

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 Thành phố Hồ Chí Minh

Huỳnh Thanh Tú¹, Đinh Văn Quang^{2,*}



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm kiểm định mối quan hệ giữa mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, sự gắn bó tổ chức, sự gắn kết công việc, và kết quả công việc của nhân viên tại các bệnh viện trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết gắn kết, mô hình nghiên cứu được xây dựng với 5 giả thuyết, trong đó sự gắn bó tổ chức và sự gắn kết công việc đóng vai trò trung gian giữa mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và kết quả công việc. Dữ liệu được thu thập từ 405 nhân viên y tế, phân tích bằng phương pháp PLS-SEM thông qua phần mềm SmartPLS 4. Kết quả cho thấy mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến cả sự gắn bó tổ chức, sự gắn kết công việc và kết quả công việc; đồng thời, sự gắn kết công việc đóng vai trò trung gian mạnh hơn sự gắn bó tổ chức trong mối quan hệ giữa mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và kết quả công việc. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị như: nâng cao kỹ năng lãnh đạo nhân văn, thiết kế công việc giàu ý nghĩa để tăng cường gắn kết, và phát triển văn hóa tổ chức nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc bền vững. Nghiên cứu đóng góp lý luận khi làm rõ vai trò trung gian khác biệt giữa gắn bó và gắn kết, đồng thời cung cấp bằng chứng thực tiễn cho ngành y tế trong bối cảnh đổi mới quản trị nguồn nhân lực.

Từ khoá: Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, kết quả công việc của nhân viên, sự gắn kết công việc, sự gắn bó của nhân viên.

¹Trường Đại học Kinh tế Luật, ĐHQG-HCM, Việt Nam

²Trường Đại học Lạc Hồng, Đồng Nai, Việt Nam

Liên hệ

Đinh Văn Quang, Trường Đại học Lạc Hồng, Đồng Nai, Việt Nam

Email: Dinhvanquang1709@gmail.com

Lịch sử

- Ngày nhận: 27-02-2025
- Ngày sửa đổi: 15-09-2025
- Ngày chấp nhận: 24-03-2026
- Ngày đăng: 12-06-2026

DOI: <https://doi.org/10.32508/vnuhcmj-ebl.v10i2.1584>



Bản quyền

© Tạp chí ĐHQG-HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

GIỚI THIỆU

Mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên (LD) được xem là một yếu tố quan trọng tác động đến kết quả công việc của nhân viên (KQ) trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng chất lượng LD có ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết công việc (GK) và hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua nhiều cơ chế trung gian. Ví dụ, nghiên cứu của Breevaart và cộng sự¹ cho thấy rằng mối quan hệ LD chất lượng cao có thể thúc đẩy động lực làm việc thông qua các yếu tố như cơ hội phát triển, hỗ trợ từ xã hội và GK, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên. Trong ngành khách sạn, Kim và Koo² khẳng định LD ảnh hưởng tích cực đến GK và hành vi sáng tạo nhưng không tác động trực tiếp đến KQ, mà thông qua sự gắn kết tổ chức. Tương tự, nghiên cứu tại Ghana nhấn mạnh vai trò của môi trường tổ chức và GK trong việc nâng cao hiệu suất nhân viên, đồng thời chỉ ra rằng LD có thể điều tiết tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất. Các nghiên cứu gần đây tiếp tục mở rộng phạm vi nghiên cứu, như Henderson và Jeong³ sử dụng lý thuyết tự quyết để

giải thích cách LD tác động gián tiếp đến hiệu suất thông qua sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý và động lực nội tại. Ngoài sự GK, sự gắn bó của nhân viên (GB) cũng là một yếu tố quan trọng, khi nghiên cứu của Cheewaprapanan và Punyasiri⁴ cho thấy LD có tác động tích cực đến GB, từ đó thúc đẩy hiệu suất sáng tạo. Trong khi đó, Qin⁵ nhấn mạnh vai trò của giao tiếp đối thoại trong việc tăng cường GB làm việc từ xa. Các nghiên cứu khác như Sutanto và Hendarto⁶ và López-Zapata và cộng sự⁷ cũng chỉ ra rằng GK đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LD và KQ, nhưng mức độ ảnh hưởng có thể khác nhau tùy theo bối cảnh ngành nghề. Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu đã nhấn mạnh rằng GB không chỉ tác động đến hiệu suất cá nhân mà còn góp phần nâng cao hiệu suất tổ chức, như nghiên cứu của Al-Haziazzi⁸ tại Oman và Jangbahadur và cộng sự⁹ về vai trò của trí tuệ nhân tạo trong quản trị nhân sự. Ngoài ra, nghiên cứu của Tapia-Andino và cộng sự¹⁰ cũng chỉ ra rằng công nghệ Công nghiệp 4.0 có thể đóng vai trò trung gian giữa GK và hiệu suất lao động.

Từ những nghiên cứu trên, có thể thấy rằng LD có tác động đa chiều đến GK, GB và KQ trong nhiều lĩnh

Trích dẫn bài báo này: Tú H T, Quang D V. 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 Thành phố Hồ Chí Minh. VNUHCM J. Econ. Bus. Law. 2026;10(2): 6692-6702.

vực khác nhau. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu trước đây tập trung vào các ngành dịch vụ, sản xuất hoặc tài chính, trong khi lĩnh vực y tế, đặc biệt là các bệnh viện tại Việt Nam, chưa được nghiên cứu sâu. Do đó, nghiên cứu này nhằm làm sáng tỏ vai trò trung gian của GK và GB trong LD và KQ của nhân viên tại các bệnh viện ở Thành phố Hồ Chí Minh. Trong bối cảnh nhân viên y tế phải đối mặt với áp lực cao nhưng vẫn cần duy trì động lực và hiệu suất để đảm bảo chất lượng dịch vụ y tế, việc hiểu rõ cơ chế tác động của LD đến KQ là cần thiết. Bằng cách xác định các yếu tố trung gian, nghiên cứu này không chỉ bổ sung vào lý thuyết về mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn giúp các bệnh viện nâng cao KQ thông qua việc cải thiện LD và thúc đẩy GK.

