

NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN BỒN PHẬN DỰA TRÊN VAI TRÒ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI TỔ CHỨC

FACTOR AFFECT ROLE OBLIGATION OF EMPLOYEES TO THE ORGANIZATION

Ngày nhận bài: 18/11/2019

Ngày chấp nhận đăng: 30/12/2019

Đỗ Văn Hiếu

TÓM TẮT

Mục tiêu của nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò (ROE) và ảnh hưởng nó đến Kết quả thực hiện công việc (INP). Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát thực nghiệm 293 người lao động trong các loại hình tổ chức khác nhau tại các tỉnh Nam Trung Bộ. Ứng dụng mô hình cấu trúc (SEM), nghiên cứu đã chỉ ra 3 nhân tố có ảnh hưởng đến Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò (ROE) là: Mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA); Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC); Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS). Đồng thời, nhân tố Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò (ROE) có tương quan dương đến Kết quả thực hiện công việc (INP). Từ đó, một số hàm ý về chính sách được đề xuất nhằm cải thiện Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò của người lao động.

Từ khóa: Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò (ROE); Mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA); Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC); Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS); Kết quả thực hiện công việc (INP); mô hình cấu trúc (SEM)

ABSTRACT

The objective of the study is to identify factors that affect felt role obligation (ROE) and influence it to in-role performance (INP). The data was collected through empirical survey of 293 employees in different types of organizations in the South Central provinces. Applying structural equation modelling (SEM), the study identified three factors that affect felt role obligation (ROE): role ambiguity (ROA); role conflict (ROC); perceived organizational support (POS). At the same time, felt role obligation (ROE) factor is positively correlated with in-role performance (INP). From there, a number of policy implications are proposed to improve the Sense of duty based on the role of workers.

Keywords: Felt Role Obligation (ROE); Role Ambiguity (ROA); Role Conflict (ROC); perceived organizational support (POS); In-role Performance (INP); Structural equation modelling (SEM).

1. Giới thiệu

Trong mối quan hệ giữa người lao động và chủ thể sử dụng lao động, bổn phận của người lao động được xác lập với chủ thể sử dụng lao động thông qua các hình thức ký kết các hợp đồng lao động theo quy định của Luật lao động mà trong đó người lao động chịu sự chỉ đạo, điều hành của người sử dụng lao động để thực thi các công việc nhiệm vụ được giao trong giới hạn các nội quy, quy chế của đơn vị, kỷ luật lao động, an toàn lao động và các quy định trong thỏa ước lao động tập thể. Mối quan hệ được xác lập giữa chủ thể sử dụng lao động và người lao động,

người sử dụng lao động cần thực hiện tốt bổn phận thông qua thực hiện đúng và đầy đủ theo các bổn phận theo từng vị trí công việc và vai trò trong mỗi liên hệ thống nhất của tổ chức. Đồng thời, bản thân của người lao động cũng khởi phát một ý niệm về bổn phận của mình đối với chủ thể sử dụng lao động, được gọi là bổn phận đối ứng hay bổn phận tương hỗ. Bổn phận này được hiểu là ý thức trách nhiệm giữa các bên trong thực thi nghĩa

Đỗ Văn Hiếu, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

vụ của mình khi họ cảm nhận được về sự “hàm ơn” vì đã nhận được những quyền lợi, hỗ trợ về vật chất, tinh thần từ phía bên kia. Bản phận này của các cá nhân đóng một vai trò rất quan trọng trong xã hội (Brummel, 2008) và của bất cứ tổ chức nào bởi khi chúng được cảm nhận và thực hiện đầy đủ thì sẽ góp phần thúc đẩy sự sáng tạo và tăng năng suất lao động (Regan, 2012). Điều này thể hiện bởi sự cống hiến, đóng góp và gắn kết của người lao động với tổ chức, trách nhiệm của người lao động đối với công việc, nhiệm vụ của mình (Dabos & Rousseau, 2004). Có thể thấy rằng, cảm nhận về bản phận vai trò xuất phát từ nhận thức vai trò, vị trí công việc của mỗi cá nhân trong tổ chức, tồn tại mang tính tự nhiên khách quan, và là điều kiện – tiền đề khởi phát, duy trì sự tồn tại mỗi quan hệ giữa của mỗi cá nhân và tổ chức trong hình thức ngoại diện về vai trò của vị trí công việc, địa vị xã hội. Thực hiện bản phận dựa trên vai trò của mỗi cá nhân giúp tổ chức vận động, tồn tại và phát triển, tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức đó và toàn xã hội và là một phạm trù nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức (Hung, 2014).

Đề tài này là một trong những nghiên cứu khám phá về vấn đề bản phận dựa trên vai trò của người lao động trong các tổ chức tại Việt Nam và nhân tố ảnh hưởng đến bản phận vai trò và sự ảnh hưởng của nó đến kết quả làm việc. Nghiên cứu vận dụng các lý thuyết nền tảng trong lĩnh vực hành vi tổ chức. Kết quả đề tài sẽ cung cấp những cơ sở khoa học cho các tổ chức trong quá trình xây dựng, ra quyết định quản trị trong các tổ chức tại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát 293 người lao động trong các loại hình tổ chức khác nhau tại các tỉnh Nam Trung Bộ, Việt Nam và phân tích hồi quy bằng mô hình cấu trúc (SEM) với phương pháp ước lượng hợp lý tối đa áp dụng trong phân tích sâu các vấn đề xã hội học.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Theo Biddle (1986), lý thuyết vai trò giải thích cho sự vận động phát triển của xã hội được thể hiện qua quá trình thực hiện các vai trò đã được xã hội xác định trong tổng thể các mối quan hệ hàng ngày. Mỗi cá nhân có thể giữ một hoặc đồng thời một số vai trò trong từng mối quan hệ cụ thể nhất định. Mỗi vai trò xã hội được hiểu là một tập hợp các quyền, nghĩa vụ, kỳ vọng, tiêu chuẩn và hành vi mà một người phải đối mặt và thực hiện (ví dụ: mẹ, người quản lý và giáo viên). Giả thiết quan sát đặt ra là mọi người hành xử theo cách có thể dự đoán được và hành vi của một cá nhân là bối cảnh cụ thể, dựa trên vị trí xã hội – công việc với các ràng buộc về quyền, nghĩa vụ trong tổng thể thống nhất hoạt động của tổ chức kinh tế xã hội. Từ đó lý thuyết đặt ra một số mệnh đề về hành vi xã hội: (1) Vai trò là sự biểu hiện của sự phân chia lao động trong xã hội trên cơ sở có tương tác của các vị trí chuyên biệt, không đồng nhất trong mỗi hệ thống kinh tế xã hội; (2) Vai trò xã hội bao gồm tập hợp các hình thức hành vi thích hợp, được cho phép, được quy định bởi các nội quy, quy chế lao động theo các tiêu chuẩn xã hội. Cá nhân phải đáp ứng các yêu cầu phù hợp với tiêu chuẩn của vai trò và ràng buộc bởi cơ chế thưởng phạt trên cơ sở hiệu quả của quá trình thực thi vai trò đó. (3) Vai trò xã hội có thể có những mâu thuẫn, xung đột với nhau, một số vai trò có thể trở nên lỗi thời hoặc bất hợp pháp. Áp lực xã hội đó cũng chính là động lực cho sự vận động phát triển của vai trò xã hội và khi các xung đột về vai trò đó đạt tới điểm ngưỡng thì chính là tiền đề phát sinh vai trò mới trong sự vận động phát triển của điều kiện kinh tế xã hội mới. Vấn đề xung đột về vai trò được hiểu xung đột giữa các vai trò tương ứng với hai hoặc nhiều vị trí xã hội của cùng một cá nhân.

Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory) giải thích sự vận động phát triển của xã hội như là một quá trình trao đổi xã hội, được thương lượng giữa các chủ thể thông qua các mối quan hệ kinh tế xã hội cụ thể. Tất cả các mối quan hệ kinh tế - xã hội của con người được hình thành bằng cách sử dụng một phân tích lợi ích- chi phí chủ quan và so sánh các lựa chọn thay thế của các chủ thể trong mỗi quan hệ đó, trên cơ sở giả thiết rằng các chủ thể tham gia vào các mối quan hệ kinh tế xã hội đó là để tối đa hóa lợi ích của họ (Blau, 1964; Homans, 1974). Lý thuyết trao đổi xã hội phản ánh tầm quan trọng của sự nắm bắt được động lực làm việc của nhân viên và cho phép kết hợp động lực làm việc của nhân viên và mục tiêu hoạt động của tổ chức đó (Aselage & Eisenberger, 2003). Lý thuyết này đã đưa ra quan điểm rằng, những hành động tích cực, có lợi hướng tới nhân viên của tổ chức dựa vào việc thiết lập mối quan hệ trao đổi mang lại hiệu quả cao hơn. Từ kết quả của mối quan hệ trao đổi ấy, nhân viên cảm thấy có nghĩa vụ đáp lại những ứng xử của tổ chức theo những cách có lợi, tích cực đóng góp vào sự phát triển chung của tổ chức. Cùng quan điểm đó, lý thuyết về hợp đồng tâm lý ((Psychological Contract Theory, Argyris – 1960 và Levinson -1963) khái lược mối quan hệ dựa niềm tin của một cá nhân hay tổ chức về nghĩa vụ liên quan, hàm chứa các kỳ vọng lẫn nhau, phản ánh một giao kết mang tính cảm nhận giữa người lao động và người sử dụng lao động. Lý thuyết hợp đồng tâm lý cho rằng: mỗi quan hệ giữa nhân viên và tổ chức luôn có những tác động qua lại lẫn nhau trong sự vận động phát triển của nó. Nhân viên sẽ có xu hướng điều chỉnh nghĩa vụ hợp đồng của họ để đáp lại với cách thức tổ chức thực hiện nghĩa vụ của mình đối với họ. Bản thân mỗi nhân viên nhận thức về các giá trị cụ thể mà họ có nghĩa vụ thực hiện cho tổ chức trên cơ sở vai trò vị trí công việc và hình thành niềm

tin rằng tổ chức có nghĩa vụ đáp lại sự cống hiến cho họ tương ứng. Nếu tổ chức có sự quan tâm cao hơn dành cho nhân viên có thể dẫn đến việc khơi gợi và gia tăng cảm nhận cần hoàn thành nghĩa vụ của nhân viên (Aselage & Eisenberger, 2003).

Bên cạnh đó, lý thuyết sự hỗ trợ từ tổ chức (Organizational Support Theory - OST) nhấn mạnh rằng sự quan tâm, hỗ trợ của các tổ chức là những động lực quan trọng cho nhân viên làm việc và cống hiến cho các tổ chức. Theo đó, OST giải thích những cam kết của tổ chức đối với người lao động về chế độ đãi ngộ khen thưởng, môi trường lao động, cơ hội thăng tiến,... hình thành một niềm tin nơi người lao động về mức độ mà tổ chức quan tâm đến họ và đánh giá những đóng góp của họ cho tổ chức. Và người lao động có xu hướng cố gắng đáp lại, bù đắp sự quan tâm mà tổ chức dành cho họ ở mức cao hơn bằng cách tăng cường những nỗ lực của họ để giúp tổ chức đạt được mục tiêu của tổ chức đó (Aselage & Eisenberger, 2003). Trong đó, Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức (POS) được xác định là một vấn đề cốt lõi của lý thuyết hỗ trợ tổ chức (OST). Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức (POS) đề cập đến nhận thức tổng thể của nhân viên đối với mối quan tâm của các tổ chức về đóng góp và phúc lợi của họ. Nếu nhân viên cảm thấy tổ chức sẵn sàng thưởng cho nỗ lực gia tăng, thì nhân viên có thể chấp nhận mối quan hệ trao đổi và cung cấp cho tổ chức nỗ lực làm việc gia tăng và cam kết đóng góp cho tổ chức ở một mức độ cao hơn. Một nhân viên sẵn sàng cung cấp nhiều nỗ lực và sự cống hiến hơn nếu nhận thức về hỗ trợ tổ chức gây dựng cho người lao động niềm tin rằng các lợi ích mà tổ chức dành cho họ sẽ đáp lại ở mức cao hơn tương ứng (Harris, 2005)

2.1.1. Mối quan hệ giữa sự không rõ ràng về vai trò với bốn phạm vi vai trò

Sự không rõ ràng (mơ hồ) về vai trò được thể hiện bằng mức độ thiếu rõ ràng của công việc được phân công, và được hiểu là mức độ cung cấp không đầy đủ, rõ ràng về các thông tin liên quan đến sự kỳ vọng về vai trò của vị trí công việc trong tổ chức. Sự mơ hồ về vai trò và xung đột về vai trò thường được coi là hai yếu tố liên quan lẫn nhau nhưng khác biệt dẫn đến những căng thẳng về vai trò, làm cho động lực và tinh thần thấp, sự hài lòng trong công việc thấp, chất lượng sản phẩm và dịch vụ kém, giao tiếp nội bộ không hiệu quả và mâu thuẫn ... Sự mơ hồ về vai trò được coi là tình huống mà nhân viên không có định hướng rõ ràng về kỳ vọng về vai trò của mình trong công việc hoặc tổ chức. Điều này xảy ra khi các nhiệm vụ hoặc thẩm quyền của nhân viên không được xác định rõ ràng và nhân viên sợ ngại hành động hoặc chịu trách nhiệm về bất cứ điều gì. Khi vai trò của nhân viên không được xác định rõ ràng, họ có thể trải qua sự mơ hồ về vai trò. Tình huống này có thể dẫn đến sự hiểu nhầm về các yêu cầu công việc, các quy tắc, quy định và thủ tục và dẫn đến sự thiếu rõ ràng trong vai trò của một nhân viên được kỳ vọng sẽ làm theo. Sự mơ hồ về vai trò như vậy ngăn cản nhân viên cảm nhận hoặc xác định vai trò của họ và là nguồn cội tạo ra sự căng thẳng trong hành vi của họ.

Giả thuyết 1 (H1): Sự không rõ ràng về vai trò có tác động ngược chiều đến cảm nhận của người lao động về bốn phạm vi vai trò.

