

## INITIAL RESULTS OF MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE AT SOME HOSPITALS, HO CHI MINH CITY, VIETNAM, 2024

Le Thi Ngoc<sup>1\*</sup>, Nguyen Van Tap<sup>1</sup>, Le Thanh Chien<sup>1</sup>, Phi Vinh Bao<sup>1</sup>, Tran Quoc Thang<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Nguyen Tat Thanh University - 300A Nguyen Tat Thanh, Ward 13, Dist 4, Ho Chi Minh City, Vietnam

<sup>2</sup>Phenikaa University - Nguyen Trac Street, Yen Nghia Ward, Ha Dong District, Hanoi City, Vietnam

Received: 28/06/2024

Revised: 01/08/2024; Accepted: 26/08/2024

### ABSTRACT

**Objective:** Describe initial results of management for organizational culture at some hospitals, Ho Chi Minh City, Vietnam, 2024.

**Methods:** Cross-sectional research design was conducted on 320 medical staff members with 1 year or more of experience at 8 hospitals in Ho Chi Minh City from May 2023 to November 2023, using the self-filling OCAI toolkit.

**Results:** The current organizational culture of some hospitals in Ho Chi Minh City was a combination of four types of organizational culture, hierarchy culture ( $3.57 \pm 0.48$  points), clan culture ( $3.48 \pm 0.48$  points), adhocracy culture ( $3.45 \pm 0.55$  points), market culture ( $3.36 \pm 0.58$ ). There were no major differences between cultural trends, although the current hospital culture exhibited a more introverted nature. In the future, medical staff want hospitals to develop clan culture ( $3.87 \pm 0.40$  points) and adhocracy culture ( $3.74 \pm 0.41$  points), reducing the influence of market culture ( $2.96 \pm 0.23$  points) and hierarchy culture ( $3.22 \pm 0.20$  points).

**Conclusion:** Hierarchy culture is dominant, but the desire of medical staff in the future is to increase the trend of clan culture and adhocracy culture.

**Keywords:** Organizational culture, clan culture, adhocracy culture, market culture, hierarchy culture, management results.

---

\*Corresponding author

Email address: Ltngoc@ntt.edu.vn

Phone number: (+84) 938728044

<https://doi.org/10.52163/yhc.v65iCD8.1481>

# KẾT QUẢ BƯỚC ĐẦU VỀ QUẢN LÝ VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI MỘT SỐ BỆNH VIỆN, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH, NĂM 2024

Lê Thị Ngọc<sup>1\*</sup>, Nguyễn Văn Tập<sup>1</sup>, Lê Thanh Chiến<sup>1</sup>, Phí Vĩnh Bảo<sup>1</sup>, Trần Quốc Thắng<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Nguyễn Tất Thành - 300A Nguyễn Tất Thành, P. 13, Q. 4, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam

<sup>2</sup>Trường Đại học Phenikaa - Phố Nguyễn Trác, P. Yên Nghĩa, Q. Hà Đông, Tp. Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận bài: 28/06/2024

Chỉnh sửa ngày: 01/08/2024; Ngày duyệt đăng: 26/08/2024

## TÓM TẮT

**Mục tiêu:** Mô tả kết quả bước đầu về quản lý văn hóa tổ chức tại một số Bệnh viện, Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2024.

**Phương pháp:** Thiết kế cắt ngang mô tả được tiến hành trên 320 nhân viên y tế có thâm niên công tác từ 1 năm trở lên tại 8 Bệnh viện, Thành phố Hồ Chí Minh từ tháng 05/2023 đến tháng 11/2023. Sử dụng bộ công cụ OCAI để các đối tượng nghiên cứu tự điền.