XÂY DỰNG CÁC GIẢ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và kết quả công việc của nhân viên

Theo Tett và Burnett¹¹, kết quả công việc được hiểu là mức độ phù hợp giữa năng lực cá nhân và yêu cầu của công việc, được phản ánh thông qua việc hoàn thành nhiệm vụ và đóng góp tích cực vào mục tiêu của tổ chức. Bổ sung cho quan điểm này, Borman và Motowidlo¹² phân loại kết quả công việc thành hai thành phần chính: hiệu suất nhiệm vụ, bao gồm các hành vi gắn liền trực tiếp với mô tả công việc chính thức, và hiệu suất bối cảnh, bao gồm các hành vi hỗ trợ môi trường xã hội và tâm lý trong tổ chức.

Trong khi đó, mối quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (LD) được xem là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả công việc. Dulebohn và cộng sự¹³ cho rằng chất lượng của mối quan hệ LD bị chi phối bởi các đặc điểm cá nhân, phong cách lãnh đạo và bối cảnh tổ chức, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc và sự hài lòng của nhân viên. Cùng quan điểm này, Bauer và Erdogan¹⁴ nhấn mạnh rằng LD là một quá trình mang tính động, phát triển theo thời gian và có khả năng tác động đến nhiều kết quả tổ chức, bao gồm cả hiệu suất công việc, sự cam kết và mức độ gắn kết của nhân viên.

Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây tiếp tục khẳng định vai trò của LD trong việc nâng cao hiệu suất và động lực làm việc. Cụ thể, Brevevaart và cộng sự¹ cho thấy rằng mối quan hệ LD chất lượng cao có thể tăng cường sự gắn kết và hiệu quả công việc thông qua việc tạo ra các cơ hội phát triển và nhận được hỗ trợ xã hội từ cấp trên. Tương tự, Kim và Koo² chỉ ra rằng LD ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết công việc và hành vi sáng tạo, mặc dù không tác động đáng kể đến sự gắn bó tổ chức. Những phát hiện này cho thấy rằng một

mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên hiệu quả không chỉ củng cố sự gắn kết và sáng tạo mà còn nâng cao đáng kể kết quả công việc.

Từ những cơ sở lý thuyết và thực nghiệm nêu trên, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau:

H1: Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.

Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và sự gắn bó của nhân viên

Khái niệm sự gắn bó của nhân viên (GB) đã được nhiều học giả quan tâm và phát triển trong nghiên cứu về hành vi tổ chức. Theo Kahn¹⁵, sự gắn kết của nhân viên được định nghĩa là mức độ tham gia toàn diện vào công việc, bao gồm ba khía cạnh: thể chất, cảm xúc và nhận thức. Bổ sung cho quan điểm này, Schaufeli và cộng sự¹⁶ mô tả sự gắn bó là một trạng thái tâm lý tích cực, được đặc trưng bởi ba yếu tố chính: sự nhiệt huyết, sự cống hiến và sự đắm chìm trong công việc.

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định vai trò quan trọng của mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và truyền thông tổ chức trong việc thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên cũng như nâng cao hiệu quả công việc. Cheewaprapan và Punyasiri⁴ chỉ ra rằng LD có tác động tích cực đến sự GB, từ đó thúc đẩy hiệu suất sáng tạo trong ngành khách sạn. Trong một nghiên cứu khác, Qin⁵ phát hiện rằng giao tiếp đối thoại trong tổ chức giúp thỏa mãn nhu cầu kết nối và đồng nhất với tổ chức của nhân viên, từ đó gia tăng mức độ gắn kết, đặc biệt trong bối cảnh làm việc từ xa. Những kết quả này cho thấy tầm quan trọng của cả lãnh đạo và truyền thông tổ chức trong việc nâng cao động lực và sự gắn kết của người lao động.

Trên cơ sở lý luận và thực nghiệm nêu trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H2: Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và sự gắn kết công việc

Theo Paullay và cộng sự¹⁷, sự gắn kết công việc (GK) được định nghĩa là mức độ mà một cá nhân coi công việc là trung tâm trong cuộc sống của mình và mức độ mà công việc đáp ứng các nhu cầu tâm lý của họ. Khái niệm này nhấn mạnh tầm quan trọng của công việc không chỉ với tư cách là phương tiện kiếm sống, mà còn là yếu tố then chốt đối với sự phát triển cá nhân và sự thỏa mãn tâm lý.

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định vai trò quan trọng của mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên trong việc nâng cao sự gắn kết công việc và hiệu quả làm việc của nhân

viên. Agarwal và cộng sự¹⁸ phát hiện rằng LD có tác động tích cực đến GK, từ đó thúc đẩy sự sáng tạo và giảm ý định nghỉ việc. Tương tự, Sutanto và Hendaro⁶ cũng chứng minh rằng LD có mối liên hệ tích cực với sự gắn kết và hiệu suất công việc của nhân viên trong ngành sản xuất giày dép. Ngoài ra, nghiên cứu của Sunaryo và cộng sự¹⁹ nhấn mạnh rằng LD có thể giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của “trần kính”, từ đó cải thiện sự hài lòng và gắn kết công việc của nhân viên nữ. Những phát hiện này cho thấy rằng LMX đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy động lực làm việc, sự sáng tạo và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H3: Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc.

Sự gắn bó của nhân viên và kết quả công việc của nhân viên

Nhiều nghiên cứu đã nhấn mạnh vai trò của sự gắn bó của nhân viên trong việc nâng cao hiệu suất công việc và hiệu quả tổ chức. Al-Haziati⁸ chỉ ra rằng các đặc điểm công việc và phần thưởng là những yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy GB, từ đó cải thiện kết quả công việc tại Oman. Jangbahadur và cộng sự⁹ phát hiện rằng GB đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực ứng dụng trí tuệ nhân tạo và hiệu quả tổ chức bền vững. Bên cạnh đó, Biswakarma và Subedi²⁰ xác nhận rằng văn hóa học tập có tác động tích cực đến GB, góp phần nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên. Những nghiên cứu này cho thấy GB giữ vai trò then chốt trong việc tối ưu hóa năng suất lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động tổ chức.

Dựa trên các phát hiện trên, có thể đề xuất giả thuyết sau:

H4: Sự gắn bó của nhân viên có tác động tích cực đến kết quả công việc.

Sự gắn kết công việc và kết quả công việc của nhân viên

Nhiều nghiên cứu đã nhấn mạnh vai trò của sự gắn kết công việc trong việc cải thiện kết quả công việc. Tapia-Andino và cộng sự¹⁰ phát hiện rằng công nghệ Công nghiệp 4.0 đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa GK và kết quả công việc, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất. Yeh và cộng sự¹¹ xác nhận rằng GK, niềm tin của giáo viên và sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả nghề nghiệp của giáo viên thay thế. Những nghiên cứu này cho thấy GK và các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả làm việc cá nhân và tổ chức.