2.1.2. Mối quan hệ giữa sự xung đột về vai trò với bốn phạm vi vai trò

Sự xung đột (mâu thuẫn) về vai trò được thể hiện qua mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công, và được hiểu là mức độ mâu thuẫn giữa các vai trò của vị trí công việc tương ứng với hai hay nhiều nghĩa vụ được giao trong tổ chức. Người lao động gặp rắc rối trong giải quyết các xung đột về vai

trò khi trong quá trình thực hiện một nhiệm vụ được giao theo một vai trò nào đó, họ bị một hay nhiều nhiệm vụ khác được phân công tại vai trò đó hay một vai trò khác trong tổ chức chi phối. Sự xung đột về vai trò gây ra trạng thái của nhân viên bị phân tán khi không thể tìm ra cách có thể làm cho mọi đối tượng cảm thấy hài lòng. Vai trò xung đột có thể xảy ra bất ngờ khi nó xuất phát từ những phản ứng tiêu cực hoặc những hành động mang tính phá hoại. Ngoài ra, sự xung đột về vai trò gây ra sự khó khăn khi cùng thực hiện một lúc hai khi hai hoặc nhiều áp lực xuất hiện cùng một lúc. Mâu thuẫn xảy ra khi nhân viên gặp áp lực trong việc mong muốn thành công nhưng lại không mong muốn cạnh tranh với nhân viên khác.

Giả thuyết 2 (H2): Sự xung đột về vai trò có tác động ngược chiều tới cảm nhận của người lao động về bốn phạm vi vai trò.

2.1.3. Mối quan hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) với bốn phạm vi vai trò

POS là một khái niệm cốt lõi của lý thuyết hỗ trợ tổ chức (OST). Nó đề cập đến nhận thức chung của nhân viên về tổ chức quan tâm đến lợi ích của họ dựa vào những đóng góp và phúc lợi của họ. POS đánh giá đúng sự đóng góp và trao thưởng công bằng để khuyến khích sự nỗ lực làm việc cho nhân viên. Nếu nhân viên cảm thấy tổ chức sẵn sàng khen thưởng cho sự nỗ lực của họ, thì nhân viên đó có thể chấp nhận và cố gắng nỗ lực mỗi ngày, sự cam kết với tổ chức nhiều hơn và cảm nhận được hỗ trợ từ tổ chức cao hơn.

Giả thuyết 3 (H3): Cảm nhận Sự hỗ trợ từ tổ chức có tác động cùng chiều đến cảm nhận của người lao động về bốn phạm vi vai trò.

2.1.4. Mối quan hệ giữa Cảm nhận về bốn phạm vi dựa trên vai trò với Kết quả thực hiện công việc

Eisenberger et al. (2001) chỉ ra rằng Cảm nhận về bốn phận đối với tổ chức có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Kết quả của nghiên cứu này cũng ủng hộ lý thuyết sự hỗ trợ từ tổ chức mà cốt lõi là Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức (POS). Bản chất của kết quả thực hiện công việc của người lao động chính là kết quả của quá trình người lao động thực hiện vai trò của vị trí công việc được giao. Nếu nhân viên cảm thấy tổ chức sẵn sàng thưởng cho nỗ lực gia tăng, thì nhân viên có thể chấp nhận mối quan hệ trao đổi và cung cấp cho tổ chức nỗ lực làm việc gia tăng và cam kết đóng góp cho tổ chức ở một mức độ cao hơn, thể hiện mức cảm nhận về bốn phận dựa trên vai trò cao hơn, từ đó là cơ sở nâng cao kết quả thực hiện công việc của tổ chức đó. Mặt khác, để xác định xem nhân viên có đáp ứng được các yêu cầu và thực hiện tốt vai trò mà tổ chức mong đợi hay không, thì một trong những

yếu tố quan trọng là nhìn nhận vào kết quả thực hiện công việc của người lao động. Do đó, nghiên cứu kỳ vọng rằng cảm nhận về bốn phận dựa trên vai trò sẽ có liên quan tích cực đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Giả thuyết 4 (H4): Sự cảm nhận của người lao động về bốn phận vai trò có tác động cùng chiều đến kết quả hoàn thành công việc của họ

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Mô hình nghiên cứu

Dựa vào tổng quan tài liệu và cơ sở lý thuyết, nghiên cứu sử dụng phương pháp thảo luận nhóm (nghiên cứu định tính) với 30 cán bộ nhân viên đang làm việc tại các cơ sở lao động lựa chọn khảo sát để nhận diện các nhân tố ảnh hưởng đến cảm nhận về bốn phận dựa trên vai trò của người lao động, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Bảng 1: Diễn giải các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu

Biến	Mã	Tên biến quan sát	Thang đo	Nguồn
Cảm nhận về bốn phận dựa trên vai trò (ROE)	ROE1	Tôi hoàn toàn tự nguyện chấp thuận những phần công việc thuộc chức phận của mình.	Liker 1-7	Hung (2014)
	ROE2	Tôi cố gắng tối đa để thực hiện công việc của mình kể cả những phần việc mà tôi không thích.	Liker 1-7	
	ROE3	Tôi có bốn phận là đảm bảo hoàn thành công việc với chất lượng cao.	Liker 1-7	
	ROE4	Tôi có bốn phận là hoàn thành những yêu cầu của công việc theo đúng qui định.	Liker 1-7	
	ROE5	Tôi có bốn phận hoàn tất các nhiệm vụ được nêu cụ thể trong mô tả công việc được giao.	Liker 1-7	
	ROE6	Tôi có bốn phận hoàn tất đầy đủ phần việc thuộc phận sự của mình.	Liker 1-7	

Mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA)	ROA1	Tôi không biết rõ những yêu cầu cụ thể về công việc của tôi.	Liker 1-7	Rizzo, House, & Lirtzman (1970) và Hung (2014)
	ROA2	Tôi không biết rõ những trách nhiệm của tôi trong công việc.	Liker 1-7	
	ROA3	Mô tả những công việc tôi phải thực hiện là không rõ ràng.	Liker 1-7	
	ROA4	Công việc của tôi không được hoạch định một cách cụ thể, rõ ràng trong từng giai đoạn.	Liker 1-7	
	ROA5	Tôi không biết rõ ràng về thẩm quyền của tôi trong giải quyết công việc.	Liker 1-7	
Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC)	ROC1	Tôi phải thực hiện nhiều công việc khác nhau.	Liker 1-7	Rizzo, House, & Lirtzman (1970) và Hung (2014)
	ROC2	Tôi phải “xé rào” các qui định để hoàn thành công việc được giao.	Liker 1-7	
	ROC3	Tôi làm việc với nhiều nhóm với nhiệm vụ khác nhau.	Liker 1-7	
	ROC4	Tôi nhận được những yêu cầu trái ngược nhau trong thực thi công việc của tôi.	Liker 1-7	
	ROC5	Tôi không có đầy đủ trang, thiết bị tốt để thực hiện công việc của mình.	Liker 1-7	
Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS)	POS1	Tổ chức công nhận và tôn vinh những thành tích của tôi.	Liker 1-7	Shore & Wayne, (1993), Eisenberger et al, (2003) và Hung (2014)
	POS2	Tổ chức thật sự quan tâm tới mọi mặt.	Liker 1-7	
	POS3	Tổ chức đánh giá cao những đóng góp của tôi cho tập thể.	Liker 1-7	
	POS4	Tổ chức đối xử rất tử tế với người lao động như tôi.	Liker 1-7	
	POS5	Tổ chức rất ít quan tâm đến cá nhân tôi.	Liker 1-7	
	POS6	Tổ chức sẵn sàng hỗ trợ khi tôi gặp những khó khăn, hoạn nạn.	Liker 1-7	
Kết quả thực hiện công việc (INP)	INP1	Tôi đã thực hiện đầy đủ những yêu cầu của công việc theo qui định.	Liker 1-7	Becker & Kernan, (2003); Biswas (2011) và Hung (2014)
	INP2	Tôi đã hoàn thành các nhiệm vụ được nêu cụ thể trong mô tả công việc.	Liker 1-7	
	INP3	Tôi đã hoàn tất đầy đủ phần việc thuộc phận sự của mình.	Liker 1-7	
	INP4	Tôi nghĩ là sếp của tôi đánh giá tôi đã thực hiện đầy đủ những yêu cầu của công việc theo qui định.	Liker 1-7	
	INP5	Tôi nghĩ là đồng nghiệp của tôi đánh giá tôi đã thực hiện đầy đủ những yêu cầu của công việc theo qui định.	Liker 1-7	

