

ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG HEALTHCARE STAFF AT VIETNAM - CUBA FRIENDSHIP HOSPITAL IN 2025

Cao Duc Chinh, Nguyen Dinh Hieu*, Tran Minh Thuy

Vietnam - Cuba Friendship Hospital - 37 Hai Ba Trung, Cua Nam Ward, Hanoi City, Vietnam

Received: 10/10/2025

Revised: 10/10/2025; Accepted: 20/10/2025

ABSTRACT

Objective: This study aimed to describe the current organizational culture at the Vietnam - Cuba Friendship Hospital and to analyze associated factors.

Subjects and methods: A cross-sectional study was conducted in 2025 among healthcare staff, using the OCAI combined with quantitative surveys and qualitative interviews. Data were analyzed using descriptive statistics, mean comparisons, and significance testing.

Results: Findings revealed a mixed organizational culture, with clan and hierarchy cultures prevailing at present. However, staff expressed a preference for strengthening the adhocracy dimension and reducing administrative rigidity. Significant differences ($p < 0.05$) were observed between current and desired culture in specific aspects such as strategic orientation, criteria for success, and organizational cohesion.

Conclusion: The organizational culture at Vietnam - Cuba Friendship Hospital remains characterized by stability and internal cohesion, yet employees aspire to a more human-centered and innovative model. These findings suggest that the hospital should develop cultural strategies fostering collaboration, creativity, and flexibility to enhance staff motivation and improve healthcare service quality.

Keywords: Organizational culture, healthcare staff, Vietnam - Cuba Friendship Hospital.

*Corresponding author

Email: dinhhieuhmu0915@gmail.com **Phone:** (+84) 911622336 **Https://doi.org/10.52163/yhc.v66iCD19.3722**

ĐÁNH GIÁ CỦA NHÂN VIÊN Y TẾ VỀ VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI BỆNH VIỆN HỮU NGHỊ VIỆT NAM - CUBA NĂM 2025

Cao Đức Chinh, Nguyễn Đình Hiếu*, Trần Minh Thuý

Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba - 37 Hai Bà Trưng, P. Cửa Nam, Tp. Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 10/10/2025

Ngày sửa: 10/10/2025; Ngày đăng: 20/10/2025

ABSTRACT

Mục tiêu: Nghiên cứu được thực hiện nhằm mô tả thực trạng văn hóa tổ chức tại Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba và phân tích một số yếu tố liên quan.

Đối tượng và phương pháp: Nghiên cứu cắt ngang được tiến hành năm 2025 trên nhân viên y tế của bệnh viện, sử dụng bộ công cụ OCAI kết hợp khảo sát định lượng và phỏng vấn định tính. Dữ liệu được xử lý bằng các phương pháp thống kê mô tả, so sánh trung bình và kiểm định sự khác biệt.

Kết quả: Kết quả cho thấy văn hóa tổ chức hiện tại mang tính hỗn hợp, trong đó gia đình (clan) và cấp bậc (hierarchy) chiếm ưu thế. Tuy nhiên, nhân viên mong muốn gia tăng yếu tố sáng tạo (adhocracy) và giảm bớt tính hành chính. Một số đặc tính cụ thể như chiến lược, tiêu chí thành công và gắn kết tổ chức có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hiện tại và mong muốn ($p < 0,05$).

Kết luận: Văn hóa tổ chức tại Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba hiện vẫn nặng về tính quy củ và gắn kết, song nhân viên kỳ vọng hướng tới mô hình nhân văn và đổi mới hơn. Kết quả nghiên cứu gợi ý bệnh viện cần xây dựng chiến lược phát triển văn hóa theo hướng kết hợp gắn kết - sáng tạo - linh hoạt, nhằm nâng cao động lực nhân viên và chất lượng dịch vụ y tế.

