

Tác dụng của phong thái lãnh đạo theo kiểu tiếp cận trao đổi và chuyển biến lên động lực làm việc và gắn kết nguồn nhân lực tại các Bệnh Viện công lập

Phan Cảnh Pháp¹, Huỳnh Chí Dũng², Mai Ngọc Khương³

Tóm tắt:

Đặt vấn đề: Có rất nhiều yếu tố, nhiều phong cách lãnh đạo tác động đến động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu này nhằm xác định các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo theo kiểu tiếp cận trao đổi và chuyển biến có tác động, mức độ và chiều hướng tác động của nó đến động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên y tế tại các bệnh viện công để đưa ra hàm ý quản trị.

Phương pháp: Nghiên cứu định lượng, mô tả cắt ngang; xử lý số liệu bằng phần mềm Smart PLS 3.0 với số lượng mẫu là 938 nhân viên y tế tại 5 bệnh viện công trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Thực hiện Bootstrapping không tham số 2.000 lần lặp lại để kiểm định thang đo, mô hình cấu trúc và các giả thuyết.

Kết quả: Yếu tố Thưởng theo thành tích (0.170) và Kích thích trí tuệ (0.179) tác động tích cực đến Động lực làm việc, 2 yếu tố tác động tiêu cực đến Động lực làm việc là Phong cách lãnh đạo tự do (-0.308) và Ảnh hưởng lý tưởng hành vi (-0.150). Chỉ có yếu tố Thưởng theo thành tích (0.184) là có tác động tích cực lên Sự gắn kết của nhân viên y tế tại các bệnh viện công lập. Nghiên cứu cũng cho thấy có tác động tích cực với mức độ khá mạnh của Động lực lên Sự gắn kết (0.400). Thưởng theo thành tích là yếu tố có tác động tích cực đến cả Động lực làm việc và Sự gắn kết, Phong cách lãnh đạo tự do tác động tiêu cực đến Động lực là việc với mức độ mạnh nhất.

Khuyến nghị: Người lãnh đạo cần ưu tiên quan tâm việc Thưởng theo thành tích trong hoạt động lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo tự do và Ảnh hưởng lý tưởng hành vi có tác động tiêu cực đến động lực làm việc người lãnh đạo nên tránh sử dụng các hành vi này.

Từ khóa: lãnh đạo trao đổi, lãnh đạo chuyển hóa, động lực làm việc, sự gắn kết trong công việc

Transactional and transformational leadership affects medical staff's work motivation and job engagement at public hospitals

Phan Cảnh Pháp¹, Huỳnh Chí Dũng², Mai Ngọc Khương³

Abstract:

***Background:** There are many factors, many leadership styles that influence work motivation and engagement. This study aims to identify which leadership behaviors significantly affect work motivation and engagement, the extent and direction of their affect medical staff's work motivation, and engagement at public hospitals to make governance implications.

***Methodology:** This quantitative study with a sample size of 938 surveys collected from the medical staff of 05 public hospitals in Ho Chi Minh City. The least-squares method of PLS-SEM was used with Smart PLS 3.0 software, non-parametric Bootstrapping with 2,000 repetitions for evaluation and validation of scales and tests of hypotheses.

***Results:** The research results show that contingent reward (0.170) and intellectual stimulation (0.179) positively affect work motivation. 02 factors significantly and negatively affect work motivation are laissez-faire (-0.308) and ideal behavioral influence (-0.150). In addition, the contingent reward positively affects the engagement of medical staff in public hospitals. The study also shows a strong positive effect of work motivation on job engagement (0.400). The contingent rewards are factors that have a positive impact on both work motivation and engagement,

***Recommendation:** Leaders should prioritize contingent rewards in leadership activities. Laissez-faire style and idealized behaviors hurt work motivation. Leaders should avoid using these behaviors.