2.2.2. Phương pháp phân tích

Trong nghiên cứu này, mô hình cấu trúc SEM) với phương pháp ước lượng hợp lý tối đa (Maximum Likelihood – ML) được áp dụng nhằm kiểm tra mô hình và các giả thuyết nghiên cứu đề xuất. Có 3 lý do chính để nghiên cứu sử dụng phương pháp này là: (1) Tránh được các vấn đề liên quan đến kích thước mẫu nhỏ, dữ liệu không phân phối chuẩn; (2) Có thể ước lượng mô hình nghiên cứu phức tạp với nhiều biến trung gian, tiềm ẩn và biến quan sát, đặc biệt là mô hình cấu trúc; (3) Phù hợp cho các nghiên cứu về định hướng hành vi xã hội học.

2.2.3. Phương pháp thu thập số liệu

Nghiên cứu kết hợp các phương pháp phân tích EFA, CFA, ML-SEM nên cỡ mẫu phải đảm bảo phù hợp cho các phương pháp này. Nếu sử dụng EFA, CFA thì tỷ lệ giữa biến quan sát/biến đo lường tối thiểu là 5:1, nghĩa là với mỗi câu hỏi khảo sát cần tối thiểu 5 quan sát. Để đảm bảo độ tin cậy khi sử dụng mô hình cấu trúc SEM, cỡ mẫu tối thiểu phải từ 100-200. Như vậy, trong nghiên cứu này với 27 câu hỏi khảo sát thì cỡ mẫu tối thiểu là $27 \times 5 = 135$ quan sát. Thực tế, nghiên cứu đã thu được 293 quan sát bằng phương pháp khảo sát. Như vậy, cỡ mẫu đáp ứng yêu cầu về kích thước tối thiểu, đảm bảo

độ tin cậy và tính đại diện trong các phân tích tiếp theo. Đối tượng là người lao động tại các tổ chức kinh tế, cơ quan sự nghiệp trên địa bàn các tỉnh thuộc Nam Trung Bộ. Cụ thể, số người lao động làm việc tại doanh nghiệp nhà nước và cơ quan quản lý nhà nước có 166 người chiếm tỷ lệ cao nhất với 56,65%; kế đến là người lao động làm việc tại các doanh nghiệp tư nhân có 75 người, chiếm 25,60%. Số người lao động tại trường học, bệnh viện có 52 người, chiếm tỷ lệ thấp nhất 17,75%. Mặt khác, nhóm người lao động làm việc tại doanh nghiệp nhà nước và cơ quan quản lý nhà nước có cảm nhận tốt hơn về cả 3 yếu tố nghiên cứu so với 2 nhóm còn lại ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$);

3. Kết quả và đánh giá

3.1. Kết quả

Bảng 2: Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha các thang đo

Thang đo	Số biến	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất
Cảm nhận về bốn phân dựa trên vai trò (ROE)	6	0,832	0,530
Mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA)	4	0,859	0,370
Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC)	5	0,862	0,610
Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS)	6	0,895	0,510
Kết quả thực hiện công việc (INP)	4	0,783	0,549

Nguồn: Số liệu khảo sát, 2018

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích nhân tố khám phá được sử dụng để xác định các nhân tố có khả năng ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của nó đến Cảm nhận về bốn phân dựa trên vai trò (ROE). Kết quả phân tích EFA với các kiểm định được đảm bảo: (1) Độ tin cậy của các biến quan sát (Factor Loading) $\geq 0,5$; (2) Kiểm định tính thích hợp của mô hình ($0,5 < \text{KMO} =$

3.1.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Nhằm kiểm tra mức độ chặt chẽ giữa các biến quan sát trong thang đo, hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Sau khi loại biến ROA1 và INP5 do có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3. Kết quả kiểm định cuối cùng thể hiện ở bảng 2 cho thấy, cả 5 nhân tố với 25 biến quan sát đều có hệ số tin cậy khá cao (trên 0,7) và các biến quan sát đều đạt hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Điều này chứng minh rằng, các biến đều đảm độ tin cậy và 22 biến quan sát được sử dụng cho bước phân tích nhân tố khám phá tiếp theo. (bảng 2)

0,907<1); (3) Kiểm định Bartlett về tương quan của các biến quan sát ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$); Kiểm định phương sai cộng dồn $= 71,174\% > 50\%$. Kết quả phân tích EFA hình thành 3 nhóm nhân tố là biến độc lập: Mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA); Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC); Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS). (bảng 3)

Bảng 3: Các thang đo thành phần được hình thành từ kết quả phân tích EFA

Biến nghiên cứu	Thang đo	Biến độc lập			Biến trung gian	Biến phụ thuộc
		1	2	3		
Mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA)	ROA2	.881				
	ROA3	.893				
	ROA4	.854				
	ROA5	.579				

Biến nghiên cứu	Thang đo	Biến độc lập			Biến trung gian	Biến phụ thuộc
		1	2	3		
<i>Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC)</i>	ROC1		.573			
	ROC2		.656			
	ROC3		.752			
	ROC4		.662			
	ROC5		.775			
<i>Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS)</i>	POS1			.689		
	POS2			.844		
	POS3			.765		
	POS4			.893		
	POS5			.699		
	POS6			.874		
<i>Cảm nhận về bốn phạm dựa trên vai trò (ROE)</i>	ROE1				.668	
	ROE2				.697	
	ROE3				.783	
	ROE4				.783	
	ROE5				.783	
	ROE6				.797	
<i>Kết quả thực hiện công việc (INP)</i>	INP1					.810
	INP2					.849
	INP3					.765
	INP4					.739
KMO and Bartlett's Test			.907		.877	.787
P-Value			.000		.000	.000
Eigenvalues			1.036		3.404	2.510
Phương sai cộng dồn (%)			71.174		56.742	62.739

Nguồn: Số liệu khảo sát, 2018

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho biến trung gian - Cảm nhận về bốn phạm dựa trên vai trò (ROE) cho thấy cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố $\geq 0,5$ nên đều có ý nghĩa thiết thực trong mô tả khái niệm nghiên cứu. Cụ thể (1) Độ tin cậy của các biến quan sát $\geq 0,5$; (2) Kiểm định tính thích hợp của mô hình ($0,5 < \text{KMO} = 0,877 < 1$); (3) Kiểm định Bartlett về tương quan của các biến quan sát ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$); Kiểm định phương sai cộng dồn = $56,742\% > 50\%$.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho biến Kết quả thực hiện công việc (INP) cho thấy cả 4 biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố $\geq 0,5$ nên đều có ý nghĩa thiết thực trong mô tả khái niệm nghiên cứu. Cụ thể (1) Độ tin cậy của các biến quan sát $\geq 0,5$; (2) Kiểm định tính thích hợp của mô hình ($0,5$

$< \text{KMO} = 0,877 < 1$); (3) Kiểm định Bartlett về tương quan của các biến quan sát ($\text{Sig.} = 0,00 < 0,05$); Kiểm định phương sai cộng dồn = $62,739\% > 50$.