Từ khóa: Văn hóa tổ chức, nhân viên y tế, Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong một xã hội rộng lớn, một tổ chức được xem là một xã hội thu nhỏ. Xã hội lớn thì có nền văn hóa chung, xã hội nhỏ (tổ chức) cũng cần xây dựng cho mình một nền văn hóa riêng. Khái niệm “văn hóa tổ chức” (organization culture) được tổng - tích hợp từ hai khái niệm “văn hóa” và “tổ chức” [1]. Văn hóa tổ chức bao gồm những gì có giá trị, sự chi phối của phong cách lãnh đạo, ngôn ngữ và các ký hiệu, các quy trình và thói quen, các khái niệm về thành công đặc trưng cho tổ chức [2].

Văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc xác định hiệu quả hoạt động và chất lượng dịch vụ của các bệnh viện [3]. Các nghiên cứu trước đây đã chứng minh văn hóa của văn hóa tổ chức trong y tế. Nghiên cứu tại Trung Quốc cho thấy văn hóa tổ chức có mối tương quan chặt chẽ với ý định gắn bó của các điều dưỡng, văn hóa tổ chức cũng tương tác với sự hài lòng công việc và chia sẻ kiến thức giữa các nhân viên [4]. Tại Việt Nam, việc áp dụng các công cụ đánh giá văn hóa tổ chức như Organizational Culture Assessment Instrument

(OCAI) đã bắt đầu mang lại kết quả đáng khích lệ. Nghiên cứu tại một bệnh viện trung ương đã chỉ ra rằng các mô hình văn hóa tổ chức hiện tại thường tập trung vào yếu tố “clan” và “hierarchy”, phản ánh sự ưu tiên vào mối quan hệ và quy trình nội bộ. Tuy nhiên, để đối mặt với các thách thức mới, việc chuyển đổi văn hóa sang hướng “adhocracy” nhằm khuyến khích sáng tạo là rất cần thiết [5-6].

Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba là một cơ sở y tế trọng điểm với nhiệm vụ cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe chất lượng cao cho người dân và cũng là một trung tâm đào tạo y khoa. Tuy nhiên, tại bệnh viện chưa có nghiên cứu nào đánh giá về văn hóa tổ chức tại bệnh viện, vì vậy chúng tôi tiến hành đề tài nghiên cứu “Đánh giá của nhân viên y tế về văn hóa tổ chức Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba năm 2025” nhằm mục tiêu mô tả kết quả đánh giá của nhân viên y tế về văn hóa tổ chức hiện tại và mong muốn tại Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba năm 2025.

*Tác giả liên hệ

Email: dinhhuieu.hmu0915@gmail.com Điện thoại: (+84) 911622336 <https://doi.org/10.52163/yhc.v66iCD19.3722>

2. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Địa điểm và thời gian nghiên cứu

- Địa điểm nghiên cứu: Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba.

- Thời gian nghiên cứu: từ tháng 1/2025 đến tháng 12/2025; thời gian thu thập số liệu từ tháng 3/2025 đến tháng 8/2025.

2.2. Đối tượng nghiên cứu

- Tiêu chuẩn lựa chọn: nhân viên y tế đang công tác (gồm công chức, viên chức và nhân viên y tế hợp đồng) tại Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba; đồng thuận tham gia nghiên cứu.

- Tiêu chuẩn loại trừ: nhân viên y tế từ chối tham gia nghiên cứu, nhân viên y tế không làm việc trong khoảng thời gian thu thập số liệu nghiên cứu.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

- Thiết kế nghiên cứu: mô tả cắt ngang, định lượng kết hợp định tính.

- Cơ mẫu và phương pháp chọn mẫu: đối với nghiên cứu định lượng, chọn toàn bộ nhân viên y tế tại Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba đủ tiêu chuẩn lựa chọn; đối với nghiên cứu định tính, chọn 10 nhân viên y tế là điều dưỡng trưởng 7 khoa, 1 cấp phó và 2 chuyên viên phòng chức năng trong bệnh viện (lý do chọn các đối tượng này vì đây là những cán bộ quản lý cấp trung, đại diện được cho cả nhân viên và cấp quản lý).

