhóm bằng cơ chế phối hợp liên khoa và sinh hoạt chuyên môn; (4) gắn kết kết quả công việc với sự hài lòng bệnh nhân bằng hệ thống phản hồi minh bạch; và (5) xây dựng chiến lược nhân sự dài hạn kết hợp phát triển chuyên môn, cải thiện môi trường làm việc và ứng dụng công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả toàn diện.

5.2.2. Hàm ý về nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức

Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị nổi bật gồm: (1)

nâng cao cơ hội đào tạo - phát triển chuyên môn thông qua kế hoạch bài bản và hỗ trợ thi chứng chỉ; (2) cải thiện cơ chế ghi nhận - khen thưởng theo hướng minh bạch, kịp thời và lan tỏa văn hóa trân trọng; (3) nâng cấp môi trường làm việc và trang thiết bị để giảm áp lực, rủi ro nghề nghiệp; (4) phát huy chính sách phúc lợi toàn diện, hỗ trợ cả tinh thần, sức khỏe và đời sống nhân viên; và (5) xây dựng văn hóa hỗ trợ trong tổ chức thông qua hành động cụ thể từ lãnh đạo và đồng nghiệp.

5.2.3. Hàm ý về mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên

Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất gồm: (1) tăng cường phát triển nhân viên thông qua cố vấn, đào tạo cá nhân hóa và cơ hội thăng tiến; (2) củng cố niềm tin vào lãnh đạo bằng sự minh bạch, lắng nghe và nhất quán trong hành động; (3) phát huy vai trò hỗ trợ công việc của lãnh đạo kèm theo cơ chế phản hồi thường xuyên; (4) xây dựng văn hóa lãnh đạo chia sẻ, đồng hành, quan tâm đến cả tinh thần và cảm xúc nhân viên; (5) kết hợp hiệu quả giữa lãnh đạo chính thức và phi chính thức để lan tỏa uy tín, thu hẹp khoảng cách và tăng sự gắn kết tổ chức.

5.2.4. Hàm ý về sự gắn bó của nhân viên

Từ kết quả thảo luận, nghiên cứu đưa ra các hàm ý quản trị quan trọng như: khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào hoạt động tổ chức để tăng mức độ gắn bó; duy trì sự đồng thuận về giá trị và mục tiêu thông qua truyền thông minh bạch; nâng cao niềm tự hào về tổ chức bằng cách tôn vinh thành tựu và xây dựng thương hiệu nội bộ; củng cố lòng trung thành với chính sách nhân sự ổn định và cơ hội phát triển nghề nghiệp; cuối cùng, phát triển văn hóa làm việc tích cực, đoàn kết và đặt nhân viên làm trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực.

5.2.5. Hàm ý về sự gắn kết công việc

Từ kết quả thảo luận, một số hàm ý quản trị gồm: phát huy niềm tự hào và ý nghĩa nghề nghiệp thông qua truyền thông và tôn vinh cống hiến; khuyến khích sự tham gia chủ động của nhân viên vào hoạt động chuyên môn và cải tiến quy trình; cân bằng khối lượng công việc để giảm áp lực và duy trì sự gắn kết; xây dựng môi trường làm việc nuôi dưỡng đam mê, sáng tạo và phát triển nghề nghiệp; đồng thời, đẩy mạnh văn hóa tổ chức gắn liền với sứ mệnh, tạo nền tảng bền vững cho sự gắn kết lâu dài.

5.2.6. Hàm ý về năng lực ứng dụng công nghệ số

Từ kết quả thảo luận, các hàm ý quản trị chính bao gồm: đầu tư đào tạo chuyên sâu về công nghệ số y tế (AI, hồ sơ điện tử, dữ liệu lớn); khuyến khích tiếp cận và ứng dụng công nghệ mới thông qua thực hành và hội thảo; phát huy năng lực sẵn có bằng cách nâng cấp hạ tầng thân thiện; xây dựng văn hóa làm việc gắn với công nghệ số; và phát triển chiến lược dài hạn nâng cao năng lực số cho nhân viên, bắt đầu từ việc đánh giá đầu vào để thiết kế chương trình đào tạo phù hợp theo từng nhóm trình độ.