**Kết quả:** Văn hóa tổ chức hiện tại của một số Bệnh viện, Thành phố Hồ Chí Minh là sự kết hợp của bốn loại hình văn hóa tổ chức, xu hướng văn hóa cấp bậc ( $3,57 \pm 0,48$  điểm), kế đến là văn hóa gia đình ( $3,48 \pm 0,48$  điểm), văn hóa sáng tạo ( $3,45 \pm 0,55$  điểm), văn hóa thị trường ( $3,36 \pm 0,58$ ). Không có sự chênh lệch lớn giữa các xu hướng văn hóa mặc dù văn hóa hiện tại của bệnh viện đang thể hiện tính chất hướng nội nhiều hơn. Trong tương lai, nhân viên y tế mong muốn các bệnh viện phát triển văn hóa gia đình ( $3,87 \pm 0,40$  điểm) và văn hóa sáng tạo ( $3,74 \pm 0,41$  điểm), giảm ảnh hưởng của văn hóa thị trường ( $2,96 \pm 0,23$  điểm) và văn hóa cấp bậc ( $3,22 \pm 0,20$  điểm).

**Kết luận:** Văn hóa cấp bậc đang chiếm ưu thế nhưng mong muốn của nhân viên y tế trong tương lai là tăng xu thế văn hóa gia đình và văn hóa sáng tạo.

**Từ khóa:** Văn hóa tổ chức, văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo, văn hóa thị trường, văn hóa cấp bậc, kết quả quản lý.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Văn hóa tổ chức là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của tổ chức, chi phối hoạt động của mọi thành viên trong tổ chức và tạo nên bản sắc riêng cho tổ chức [1]. Văn hóa tổ chức ngày càng được quan tâm trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe vì gắn liền chặt chẽ với động lực làm việc, ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên và năng suất của cơ sở khám, chữa bệnh [2]. Theo báo cáo của Công đoàn Y tế Việt Nam (2022), tính từ đầu năm 2021 đến 6 tháng đầu năm 2022 có khoảng 9.393 nhân viên y tế xin thôi việc, bỏ việc; Thành phố Hồ Chí Minh là nơi có số

lượng nhân viên y tế nghỉ việc cao nhất với 874 người [3]. Để đảm bảo đủ số lượng nhân lực y tế phù hợp với vị trí việc làm, cần có chính sách hỗ trợ tương xứng với sự cống hiến của nhân viên y tế và xây dựng văn hóa tổ chức để tăng sự gắn kết của nhân viên y tế, tạo môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cho mọi thành viên trong bệnh viện [4]. Vì vậy, chúng tôi tiến hành nghiên cứu nhằm mô tả kết quả bước đầu về quản lý văn hóa tổ chức tại một số Bệnh viện, Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2024.

\*Tác giả liên hệ

Email: Ltngoc@ntt.edu.vn

Điện thoại: (+84) 938728044

<https://doi.org/10.52163/yhc.v65iCD8.1481>



## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Đối tượng nghiên cứu

Nhân viên y tế hiện đang làm việc tại một số Bệnh viện, Thành phố Hồ Chí Minh có thâm niên làm việc tại bệnh viện từ 1 năm trở lên, kể từ thời gian bắt đầu triển khai thực hiện nghiên cứu.

### 2.2. Địa điểm và thời gian nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện tại 8 Bệnh viện, Thành phố Hồ Chí Minh từ tháng 12/2023 đến tháng 03/2024.

### 2.3. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu mô tả cắt ngang, kết hợp định lượng và định tính, nghiên cứu định tính được tiến hành sau khi có kết quả của nghiên cứu định lượng.

### 2.4. Cỡ mẫu nghiên cứu

Cỡ mẫu được tính theo công thức ước lượng 1 trung bình:

$$n = \left( \frac{Z_{1-\alpha/2} * \sigma}{d} \right)^2$$

$\alpha$  là xác suất sai lầm loại I,  $\alpha = 0,05$ ;  $\sigma$  là độ lệch chuẩn ước lượng trong dân số (ước tính từ nghiên cứu trước đó);  $d$  là sai số của ước lượng, chọn  $d = 0,9$ . Theo nghiên cứu của Nguyễn Văn Huy và cộng sự (2018) tại Bệnh viện Đa khoa Trung ương Quảng Nam, kết quả cho thấy văn hóa tổ chức hiện tại của bệnh viện theo xu hướng văn hóa gia đình với  $26,7 \pm 8,1$  điểm và mô hình văn hóa tổ chức mong muốn của nhân viên y tế là văn hóa gia đình với  $31,5 \pm 7,8$  điểm [5]. Chọn  $\sigma = 8,1$  cỡ mẫu cần lấy trong nghiên cứu này là  $n = 312$  người.