Tổng số có 218 nhân viên y tế được lựa chọn tham gia nghiên cứu.

2.4. Biến số và chỉ số nghiên cứu

Mô tả kết quả đánh giá của nhân viên y tế về văn hóa tổ chức hiện tại và mong muốn tại Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba.

- Thông tin chung của đối tượng nghiên cứu: tuổi, giới, trình độ chuyên môn, chức vụ, vị trí việc làm, bộ phận làm việc, tình trạng hôn nhân, thời gian công tác.

- Điểm trung bình của các xu hướng văn hóa tổ chức hiện tại và mong muốn.

- Điểm trung bình của các thuộc tính của văn hóa tổ chức theo hiện tại và mong muốn: đặc tính nổi trội, người lãnh đạo, quản lý nhân viên, đặc tính gắn kết, chiến lược tập trung, tiêu chí thành công.

2.5. Công cụ thu thập số liệu

Sử dụng bộ công cụ OCAI của Cameron và Quinn (2006) được dịch và lựa chọn từ ngữ sao cho dễ hiểu khi dịch sang tiếng Việt, các phát biểu ngắn gọn và đầy đủ nội dung. Bảng câu hỏi bao gồm 24 phát biểu (items) về 6 thành phần (đặc điểm nổi bật

của tổ chức, người lãnh đạo tổ chức, quản lý nhân viên trong tổ chức, đặc điểm gắn kết mọi người với nhau trong tổ chức, chiến lược nổi bật của tổ chức, và quan điểm về thành công của tổ chức), mỗi thành phần gồm 4 phát biểu, mỗi phát biểu đại diện cho một xu hướng văn hóa. Bộ công cụ đã được kiểm định với hệ số alpha của Cronbach (thống kê độ tin cậy α) dao động từ 0,6-0,8 theo nghiên cứu của Nguyễn Văn Huy và cộng sự tại Bệnh viện Đa khoa tỉnh Quảng Nam [3].

- Tìm ra xu hướng văn hóa thống trị: xu hướng văn hóa thống trị được xác định là xu hướng văn hóa có số điểm cao nhất; số điểm càng cao, càng chênh lệch với các xu hướng văn hóa khác càng lớn thì xu hướng đó càng mạnh mẽ, càng rõ ràng. Tìm ra sự khác biệt giữa văn hóa tổ chức hiện tại và mong muốn của cán bộ nhân viên: so sánh tìm sự chênh lệch giữa các xu hướng văn hóa hiện tại và các xu hướng văn hóa mong muốn. Sau đó tiến hành phân tích khoảng cách:

+ Mức chênh lệch < 5 điểm: mức độ cần thiết điều chỉnh thấp và mức độ cấp thiết thấp.

+ Mức chênh lệch > 5 điểm và < 10 điểm: mức độ cần thiết điều chỉnh cao nhưng mức độ cấp thiết thấp.

+ Mức chênh lệch > 10 điểm: mức độ cần thiết điều chỉnh rất cao và mức độ cấp thiết cao. Dựa và mức độ cần thiết và cấp thiết để xác định các điều chỉnh ưu tiên và phù hợp.

- Phân tích chi tiết các khía cạnh của văn hóa tổ chức để tìm sự khác biệt:

+ Việc phân tích chi tiết 6 khía cạnh của tổ chức sẽ giúp tìm ra lý do cụ thể của sự khác biệt giữa xu hướng văn hóa hiện tại và mong muốn, qua đó cũng đo lường sự thống nhất giữa các khía cạnh của tổ chức, tránh sự mâu thuẫn giữa các xu hướng văn hóa.

+ Có thể sử dụng công cụ để đo lường sự khác nhau trong nhận định và mong muốn về văn hóa tổ chức theo chức vụ, giới tính, thâm niên công tác, phòng ban... đo lường sự đồng nhất trong phản ánh về văn hóa tổ chức giữa các đối tượng trên.