Dựa trên những phát hiện trên, có thể đề xuất giả thuyết sau:

H5: Sự gắn kết công việc có tác động tích cực đến kết quả công việc.

Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được đề xuất trong nghiên cứu này (Hình 1) được xây dựng trên nền tảng của hai lý thuyết nền tảng gồm lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết gắn kết¹⁵, nhằm giải thích cơ chế tác động của mối quan hệ lãnh đạo và nhân viên (LD) đến kết quả công việc (KQ) của nhân viên thông qua các yếu tố trung gian là sự gắn bó của nhân viên (GB) và sự gắn kết công việc (GK). Theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ, công nhận và tin tưởng từ lãnh đạo, biểu hiện qua mối quan hệ chất lượng cao, họ sẽ có xu hướng đáp lại bằng các hành vi tích cực, trong đó bao gồm cả việc nâng cao hiệu suất công việc^{13,14}. Đồng thời, lý thuyết gắn kết cho rằng trạng thái gắn kết tâm lý tích cực của nhân viên, bao gồm sự nhiệt huyết, cống hiến và đắm chìm trong công việc, là yếu tố then chốt thúc đẩy hiệu quả làm việc^{15,16}. Các nghiên cứu thực nghiệm trước như Breevaart và cộng sự¹, Kim và Koo², López-Zapata và cộng sự²¹ đã chứng minh rằng mối quan hệ lãnh đạo và nhân viên không chỉ tác động trực tiếp đến kết quả công việc mà còn gián tiếp thông qua các yếu tố tâm lý trung gian như sự gắn bó và gắn kết. Việc kế thừa và tích hợp hai lý thuyết trên không chỉ giúp củng cố cơ sở lý luận cho mô hình nghiên cứu mà còn mở rộng phạm vi ứng dụng vào bối cảnh đặc thù của ngành y tế tại Việt Nam, nơi mối quan hệ lãnh đạo tích cực và sự gắn kết công việc được xem là yếu tố thiết yếu để duy trì hiệu quả công việc bền vững trong môi trường có áp lực cao và rủi ro nghề nghiệp thường xuyên.

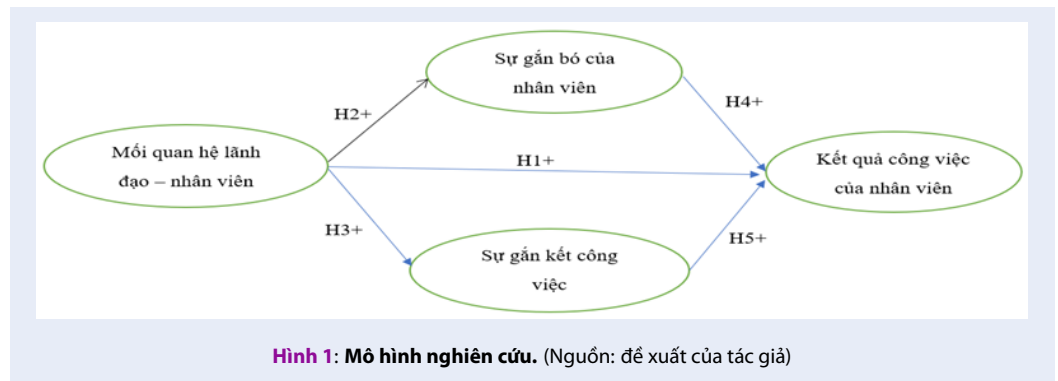
PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Thang đo

Thang đo gốc cho nghiên cứu dựa trên các nghiên cứu trước đó và sự tư vấn của các chuyên gia trong lĩnh vực, đảm bảo tính chính xác và khả năng so sánh với các nghiên cứu khác, được trình bày ở Bảng 1.

Lấy mẫu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tiếp, với thang đo Likert 5 cấp độ nhằm đánh giá mức độ đồng ý của đối tượng khảo sát. Bảng câu hỏi được gửi đến nhân viên y tế tại các bệnh viện trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, bao gồm cả bệnh viện công lập và tư nhân. Số phiếu khảo sát được phát ra 700 và thu về 405 phản hồi hợp lệ, đạt tỷ lệ phản



Bảng 1: Thang đo

	Mã hóa	Số lượng biến quan sát	Nguồn
Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên	LD	7	Mustafa và cộng sự ⁷
Sự gắn bó của nhân viên	GB	4	Chiemeke và cộng sự ²²
Sự gắn kết công việc	GK	6	Arulenthikumar và cộng sự ²³
Kết quả công việc của nhân viên	KQ	6	Bashar và cộng sự ²⁴

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

hỏi 58%. Thời gian khảo sát diễn ra trong 4 tháng, từ tháng 10/2024 đến tháng 01/2025.

Xử lý dữ liệu

Trong nghiên cứu này, dữ liệu được xử lý bằng Smart-PLS 4 và mô hình lý thuyết được xây dựng bằng cách tạo các biến tiềm ẩn và biến quan sát. Phân tích PLS-SEM để kiểm tra các mối quan hệ trong mô hình. Kết quả phân tích gồm hệ số tải, trọng số đường dẫn, R-squared, và các chỉ số độ tin cậy được kiểm tra qua Cronbach's Alpha, Composite Reliability, và AVE. Cuối cùng, các kết quả này được trình bày trong báo cáo nghiên cứu.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu có sự cân bằng giữa hai nhóm giới tính, với 184 nam giới (45.4%) và 221 nữ giới (54.6%), phản ánh thực trạng nhân sự trong ngành y tế, nơi nữ giới thường chiếm ưu thế hơn, đặc biệt trong các lĩnh vực điều dưỡng và chăm sóc bệnh nhân. Về độ tuổi, nhóm từ 31 - 40 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (51.9%), tiếp theo là nhóm 18 - 30 tuổi (29.4%) và nhóm 41 - 60 tuổi (18.7%), cho thấy phần lớn nhân viên y tế trong nghiên cứu thuộc nhóm trung niên với kinh nghiệm làm việc đáng kể, đồng thời cũng ghi nhận sự tham gia của thế hệ nhân viên trẻ vào ngành y tế. Xét về trình độ học vấn, phần lớn người tham gia

khảo sát có trình độ đại học (45.2%), tiếp theo là dưới đại học (28.6%) và sau đại học (26.2%), phản ánh sự đa dạng về học vấn của nhân viên y tế tại các bệnh viện, đồng thời cho thấy xu hướng gia tăng trong việc nâng cao chuyên môn, đặc biệt ở cấp quản lý và bác sĩ chuyên khoa. Về thu nhập, nhóm có mức lương từ 15 - 20 triệu đồng/tháng chiếm tỷ lệ cao nhất (45.4%), tiếp theo là nhóm dưới 15 triệu đồng (31.1%) và trên 20 triệu đồng (23.5%), phù hợp với cơ cấu thu nhập trong ngành y tế, trong đó bác sĩ và nhân viên có kinh nghiệm thường hưởng mức lương cao hơn so với nhân viên mới hoặc làm việc ở các vị trí hỗ trợ.

