

Các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên và xu hướng rời bỏ khi tổ chức có sự thay đổi

Huỳnh Thị Thu Thanh

Trường Đại học Bách khoa TP.HCM

httthanh@hcmut.edu.vn, thanhhuynh306@gmail.com

Cao Hào Thi

Trường Đại học Bách khoa TP.HCM

chthi@hcmut.edu.vn

Ngày nhận: 11/06/2013
Ngày nhận lại: 12/08/2013
Ngày duyệt đăng: 25/11/2013
Mã số: 06-13- BA-07

Tóm tắt

Thay đổi là yếu tố tất yếu nếu tổ chức muốn tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh năng động ngày nay. Dưới áp lực của môi trường bên trong và bên ngoài như mục tiêu công ty, mua bán và sáp nhập, hành vi đối thủ, chính sách kinh tế, v.v. tổ chức đứng trước thách thức phải thay đổi. Tuy nhiên, sự thay đổi thường không gặt hái được thành công như mong đợi. Một trong những lý do là tổ chức gặp phải sự chống đối của nhân viên. Nghiên cứu này nhằm mục đích đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ chấp nhận, thái độ chống đối và xu hướng rời bỏ tổ chức của nhân viên khi có sự thay đổi xảy ra trong tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy cam kết với tổ chức và niềm tin của nhân viên có tác động tích cực lên thái độ chấp nhận sự thay đổi; trong khi đó, nhận thức sự thay đổi mất địa vị lại có tác động tiêu cực. Cam kết với tổ chức, niềm tin của nhân viên và căng thẳng trong công việc có ảnh hưởng đến thái độ chống đối sự thay đổi. Ngoài ra, nhân viên có thái độ chống đối sự thay đổi thường có xu hướng rời bỏ tổ chức. Mô hình tổng thể phân tích theo PATH có độ phù hợp là 64,6%.

Từ khóa: Các yếu tố tác động, thay đổi tổ chức, thái độ của nhân viên, xu hướng rời bỏ tổ chức.

Abstract

Today, organizational change is an inevitable factor as an organization wants to survive and thrive in the world's dynamic business environment. Under the pressure of external and internal environments such as economic policies, behaviors of competitors, visions of companies, mergers, acquisitions, etc. every organization is forced to change. However, organizational change does not always bring expected results for all organizations. The most common reason for the failure of organizational change is the employees' resistance to change. This study aims at evaluating factors that affect acceptance, resistance and resignation among employees when organizational change takes place. The results showed that employees' commitment to and trust in organization have positive effects whereas perception of status loss has negative effects on acceptance of organizational change. On the other hand, commitment and trust of employees with organization have negative effects whereas workplace stress has positive impacts on the resistance to organizational change. Additionally, employees with resistance to changes tend to quit their jobs. Goodness of fit of the general model based on path analysis is 64.6%.

Keywords: Influential factors, organizational change, attitudes toward organizational changes, resignation tendency.

1. Giới thiệu

Xã hội ngày nay luôn vận động và không ngừng thách thức sự thay đổi. Sự phát triển và cạnh tranh toàn cầu làm tăng áp lực lên tổ chức, đòi hỏi tổ chức phải thay đổi nhanh chóng để thích ứng với môi trường và nắm bắt cơ hội phát triển (Fay & cộng sự, 2004). Tuy nhiên, kết quả từ những nỗ lực thay đổi thường không được như mong đợi. Theo khảo sát của Beer & Nohria (2000), có đến 70% những sáng kiến thay đổi bị thất bại. Điều đó cho thấy việc tiến hành những thay đổi để đạt được hiệu quả như mục tiêu đề ra không phải là điều dễ dàng.

Trong các vấn đề quan trọng khi tổ chức tiến hành thay đổi, không phải là chiến lược công ty, cấu trúc tổ chức hay văn hóa phải thay đổi như thế nào mà vấn đề là làm sao để nhân viên chấp nhận sự thay đổi đó (Kotter & cộng sự, 2002). Vì thế, nhà quản lý cần nhận thức được những tác động của thay đổi lên suy nghĩ của nhân viên, cảm xúc và hành vi của họ. Qua đó nhà quản lý mới có biện pháp cụ thể để đối phó với các tình huống nhằm nâng cao sự ủng hộ của nhân viên và làm tăng sự thành công cho tiến trình thay đổi.