2.6. Quản lý, xử lý và phân tích số liệu

- Số liệu được làm sạch trước khi nhập liệu.

- Số liệu điều tra được nhập vào máy tính với phần mềm EPI-DATA 3.1.

- Việc phân tích được tiến hành dựa trên phần mềm STATA 10.

- Mô tả kết quả đánh giá của nhân viên y tế về văn hóa tổ chức hiện tại và mong muốn tại Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba năm 2025 bằng thống kê mô tả, trung bình, tỷ lệ %.

- Mô tả một số yếu tố liên quan bằng các test thống kê: t-test đối với kiểm định sự khác biệt giữa 2 biến định lượng và test ANOVA với 3 biến trở lên.

+ Biến phụ thuộc là biến về đặc điểm văn hóa tổ chức của bệnh viện.

+ Biến độc lập là các biến số về đặc điểm chung, đặc điểm công việc.

2.7. Vấn đề đạo đức trong nghiên cứu

Để đảm bảo đạo đức nghiên cứu, chúng tôi thực hiện các công việc sau đây:

- Giải thích mục đích ý nghĩa của cuộc điều tra cho đối tượng để họ hiểu và quyết định tham gia nghiên cứu.

- Điều tra trên những đối tượng tự nguyện đồng ý cộng tác, không ép buộc và trên tinh thần tôn trọng.

- Việc phỏng vấn được tiến hành vào thời điểm thuận tiện cho nhân viên sau khi đã hoàn tất các công việc trong ngày.

- Các thông tin cá nhân được đảm bảo giữ bí mật.

- Kết quả nghiên cứu sẽ được báo cáo với lãnh đạo bệnh viện nhằm phục vụ cho công tác quản lý, xây dựng chiến lược cải cách của bệnh viện.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Bảng 1. Đặc điểm chung của đối tượng nghiên cứu định lượng (n = 218)

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nhóm tuổi	$\bar{X} \pm SD$ (tuổi)	39,4 $\pm$ 8,8	
	Min-max (tuổi)	22-60	
	< 30 tuổi	34	15,6
	$\geq$ 30 tuổi	184	84,4
Giới	Nam	64	29,4
	Nữ	154	70,6
Hôn nhân	Đã kết hôn	188	86,2
	Độc thân	30	13,8

Bảng 1 mô tả các đặc điểm về nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu. Trong tổng số 218 đối tượng được điều tra, đa số đối tượng có tuổi từ 30 trở lên (84,4%), giới nữ (70,6%), đã kết hôn (86,2%) và có độ tuổi trung bình của đối tượng nghiên cứu là 39,4.

Bảng 2. Đặc điểm về công việc của đối tượng nghiên cứu định lượng (n = 218)

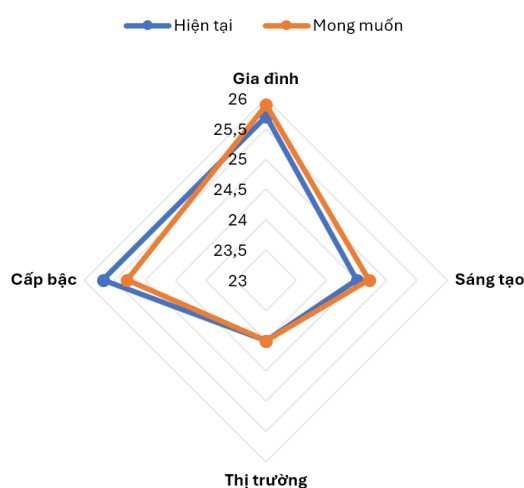
Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Trình độ học vấn	Trung cấp	8	3,7
	Cao đẳng	82	37,6
	Đại học và sau đại học	128	58,7
Chức vụ	Quản lý	36	16,5
	Nhân viên	182	83,5
Thời gian công tác	$\bar{X} \pm SD$ (năm)	13,5 $\pm$ 8,4	
	< 2 năm	26	11,9
	2 đến dưới 5 năm	20	9,2
	$\geq$ 5 năm	172	78,9
Lĩnh vực công tác	Quản lý, hành chính	35	16,1
	Kỹ thuật, phục vụ	75	34,4
	Chăm sóc, điều trị	108	49,5
Bộ phận làm việc	Phòng chức năng	50	22,9
	Cận lâm sàng	137	62,8
	Lâm sàng	31	14,2