### 2.5. Kỹ thuật chọn mẫu

Chọn ngẫu nhiên 8 Bệnh viện tại Thành phố Hồ Chí Minh, mỗi Bệnh viện chọn ngẫu nhiên 40 nhân viên y tế (20 NVYT công tác tại khoa lâm sàng, 10 NVYT công tác tại khoa cận lâm sàng, 10 NVYT công tác tại Phòng chức năng). Nhân viên y tế bao gồm: Những người cung cấp dịch vụ y tế như bác sĩ, dược sĩ, y sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên và những nhân viên khác như kế toán, cấp dưỡng, lái xe, hộ lý đang công tác trong Bệnh viện.

### 2.6. Biến số nghiên cứu và tiêu chí đánh giá

Sử dụng bộ công cụ OCAI đánh giá cảm nhận và mong muốn của NVYT về văn hóa tổ chức bệnh viện đã được chuẩn hóa bởi Nguyễn Văn Huy và cộng sự (2020) [6], bộ công cụ OCAI gồm 24 câu hỏi với 6 khía cạnh (Đặc tính nổi trội của tổ chức; Phong cách lãnh đạo; Quản lý nhân viên; Gắn kết mọi người trong tổ chức; Chiến lược nổi trội của tổ chức; Tiêu chí thành công của tổ chức).

Điểm trung bình các loại hình văn hóa tổ chức về cảm

nhận của NVYT:

- Điểm trung bình văn hóa gia đình:  $(A1 + A2 + A3 + A4 + A5 + A6) / 6$

- Điểm trung bình văn hóa sáng tạo:  $(B1 + B2 + B3 + B4 + B5 + B6) / 6$

- Điểm trung bình văn hóa thị trường:  $(C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6) / 6$

- Điểm trung bình văn hóa cấp bậc:  $(D1 + D2 + D3 + D4 + D5 + D6) / 6$

Xu hướng văn hóa thống trị của bệnh viện ở hiện tại 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 [6, 7].

- Điểm trung bình các loại hình văn hóa tổ chức về mong muốn của NVYT:

- Điểm trung bình văn hóa gia đình:  $(A1 + A2 + A3 + A4 + A5 + A6) / 6$

- Điểm trung bình văn hóa sáng tạo:  $(B1 + B2 + B3 + B4 + B5 + B6) / 6$

- Điểm trung bình văn hóa thị trường:  $(C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6) / 6$

- Điểm trung bình văn hóa cấp bậc:  $(D1 + D2 + D3 + D4 + D5 + D6) / 6$

Xu hướng văn hóa thống trị của bệnh viện mong muốn ở tương lai 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 [6, 7].

### 2.7. Phương pháp thu thập thông tin

Nhóm nghiên cứu trực tiếp đến từng khoa/phòng để trình bày về nghiên cứu, phát phiếu thu thập số liệu có kèm bản “Hướng dẫn điền phiếu”. Nhóm nghiên cứu trực tiếp giải thích, cắt nghĩa các cụm từ do đối tượng nghiên cứu đặt câu hỏi.

### 2.8. Xử lý và phân tích số liệu

Số liệu sau khi thu thập đã được làm sạch và nhập vào máy tính bằng phần mềm Epidata 3.1. Các phân tích được thực hiện bằng phần mềm STATA 14.2.

### 2.9. Đạo đức nghiên cứu

Nghiên cứu chỉ được tiến hành khi có sự đồng ý của Ban lãnh đạo các Bệnh viện, Thành phố Hồ Chí Minh.