Đánh giá mô hình đo lường

Kiểm tra độ tin cậy thang đo

Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo cho thấy hệ số tải ngoài của các thang đo đều lớn hơn 0,7 (Bảng 2). Đồng thời, các hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,7, cùng với Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) 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 0,635 lớn hơn 0,5. Do vậy, các cấu trúc trong mô hình đảm bảo tính hội tụ.

Bảng 2: Kiểm tra độ tin cậy thang đo

	Outer loading	Cronbach's alpha	CR	AVE
GB1- Tôi cảm thấy có một sự gắn bó mạnh mẽ thông qua sự tham gia của mình vào các vấn đề của tổ chức này.	0,842	0,852	0,900	0,692
GB2 - Tổ chức này xứng đáng với sự trung thành và tinh thần làm việc nhóm của tôi.	0,822			
GB3 - Tôi tự hào khi là một phần của tổ chức này.	0,859			
GB4 - Tôi đồng tình với các giá trị và mục tiêu mà tổ chức theo đuổi.	0,804			
GK1 - Những điều quan trọng nhất xảy ra với tôi liên quan đến công việc hiện tại của tôi.	0,842	0,891	0,917	0,648
GK2 - Tôi tham gia rất nhiều vào công việc của mình.	0,781			
GK3 - Hầu hết các sở thích của tôi đều xoay quanh công việc.	0,821			
GK4 - Tôi có mối quan hệ rất chặt chẽ với công việc hiện tại, điều này rất khó để phá vỡ.	0,797			
GK5 - Tôi coi công việc là rất trung tâm đối với sự tồn tại của mình.	0,829			
GK6 - Tôi thích đắm chìm trong công việc của mình hầu hết thời gian.	0,760			
KQ1 - Hiệu suất công việc của nhân viên cao.	0,843	0,902	0,924	0,671
KQ2 - Tinh thần làm việc của nhân viên cao.	0,778			
KQ3 - Hiệu quả cung cấp dịch vụ của nhân viên đã được cải thiện.	0,843			
KQ4 - Nhân viên đã cải thiện sự hài lòng của bệnh nhân.	0,842			
KQ5 - Nhân viên có khả năng làm việc nhóm hiệu quả hơn.	0,819			
KQ6 - Nhân viên xử lý các vấn đề công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả.	0,787			
LD1- Cấp trên của tôi bảo vệ các hành động công việc của tôi trước cấp trên khác, ngay cả khi chưa nắm rõ hoàn toàn vấn đề.	0,839	0,904	0,924	0,635
LD2 - Cấp trên của tôi sẵn sàng bảo vệ tôi nếu tôi bị người khác công kích.	0,800			
LD3 - Cấp trên của tôi sẽ bảo vệ tôi trước những người khác trong tổ chức nếu tôi mắc phải sai lầm vô ý.	0,776			
LD4 - Tôi sẵn lòng nỗ lực thêm, vượt quá yêu cầu thông thường, để thúc đẩy lợi ích của nhóm làm việc.	0,780			
LD5 - Tôi rất ấn tượng với kiến thức chuyên môn của cấp trên trong công việc.	0,844			
LD6 - Tôi tôn trọng kiến thức và năng lực làm việc của cấp trên.	0,779			
LD7 - Tôi ngưỡng mộ kỹ năng chuyên môn của cấp trên.	0,755			

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu)

Đánh giá độ phân biệt

Bảng 3 trình bày kết quả kiểm định giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell-Larcker³, trong đó căn bậc hai của phương sai trích (\sqrt{AVE}) của mỗi khái niệm (các giá trị trên đường chéo) phải lớn hơn hệ số tương quan giữa khái niệm đó với các khái niệm khác (các giá trị ngoài đường chéo). Kết quả cho thấy các giá trị \sqrt{AVE} của GB (0,832), GK (0,805), KQ (0,819) và LD (0,797) đều lớn hơn các hệ số tương quan tương ứng, chứng minh rằng các khái niệm nghiên cứu có giá trị phân biệt tốt. Điều này xác nhận rằng các thang đo không bị trùng lặp và có sự khác biệt rõ ràng, đảm bảo tính hợp lệ của mô hình nghiên cứu.

Bảng 3: Kiểm định giá trị phân biệt (Fornell- Larcker)

	GB	GK	KQ	LD
GB	0,832			
GK	0,443	0,805		
KQ	0,505	0,582	0,819	
LD	0,547	0,566	0,551	0,797

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu)

Bảng 4 thể hiện kết quả kiểm định độ phân biệt của các thang đo thông qua chỉ số Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT). Giá trị HTMT lớn nhất trong bảng là 0,647 (mối quan hệ giữa KQ và GK), nhỏ hơn ngưỡng 0,85, cho thấy các khái niệm nghiên cứu có tương quan nhưng vẫn đảm bảo độ phân biệt. Các giá trị HTMT khác bao gồm GB - GK (0,505), GB - KQ (0,573), GB - LD (0,621), GK - LD (0,627) và KQ - LD (0,606), tất cả đều thấp hơn 0,85. Điều này xác nhận rằng không có hiện tượng trùng lặp khái niệm giữa các thang đo, đảm bảo tính hợp lệ phân biệt trong nghiên cứu.