Bảng 2 mô tả các đặc điểm về công việc của mẫu nghiên cứu. Trong số 218 đối tượng tham gia nghiên cứu, không có sự chênh lệch lớn về số lượng lớn giữa các nhóm trình độ học vấn, nhóm có trình độ đại học và sau đại học chiếm 58,7%, nhân viên chiếm 83,5%. Thời gian công tác trung bình là 13,5 $\pm$ 8,4 năm, đa số các đối tượng đã làm việc từ 5 năm trở lên (78,9%). 49,5% đối tượng làm chăm sóc và điều trị, phần lớn đối tượng được khảo sát nằm trong khối chuyên môn bao gồm lâm sàng và cận lâm sàng chiếm tổng cộng 77%.

Bảng 3. Kết quả đo lường của nhân viên y tế về văn hóa tổ chức bệnh viện

Loại văn hóa			
Hiện tại (điểm)	Mong muốn (điểm)	Chênh lệch (điểm)	p (t-test)
Gia đình			
25,7 $\pm$ 3,3	25,9 $\pm$ 2,9	0,2	0,890
Sáng tạo			
24,5 $\pm$ 2,2	24,7 $\pm$ 1,9	0,2	0,112
Thị trường			
24,0 $\pm$ 2,86	24,0 $\pm$ 2,86	0	1,00

Loại văn hóa			
Hiện tại (điểm)	Mong muốn (điểm)	Chênh lệch (điểm)	p (t-test)
Cấp bậc			
25,7 ± 2,7	25,3 ± 2,5	0,4	0,249
Tổng			
100 điểm	100 điểm		



Biểu đồ 1. Đánh giá của nhân viên y tế về văn hóa tổ chức hiện tại và mong muốn của Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba

Mô hình văn hóa tổ chức hiện tại của Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba là sự kết hợp của 4 loại hình văn hóa tổ chức. Trong biểu đồ 1, đường màu xanh cho thấy hiện tại của bệnh viện không có sự chênh lệch lớn giữa các loại hình văn hóa, các góc nhọn cân nhau. Mô hình văn hóa tổ chức theo mong muốn của cán bộ nhân viên có sự chênh lệch khá lớn giữa các loại hình văn hóa. Xu hướng gia đình chiếm ưu thế vượt trội với 25,9/100 điểm, tăng 0,2 điểm so với hiện tại, sự khác biệt này không có ý nghĩa thống kê. Văn hóa thị trường chiếm tỷ lệ thấp nhất (24,0/100 điểm), không có sự chênh lệch giữa mong muốn và hiện tại, sự khác biệt này không có ý nghĩa thống kê.

Kết quả khảo sát định tính về văn hóa tổ chức bệnh viện có sự khác nhau giữa các đối tượng phỏng vấn, nên thay đổi văn hóa tổ chức theo chiều hướng tin tưởng, tập trung vào phát triển nguồn nhân lực. Một số ý kiến của nhân viên y tế:

- “Tôi thấy văn hóa tổ chức của bệnh viện mình đang hướng đến con người và mọi người gắn kết với nhau nhiều hơn, môi trường làm việc giống như một gia đình thân thiện”.

- “Theo tôi, văn hóa tổ chức của bệnh viện đang theo hướng văn hóa thị trường, tại vì bệnh viện đang được hướng đến theo mô hình cạnh tranh, theo thành tích của những mục tiêu chung, đó là đạt được kinh tế và đạt được các kết quả trong vấn đề chuyên môn”.