## 3. KẾT QUẢ

Khảo sát 320 nhân viên y tế, đa số người tham gia là nữ với 53,1%. Nhóm tuổi dưới 30 tuổi có tỷ lệ là 47,2%,

nhóm tuổi từ 30 – 39 tuổi là 42,8%, nhóm tuổi từ 40 – 49 tuổi là 10,0%. Về tình trạng hôn nhân, độc thân 56,9%, đã kết hôn 43,1%. Về trình độ học vấn, trung cấp 5,0%, đại học 66,3%, sau đại học 28,7%. Về chức danh nghề nghiệp, bác sĩ 24,1%, điều dưỡng 10,0%, dược sĩ 13,7%, nhân viên khác (kỹ thuật viên, kỹ sư, y tế công cộng, quản lý bệnh viện,...) 52,2%. Về vị trí công việc, quản lý 15,0%, nhân viên 85,0%. Tỷ lệ nhân viên y tế công tác tại khối hành chính là 25,0%, khối

lâm sàng là 50,0%, khối cận lâm sàng là 25,0%. Về hợp đồng chuyên môn, hợp đồng không xác định thời hạn (viên chức) 43,1%, hợp đồng có thời hạn 56,9%. Về thời gian làm việc tại Bệnh viện, dưới 5 năm là 56,5%, từ 5 – 9 năm là 24,1%, từ 10 năm trở lên là 19,4%. Về thu nhập hàng tháng, dưới 10 triệu 61,9%, từ 10 – 15 triệu 23,7%, trên 15 triệu 14,4%. Tỷ lệ nhân viên y tế có trực tiếp chăm sóc người bệnh là 47,8%.

### 3.1. Kết quả bước đầu về quản lý văn hóa tổ chức tại một số bệnh viện, thành phố Hồ Chí Minh, năm 2023

**Bảng 1. Kết quả bước đầu về quản lý văn hóa tổ chức bệnh viện về cảm nhận và mong muốn của nhân viên y tế (n = 320)**

Loại văn hóa	Cảm nhận (TB ± SD)	Mong muốn (TB ± SD)	p (t-test)
Văn hóa gia đình	3,48 ± 0,48	3,87 ± 0,40	< 0,001
Văn hóa sáng tạo	3,45 ± 0,55	3,74 ± 0,41	< 0,001
Văn hóa thị trường	3,36 ± 0,58	2,96 ± 0,23	< 0,001
Văn hóa cấp bậc	3,57 ± 0,48	3,22 ± 0,20	< 0,001

Mô hình văn hóa tổ chức hiện tại và mong muốn của một số Bệnh viện tại Thành phố Hồ Chí Minh là sự kết hợp của bốn loại hình văn hóa tổ chức gồm văn hóa Gia đình – văn hóa Cấp bậc – văn hóa Thị trường – văn hóa Sáng tạo. Về cảm nhận của nhân viên y tế, mô hình văn hóa tổ chức tại các Bệnh viện thiên về xu hướng văn hóa cấp bậc (3,57 ± 0,48 điểm), kế đến là văn hóa gia đình (3,48 ± 0,48 điểm), văn hóa sáng tạo (3,45 ± 0,55 điểm), văn hóa thị trường (3,36 ± 0,58). Trong tương lai, nhân viên y tế mong muốn các bệnh viện phát triển văn hóa gia đình (3,87 ± 0,40 điểm) và văn hóa sáng tạo (3,74 ± 0,41 điểm), giảm ảnh hưởng của văn hóa thị trường (2,96 ± 0,23 điểm) và văn hóa cấp bậc (3,22 ± 0,20 điểm).