Bảng 4: Kết quả HT MT

	GB	GK	KQ	LD
GB				
GK	0,505			
KQ	0,573	0,47		
LD	0,621	0,627	0,606	

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu)

Đánh giá mô hình cấu trúc SEM

Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến

Bảng 5: Giá trị phóng đại phương sai

	GB	GK	KQ	LD
GB			1,481	
GK			1,529	
KQ				1,753
LD	1	1		

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu)

Bảng 5 trình bày giá trị phóng đại phương sai (VIF) nhằm kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu. Kết quả cho thấy GB có VIF là 1,481, GK là 1,529, và LD có giá trị cao nhất là 1,753, tất cả đều nhỏ hơn ngưỡng 5.0, cho thấy không có vấn đề đa cộng tuyến đáng kể. KQ không có giá trị VIF trong bảng, có thể do không đóng vai trò là biến độc lập trong mô hình. Nhìn chung, các giá trị VIF đảm bảo rằng các biến độc lập không có mối tương quan quá cao, giúp mô hình có độ tin cậy cao trong ước lượng các mối quan hệ giữa các biến.

Kết quả Bảng 6 cho thấy hệ số SRMR của mô hình tới hạn là 0,048 và mô hình ước lượng là 0,055, đều nhỏ hơn 0,08. Điều này chứng tỏ mô hình ước lượng đảm bảo mức độ phù hợp với dữ liệu khảo sát, phản ánh tốt cấu trúc thực tế của thị trường.

Bảng 6: Đánh giá mức độ phù hợp mô hình

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,048	0,055
d_ULS	0,638	0,829
d_G	0,233	0,236
Chi-square	562,298	559,194
NFI	0,901	0,901

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu)

Đánh giá hệ số xác định có điều chỉnh R²

Bảng 7: Kết quả R² điều chỉnh

	R-square	R-square adjusted
GB	0,299	0,297
GK	0,321	0,319
KQ	0,444	0,44

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu)

Kết quả phân tích hệ số xác định (R²) và hệ số xác định điều chỉnh (R² - adjusted) (Bảng 7) cho thấy mô

hình có mức độ giải thích trung bình. Cụ thể, KQ có mức độ giải thích cao nhất ($R^2=0,444$), cho thấy các biến độc lập trong mô hình ảnh hưởng đáng kể đến kết quả công việc. Trong khi đó, GK và GB có mức độ giải thích thấp hơn (R^2 lần lượt là 0,321 và 0,299), cho thấy còn những yếu tố khác ngoài mô hình có thể ảnh hưởng đến hai biến này. Chênh lệch nhỏ giữa R^2 và R^2 - adjusted cho thấy mô hình không bị lạm dụng quá nhiều biến không cần thiết.

Đánh giá hệ số tác động f-square

Bảng 8: Kết quả f^2

	GB	GK	KQ	LD
GB			0,061	
GK			0,147	
KQ				
LD	0,426	0,472	0,054	

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu)

Kết quả phân tích hệ số tác động (f^2) (Bảng 8) cho LD có ảnh hưởng mạnh đến GB và GK với $f^2=0,426$ và $f^2=0,472$, nhưng chỉ có tác động nhỏ đến KQ ($f^2=0,054$). Trong khi đó, GK có ảnh hưởng trung bình đến KQ ($f^2=0,147$), còn GB chỉ có tác động nhỏ ($f^2=0,061$), cho thấy nhân viên gắn bó với tổ chức chưa chắc đã có hiệu suất cao nếu không thực sự gắn kết với công việc. Điều này nhấn mạnh rằng các tổ chức nên tập trung vào việc nâng cao sự gắn kết công việc hơn là chỉ thúc đẩy sự gắn bó để cải thiện hiệu suất nhân viên.

Kiểm định bootstrapping

Nghiên cứu áp dụng kỹ thuật bootstrapping với 5000 lần lặp lại ($n = 5000$) trên một mẫu ban đầu có kích thước 405 quan sát. Kết quả ước lượng từ 5000 lần lặp cho thấy trọng số gốc có ý nghĩa, với tất cả các trọng số nằm trong khoảng tin cậy 95% (nhỏ hơn 0,05). Tất cả các hệ số đường dẫn trong mô hình đều mang giá trị dương, p-value đều nhỏ hơn 0,05, điều này chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa các khái niệm được nghiên cứu. Do đó, có thể kết luận rằng các ước lượng trong mô hình này là tin cậy. Chi tiết các kết quả ước lượng của mô hình cấu trúc được trình bày trong Bảng 9.

Trong Hình 2, mọi hệ số đường dẫn đều là dương, cho thấy mối quan hệ thuận chiều giữa các khái niệm nghiên cứu. Đồng thời qua Bảng 9, cho thấy các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

Mức độ tác động giữa các khái niệm nghiên cứu

Bảng 10 cho thấy LD có tác động đáng kể đến KQ, với tổng ảnh hưởng $\beta = 0,551$ ($p = 0,000$). Trong đó, tác động trực tiếp của LD đến KQ là $\beta = 0,229$, cho thấy lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp nhưng không quá mạnh đến KQ. Tuy nhiên, tác động gián tiếp qua các biến trung gian quan trọng hơn, cụ thể: LD ảnh hưởng đến KQ thông qua GB với $\beta = 0,122$ và thông qua sự gắn kết công việc (GK) với $\beta = 0,200$. Điều này cho thấy GK là yếu tố trung gian mạnh hơn so với GB trong việc truyền tải ảnh hưởng của lãnh đạo đến KQ. Như vậy, để nâng cao KQ, các tổ chức cần không chỉ củng cố mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên mà còn tạo điều kiện để nhân viên cảm thấy gắn kết hơn với công việc. Điều này có thể đạt được thông qua các chính sách hỗ trợ phát triển nghề nghiệp, tạo động lực làm việc và xây dựng môi trường làm việc tích cực.

So sánh với các nghiên cứu trước

Mô hình nghiên cứu được đề xuất trong đề tài đã xác lập thành công mối quan hệ giữa mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên (LD), sự gắn kết công việc (GK), sự gắn bó nhân viên (GB) và kết quả công việc (KQ). Cụ thể, kết quả kiểm định bằng kỹ thuật PLS-SEM cho thấy LD không chỉ có tác động trực tiếp đến KQ mà còn gián tiếp thông qua GK và GB. Điều này phản ánh sự phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội và củng cố lập luận của các nghiên cứu trước như Breevaart et al. (2015) và Bauer & Erdogan¹⁴, những tác giả nhấn mạnh vai trò nền tảng của LD trong việc nâng cao động lực và hiệu suất làm việc.