3.1.2. Phân tích cấu trúc (SEM)

Phương pháp phân tích SEM được sử dụng để kiểm định mức độ tác động của 3 nhân tố (1) Mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA), (2) Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC), (3) Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) đến Cảm nhận về bốn phạm dựa trên vai trò (ROE) và kiểm định mức độ tác động của Cảm nhận về bốn phạm dựa trên vai trò (ROE) đến Kết quả thực hiện công việc (INP). Theo Reinartz et al., (2009), mô hình nghiên cứu được đánh giá qua hai bước: kiểm định mô hình và mô hình SEM

Kiểm định mô hình đo lường

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu sử dụng hệ số tin cậy tổng hợp CR, tổng phương sai trích AVE và hệ số tải nhân tố ngoài (outer loading). Trong đó, hệ số tin cậy tổng hợp phải lớn hơn 0,7 và hệ số outer loading phải lớn hơn 0,5 và có ý nghĩa thống kê (Gerbing & Anderson, 1988;) thì thang đo có ý nghĩa về giá trị tin cậy. Ngoài ra, theo Fornell & Larcker (1981) thì tổng phương sai trích phải lớn hơn mức 0,5 sẽ khẳng định được độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo. Kết quả phân tích cho thấy, thang đo của khái niệm đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ. (bảng 4)

Bảng 4: Độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích

Cấu trúc khái niệm	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích
Cảm nhận về bốn phận dựa trên vai trò (ROE)	0,788	0,483
Mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA)	0,927	0,809
Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC)	0,836	0,631
Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS)	0,907	0,662
Kết quả thực hiện công việc (INP).	0,796	0,495

Nguồn: Số liệu khảo sát, 2018

Ngoài ra, nghiên cứu tiến hành đánh giá giá trị phân biệt của các khái niệm bằng việc kiểm định hệ số tương quan xét trên phạm vi tổng thể giữa các khái niệm có thật sự khác biệt so với 1 hay không. Hai khái niệm đạt được giá trị phân biệt khi hệ số tương quan giữa chúng nhỏ hơn 1. Kết quả kiểm định cho thấy các hệ số tương quan giữa các cấu

trúc khái niệm đều nhỏ hơn 0,9. Do đó, thang đo đạt được độ giá trị phân biệt trong cùng khái niệm (Steenkamp & van Trijp, 1971) (bảng 5)

Bảng 5: Kiểm định sự khác biệt hệ số tương quan từng cặp khái niệm

Biến			Hệ số tương quan
ROE	<—>	ROA	.051ns
ROE	<—>	ROC	.344***
ROE	<—>	POS	.554***
ROE	<—>	INP	.742***
ROA	<—>	ROC	.552***
ROA	<—>	POS	.138*
ROC	<—>	POS	.629***
ROC	<—>	INP	.484***
POS	<—>	INP	.592***
ROA	<—>	INP	.210**

Nguồn: Số liệu khảo sát, 2018.

Ghi chú: ***: mức ý nghĩa 1%, **: mức ý nghĩa 5%, ns: không có ý nghĩa ở mức 5%.

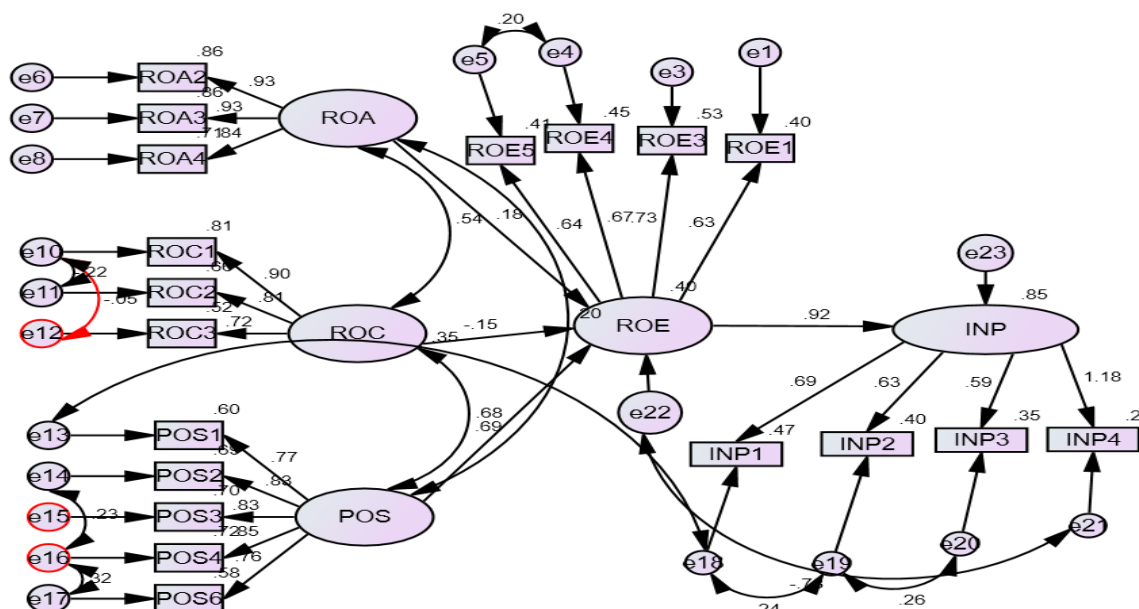
Kiểm định mô hình cấu trúc (SEM)

Giá trị của thống kê Chi - bình phương là 366,446 với 136 bậc tự do, xác suất $0,000 < 0,05$ chứng tỏ rằng thống kê này là có ý nghĩa với kích thước mẫu 293 (lớn hơn 200). Các giá trị Chi-square/df = $2,694 < 3$, giá trị RMSEA là $0,076 < 0,08$ là tốt, đồng thời giá trị CFI = 0,934 và TLI = 0,917 lớn hơn 0,9 tốt. Mặc dù giá trị của chỉ số GFI = 0,888 nhưng vẫn khá cao và gần bằng 0,9 nên vẫn được chấp nhận. Các chỉ số đạt yêu cầu tốt, như vậy mô hình có độ phù hợp với dữ liệu thị trường và thống kê này có ý nghĩa với kích thước mẫu là 293 (lớn hơn 200). (bảng 6)

Bảng 6: Kết quả các chỉ số phản ánh độ phù hợp của mô hình cấu trúc SEM

RMSEA	TLI	CFI	GFI	CMIN	DF	P-value	CMIN/DF
0,076	0,917	0,934	0,888	366,446	703	0,000	2,694

Nguồn: Số liệu khảo sát 2018, AMOS 20)



Hình 2: Kết quả phân tích SEM của mô hình (chuẩn hóa)

Kiểm định lý thuyết

Kết quả kiểm định cho thấy có 3 nhân tố: Mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA), Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC), Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò (ROE). Đồng thời kết quả nghiên cứu cũng chứng minh được mối quan hệ tương quan dương giữa Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò (ROE) Kết quả thực hiện công việc (INP). (bảng 7)

Bảng 7: Bảng hệ số hồi quy chuẩn hóa theo SEM

Biến quan sát			Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá thiết	Kết quả
ROE	<—	ROA	.180**	H1	Không Ủng hộ
ROE	<—	ROC	-.151 ns	H2	Giá trị Sig = 0.077. Ủng hộ với mức ý nghĩa 90%.
ROE	<—	POS	.682***	H3	Ủng hộ
INP	<—	ROE	.920***	H4	Ủng hộ

Nguồn: Số liệu khảo sát, 2018.