### 3.2. Kết quả bước đầu về đánh giá các khía cạnh của văn hóa tổ chức tại một số bệnh viện, thành phố Hồ Chí Minh, năm 2023

**Bảng 2. Các khía cạnh của văn hóa tổ chức bệnh viện về cảm nhận và mong muốn của nhân viên y tế tại một số Bệnh viện, Thành phố Hồ Chí Minh (n = 320)**

Khía cạnh	Loại văn hóa	Cảm nhận (TB ± SD)	Mong muốn (TB ± SD)	p (t-test)
Đặc tính nổi bật của tổ chức	Văn hóa gia đình	3,29 ± 0,63	3,56 ± 0,59	< 0,001
	Văn hóa sáng tạo	3,32 ± 0,57	3,29 ± 0,63	0,462
	Văn hóa thị trường	3,24 ± 0,81	2,91 ± 0,29	< 0,001
	Văn hóa cấp bậc	3,60 ± 0,85	3,19 ± 0,58	< 0,001
Người lãnh đạo tổ chức	Văn hóa gia đình	3,62 ± 0,65	3,98 ± 0,54	< 0,001
	Văn hóa sáng tạo	3,66 ± 0,64	3,85 ± 0,65	< 0,001
	Văn hóa thị trường	3,62 ± 0,58	2,95 ± 0,22	< 0,001
	Văn hóa cấp bậc	3,61 ± 0,58	2,95 ± 0,22	< 0,001

Khía cạnh	Loại văn hóa	Cảm nhận (TB ± SD)	Mong muốn (TB ± SD)	p (t-test)
Quản lý nhân viên trong tổ chức	Văn hóa gia đình	3,57 ± 0,86	3,89 ± 0,61	< 0,001
	Văn hóa sáng tạo	3,14 ± 0,84	3,80 ± 0,66	< 0,001
	Văn hóa thị trường	3,09 ± 1,02	2,77 ± 0,60	< 0,001
	Văn hóa cấp bậc	3,48 ± 0,80	2,90 ± 0,30	< 0,001
Đặc điểm gắn kết trong tổ chức	Văn hóa gia đình	3,29 ± 0,46	3,94 ± 0,49	< 0,001
	Văn hóa sáng tạo	3,47 ± 0,79	3,72 ± 0,46	< 0,001
	Văn hóa thị trường	3,19 ± 0,79	2,90 ± 0,30	< 0,001
	Văn hóa cấp bậc	3,38 ± 0,66	2,90 ± 0,30	< 0,001
Chiến lược của tổ chức	Văn hóa gia đình	3,57 ± 0,73	3,98 ± 0,45	< 0,001
	Văn hóa sáng tạo	3,61 ± 0,79	3,99 ± 0,45	< 0,001
	Văn hóa thị trường	3,42 ± 0,79	2,70 ± 0,46	< 0,001
	Văn hóa cấp bậc	3,75 ± 0,61	3,70 ± 0,46	0,251
Tiêu chí thành công của tổ chức	Văn hóa gia đình	3,57 ± 0,73	3,84 ± 0,56	< 0,001
	Văn hóa sáng tạo	3,51 ± 0,91	3,81 ± 0,59	< 0,001
	Văn hóa thị trường	3,61 ± 0,78	3,51 ± 0,50	0,088
	Văn hóa cấp bậc	3,58 ± 0,66	3,66 ± 0,48	0,065

Đánh giá về đặc tính nổi trội của tổ chức, loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn tăng lên là văn hóa gia đình ( $p < 0,05$ ), loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn giảm xuống là văn hóa thị trường, văn hóa cấp bậc ( $p < 0,05$ ). Đánh giá về người lãnh đạo tổ chức, loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn tăng lên là văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo ( $p < 0,05$ ), loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn giảm xuống là văn hóa thị trường, văn hóa cấp bậc ( $p < 0,05$ ). Đánh giá về quản lý nhân viên trong tổ chức, loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn tăng lên là văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo ( $p < 0,05$ ), loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn giảm xuống là văn hóa thị trường, văn hóa cấp bậc ( $p < 0,05$ ). Đánh giá về đặc điểm gắn kết trong tổ chức, loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn tăng lên là văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo ( $p < 0,05$ ), loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn giảm xuống là văn hóa thị trường, văn hóa cấp bậc ( $p < 0,05$ ). Đánh giá về chiến lược của tổ chức, loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn tăng lên là văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo ( $p < 0,05$ ), loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn giảm xuống là văn hóa thị trường ( $p < 0,05$ ). Đánh giá về tiêu chí thành công của tổ chức, loại hình văn hóa tổ chức NVYT mong muốn tăng lên là văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo ( $p < 0,05$ ).