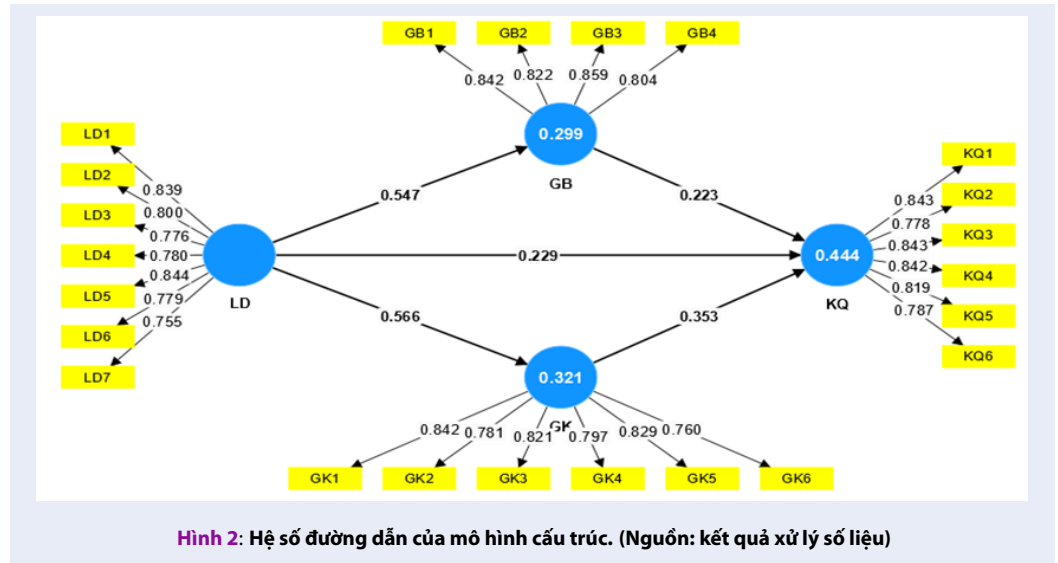
So với các nghiên cứu trước trong lĩnh vực khách sạn², sản xuất⁶, hay tài chính⁸, nghiên cứu này bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh ngành y tế – một lĩnh vực đặc thù với áp lực công việc cao, đòi hỏi sự chuyên môn sâu và thường xuyên đối mặt với rủi ro nghề nghiệp. Việc mở rộng mô hình sang nhóm đối tượng nhân viên y tế tại các bệnh viện ở Thành phố Hồ Chí Minh là một điểm mới quan trọng, giúp khẳng định tính khái quát và khả năng ứng dụng của mô hình LD trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Một điểm nổi bật trong mô hình nghiên cứu là việc phân tích tương quan giữa hai biến trung gian GK và GB. Kết quả cho thấy LD tác động mạnh hơn đến GK ($\beta = 0,566$) so với GB ($\beta = 0,547$), và đặc biệt, GK lại có tác động rõ rệt hơn đến KQ ($\beta = 0,353$ so với GB \rightarrow KQ $\beta = 0,223$). Điều này cho thấy trong môi trường y tế, nơi công việc gắn liền với trách nhiệm cao và đòi hỏi sự tập trung liên tục, thì sự gắn kết công việc, thể

Bảng 9: Kết quả đánh giá mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ	Hệ số β	bootstrapping	Độ lệch chuẩn	t	p
LD -> KQ	0,229	0,229	0,046	5,008	0,000
LD -> GB	0,547	0,549	0,037	14,766	0,000
LD -> GK	0,566	0,568	0,037	15,411	0,000
GB -> KQ	0,223	0,224	0,044	5,027	0,000
GK -> KQ	0,353	0,354	0,041	8,685	0,000

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu)



Hình 2: Hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc. (Nguồn: kết quả xử lý số liệu)

Bảng 10: Mức tác động giữa các khái niệm nghiên cứu

	Đường dẫn	Hệ số β	P values
Tác động trực tiếp	LD -> KQ	0,229	0,000
Tác động gián tiếp	LD -> GB -> KQ	0,122	0,000
	LD -> GK -> KQ	0,2	0,000
Tổng tác động	LD -> KQ	0,551	0,000

(Nguồn: kết quả xử lý số liệu)

hiện qua niềm đam mê, sự đắm chìm và cảm nhận ý nghĩa trong công việc, có tác động tích cực hơn đến kết quả công việc so với việc chỉ cảm thấy gắn bó về mặt tình cảm với tổ chức.

Đặc biệt, tổng ảnh hưởng của LD đến KQ đạt $\beta = 0,551$ (trong đó tác động trực tiếp là $\beta = 0,229$ và gián tiếp là $\beta = 0,322$), cho thấy tầm quan trọng của chất lượng mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên trong việc nâng cao hiệu suất làm việc. Kết quả này phù hợp với nhận định của López-Zapata và cộng sự²¹ rằng LMX đóng vai trò quan trọng trong truyền dẫn tác động của lãnh đạo đến kết quả công việc thông qua các yếu tố trung gian như sự gắn kết, hỗ trợ tổ chức và văn hóa

nội bộ.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ CHÍNH SÁCH

Kết luận

Nghiên cứu khẳng định LD có tác động tích cực và đáng kể đến KQ của nhân viên y tế, với tổng ảnh hưởng $\beta = 0,551$. Trong đó, tác động trực tiếp của LD đến KQ là $\beta = 0,229$, trong khi tác động gián tiếp thông qua GB và GK lần lượt là $\beta = 0,122$ và $\beta = 0,200$, cho thấy GK đóng vai trò trung gian mạnh hơn so với GB. Ngoài ra, LD có ảnh hưởng đáng kể đến GK ($\beta =$

0,566) và GB ($\beta = 0,547$), nhưng tác động đến KQ chủ yếu thông qua các yếu tố trung gian. Kết quả này cho thấy việc cải thiện LD là cần thiết nhưng chưa đủ để nâng cao hiệu suất làm việc, mà cần kết hợp với việc thúc đẩy GK, tạo môi trường làm việc tích cực và phát triển các chính sách hỗ trợ nghề nghiệp. Như vậy, các tổ chức y tế nên chú trọng xây dựng mối quan hệ lãnh đạo tích cực, đồng thời khuyến khích sự tham gia chủ động và động lực làm việc của nhân viên để tối ưu hóa kết quả công việc.

Khuyến nghị chính sách

Từ kết quả nghiên cứu, một số khuyến nghị chính sách có thể được đề xuất nhằm nâng cao kết quả công việc của nhân viên y tế tại các bệnh viện trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.