Key words: transactional leadership, transformational leadership, work motivation, job engagement

Tác giả:

1. Bệnh viện Thống Nhất
2. Đài Tiếng nói Nhân dân, Thành phố Hồ Chí Minh
3. Trường Đại học Quốc Tế - Đại học Quốc Gia, Thành phố Hồ Chí Minh

1. Đặt vấn đề

Lãnh đạo giữ vai trò rất quan trọng đối với kết quả thực hiện nhiệm vụ của mỗi tổ chức, là một trong những yếu tố có nhiều ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên. Trên thế giới đã có rất nhiều nghiên cứu về hành vi lãnh đạo, trong đó nhiều tác giả nghiên cứu về hành vi lãnh đạo theo kiểu tiếp cận trao đổi và chuyển biến đối với động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên¹. Hiện nay, ở nước ta,

tình trạng giảm động lực làm việc, giảm sự gắn kết của nhân viên y tế dẫn đến tình trạng chảy máu chất xám từ bệnh viện công sang bệnh viện tư đang là một vấn đề nóng. Lãnh đạo các bệnh viện công đang rất trăn trở để tìm kiếm các giải pháp nhất là các phương thức lãnh đạo, quản lý để giải quyết vấn đề nói trên. Tuy nhiên, chúng tôi chưa tìm thấy nghiên cứu nào về mảng đề tài này trong lĩnh vực y tế được công bố.

Do đó, việc thực hiện nghiên cứu này là rất cần

thiết, nhằm xác định các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo theo kiểu tiếp cận trao đổi và chuyển biến có ảnh hưởng, chiều hướng và mức độ ảnh hưởng của nó đến động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên y tế. Đồng thời xem xét sự tác động của động lực làm việc đối với sự gắn kết. Nó sẽ cung cấp thêm bằng chứng khoa học giúp cho các nhà quản lý lĩnh vực y tế công xây dựng mô hình lãnh đạo phù hợp góp phần giải quyết những khó khăn đang đặt ra hiện nay.

1.1. Động lực và sự gắn kết

1.1.1. Khái niệm về động lực

Động lực là sự tăng cường tính kiên trì, sự cố gắng nỗ lực của cá nhân để hướng tới đạt được một mục tiêu nhất định. Động lực bắt nguồn từ một nhu cầu phải được đáp ứng, và dẫn đến một hành vi cụ thể. Động lực là xu hướng thúc đẩy và sự cố gắng nhằm đạt được mong muốn hoặc mục tiêu nhất định².

Chúng tôi đề xuất 8 yếu tố sau để đo lường động lực làm việc: Mong được công nhận và đánh giá đúng về những đóng góp của mình; Mong thường xuyên nhận được các thông báo, thông tin chính xác về bệnh viện; Mong cấp trên cư xử cởi mở và xây dựng lòng tin với cấp dưới nhiều hơn; Mong mọi người trong bệnh viện được đối xử một cách công bằng; Mong có được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống; Mong công việc hiện tại của mình luôn ổn định; Mong nhận được lương tương xứng với trình độ học vấn, sự tận tụy, kinh nghiệm và chức vụ của mình.

1.1.2. Khái niệm về sự gắn kết

Sự gắn kết là một mối quan hệ trao đổi giữa cá nhân đối với tổ chức và ngược lại. Sự gắn kết là một trong những yếu tố quan trọng giúp cá

nhân và tổ chức hoàn thành tốt nhiệm vụ³.