5.2.7. Hàm ý về mô hình nghiên cứu

5.2.7.1. Hàm ý quản trị từ kết quả tác động trực tiếp

Kết quả cho thấy lãnh đạo và hỗ trợ tổ chức tác động tích cực đến gắn bó, gắn kết và hiệu quả công việc. Bệnh viện cần phát triển lãnh đạo biết lắng nghe, tăng hỗ trợ môi trường làm việc và ưu tiên nâng cao gắn kết qua thiết kế công việc ý nghĩa.

5.2.7.2. Hàm ý quản trị từ kết quả tác động gián tiếp

Kết quả nghiên cứu cho thấy các bệnh viện cần tăng cường hỗ trợ công việc, duy trì phúc lợi và văn hóa công nhận, đồng thời phát huy vai trò lãnh đạo để thúc đẩy gắn kết và hiệu quả làm việc. Quản lý nhân sự nên hài hòa giữa cảm xúc và nhiệm vụ, giúp nhân viên gắn bó và cống hiến.

5.2.7.3. Hàm ý quản trị từ kết quả vai trò biến điều tiết

Năng lực công nghệ số có vai trò điều tiết tích cực, giúp tăng hiệu quả tác động của các yếu tố tổ chức đến kết quả công việc. Do đó, các bệnh viện cần xem đây là năng lực cốt lõi, tích hợp vào chiến lược nhân sự thông qua đào tạo bắt buộc và ứng dụng công nghệ vào quản lý, lãnh đạo, khen thưởng và hỗ trợ chuyên môn. Đồng thời, cần xây dựng văn hóa số và có chiến lược dài hạn cho chuyển đổi số toàn diện.

5.2.8. Hàm ý về sự khác biệt

5.2.8.1. Hàm ý về giới tính

Không có khác biệt ý nghĩa giữa nam và nữ trong các mối quan hệ mô hình, cho thấy tác động của yếu tố tổ chức là đồng đều. Do đó, bệnh viện có thể thiết kế chính sách nhân sự nhất quán, không phân biệt giới. Việc đánh giá năng lực và phát triển nguồn nhân lực nên dựa vào năng lực thực tế và cam kết công việc. Đồng thời, tăng cường truyền thông nội bộ về bình đẳng giới sẽ giúp củng cố văn hóa hòa nhập và công bằng trong tổ chức.

5.2.8.2. Hàm ý về tuổi

Nhân viên trẻ phản ứng mạnh với hỗ trợ tổ chức, trong khi nhóm lớn tuổi cần sự ổn định và công nhận. Do đó, tổ chức nên phân hóa chiến lược theo độ tuổi: nhóm trẻ cần được đào tạo, hướng dẫn và tạo cơ hội phát triển; nhóm lớn tuổi nên được trao quyền, ghi nhận và tạo môi trường làm việc ổn định. Việc cá nhân hóa theo độ tuổi sẽ giúp nâng cao sự gắn kết và tối ưu hóa hiệu suất làm việc trong tổ chức.

5.2.8.3. Hàm ý về trình độ học vấn

Nhân viên có trình độ cao kỳ vọng cao hơn về lãnh đạo, hỗ trợ và môi trường học tập. Do đó, cần xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp, tạo điều kiện tham gia các dự án, đào tạo chuyên sâu và văn hóa học hỏi liên tục. Với nhóm dưới đại học, cần có chính sách hỗ trợ thực tế, dễ tiếp cận và chú trọng đào tạo kỹ năng ứng dụng. Thiết kế chính sách theo trình độ học vấn sẽ giúp phát huy tiềm năng từng nhóm hiệu quả hơn.

5.2.8.4. Hàm ý về thu nhập

Nhân viên thu nhập thấp phản ứng tích cực với hỗ trợ tổ chức nên cần duy trì các chính sách tài chính, đào tạo và phúc lợi. Với nhóm thu nhập cao, vai trò của lãnh đạo cần được phát huy để giữ chân và tạo động lực. Ngoài ra, nên thiết kế chính sách linh hoạt theo mức thu nhập và chuyển hướng sang trao quyền, cơ hội thăng tiến và ghi nhận thành tựu để khuyến khích nhóm có thu nhập trung - cao tiếp tục cống hiến.