Bảng 4. Kết quả đánh giá một số khía cạnh của tổ chức

Loại văn hóa		Hiện tại (điểm)	Mong muốn (điểm)	Chênh lệch (điểm)	p (t-test)
Đặc tính nổi bật của tổ chức	Gia đình	28,0 ± 7,9	27,0 ± 7,1	-1,00	0,113
	Sáng tạo	23,7 ± 4,6	24,6 ± 4,7	0,9	0,094
	Thị trường	22,7 ± 6,0	22,5 ± 6,2	0,2	0,641
	Cấp bậc	25,5 ± 5,6	25,8 ± 5,7	0,3	0,744
	Tổng	100 điểm	100 điểm		
Người lãnh đạo tổ chức	Gia đình	24,6 ± 4,1	25,2 ± 4,4	0,6	0,989
	Sáng tạo	25,6 ± 4,1	25,6 ± 3,3	0	0,258
	Thị trường	24,9 ± 4,5	24,5 ± 4,3	-0,4	0,940
	Cấp bậc	24,9 ± 4,5	24,6 ± 3,9	-0,3	0,621
	Tổng	100 điểm	100 điểm		
Quản lý nhân viên trong tổ chức	Gia đình	25,4 ± 5,3	26,6 ± 5,4	1,2	0,116
	Sáng tạo	24,7 ± 4,4	24,0 ± 4,1	-0,7	0,389
	Thị trường	23,4 ± 5,4	23,4 ± 5,2	0	0,869
	Cấp bậc	26,4 ± 5,1	25,9 ± 5,5	-0,5	0,539
	Tổng	100 điểm	100 điểm		

Loại văn hóa		Hiện tại (điểm)	Mong muốn (điểm)	Chênh lệch (điểm)	p (t-test)
Đặc điểm gắn kết trong tổ chức	Gia đình	25,1 ± 4,9	25,4 ± 4,3	0,3	0,667
	Sáng tạo	24,2 ± 4,6	24,7 ± 3,6	0,5	0,024
	Thị trường	25,3 ± 4,7	24,8 ± 4,2	-0,5	0,225
	Cấp bậc	25,3 ± 4,9	25,0 ± 4,2	-0,3	0,323
	Tổng	100 điểm	100 điểm		
Chiến lược nổi trội	Gia đình	25,4 ± 3,0	25,8 ± 3,7	0,4	0,182
	Sáng tạo	24,6 ± 4,0	24,6 ± 3,5	0	0,306
	Thị trường	24,2 ± 4,3	24,2 ± 4,5	0	0,837
	Cấp bậc	25,8 ± 5,3	25,3 ± 3,9	-0,5	0,011
	Tổng	100 điểm	100 điểm		
Tiêu chí thành công của bệnh viện	Gia đình	25,7 ± 4,9	25,4 ± 3,5	-0,3	0,083
	Sáng tạo	24,3 ± 4,5	24,9 ± 3,9	0,6	0,048
	Thị trường	23,5 ± 4,9	24,2 ± 4,5	0,7	0,135
	Cấp bậc	26,4 ± 5,9	25,5 ± 4,5	-0,9	0,057
	Tổng	100 điểm	100 điểm		

Văn hóa tổ chức hiện tại và mong muốn của bệnh viện ở các khía cạnh đặc tính nổi bật, phong cách lãnh đạo và quản lý nhân viên nhìn chung khá tương đồng, sự khác biệt không có ý nghĩa thống kê. Trong đó, văn hóa gia đình được đánh giá cao nhất ở cả hai trạng thái, phản ánh môi trường làm việc gắn bó, thân thiện. Nhân viên có xu hướng mong muốn tăng cường yếu tố gia đình trong quản lý nhân viên và bổ sung tính sáng tạo trong đặc tính nổi bật của tổ chức, cho thấy nhu cầu về sự hỗ trợ, hợp tác và đổi mới trong công việc, thay vì chỉ tập trung vào kiểm soát hay cạnh tranh.