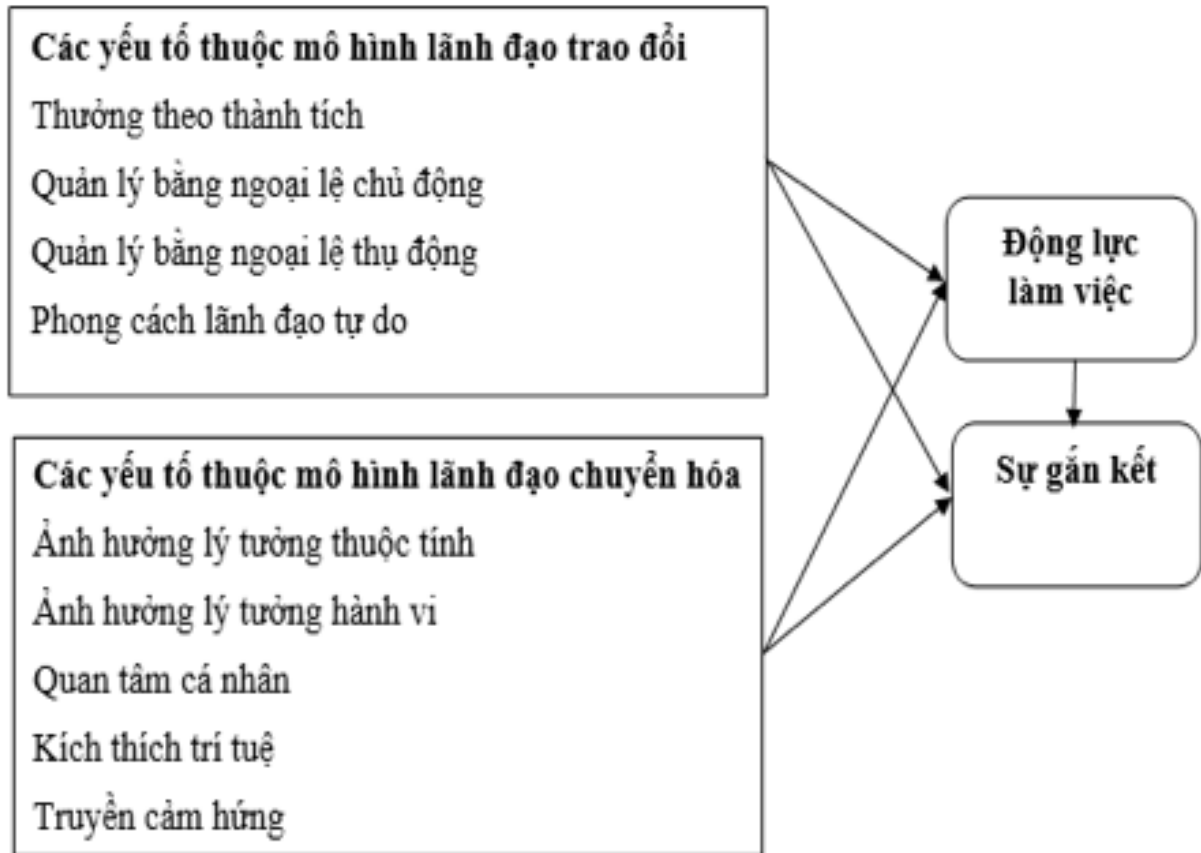
Chúng tôi đề xuất 6 yếu tố sau để đo lường sự gắn kết của nhân viên: Sẵn sàng dành cả cuộc đời còn lại để phục vụ bệnh viện; Thực sự cảm thấy những vấn đề trong bệnh viện này chính là vấn đề của mình; Cảm thấy mình là thành viên của một đại gia đình bệnh viện; Cảm thấy mình có tình cảm với bệnh viện; Làm việc với bệnh viện có ý nghĩa rất lớn đối với tôi; Cảm nhận được mình thuộc về bệnh viện.

1.2. Phong cách lãnh đạo, mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Người lãnh đạo tiếp cận trao đổi thường sử dụng quyền lực để khen thưởng hoặc trừng phạt các cá nhân nhằm đáp ứng các yêu cầu cụ thể và mục tiêu đặt ra⁴. Lãnh đạo trao đổi gồm 3 thành phần: khen thưởng, quản lý bằng ngoại lệ (thụ động, chủ động) và phong cách lãnh đạo tự do.