Nghiên cứu nhằm mục đích tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên khi tổ chức có những thay đổi, xu hướng rời bỏ tổ chức và đề xuất những giải pháp nâng cao khả năng chấp nhận sự thay đổi, hạn chế thái độ chống đối sự thay đổi của nhân viên và qua đó, đưa ra các hàm ý quản lý.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

Tổ chức là một nhóm gồm nhiều thành viên, làm việc với một mục đích cụ thể để đạt mục tiêu tổ chức và mục tiêu cá nhân (George & Jones, 2002). Thay đổi trong tổ chức là sự cải tổ một cách chủ động nhằm mục đích tạo ra sức cạnh tranh lớn hơn cho doanh nghiệp (Yu, 2009). Thay đổi có thể là việc áp dụng công nghệ mới, các bước dịch chuyển có tính chất chiến lược, tổ chức lại dây chuyền sản xuất, liên kết hoặc hợp nhất với doanh nghiệp khác, tái cơ cấu các bộ phận kinh doanh hay nỗ lực tối ưu hóa phong cách văn hóa của tập đoàn. Đơn giản, thay đổi cũng có thể chỉ là thay đổi điều kiện làm việc, thay đổi thủ trưởng v.v.. (Nguyễn Thị Bích Đào, 2009).

Appelbaum & cộng sự (1998) cho rằng tổ chức cần phải thay đổi vì hai lý do: (1) Áp lực của môi trường bên ngoài bao gồm cả hành vi của đối thủ cạnh tranh, các quy định của chính phủ, các chính sách, điều kiện kinh tế, hoặc những tiến bộ công nghệ; và (2) Nhu cầu nội bộ để thay đổi, bao gồm nhiệm vụ và tầm nhìn của công ty, mua công nghệ mới, hoặc mua bán và sáp nhập v.v..

Đã có nhiều nghiên cứu trước đây về sự thay đổi trong tổ chức ở nhiều khía cạnh khác nhau. Khi nghiên cứu về tác động của thay đổi tại nơi làm việc, Levy (1986) quan tâm đến tác động của sự thay đổi lên bản thân nhân viên, công việc cũng như quan hệ với đồng nghiệp của họ. Nghiên cứu này chỉ ra rằng thay đổi có tác động mạnh mẽ lên cá nhân nhân viên, liên quan đến nhận thức của cá nhân về tổ chức, ảnh hưởng đến cuộc sống và tác động đến sự hài lòng trong công việc của họ. Nghiên cứu của Armenakis & cộng sự (1993) cho thấy các kế hoạch đi kèm với những nỗ lực thay đổi là mối quan tâm lớn của nhân viên. Tác giả ghi nhận rằng khi lên kế hoạch cụ thể và có những nỗ lực thay đổi tổ chức, nhân viên cảm thấy hài lòng hơn. Tình huống làm cho nhân viên cảm thấy e ngại hoặc chống đối, đó là họ không biết trước hay không biết rõ mức độ mà sự thay đổi tác động đến họ (Vakola & cộng sự, 2005). Alannah (2006) đánh giá thái

độ của nhân viên chịu tác động của ba yếu tố: Tần suất thay đổi, tác động của sự thay đổi, và kế hoạch tham gia vào việc thay đổi.

Nhìn chung, những nghiên cứu trước đây thường tập trung vào biện pháp giúp thay đổi thành công như có kế hoạch thay đổi cụ thể, cung cấp đầy đủ thông tin (Nerina & cộng sự, 2004) và vai trò chủ đạo của nhà quản lý (Nguyễn Thị Bích Đào, 2009). Tuy nhiên, các nghiên cứu này chưa tập trung vào một khía cạnh quan trọng khác, đó là thái độ của nhân viên trước sự thay đổi, đâu là những nguyên nhân dẫn đến thái độ tiêu cực hay tích cực trước sự thay đổi đang diễn ra trong tổ chức của họ. Điều này quan trọng, vì thái độ tích cực ủng hộ sự thay đổi của nhân viên đóng góp phần lớn cho sự thay đổi thành công, ngược lại, nếu nhân viên có thái độ phản đối sự thay đổi có thể làm thất bại cả một tiến trình thay đổi.

Vakola & cộng sự (2005) nghiên cứu mối quan hệ giữa căng thẳng trong công việc, cam kết với tổ chức và thái độ của nhân viên khi tổ chức có những thay đổi. Tác giả ghi nhận căng thẳng sẽ làm giảm cam kết với tổ chức, gia tăng sự chống đối với thay đổi và có xu hướng rời bỏ tổ chức. Ngược lại, cam kết có tác động tích cực với thái độ chấp nhận của nhân viên và gia tăng sự hài lòng. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Yu (2009) đề cập đến nhận thức của nhân viên, tìm hiểu sâu hơn vai trò của căng thẳng và quản lý căng thẳng có ảnh hưởng như thế nào đối với hành vi của nhân viên trước sự thay đổi.