Một số khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa văn hóa tổ chức hiện tại và mong muốn ở các khía cạnh đặc điểm gắn kết, chiến lược nổi trội và tiêu chí thành công ($p < 0,05$). Cụ thể, cán bộ nhân viên mong muốn gia tăng rõ rệt yếu tố văn hóa gia đình trong gắn kết và quản lý, phản ánh nhu cầu về môi trường làm việc thân thiện, hỗ trợ lẫn nhau. Đồng thời, điểm số của văn hóa sáng tạo trong chiến lược nổi trội cũng có xu hướng được mong muốn tăng, thể hiện mong đợi đổi mới, linh hoạt hơn trong hoạt động của bệnh viện. Ngược lại, văn hóa thị trường ở tiêu chí thành công được mong muốn giảm đáng kể, cho thấy nhân viên không đề cao sự thành công dựa trên cạnh tranh hay thành tích đơn thuần, mà hướng nhiều hơn đến sự ổn định, chất lượng phục vụ và sự hài lòng của người bệnh.

4. BÀN LUẬN

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân viên y tế tại Bệnh viện Hữu nghị Việt Nam - Cuba chủ yếu là nữ, độ tuổi trung niên, trình độ đại học trở lên và thâm niên công tác dưới 10 năm. Cơ cấu này tương đồng với các nghiên cứu trong và ngoài nước và phản ánh xu hướng chuẩn hóa, trẻ hóa nguồn nhân lực y tế. Đặc điểm này có tác động trực tiếp đến văn hóa tổ chức: tỷ lệ nữ cao củng cố tính gắn kết, độ tuổi trung niên tạo sự ổn định nhưng dễ chịu áp lực, trình độ học vấn cao thuận lợi cho cải tiến, trong khi lực lượng trẻ đòi hỏi chiến lược đào tạo và xây dựng bản sắc văn hóa để phát triển bền vững [6].

Văn hóa tổ chức hiện tại được duy trì theo mô hình hỗn hợp, trong đó gia đình (clan) và cấp bậc (hierarchy) chiếm ưu thế, phản ánh sự kết hợp giữa tính gắn kết và sự tuân thủ quy trình hành chính. Tuy nhiên, ở mô hình mong muốn, nhân viên y tế kỳ vọng tăng cường yếu tố sáng tạo (adhocracy) và giảm dần sự chi phối của văn hóa hành chính, dù sự khác biệt chưa đạt ý nghĩa thống kê ở nhiều tiêu chí. Xu hướng này tương đồng với các nghiên cứu trong nước [5] và quốc tế [7], cho thấy các bệnh viện công thường duy trì cơ chế quản lý chặt chẽ nhưng nhân viên lại mong muốn nhiều hơn ở sự đổi mới và linh hoạt.

Xét theo đặc tính nổi bật, văn hóa gia đình hiện

chiếm ưu thế, song trong mong muốn, nhân viên kỳ vọng giảm bớt sự phụ thuộc vào quan hệ thân tình để hướng đến môi trường chuyên nghiệp và đổi mới hơn. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Georgousopoulou V và cộng sự (2025) nhấn mạnh rằng sự kết hợp giữa gắn kết nội bộ và sáng tạo là yếu tố then chốt để nâng cao sự hài lòng công việc và tính thích ứng trong bối cảnh y tế thay đổi nhanh chóng [7].

Đối với người lãnh đạo, phong cách hiện tại được cảm nhận nghiêng về sáng tạo và thị trường, trong khi nhân viên mong muốn lãnh đạo theo hướng gia đình nhiều hơn. Xu hướng này gợi ý sự dịch chuyển từ kiểm soát - cạnh tranh sang lãnh đạo nhân văn, gần gũi, đồng thời khuyến khích đổi mới. Nghiên cứu trên thế giới của Tate K và cộng sự (2025) cho rằng lãnh đạo kết hợp thân thiện và sáng tạo sẽ tăng cường niềm tin, động lực và chất lượng quản lý bệnh viện [8].