Ghi chú: ***: mức ý nghĩa 1%, **: mức ý nghĩa 5%, ns: không có ý nghĩa ở mức 5%.

3.2. Đánh giá và thảo luận kết quả nghiên cứu

Nhân tố mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA) có tác động dương (thuận chiều) và có ý nghĩa thống kê đến Cảm nhận của người lao động về bổn phận vai trò (ROE), cho thấy giả thiết H1 không được chấp nhận. Sự khác biệt về kết quả nghiên cứu không như kỳ vọng ban đầu, có lẽ cũng xuất phát từ cách thức thiết kế các phát biểu mô tả nội dung của biến nghiên cứu này. Thật vậy, nội hàm cần đo lường cho biến Sự mơ hồ (hay không rõ ràng) được mô tả theo nghĩa tiêu cực, phản ánh sự không rõ ràng trong phân công công việc cho nhân viên. Trong khi đó, các phát biểu khác trong bảng câu hỏi đều là theo hướng tích cực. Ngoài ra, tác giả lại thiết kế câu hỏi ngược so với kỳ vọng của nội dung biến nghiên cứu đối biến này. Do vậy, khi trả lời câu hỏi, một bộ phận không nhỏ người tham gia khảo sát đã không đọc kỹ, có thể dẫn tới hiểu ngược ý. Từ đó, các ảnh hưởng biến nghiên cứu không được phản ánh đúng và đầy đủ vào kết quả nghiên cứu do một bộ phận người tham

gia khảo sát không hiểu đầy đủ các giá trị nội dung của phát biểu trong khi trả lời khảo sát.

Mặt khác, kết quả phản ánh thực tế hiện nay tại Việt Nam là hiệu quả phân công công việc chưa đạt được mức kỳ vọng mong muốn. Mô hình lý thuyết chỉ ra rằng: trong công tác tổ chức, phân công nhiệm vụ, các tổ chức cần chú ý đến việc phân rõ trách nhiệm, quyền hạn một cách rõ ràng đối với từng vị trí công việc; góp phần nâng cao, cải thiện Cảm nhận của người lao động về bốn phạm vi trò trong mỗi hoạt động của chức đó. Tuy nhiên, thực tế công tác phân công công việc chưa thực sự mang tính khách quan, thỏa mãn đầy đủ các nội dung về vai trò của vị trí công việc (gồm có nhiệm vụ, chức năng); mô tả chức năng, nhiệm vụ của vị trí công việc vẫn còn chung chung, diễn đạt mang tính hình thức, hàm chứa tính chất quảng bá hình ảnh.

Thật vậy, thực tế trong lĩnh vực ngân hàng – tài chính là một trong các lĩnh vực được tác giả lựa chọn khảo sát người lao động khi đồng thời tồn tại cả các ngân hàng thương mại nhà nước và ngân hàng thương mại tư nhân cùng hoạt động. Đối với các ngân hàng thương mại nhà nước như VietinBank, Vietcombank, Agribank... công tác phân công nhiệm vụ, phân quyền còn mang nặng tính hình thức, tập trung thẩm quyền kèm theo đó là lợi ích vào một nhóm các cá nhân có vị trí cao trong tổ chức. Ngoài ra, mô tả công việc còn diễn đạt mang tính chung chung gây ra mâu thuẫn giữa các vị trí như: đối với vị trí quan hệ khách hàng có mô tả nhiệm vụ là “tìm kiếm và thực hiện cấp tín dụng cho khách hàng”, đối với vị trí hỗ trợ tín dụng có mô tả là “thẩm định cấp tín dụng và quản lý hồ sơ khách hàng” hoặc “các công việc khác được giao bởi người quản lý trực tiếp”. Như vậy, cả 2 vị trí này đều thực hiện các hành động liên quan đến công tác thẩm định và bảo quản hồ sơ tín dụng mà không cụ thể đến từng hành động như thu thập hồ sơ, thẩm

định, soạn thảo hồ sơ, chuẩn hóa danh mục hồ sơ theo ISO ...trong quy trình cấp tín dụng là do ai phụ trách. Điều này dẫn tới một hệ quả kèm theo là tâm lý ỷ lại, trốn tránh trách nhiệm, nghĩa vụ của một số cá nhân, bộ phận khi thực hiện các hành động công việc trên cơ sở suy diễn vai trò của vị trí công việc không rõ ràng, làm trì trệ sự vận hành của tổ chức. Còn đối với các ngân hàng thương mại tư nhân như Techcombank, ACB,... mô tả công việc đối với từng vị trí được tác bạch đi liền với trách nhiệm và cụ thể hành động với từng vị trí như: vị trí quan hệ khách hàng “thực hiện tìm kiếm và thu thập hồ sơ khách hàng theo quy định danh mục hồ sơ”, còn vị trí hỗ trợ tín dụng “thực hiện thẩm định, soạn thảo và trình ký cấp cho thẩm quyền, bảo quản và lưu trữ hồ sơ theo ISO”. Mô tả công việc đã chi tiết và cụ thể được đến từng hành động trong quy trình công việc, từ đó thúc đẩy sự vận hành trôi chảy của tổ chức.

Đồng thời, mẫu thu thập dùng trong nghiên cứu được lựa chọn khảo sát theo phương pháp thuận tiện, nhóm các đối tượng hầu như tập trung là cán bộ các cơ quan hành chính – sự nghiệp của nhà nước, các doanh nghiệp nhà nước (trên 50%)....Như vậy, có thể thấy rằng, kết quả nghiên cứu trên mẫu đã phản ánh được phần nào điểm cần cải thiện trong công tác phân công công việc tại các đơn vị có yếu tố nhà nước và cũng phản ánh rõ thực tế trên tại các tổ chức này.

Nhân tố phản ánh Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC) có tác động âm (ngược chiều) và có ý nghĩa thống kê (ở mức $p\text{-value} < 0.1$) đến Cảm nhận của người lao động về bốn phạm vi trò, cho thấy giả thiết H2 được chấp nhận. Trong điều kiện những nhân tố khác không thay đổi, nếu Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công tăng lên 1 đơn vị thì Cảm nhận của người lao động về bốn phạm vi trò giảm 0.15 đơn vị. Kết quả này ngụ ý rằng: Trong hoạt động tổ chức kinh doanh tại tổ chức cần chú ý đến sự

chuyên môn hóa vai trò đối với mỗi người lao động; giảm khả năng dẫn tới tình trạng xung đột vai trò tại một thời điểm, làm cho người lao động gặp khó khăn khi thực hiện và xác định rõ ràng bổn phận của mình trong từng trường hợp cụ thể.

Nhân tố phản ánh Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) có tác động dương (thuận chiều) và có ý nghĩa thống kê đến Cảm nhận của người lao động về bổn phận vai trò, cho thấy giả thiết H3 được chấp nhận. Trong điều kiện những nhân tố khác không thay đổi, nếu Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức tăng lên 1 đơn vị thì Cảm nhận của người lao động về bổn phận vai trò tăng lên 0.68 đơn vị. Kết quả này ngụ ý rằng: Do đó, công tác nhân sự tại tổ chức cần chú ý đến các hoạt động thể hiện sự quan tâm, chia sẻ và tinh thần sẵn sàng ghi nhận của tập thể dành cho mỗi cá nhân thể hiện qua các công tác thăm hỏi, động viên, thi đua, khen thưởng ...phù hợp với thực tế, đúng lúc, kịp thời.