Phong cách lãnh đạo chuyển biến là lãnh đạo hướng tới mục tiêu lâu dài mang tính chiến lược, người lãnh đạo quan tâm dẫn dắt, thay đổi những người đi theo họ để thay đổi tổ chức theo hướng phát triển tích cực, tốt đẹp hơn. Các nhà lãnh đạo chuyển biến truyền đạt các giá trị và nhiệm vụ cho từng thành viên trong nhóm công việc ở mức rõ ràng cao hơn. Họ tìm cách tạo ra thỏa thuận trong tổ chức và phát triển các kỹ năng, nguồn lực của nhân viên để đáp ứng tốt hơn yêu cầu trong tương lai. Lãnh đạo chuyển biến có các thành phần khác nhau: Ảnh hưởng lý tưởng hóa; Truyền cảm hứng; Kích thích trí tuệ; Quan tâm cá nhân.⁵

Trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trên, chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu

1.3. Thưởng theo thành tích với động lực làm việc và sự gắn kết

Nhà lãnh đạo cố gắng đạt được sự đồng ý từ những người theo họ về những gì phải thực hiện được và những nỗ lực của nhân viên được trao đổi cụ thể bằng phần thưởng ¹. Chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H1a. Thưởng theo thành tích tác động tích cực đến động lực làm việc

H1b. Thưởng theo thành tích tác động tích cực đến sự gắn kết

1.4. Quản lý theo ngoại lệ chủ động

Là nhà lãnh đạo quản lý bằng ngoại lệ chủ động sử dụng hình thức theo dõi theo dõi chặt chẽ các lỗi hoặc các vi phạm quy tắc và sau đó có

hành động khắc phục ¹. Quản lý ngoại lệ chủ động có mức độ tác động tích cực và vừa phải có ý nghĩa với động lực và sự cam kết đối với tổ chức ⁶. Chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H2a. Quản lý theo ngoại lệ chủ động tác động tích cực đến động lực làm việc

H2b. Quản lý theo ngoại lệ chủ động tác động tích cực đến sự gắn kết

1.5. Quản lý theo ngoại lệ thụ động

Nhà lãnh đạo sử dụng hình thức thụ động theo dõi chặt chẽ các khuyết điểm, hạn chế nhưng chỉ can thiệp sau khi các tiêu chuẩn chưa được đáp ứng hoặc có vấn đề phát sinh ¹. Yếu tố ngoại lệ thụ động tác động ngược chiều với động lực làm việc ⁶ và sự cam kết đối với tổ chức. Chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H3a. Quản lý theo ngoại lệ thu động tác động tiêu cực đến động lực làm việc

H3b. Quản lý theo ngoại lệ thu động tác động tiêu cực đến sự gắn kết

1.6. Phong cách lãnh đạo tự do

Yếu tố này đề cập đến nhà lãnh đạo cho thấy không có sự đóng góp của mình¹, né tránh việc đưa ra quyết định, lãnh đạo không cần giải quyết các công việc của đơn vị nếu nó không có vấn đề gì. Chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H4a. Phong cách lãnh đạo tự do tác động tiêu cực đến động lực làm việc

H4b. Phong cách lãnh đạo tự do tác động tiêu cực đến sự gắn kết

1.7. Ảnh hưởng lý tưởng thuộc tính

Người lãnh đạo đóng vai trò là hình mẫu cho những người theo dõi họ. Các nhà lãnh đạo được ngưỡng mộ, tôn trọng và đáng tin cậy về thuộc tính phẩm chất⁴. Ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng phẩm chất tác động cùng chiều đến động lực làm việc và sự cam kết đối với tổ chức và sự cam kết đối với tổ chức⁶. Chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H5a. Ảnh hưởng lý tưởng thuộc tính tác động tích cực đến động lực làm việc

H5b. Ảnh hưởng lý tưởng thuộc tính tác động tích cực đến sự gắn kết

1.8. Ảnh hưởng lý tưởng hành vi

Hành vi của người lãnh đạo được xem là hình mẫu cho nhân viên⁴. Ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng hành vi tác động cùng chiều đến động lực làm việc và sự cam kết đối với tổ chức⁶. Chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H6a. Ảnh hưởng lý tưởng hành vi tác động tích

cực đến động lực làm việc

H6b. Ảnh hưởng lý tưởng hành vi tác động tích cực đến sự gắn kết

1.9. Quan tâm cá nhân

Nhà lãnh đạo chú ý đến đặc điểm từng người nhân viên, nâng cao thành tích cho họ bằng cách huấn luyện viên hoặc làm cố vấn, hướng dẫn, giúp đỡ họ¹. Quan tâm cá nhân tác động cùng chiều đến động lực làm việc và sự cam kết đối với tổ chức⁶. Chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H7a. Quan tâm cá nhân tác động tích cực đến động lực làm việc

H7b. Quan tâm cá nhân tác động tích cực đến sự gắn kết.