Trong quản lý nhân viên, văn hóa cấp bậc hiện chiếm ưu thế nhưng nhân viên mong muốn tăng yếu tố gia đình, phản ánh nhu cầu được quản lý dựa trên gắn kết và lắng nghe thay vì kiểm soát quá mức. Đây là xu hướng đã được khẳng định bởi Georgousopoulou V và cộng sự (2025) khi quản lý cứng nhắc có thể làm giảm động lực và hạn chế sự linh hoạt của nhân viên y tế [7].

Ở đặc điểm gắn kết, nhân viên mong muốn tăng cường sáng tạo và gia đình, trong đó sự gia tăng của sáng tạo có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$). Điều này cho thấy nhu cầu thực sự về việc chuyển đổi cách gắn kết từ dựa trên tuân thủ và kết quả sang dựa trên đổi mới và chia sẻ giá trị chung. Các nghiên cứu quốc tế cũng ghi nhận gắn kết dựa trên sáng tạo và nhân văn mang lại hiệu quả bền vững hơn so với gắn kết dựa trên kỷ luật hành chính.

Về chiến lược và tiêu chí thành công, kết quả cho thấy bệnh viện hiện thiên về cấp bậc, song nhân viên mong muốn giảm bớt tính hành chính, thay vào đó tăng cường định hướng gia đình và sáng tạo. Đáng chú ý, sự giảm của cấp bậc và sự tăng của sáng tạo trong tiêu chí thành công đều đạt ý nghĩa thống kê, phản ánh xu hướng dịch chuyển rõ rệt. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Tate K và cộng sự (2025) nhấn mạnh rằng thành công của bệnh viện hiện đại không chỉ dựa trên tuân thủ và ổn định mà còn cần dựa vào đổi mới, sáng tạo và sự hài lòng của bệnh nhân [8].

5. KẾT LUẬN

Văn hóa tổ chức hiện tại mang tính hỗn hợp, nổi bật là gia đình và cấp bậc, phản ánh sự gắn kết và tính quy củ. Tuy nhiên, nhân viên mong muốn tăng cường sáng tạo và giảm bớt tính hành chính, cho thấy xu hướng chuyển đổi sang mô hình văn hóa linh hoạt, đổi mới hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Viết Lộc. Văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội trong bối cảnh đổi mới và hội nhập. Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia, Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh, 2009, 25: 230-238.
- [2] Schein E.H. Organizational Culture and Leadership, fourth edition. John Wiley & Sons, 2016.
- [3] Nguyen Van Huy, Nguyen Thi Hoai Thu, Nguyen Le Tuan Anh et al. The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting: results from a cross-sectional study in Vietnam. BMC Public Health, 2020 Mar 12, 20 (1): 316.
- [4] Jacobs E, Roodt G. Organisational culture of hospitals to predict turnover intentions of professional nurses: research. Health SA Gesondheid, 2008, 13 (1), 63-78.
- [5] Nguyen V.H, Nguyen T.H.A, Nguyen T.H.T et al. Individual and Occupational Differences in Perceived Organisational Culture of a Central Hospital in Vietnam. Biomed Res Int, 2018, 1: 1-10.
- [6] Luu Trong Tuan, Sundar Venkatesh. Organizational culture and technological innovation adoption in private hospitals. International Business Research, 2010, 3 (3): 144-144.
- [7] Georgousopoulou V, Amanatidou M, Vlotinou P et al. The Role of Organizational Culture and Emotional Intelligence: Enhancing Healthcare Professionals' Job Satisfaction. Social Sciences, 2025, 14 (5): 286.
- [8] Tate K, Penconek T, Dias B.M, Cummings G.G. Authentic leadership, organizational culture and the effects of hospital quality management practices on quality of care and patient satisfaction. Journal of Advanced Nursing, 2023, 79 (8): 3102-3114.