Trước hết, các bệnh viện cần xem việc cải thiện mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên là một định hướng trọng tâm trong quản trị nguồn nhân lực. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên không chỉ tác động trực tiếp đến kết quả công việc mà còn tác động gián tiếp mạnh thông qua sự gắn bó và đặc biệt là sự gắn kết công việc. Vì vậy, các bệnh viện cần ban hành và thực thi các chính sách phát triển năng lực lãnh đạo theo hướng hỗ trợ, lắng nghe, tôn trọng chuyên môn và tăng cường tương tác tích cực giữa cấp quản lý với nhân viên y tế. Việc đào tạo đội ngũ trưởng khoa, điều dưỡng trưởng, quản lý đơn vị theo hướng lãnh đạo nhân văn, công bằng và biết trao quyền sẽ góp phần hình thành môi trường làm việc tích cực, từ đó cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên.

Thứ hai, các bệnh viện cần ưu tiên các chính sách thúc đẩy sự gắn kết công việc, bởi kết quả nghiên cứu cho thấy đây là cơ chế trung gian mạnh hơn sự gắn bó tổ chức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và kết quả công việc. Điều này hàm ý rằng để nâng cao hiệu suất làm việc, không chỉ cần làm cho nhân viên “gắn bó” với tổ chức, mà quan trọng hơn là giúp họ cảm thấy công việc có ý nghĩa, có giá trị và đáng để đầu tư tâm sức. Trên phương diện chính sách, các bệnh viện nên thiết kế lại công việc theo hướng rõ vai trò, tăng quyền tự chủ phù hợp, giảm các thủ tục hành chính không cần thiết, bảo đảm phân công công việc hợp lý và tạo điều kiện để nhân viên được ghi nhận đóng góp chuyên môn. Đồng thời, cần có cơ chế phản hồi thường xuyên, ghi nhận kịp thời và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp để duy trì trạng thái hứng thú, tận tâm và chủ động trong công việc.

Thứ ba, các chính sách nâng cao sự gắn bó của nhân viên với bệnh viện cũng cần được triển khai đồng bộ. Mặc dù vai trò trung gian của sự gắn bó thấp hơn sự

gắn kết công việc, nhưng đây vẫn là yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc. Do đó, các bệnh viện cần chú trọng xây dựng môi trường làm việc ổn định, công bằng và hỗ trợ, trong đó nhân viên cảm thấy được tôn trọng, được bảo vệ và có cơ hội gắn bó lâu dài với tổ chức. Chính sách đãi ngộ hợp lý, phúc lợi phù hợp, hỗ trợ sức khỏe tinh thần, chăm lo đời sống nghề nghiệp và tăng cường truyền thông nội bộ sẽ góp phần củng cố niềm tin và sự đồng thuận của nhân viên đối với mục tiêu và giá trị của bệnh viện. Đối với lĩnh vực y tế, nơi áp lực nghề nghiệp cao và nguy cơ kiệt sức lớn, việc duy trì sự gắn bó không chỉ giúp giảm ý định nghỉ việc mà còn hỗ trợ ổn định chất lượng nguồn nhân lực.

Thứ tư, cần có chính sách quản trị nhân sự phân biệt theo đặc thù của từng nhóm nhân viên và từng loại hình bệnh viện. Kết quả nghiên cứu được thực hiện trên mẫu nhân viên y tế tại các bệnh viện công lập và tư nhân ở TP. Hồ Chí Minh, do đó các nhà quản lý cần lưu ý rằng nhu cầu về lãnh đạo, động lực và gắn kết có thể khác nhau giữa bác sĩ, điều dưỡng, kỹ thuật viên và nhân viên hành chính, cũng như giữa các đơn vị chuyên môn có cường độ công việc khác nhau. Vì vậy, thay vì áp dụng một chính sách chung cho toàn bệnh viện, cần xây dựng các giải pháp linh hoạt hơn theo từng nhóm nghề nghiệp, từng bộ phận và từng cấp bậc công việc. Điều này giúp nâng cao hiệu quả của các chính sách can thiệp và bảo đảm rằng các giải pháp quản trị thực sự phù hợp với điều kiện làm việc thực tế.

Thứ năm, ở cấp độ rộng hơn, các cơ quan quản lý y tế và ban lãnh đạo bệnh viện cần xem chất lượng quan hệ lãnh đạo - nhân viên là một chỉ tiêu quan trọng trong cải cách quản trị bệnh viện. Bên cạnh các tiêu chí chuyên môn, chất lượng khám chữa bệnh và hiệu quả tài chính, cần bổ sung các tiêu chí đánh giá về môi trường làm việc, mức độ gắn kết của nhân viên, chất lượng lãnh đạo cấp trung và sự hài lòng nghề nghiệp của nhân viên y tế. Việc lồng ghép các chỉ số này vào hệ thống đánh giá nội bộ sẽ giúp các bệnh viện có cơ sở theo dõi, điều chỉnh và hoàn thiện chính sách nhân sự theo hướng bền vững hơn. Trong dài hạn, đây không chỉ là giải pháp nâng cao kết quả công việc cá nhân mà còn góp phần cải thiện chất lượng dịch vụ y tế, sự hài lòng của người bệnh và hiệu quả hoạt động chung của bệnh viện.

HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Nghiên cứu có một số hạn chế, bao gồm phạm vi giới hạn tại các bệnh viện TP.HCM, thiếu các yếu tố điều tiết như năng lực công nghệ, văn hóa tổ chức, động

lực cá nhân, và chưa phân tích sự khác biệt giữa bệnh viện công và tư. Hướng nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi địa lý, bổ sung các yếu tố điều tiết để đánh giá tác động toàn diện hơn và so sánh giữa bệnh viện công và tư nhằm cung cấp cái nhìn sâu sắc hơn về quản lý nhân sự trong lĩnh vực y tế.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BV: Bệnh viện
 GB: Sự gắn bó của nhân viên
 GK: Sự gắn kết công việc
 HNQT: Hội nhập quốc tế
 HT: Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức
 KQ: Kết quả công việc của nhân viên
 LD: Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên
 TP. HCM: Thành phố Hồ Chí Minh

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

- **Huỳnh Thanh Tú:** Tham gia xây dựng khung lý thuyết, thiết kế mô hình nghiên cứu, phát triển thang đo, và xử lý dữ liệu.
- **Đinh Văn Quang:** Chủ trì quá trình nghiên cứu, phụ trách thu thập dữ liệu, phân tích kết quả, viết thảo luận và kết luận, đồng thời chịu trách nhiệm liên hệ với tạp chí.