1.10. Kích thích trí tuệ

Người lãnh đạo kích thích những nỗ lực của nhân viên để đổi mới và sáng tạo bằng cách đặt câu hỏi về các giả định, sửa chữa các vấn đề, và tiếp cận các tình huống cũ theo những cách mới¹. Kích thích trí tuệ tác động cùng chiều đến động lực làm việc và sự cam kết đối với tổ chức⁶. Chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H8a. Kích thích trí tuệ tác động tích cực đến động lực làm việc

H8b. Kích thích trí tuệ tác động tích cực đến sự gắn kết

1.11. Truyền cảm hứng

Người lãnh đạo cư xử theo cách thúc đẩy và truyền cảm hứng cho những người xung quanh bằng cách cung cấp ý nghĩa và những thách thức đối với công việc của những người theo họ¹. Truyền cảm hứng tác động cùng chiều đến động lực làm việc và sự cam kết đối với tổ chức⁶. Chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H9a. Truyền cảm hứng tác động tích cực đến động lực làm việc

H9b. Truyền cảm hứng tác động tích cực đến sự gắn kết

1.12. Động lực làm việc

Động lực làm việc có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên ⁷. Chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H10. Động lực làm việc tác động tích cực đến sự gắn kết

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Đối tượng nghiên cứu

Nhân viên viên y tế đang làm việc tại các bệnh viện công và hành vi của người lãnh đạo họ.

2.2. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp mô tả cắt ngang, định lượng; sử dụng thang đo được chọn từ các nghiên cứu trước đây với độ tin cậy đã được thiết lập và hiệu lực ⁸. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert năm bậc và bảng câu hỏi lãnh đạo đa nhân tố MLQ (5X) được phát triển bởi Bass & Avolio.

2.3. Cỡ mẫu và phương pháp chọn mẫu

Số liệu được thu thập bằng phương pháp phát phiếu phỏng vấn thiết kế sẵn cho nhân viên y tế đang làm việc tại 5 bệnh viện công ở TP. Hồ Chí Minh. Chọn mẫu theo phương pháp phi xác suất, thuận tiện. Nghiên cứu này có 45 biến đo lường về phong cách lãnh đạo (biến độc lập), chúng tôi chọn cỡ mẫu với tỷ lệ là 20:1, kích thước mẫu sẽ là 900 (n = 20 x 45). Với 1.110 phiếu phát ra cho nhân viên y tế trực tiếp tham gia khám chữa bệnh từ 6 tháng và có trình độ từ cao đẳng trở lên (bác sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên, dược sĩ). Chúng

tôi thu về và loại trừ những phiếu không đúng đối tượng khảo sát, những phiếu khảo sát có tỷ lệ số câu hỏi để trống từ 15% trở lên, đã thu được 938 phiếu đạt chuẩn để sử dụng làm dữ liệu nghiên cứu.

2.4. Phương pháp phân tích

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp bình phương nhỏ nhất một phần PLS- SEM kỹ thuật mô hình hóa phương trình cấu trúc bằng phần mềm Smart PLS 3.0, Bootstrapping không tham số với 2.000 lần lặp lại. Nghiên cứu có hai mô hình: đo lường và cấu trúc. Phân tích mô hình đo lường để xây dựng tính hợp lệ và độ tin cậy nhất quán nội bộ, xây dựng tính hợp lệ chứa giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Mô hình cấu trúc, giả thuyết của mô hình được kiểm tra bằng hệ số đường dẫn (β) và mức ý nghĩa của chúng bằng mô hình đường dẫn PLS áp dụng quy trình bootstrapping không đối xứng ⁹.