## 4. BÀN LUẬN

### 4.1. Kết quả bước đầu về quản lý văn hóa tổ chức tại một số bệnh viện, thành phố Hồ Chí Minh, năm 2023

Mô hình văn hóa tổ chức hiện tại của một số Bệnh viện tại Thành phố Hồ Chí Minh là sự kết hợp của bốn loại hình văn hóa tổ chức. Trong bốn mô hình C (Gia đình) – H (Cấp bậc) – M (Thị trường) – A (Sáng tạo), văn hóa cấp bậc có điểm số cao nhất ( $3,57 \pm 0,48$  điểm), kết quả này cho thấy Ban lãnh đạo Bệnh viện có xu hướng thận trọng, ra các quyết định trong hoạt động của Bệnh viện đều được đưa ra theo định hướng kết quả. Nhân viên trong Bệnh viện đều được quan tâm thường xuyên, từng cá nhân được phân công cụ thể từng nhiệm vụ, công việc phù hợp. Xu hướng văn hóa thứ hai là văn hóa gia đình với điểm đánh giá là  $3,48 \pm 0,48$  điểm. Kết quả này cho thấy Ban lãnh đạo Bệnh viện quan tâm đến từng nhân viên, kiến tạo một môi trường làm việc giống như gia đình, có sự khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm, giúp đỡ và chia sẻ lẫn nhau. Bệnh viện coi sự phát triển con người là chiến lược để phát triển Bệnh viện. Điểm đánh giá văn hóa thị trường ( $3,36 \pm 0,58$  điểm) và văn hóa sáng tạo ( $3,45 \pm 0,55$  điểm) đối với các Bệnh viện công lập khá phù hợp.

Tương tự, nghiên cứu của Nguyễn Văn Huy (2018) tại Bệnh viện Đa khoa Trung ương Quảng Nam, kết quả cho thấy văn hóa tổ chức hiện tại của Bệnh viện là sự

kết hợp của bốn loại hình văn hóa tổ chức, xu hướng văn hóa gia đình, văn hóa cấp bậc, văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường. Không có sự chênh lệch lớn giữa các xu hướng văn hóa mặc dù văn hóa hiện tại của bệnh viện đang thể hiện tính chất hướng nội nhiều hơn. Mô hình văn hóa tổ chức mong muốn của NVYT là văn hóa gia đình, văn hóa cấp bậc, văn hóa sáng tạo, văn hóa thị trường. Hai mong muốn mạnh mẽ nhất là tăng tính thân mật, tin tưởng theo văn hóa gia đình và giảm áp lực từ văn hóa thị trường. Hai nội dung mà NVYT thấy cần thiết phải thay đổi nhiều nhất là đặc điểm gắn kết và chiến lược của bệnh viện [5]. Nghiên cứu của Nguyễn Tiến Nam (2020) tại Bệnh viện K, kết quả cho thấy VHTC chiếm ưu thế tại Bệnh viện K là văn hóa cấp bậc. Trong tương lai, NVYT mong muốn bệnh viện phát triển văn hóa gia đình và văn hóa sáng tạo, giảm ảnh hưởng của văn hóa thị trường và văn hóa cấp bậc [8]. Nghiên cứu của Armstrong B. và cộng sự (2019) tại Bệnh viện Hoàng gia Victoria ở Anh, VHTC hiện tại chiếm ưu thế là văn hóa thị trường, VHTC mong muốn phát triển trong tương lai của NVYT là văn hóa gia đình [9]. Nghiên cứu của Goula A. (2020) tại 26 bệnh viện công lập ở Hy Lạp, VHTC hiện tại chiếm ưu thế là văn hóa cấp bậc, VHTC mong muốn phát triển trong tương lai của NVYT là văn hóa gia đình [10]. Nghiên cứu của O'Neill D. và cộng sự (2021) tại 1 trung tâm chăm sóc sức khỏe cộng đồng ở Ireland, VHTC hiện tại chiếm ưu thế là sự kết hợp của văn hóa thị trường và văn hóa cấp bậc, VHTC mong muốn phát triển trong tương lai của NVYT là văn hóa gia đình [11].