Nhân tố phản ánh Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò (ROE) có tác động dương (thuận chiều) và có ý nghĩa thống kê đến Kết quả thực hiện công việc của người lao động (INP), cho thấy giả thiết H4 được chấp nhận. Trong điều kiện những nhân tố khác không thay đổi, nếu Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò tăng lên 1 đơn vị thì Kết quả thực hiện công việc của người lao động tăng lên 0.92 đơn vị. Kết quả này ngụ ý rằng, trong công tác tổ chức hoạt động kinh doanh của các công ty, tổ chức kinh tế cần lưu ý vào các công tác nhằm nâng cao Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò của người lao động; từ đó góp phần mang lại lợi ích chung cho tổ chức.

4. Kết luận

4.1. Hàm ý chính sách

Nghiên cứu đã chứng minh và làm rõ của ảnh hưởng của các nhân tố: Mức độ không rõ

ràng của công việc được phân công (ROA); Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC); Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) đến Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò (ROE). Đồng thời, nhân tố Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò (ROE) có tương quan dương đến Kết quả thực hiện công việc (INP). Trong đó, nhân tố Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) có tác động mạnh mẽ nhất đến Cảm nhận về bổn phận dựa trên vai trò (ROE). Nghiên cứu đưa ra một số hàm ý chính sách với các nhà quản trị nhân sự nhằm khơi dậy nơi tiềm thức của người lao động những giá trị ẩn tàng về ý thức trách nhiệm, là tiền đề của nhận thức về vai trò của bản thân người lao động đối với tổ chức. Đây là cội nguồn động lực làm cho người lao động cảm thấy tự hào khi làm việc tại tổ chức và sẵn sàng cam kết, gắn bó với sự phát triển của tổ chức trong dài hạn. như sau:

Thứ nhất, nâng cao hiệu quả phân công công việc

Các tổ chức cần chú ý hơn nữa đến việc phân rõ trách nhiệm, quyền hạn một cách rõ ràng đối với từng vị trí công việc. Phân công công việc là hành động giao phó nhiệm vụ cho một người với sự tin tưởng rằng người đó sẽ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Phân công được thể hiện dưới nhiều hình thức chẳng hạn như bổ nhiệm nhân viên vào một vị trí mới quan trọng, hoặc yêu cầu nhân viên thực hiện những công việc đơn giản, nhỏ lẻ... Khi quan sát cơ cấu tổng thể của một tổ chức bạn sẽ thấy một mạng lưới phân cấp phức tạp thường là hình thức quản lý theo chuỗi với một cơ chế báo cáo và kiểm soát thường xuyên. Cụ thể:

Một là, xây dựng hệ thống mô tả công việc cụ thể thành động nhiệm vụ theo từng vị trí nhân sự cụ thể trong bộ máy nhân sự của công ty. Mỗi vị trí công việc khi được sinh ra và tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh và quản lý của công ty đều giữ một vai

trò nhất định đối với tổ chức, được thể hiện qua các công việc, nhiệm vụ được giao, yêu cầu năng lực gắn với vị trí công việc đó. Đồng thời, mô tả công việc sẽ xuyên suốt quá trình từ giai đoạn tuyển dụng, thử việc, làm việc, luân chuyển trong quá trình làm việc ... và là kim chỉ nam trong công tác tổ chức cán bộ, quản trị nhân sự.

Hai là, nhà quản lý cần thiết tìm kiếm, lựa chọn các nhân sự phù hợp với từng vị trí công việc, đồng thời phân bổ và sắp xếp lực lượng nhân sự hiện có vào các vị trí phù hợp với khả năng, cá tính và mong muốn của mỗi người lao động. Mặt khác, số lượng nhân sự cũng cần phải phù hợp với khối lượng công việc phát sinh tương ứng, tránh hiện tượng mất cân đối về nhân sự giữa các bộ phận.

Ba là, sau khi xây dựng được hệ thống mô tả công việc và tìm được nhân sự phù hợp cho mỗi vị trí thì các tổ chức cần xây dựng hệ thống phân quyền, ủy quyền phù hợp với sự phát triển của tổ chức đó trong từng thời kỳ. Khi chọn người để giao việc, trước tiên nhà quản trị phải xem liệu người đó có khả năng hoàn thành tốt công việc trong phạm vi nguồn lực hiện có hay không. Sau đó, cần phải đảm bảo trao đầy đủ quyền hạn để người đó chủ động thực hiện công việc trên cơ sở những khuôn khổ chức năng, nhiệm vụ của vị trí công việc.

Bốn là, các tổ chức cần thiết xây dựng hệ thống kiểm tra, giám sát tình hình thực thi và tiến độ thực hiện công việc để có những can thiệp và điều chỉnh phù hợp. Công tác kiểm tra là cần thiết và cần thực hiện một cách khéo léo, tế nhị kết hợp đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên để có sự điều chỉnh hệ thống, quy trình, mô tả công việc có sự phù hợp hơn.

Thứ hai, Chuyên môn hóa vai trò trong tổ chức hoạt động kinh doanh

Các tổ chức có xu hướng chuyên môn hóa vai trò đối với mỗi người lao động sẽ giảm

khả năng dẫn tới tình trạng xung đột vai trò tại một thời điểm, làm cho người lao động gặp khó khăn khi thực hiện và xác định rõ ràng bổn phận của mình trong từng trường hợp cụ thể. Để đạt được mục tiêu này, các tổ chức cần lưu ý một số vấn đề sau:

Một là, xây dựng quy trình tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh, trong đó: (1) phân định rõ ràng vai trò của từng người lao động đối với từng vị trí công việc tham gia vào trong quy trình trong từng công việc cụ thể, hay cụ thể là phân định rõ công việc này là thuộc trách nhiệm thực hiện, quản lý của vị trí công việc nào trong quy trình; (2) quy định cách thức phối hợp và liên kết các vị trí công việc, các mảng nghiệp vụ liên quan trong quá trình thực hiện công việc theo thẩm quyền được giao.

Hai là, xây dựng hệ thống quy trình, tổ chức cần thiết xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng với từng nhiệm vụ của từng vị trí công việc trong quy trình. Tiêu chuẩn chất lượng được đo lường bằng thời gian thực hiện từng nhiệm vụ, công việc mà mỗi vị trí công việc được giao theo quy trình nhằm cung cấp thông tin quay trở lại giúp cho nhà quản lý giám sát được tiến độ thực hiện chung của công việc trong tổ chức.