2.5. Đạo đức trong nghiên cứu

Nghiên cứu đã được Hội đồng đạo đức Bệnh viện Thống Nhất chấp thuận về các khía cạnh đạo đức trong nghiên cứu bằng văn bản số 18/BB-BVTN ngày 22 tháng 6 năm 2020.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Thông tin chung về mẫu nghiên cứu

Kết quả phân tích 938 phiếu khảo sát, có 281 bác sĩ (30%), 447 điều dưỡng (47.7%), 113 kỹ thuật viên (12%), 97 dược sĩ (10,3%); 345 nam (36.8%), 593 nữ (63.2%); 614 chưa kết hôn (65.5%), 324 đã kết hôn (34.5%); độ tuổi 25 – 35 là 432 (46,1%), 35 – 45 là 318 (33.9%), trên 45 là 120 (12.8%), dưới 25 là 68 (7.2%); thâm niên công tác từ 5 – 10 năm 278 (30.6%), dưới 5 năm 246 (26.2%), 10 – 15 năm 228 (24.3%),

trên 15 năm 177 (18.9%); trình độ đại học 552 (58.8%), cao đẳng 199 (21.2%), sau đại học 187 (19.9%).

3.2. Kiểm định độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo

Kết quả phân tích cho thấy, hệ số tải nhân tố thỏa yêu cầu đề nghị chấp nhận các mục với

mức tối thiểu 0,6¹⁰. Đánh giá sự nhất quán nội bộ sử dụng độ tin cậy tổng hợp (CR) sẽ tốt hơn. Tất cả 11 biến có CR từ 0.788 đến 0.933 thỏa yêu cầu CR > 0.7. Giá trị hội tụ được kiểm tra bằng phương sai trích trung bình (AVE), AVE phải > 0.5, trong bảng 1 cho giá trị AVE của 11 biến từ 0.552 đến 0.823 thỏa mãn yêu cầu.

Bảng 1. Kết quả phân tích độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo

| | Số biến quan sát | Tải các nhân tố | Hệ số CR | Hệ số AVE |
|---------------------------------|------------------|-----------------|----------|-----------|
| Kích Thích Trí Tuệ | 4 | 0.710 – 0.796 | 0.831 | 0.552 |
| Phong Cách Lãnh Đạo Tự Do | 3 | 0.896 – 0.927 | 0.933 | 0.823 |
| Quan Tâm Cá Nhân | 3 | 0.776 – 0.824 | 0.842 | 0.640 |
| Quản Lý Bằng Ngoại Lệ Chủ Động | 4 | 0.645 – 0.823 | 0.795 | 0.567 |
| Quản Lý Bằng Ngoại Lệ Thụ Động | 3 | 0.742 – 0.836 | 0.879 | 0.645 |
| Sự Gắn Kết | 6 | 0.760 – 0.848 | 0.922 | 0.662 |
| Thường Theo Thành Tích | 3 | 0.762 – 0.832 | 0.830 | 0.619 |
| Truyền Cảm Hứng | 7 | 0.717 – 0.796 | 0.902 | 0.569 |
| Động Lực Làm Việc | 8 | 0.742 – 0.828 | 0.932 | 0.633 |
| Ảnh Hưởng Lý Tưởng (hành vi) | 3 | 0.726 – 0.803 | 0.834 | 0.627 |
| Ảnh Hưởng Lý Tưởng (thuộc tính) | 3 | 0.655 – 0.823 | 0.788 | 0.556 |

3.3. Mô hình cấu trúc

Sau khi kiểm tra thấy các yếu tố đều đáp ứng được độ tin cậy và tính hợp lệ, mô hình cấu trúc được dùng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu có ý nghĩa thống kê nếu p – values ≤ 0.05. Kết quả kiểm định ở bảng 2 cho thấy có 6 giả thuyết được chấp nhận và 13 giả thuyết bị bác bỏ.