#### 4.2. Kết quả bước đầu về đánh giá các khía cạnh của văn hóa tổ chức tại một số bệnh viện, thành phố Hồ Chí Minh, năm 2023

Đánh giá về đặc tính nổi trội của tổ chức, cảm nhận hiện tại của NVYT về đặc tính nổi trội của tổ chức của các Bệnh viện đang theo xu hướng văn hóa cấp bậc mạnh hơn ( $3,60 \pm 0,85$  điểm) và mong muốn của NVYT về tiêu chí thành công của các Bệnh viện thể hiện xu hướng văn hóa gia đình ( $3,56 \pm 0,59$  điểm). Đánh giá về người lãnh đạo tổ chức, cảm nhận hiện tại của NVYT về người lãnh đạo tổ chức đang theo xu hướng văn hóa sáng tạo ( $3,66 \pm 0,64$  điểm) và mong muốn của NVYT về tiêu chí người lãnh đạo tổ chức thể hiện xu hướng văn hóa gia đình ( $3,98 \pm 0,54$  điểm). Đánh giá về quản lý nhân viên trong tổ chức, cảm nhận hiện tại của NVYT về người lãnh đạo tổ chức đang theo xu hướng văn hóa gia đình ( $3,57 \pm 0,86$  điểm) và mong muốn của NVYT về tiêu chí quản lý nhân viên trong tổ chức thể hiện xu hướng văn hóa gia đình ( $3,89 \pm 0,61$  điểm). Đánh giá về đặc điểm gắn kết trong tổ chức, cảm nhận hiện tại của NVYT về đặc điểm gắn kết trong tổ chức đang theo xu hướng văn hóa sáng tạo ( $3,47 \pm 0,79$  điểm) và mong muốn của NVYT về tiêu chí đặc điểm gắn kết trong tổ chức thể hiện xu hướng văn hóa gia đình ( $3,94 \pm 0,49$  điểm). Đánh giá về chiến lược của tổ chức, cảm nhận hiện tại của NVYT về chiến lược của tổ chức đang theo

xu hướng văn hóa sáng tạo ( $3,61 \pm 0,79$  điểm) và mong muốn của NVYT về tiêu chí chiến lược của tổ chức thể hiện xu hướng văn hóa sáng tạo ( $3,99 \pm 0,45$  điểm). Đánh giá về tiêu chí thành công của tổ chức, cảm nhận hiện tại của NVYT về tiêu chí thành công của tổ chức đang theo xu hướng văn hóa thị trường ( $3,61 \pm 0,78$  điểm) và mong muốn của NVYT về tiêu chí thành công của tổ chức thể hiện xu hướng văn hóa gia đình ( $3,84 \pm 0,56$  điểm). Nghiên cứu của Nguyễn Tiến Nam (2020) tại Bệnh viện K, đánh giá VHTC dựa trên 06 thuộc tính (đặc tính nổi bật, người lãnh đạo bệnh viện, quản lý nhân viên tại bệnh viện, đặc tính gắn kết, tiêu chí thành công) cho thấy bệnh viện đang hướng nội và mang tính chuẩn tắc, coi trọng sự phát triển nguồn lực và sự ổn định nội bộ hơn là xây dựng vị thế với các tổ chức khác. Trong tương lai, NVYT mong muốn bệnh viện tiếp tục phát huy văn hóa gia đình theo chiều hướng hướng nội nhưng tăng mạnh văn hóa sáng tạo mang tính linh hoạt [8].