Thứ ba, xây dựng chính sách nhân sự bền vững

Trong công tác nhân sự tại tổ chức cần chú ý đến các hoạt động thể hiện sự quan tâm, chia sẻ và tinh thần sẵn sàng ghi nhận của tập thể dành cho mỗi cá nhân thể hiện qua các công tác thăm hỏi, động viên, thi đua, khen thưởng, ... phù hợp với thực tế, đúng lúc, kịp thời, góp phần thúc đẩy động lực làm việc, gắn bó dài lâu trên cơ sở thực hiện tốt vai trò bổn phận của mình trong hoạt động của công ty, tổ chức đó. Cụ thể:

Một là, xây dựng chính sách thu hút nhân tài là các chính sách lương, thưởng đặc biệt cạnh tranh đối với các nhân sự giỏi, có nhiều

kinh nghiệm trong các lĩnh vực liên quan, một mặt để giữ chân cán bộ nhân viên lâu dài, mặt khác để “chiêu hiền đãi sĩ”, thu hút nhân lực giỏi từ nhiều nguồn khác nhau về làm việc cho công ty. Xây dựng chính sách lương, bảo hiểm và phúc lợi có xu hướng ổn định, phù hợp với từng vị trí công việc, kỹ năng và trình độ chuyên môn của nhân viên nhằm ghi nhận đúng mức năng lực và kết quả công việc của từng cá nhân, tạo động lực khuyến khích cán bộ nhân viên yên tâm làm việc, phát huy năng lực, trách nhiệm công việc.

Hai là, xây dựng chế độ làm việc thông thường, các tổ chức xây dựng chế độ làm việc theo tiêu chuẩn của nhà nước là làm việc 8h/ngày, 5,5 ngày/tuần, nghỉ trưa 1h, nghỉ Lễ, Tết, ốm, đau, thai sản.... Khi có yêu cầu về tiến độ công việc, tổ chức có thể yêu cầu nhân viên làm thêm giờ và thực hiện các chế độ đãi ngộ thỏa đáng cho người lao động ngoài việc đảm bảo quyền lợi cho người lao động theo quy định và lợi ích của mỗi người lao động.

Ba là, xây dựng hệ thống các công tác khen thưởng luôn có sự đổi mới về cả hình thức và phương thức thực hiện, là công cụ cơ sở khơi dậy động lực cống hiến của người lao động. Cụ thể có thể có các phương thức như sau:

+) Khen thưởng thành tích khi kết thúc dự án

+) Khen thưởng sáng kiến góp phần nâng cao hiệu quả công việc của bộ phận

+) Khen thưởng gương “Người tốt việc tốt” nâng cao uy tín, hình ảnh của công ty;

Thứ tư, nâng cao ý thức trách nhiệm và xác định vai trò của người lao động

Các tổ chức cần lưu ý vào công tác nhằm nâng cao Cảm nhận về bản phận dựa trên vai trò của người lao động; từ đó nâng cao Kết quả thực hiện công việc của người lao động,

góp phần mang lại lợi ích chung cho tổ chức. Tổ chức cần thực hiện tổng hòa biện pháp điều chỉnh các nhân tố về Mức độ không rõ ràng của công việc được phân công (ROA), Mức độ mâu thuẫn của công việc được phân công (ROC), Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) trong sự thống nhất của công tác quản trị tổ chức. Cụ thể, mục tiêu cần hướng tới của tổ chức là:

Trước hết, xây dựng được một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, xây dựng được một mái nhà chung, an toàn, hạnh phúc để tập thể cán bộ nhân viên yên tâm làm việc, phát huy năng lực và phát triển sự nghiệp; trong đó với định hướng phát triển nhân sự là cốt lõi (yếu tố POS có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất).

Sau đó, trên cơ sở những giá trị hiện hữu về môi trường làm việc, chính sách lương, đãi ngộ... tổ chức cũng cần có sự chú ý quan tâm đến sự vận động phát triển của ý thức, tinh thần của người lao động. Truyền thông nội bộ, teambuilding khơi dậy nơi tiềm thức của người lao động những giá trị ẩn tàng về ý thức trách nhiệm, là tiền đề của nhận thức về vai trò của bản thân người lao động đối với tổ chức. Đây là cội nguồn động lực làm cho người lao động cảm thấy tự hào khi làm việc tại tổ chức và sẵn sàng cam kết, gắn bó với sự phát triển của tổ chức.

4.2. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Kết quả nghiên cứu còn có một số hạn chế nhất định và là định hướng phát triển hơn đối với các nghiên cứu khác trong tương lai như là: thứ nhất, phương pháp khảo sát thực hiện trong nghiên cứu này giả định rằng người trả lời biết rõ về tổ chức của họ. Trên thực tế, giả thiết này không thực sự phù hợp, bởi nhà quản lý luôn biết cách đánh bóng tổ chức của mình bằng biện pháp truyền thông, tuyên truyền nhằm đạt được một số lợi ích kinh tế, thương mại nhất định. Thứ hai, nguồn dữ liệu sử dụng để đánh giá tất cả các biến trong mô

hình lý thuyết trong nghiên cứu được thu thập từ khảo sát trực tiếp theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện và đã bỏ qua kênh hiệu quả để khảo sát là hệ thống Internet và mạng xã hội, dẫn tới mẫu nghiên cứu chưa đạt được sự đa dạng các nhóm đối tượng trả lời khảo sát.

Hơn nữa, nghiên cứu cũng giả định rằng ứng viên hiểu đúng và đầy đủ nội dung bao hàm của khái niệm khảo sát thông qua các câu hỏi được khảo sát. Tuy nhiên, do các rào cản về quy định tại các tổ chức được lựa chọn khảo sát nên người thực hiện khảo sát không có được sự giao tiếp sâu sắc nhất với ứng viên, dẫn tới không chắc chắn rằng tất cả các ứng viên hiểu đúng và đầy đủ nội dung bao hàm của khái niệm khảo sát thông qua các câu hỏi được khảo sát. Mặt khác, các phát biểu dùng để đo lường cho biến Mức độ

không rõ ràng trong phân công công việc – ROA được mô tả theo nghĩa tiêu cực, ngược chiều so với các phát biểu khác trong bảng câu hỏi đều là theo hướng tích cực. Điều này đã phần nào dẫn tới sự nhầm lẫn cho người tham gia khảo sát khi trả lời các phát biểu mà không hiểu đầy đủ giá trị nội dung được mô tả qua các phát biểu đó, gây ảnh hưởng đến kết quả. Do vậy, nghiên cứu trong tương lai nên tiến hành xây dựng bảng câu hỏi với các phát biểu cùng chiều trong mô tả tất cả các biến nghiên cứu, tránh hiện tượng hiểu nhầm, hiểu ngược nội dung khảo sát. Đồng thời, quá trình khảo sát nên được thực hiện thông qua cả bảng câu hỏi trực tiếp và online để đa dạng hơn nữa các nhóm đối tượng tham gia khảo sát, từ đó có những đánh giá đầy đủ hơn về tất cả các biến trong mô hình lý thuyết..

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327-348.
- Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual Review of Sociology*, 67-92.
- Biswas, S. (2011). Commitment, Involvement, and Satisfaction as Predictors of Employee Performance. *South Asian Journal of Management*, 18(2)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brummel, B. J. (2008). Investigating the role of obligation and entitlement in the prosocial disposition and citizenship performance. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.42

- Harris, S. B. (2005). Locus of control within a social exchange framework: an investigation of the moderating effects of locus of control on perceived organizational support and felt obligation. Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University.
- Levinson, H. (1963). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Homans, G. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hung, H. V., (2014). Antecedents and Outcomes of Employee Felt Role Obligation and Felt Reciprocal Obligation. Unpublished doctoral dissertation, National Yunlin University of Science & Technology.
- Regan, J. A. (2012). The Role Obligations of Students and Lecturers in Higher Education. *Journal of Philosophy of Education*, 46(1), 14-24.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J., (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective organizational commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.