Bảng 2. Kết quả của các giả thuyết nghiên cứu

| Giả thuyết | Phát biểu | Kỳ vọng | Kết quả | | |
|------------|---|---------|-----------------|-----------|-----------|
| | | | Hệ số đường dẫn | Giá trị p | Kết luận |
| H1a | Thường theo thành tích tác động đến động lực làm việc | + | 0.170 | 0.001 | Chấp nhận |
| H1b | Thường theo thành tích tác động cùng chiều đến sự gắn kết | + | 0.184 | 0.001 | Chấp nhận |
| H2a | Quản lý bằng ngoại lệ chủ động tác động đến động lực làm việc | + | 0.003 | 0.963 | Bác bỏ |

| TỔNG QUAN & NGHIÊN CỨU |

| | | | | | |
|-----|---|---|--------|-------|-----------|
| H2b | Quản lý bằng ngoại lệ chủ động tác động đến sự gắn kết | + | 0.051 | 0.304 | Bác bỏ |
| H3a | Quản lý bằng ngoại lệ thụ động tác động đến động lực làm việc | - | 0.055 | 0.310 | Bác bỏ |
| H3b | Quản lý bằng ngoại lệ thụ động tác động đến sự gắn kết | - | 0.083 | 0.099 | Bác bỏ |
| H4a | Phong cách lãnh đạo tự do tác động đến động lực làm việc | - | -0.308 | 0.000 | Chấp nhận |
| H4b | Phong cách lãnh đạo tự do tác động đến sự gắn kết | - | -0.044 | 0.384 | Bác bỏ |
| H5a | Ảnh hưởng lý tưởng thuộc tính của lãnh đạo tác động đến động lực làm việc | + | 0.041 | 0.415 | Bác bỏ |
| H5b | Ảnh hưởng lý tưởng thuộc tính của lãnh đạo tác động đến sự gắn kết | + | 0.047 | 0.339 | Bác bỏ |
| H6a | Ảnh hưởng lý tưởng hành vi của lãnh đạo tác động đến động lực làm việc | + | -0.150 | 0.009 | Chấp nhận |
| H6b | Ảnh hưởng lý tưởng hành vi của lãnh đạo tác động đến sự gắn kết | + | -0.037 | 0.548 | Bác bỏ |
| H7a | Quan tâm cá nhân tác động đến động lực làm việc | + | -0.068 | 0.162 | Bác bỏ |
| H7b | Quan tâm cá nhân tác động đến sự gắn kết | + | -0.006 | 0.913 | Bác bỏ |
| H8a | Truyền cảm hứng tác động đến động lực làm việc | + | 0.028 | 0.604 | Bác bỏ |
| H8b | Truyền cảm hứng tác động đến sự gắn kết | + | 0.100 | 0.112 | Bác bỏ |
| H9a | Kích thích trí tuệ tác động đến động lực làm việc | + | 0.179 | 0.001 | Chấp nhận |
| H9b | Kích thích trí tuệ tác động đến sự gắn kết | + | -0.017 | 0.763 | Bác bỏ |
| H10 | Động lực làm việc tác động đến sự gắn kết | + | 0.400 | 0.000 | Chấp nhận |

4. Bàn luận

Trong nghiên cứu cho thấy yếu tố Thương theo thành tích có tác động tích cực ở mức có ý nghĩa thống kê đối với cả Động lực làm việc

và Sự gắn kết của nhân viên, Kích thích trí tuệ có tác động tích cực đối với Động lực làm việc điều này phù hợp với nghiên cứu ⁶. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ ra kết quả yếu tố Ảnh hưởng lý