Quan tổng hợp một số nghiên cứu về văn hóa tổ chức bệnh viện tại Việt Nam, chúng tôi nhận thấy các nghiên cứu chỉ mới mô tả cảm nhận và mong muốn của nhân viên y tế về văn hóa tổ chức. Văn hóa tổ chức bệnh viện gồm những yếu tố hữu hình (đồng phục, môi trường làm việc, cách thức giao tiếp giữa các thành viên, cấu trúc tổ chức, mô tả công việc, quy định nội bộ) và những yếu tố vô hình (thái độ, thói quen công việc, niềm tin, các yếu tố cảm xúc và nếp nghĩ của các thành viên trong tổ chức), trong thực tiễn quản lý Bệnh viện cần quan tâm đến văn hóa tổ chức với các yếu tố ảnh hưởng để điều hành và có cơ chế chính sách phù hợp nhằm ổn định và phát triển Bệnh viện.

## 5. KẾT LUẬN

Văn hóa tổ chức hiện tại của một số Bệnh viện, Thành phố Hồ Chí Minh thể hiện tính chất hướng nội nhiều hơn, văn hóa cấp bậc và văn hóa gia đình chiếm ưu thế. Trong tương lai, nhân viên y tế mong muốn văn hóa tổ chức của các Bệnh viện thể hiện tính chất hướng nội nhiều hơn, đẩy mạnh văn hóa gia đình và văn hóa sáng tạo.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Gregory BT, Harris SG, Armenakis AA, Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*. 2009;62(7):673-9.
- [2] Ayah R, Scaling up implementation of ART: Organizational culture and early mortality of patients initiated on ART in Nairobi, Kenya. *PLoS One*. 2018;13(1):e0190344.
- [3] Công đoàn Y tế Việt Nam, Báo cáo số 34/BC-

- CĐYT ngày 12 tháng 7 năm 2022 về tình hình cán bộ, viên chức, người lao động ngành y tế nghỉ việc, tình trạng thiếu thuốc, vật tư y tế tại một số bệnh viện công lập 6 tháng đầu năm 2022. Hà Nội; 2022.
- [4] Pham TQ, Le TTX, Phan CT et al., Impacts of COVID-19 on the Life and Work of Healthcare Workers During the Nationwide Partial Lock-down in Vietnam. *Frontiers in Psychology*. 2021;12:563193.
- [5] Nguyen VH, Nguyen ATH, Nguyen TTH et al., Individual and Occupational Differences in Perceived Organisational Culture of a Central Hospital in Vietnam. *BioMed Research International*. 2018;1-10.
- [6] Nguyen VH, Nguyen THT, Nguyen LTA et al., The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting: Results from a cross-sectional study in Vietnam. *BMC Public Health*. 2020;20(1):316.
- [7] Cameron KS, Quin RE, *Diagnose and Changing Organizational Culture*. San Francisco. USA: Jossey-Bass, 2006.
- [8] Nguyễn Tiến Quang, Trần Thị Thanh Hương, Thực trạng và mong muốn của nhân viên y tế về văn hóa tổ chức bệnh viện K tại Hà Nội năm 2018, *Tạp chí Y học dự phòng*. 2020;30(3):49-54.
- [9] Armstrong B, Maxwell J, Ferrie E et al., Diagnosis of organisational culture within an NHS Emergency Department. *BMJ Leader*. 2019;3:19-23.
- [10] Goula A, The Present and the Desired Organizational Culture Model of Greek Public Hospitals. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2020;8:203-18.
- [11] O'Neill D, Vries JD, Comiskey CM, Leadership and community healthcare reform: A study using the Competing Values Framework (CVF). *Leadership in Health Services*. 2021;34(4):485-98.