Cả hai tác giả đều cùng tham gia thảo luận, chỉnh sửa bản thảo và phê duyệt phiên bản cuối cùng của bài báo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Breevaart K, Bakker AB, Demerouti E, Van Den Heuvel M. Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*. 2015;(7):30–30.
2. Kim M, Koo D. Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017;.
3. Henderson AA, Jeong SS. Leader-member exchange (LMX) and work performance: an application of self-determination theory in the work context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024;33(3):310–324.
4. Cheewaprapanan A, Punyasiri S. The Causal Effects of Leader-Member Exchange on Job Embeddedness towards Enhancing Creative Performance in the Hotel Industry. *Suranaree Journal of Social Science*. 2024;18(1):268983.
5. Qin YS. The Impact of Organization-Employee Dialogic Communication on Employee Engagement in Remote Work. *International Journal of Business Communication*. 2024;p. 23294884241261061.
6. Sutanto EM, Hendarto K. Leader-member exchange (LMX), job involvement, and performance (Doctoral dissertation, Petra Christian University). 2020;.
7. Mustafa G, Mubarak N, Khan J, Nauman M, Riaz A. Impact of Leader-Member Exchange on Innovative Work Behavior of Information Technology Project Employees; Role of Employee

Engagement and Self-Efficacy. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2023;35(4):581–599.

8. Al-Haziati M. Critical analysis of drivers of employee engagement and their impact on job performance. *SA Journal of Human Resource Management*. 2024;22:1–8.
9. Jangbahadur U, Ahlawat S, Rozera P, Gupta N. The effect of AI-enabled HRM dimensions on employee engagement and sustainable organisational performance: fusion skills as a moderator. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. 2024;.
10. Tapia-Andino GF, Barcellos-Paula L. Mediating effect of the adoption of industry 4.0 technologies on the relationship between job involvement and job performance of millennials. *Administrative Sciences*. 2023;13(7):159–159.
11. Tett RP, Burnett DD. A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*. 2003;88(3):500.
12. Borman WC, Motowidlo SJ. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Schmitt, N, Borman, Associates W, editors; 1993.
13. Dulebohn JH, Bommer WH, Liden RC, Brouer RL, Ferris GR. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*. 2012;38(6):1715–1759.
14. Bauer TN, Erdogan B. Leader-member exchange (LMX) theory: An introduction and overview. In: and others, editor. *Oxford handbook of leader-member exchange*; 2015. p. 3–9.
15. Kahn WA. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at. *Work Academy of Management Journal*. 1990;33(4):692–724.
16. Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 2002;3:71–92.
17. Paullay IM, Alliger GM, Stone-Romero EF. Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*. 1994;79(2):224.
18. Agarwal U, Datta S, Blake-Beard S, Bhargava S. Linking LMX, innovative work behaviour, and turnover intentions. *Career Development International*. 2012;17(3):208–230.
19. Sunaryo S, Rahardian R, Risgiyanti, Suyono J, Ekowati D. Leader-member exchange and glass ceiling: the effects on career satisfaction and work engagement. *Cogent Business & Management*. 2024;11(1):2336285.
20. Biswakarma G, Subedi K. The mediating role of employee engagement on the relationship between learning culture and employee performance in service sector. *The Learning Organization*. 2024;.
21. López-Zapata E, Torres-Vargas Y, Ortiz-Puentes MA. Transformational leadership and task performance: the mediating role of leader-member exchange, organizational support and work engagement. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 2024;37(3):424–443.
22. Chiemeke KC, Ashari HB, Muktar SNB. Exploring the Influence of Organizational Policy on Quality of Work Life and Employee Engagement in Nigerian Manufacturing Companies. *IZA Journal of Labor Policy*. 2024;p. 14.
23. Arulsenhilkumar S, Punitha N. Mediating role of employee engagement: job involvement, job satisfaction and organizational commitment. *Management and Labour Studies*. 2024;49:293–316.
24. Bashar A, Sakib MN, Rahman MM, Tabassum F, Sabah S. The role of top management commitment, employee involvement, and training and development on employee performance: evidence from the banking sector of an emerging economy. *Quality Management Journal*. 2024;31(1):58–74.

The mediating role of job engagement and employee commitment in the relationship between Leader-member exchange and employee job performance: A study of hospitals in Ho Chi Minh City

Huynh Thanh Tu¹, Dinh Van Quang^{2,*}



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

This study examines the relationships among leader-member exchange, organizational commitment, job engagement, and employee job performance in hospitals in Ho Chi Minh City. Drawing on social exchange theory and engagement theory, the research model was developed with five hypotheses, in which organizational commitment and job engagement serve as mediators between leader-member exchange and job performance. Using survey data from 405 healthcare employees and the PLS-SEM method with SmartPLS 4, the findings reveal that leader-member exchange positively influences organizational commitment, job engagement, and job performance. Furthermore, job engagement plays a stronger mediating role than organizational commitment in the relationship between leader-member exchange and job performance. These findings suggest several managerial implications, such as enhancing humanistic leadership skills, designing meaningful jobs to strengthen engagement, and fostering an organizational culture that promotes sustainable job performance. The research contributes theoretically by clarifying the distinct mediating roles of commitment and engagement, while also providing practical evidence for the health-care sector in the context of public human resource management reform.

Key words: Leader-member relationship, employee job performance, job involvement, employee engagement

¹University of Economics and Law,
Vietnam National University Ho Chi
Minh City, Vietnam

²Lac Hong University, Dong Nai
Province, Vietnam

Correspondence

Dinh Van Quang, Lac Hong University,
Dong Nai Province, Vietnam

Email: Dinhvanquang1709@gmail.com

History

- Received: 27-02-2025
- Revised: 15-09-2025
- Accepted: 24-03-2026
- Published Online: 12-06-2026

DOI : <https://doi.org/10.32508/vnuhcmj-eb1.v10i2.158410>



Copyright

© VNUHCM Journal. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

Cite this article : Thanh Tu H, Van Quang D. **The mediating role of job engagement and employee commitment in the relationship between Leader-member exchange and employee job performance: A study of hospitals in Ho Chi Minh City.** VNUHCM J. Econ. Bus. Law. 2026; 10(2):6692-6702.