tướng hành vi có tác động tiêu cực đến Động lực làm việc đây là sự khác biệt trái ngược với nghiên cứu ⁶. Có thể do đặc điểm chính trị xã hội trong thời điểm chúng tôi thu thập số liệu nghiên cứu là giai đoạn mà nhiều cán bộ nhà nước đang bị phát hiện nhiều sai phạm làm giảm lòng tin đối với người dân và nhân viên. Nghiên cứu cũng cho thấy Phong cách lãnh đạo tự do không phù hợp với môi trường làm việc của bệnh viện, nó tác động tiêu cực đến Động lực với mức độ khá mạnh (-0.308) bởi vì sản phẩm dịch vụ là sức khỏe và tính mạng của con người nên nếu có sai sót xảy ra phải được giải quyết ngay lập tức, cần có những quyết định kịp thời sâu sát. Phong cách lãnh đạo tự do chỉ phù hợp đối với các đối tượng là chuyên gia có trình độ chuyên môn rất giỏi, ý thức trách nhiệm rất cao và tạo được sự tin tưởng tuyệt đối với người lãnh đạo, chẳng hạn như trường hợp Bác Hồ giao nhiệm vụ cho Đại tướng Võ Nguyên Giáp trong chiến dịch Điện Biên Phủ “Tướng quân tại ngoại, trao cho chú toàn quyền quyết định rồi báo cáo sau”. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo trao đổi và chuyển hóa có tác động rất ít đến Sự gắn kết của nhân viên nhưng Động lực lại có tác động tích cực, khá mạnh đến Sự gắn kết (0.400). Điều này cho thấy Sự gắn kết của nhân viên có thể bị ảnh hưởng bởi các phong cách lãnh đạo khác hoặc bởi nhiều yếu tố khác ngoài phong cách lãnh đạo.

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra có 2 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo trao đổi và chuyển hóa tác động tích cực đến Động lực làm việc bao gồm Thưởng theo thành tích (0.170) và Kích

thích trí tuệ (0.179), 2 yếu tố tác động tiêu cực có ý nghĩa thống kê đến Động lực làm việc là Phong cách lãnh đạo tự do (-0.308) và Ảnh hưởng lý tưởng hành vi (-0.150). Chỉ có yếu tố Thưởng theo thành tích là có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đối với Sự gắn kết của nhân viên y tế tại các bệnh viện công lập. Nghiên cứu cho kết quả sự tác động tích cực với mức độ khá mạnh của Động lực đối với Sự gắn kết (0.400). Thưởng theo thành tích là yếu tố có tác động tích cực đến cả Động lực làm việc và Sự gắn kết, do đó người lãnh đạo cần ưu tiên quan tâm vấn đề này trong hoạt động lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo tự do không phù hợp với môi trường làm việc ở các bệnh viện công, người lãnh đạo không nên sử dụng phong cách này.

Tài liệu tham khảo

1. Jangsiriwattana T. The relationship between transformational and transactional leadership: employee perceptions of organizational performance and work engagement. *J Int Acad Case Stud.* 2019;25(3):1-10. <http://search.proquest.com/docview/2329226598/>.
2. Dung NTP. Xây dựng thang đo động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí khoa học - Trường Đại học Cần Thơ.* 2012;22b:145-154.
3. Porter LW, Mowday RT, Steers RM. The measurement of organizational commitment. *J Vocat Behav.* 1979;14(2):224-247.
4. Bass, Riggio. *Transformational Leadership.* Psychology press; 2006.
5. Bass, Avolio. *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.* Mind Garden; 1997.
6. Masi RJ, Cooke RA. Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *Int J Organ Anal.* 2000;8(1):16-47. doi:10.1108/eb028909
7. Bustasar S&, Nugroho KUZ. The Relationship between Motivation, Engagement and Performance of Employee. 2019;(October). doi:10.2991/icetep-18.2019.19
8. Zainuddin ZB, Zailani S, Govindan K, Iranmanesh M, Amran A. Determinants and outcome of a Clean Development Mechanism in Malaysia. *J Clean Prod.* 2017;142(March):1979-1986. doi:10.1016/j.jclepro.2016.11.086
9. Hair Jr JF, Sarstedt M, Hopkins L, Kuppelwieser VG. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Eur Bus Rev.* 2014.
10. Hair JF, Anderson RE, Babin BJ, Black WC. *Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7).* 2010.