Thái độ chấp nhận sự thay đổi là cảm xúc phấn khích và hạnh phúc để hỗ trợ sự thay đổi (Vakola & cộng sự, 2005). Khi nhân viên được đánh giá cao tham gia vào công việc, họ dễ chấp nhận cho tất cả các nhiệm vụ liên kết với các sáng kiến thay đổi. Trong trường hợp này, nhân viên có nhiều khả năng nhận thức được rằng tổ chức của họ được chuẩn bị đầy đủ để thực hiện những thay đổi cần thiết nhằm đáp ứng mục tiêu của tổ chức. Ngược lại, chống đối sự thay đổi thể hiện ở thái độ tức giận hoặc sợ hãi liên quan đến sự không chắc chắn và khả năng thích ứng với các thay đổi (Vakola & cộng sự, 2005). Ngay cả khi mọi người không hài lòng với hiện trạng của công việc, họ vẫn sợ rằng bất cứ sự thay đổi nào cũng chỉ làm cho mọi việc tồi tệ hơn. Sự sợ hãi này có thể xuất phát từ niềm tin thay đổi có tác động tiêu cực hay chỉ đơn giản là sự sợ hãi chung chung. Điều đó tạo ra trạng thái không sẵn sàng để chấp nhận thay đổi và nhân viên có thể phản ứng khá tiêu cực.

Khi nhân viên đối mặt với sự không chắc chắn, họ thường sợ vị trí, khối lượng công việc, thậm chí cả địa vị hiện tại sẽ bị ảnh hưởng. Họ nghi ngờ kỹ năng của họ có thể đã lỗi thời để xử lý nhiệm vụ mới. Thêm vào đó, nhân viên cảm nhận sự thay đổi là mối đe dọa cho con đường sự nghiệp và tài chính của họ. Nhân viên có thể mất nhiều tính năng vô hình liên kết với môi trường làm việc hiện tại, chẳng hạn như quyền lực và uy tín (Callan, 1993) và do đó nhân viên có thái độ tiêu cực, chống đối sự thay đổi. Vì vậy, giả thuyết H1 được đề nghị:

Giả thuyết H1a: *Nhận thức về sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi có tác động nghịch biến đến thái độ chấp nhận sự thay đổi của nhân viên.*

Giả thuyết H1b: *Nhận thức về sự không chắc chắn khi tổ chức thay đổi có tác động đồng-biến đến thái độ chống đối sự thay đổi của nhân viên.*

Tiếp thu hay hoài nghi, căng thẳng và một số phản ứng cá nhân khác có liên quan đến sự thay đổi là những điều cần nên xét trong phạm vi kế hoạch thay đổi (Armenakis & cộng sự, 1993). Thay đổi rõ ràng gây ra sự hoài nghi và căng thẳng, do đó cản trở sự thành công. Căng thẳng làm giảm hiệu quả trong công việc và giảm sự hài lòng trong tổ chức. Căng thẳng gây ra

bởi sự thay đổi trong tổ chức có thể tạo ra thái độ tiêu cực và vì thế, căng thẳng trở thành tác nhân chống lại sự thay đổi (Vakola & cộng sự, 2005). Do đó, giả thuyết H2 được đề nghị:

Giả thuyết H2a: *Căng thẳng trong công việc khi tổ chức thay đổi có tác động nghịch biến đến thái độ chấp nhận sự thay đổi của nhân viên.*

Giả thuyết H2b: *Căng thẳng trong công việc khi tổ chức thay đổi có tác động đồng biến đến thái độ chống đối sự thay đổi của nhân viên.*

Tin tưởng trong tổ chức thể hiện sự liên kết tích cực giữa các thành viên vào tổ chức và thúc đẩy sự hợp tác, chia sẻ sáng tạo cũng như sự đổi mới. Dựa vào nghiên cứu của Deluga (1994), niềm tin phân chia thành ba loại: Niềm tin của nhân viên, tin vào người lãnh đạo, và tin vào nhân viên cùng cấp với mình. Khi nhân viên có niềm tin, họ sẽ gia tăng hứng thú khi làm việc, nhìn nhận vấn đề theo chiều hướng tích cực hơn và chấp nhận sự thay đổi dễ dàng hơn. Nhân viên sẽ tự nguyện nỗ lực hơn nữa để hoàn thành nhiệm vụ. Vì vậy, giả thuyết H3 được đề nghị:

Giả thuyết H3a: *Tin tưởng vào tổ chức có tác động đồng biến đến thái độ chấp nhận sự thay đổi trong tổ chức.*

Giả thuyết H3b: *Tin tưởng vào tổ chức có tác động nghịch biến đến thái độ chống đối sự thay đổi trong tổ chức.*

Cam kết với tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc chấp nhận sự thay đổi của nhân viên. Khi nhân viên cam kết với tổ chức thì họ sẵn sàng chấp nhận sự thay đổi trong tổ chức nếu sự thay đổi đó được xem là có lợi (Lau & cộng sự, 1995). Nhưng một số nghiên cứu khác lại cho rằng nếu nhân viên có cam kết mạnh mẽ với tổ chức họ có thể chống lại sự thay đổi nếu họ nhận thức rằng đó là một mối đe dọa cho lợi ích của họ (Vakola & cộng sự, 2005). Những nghiên cứu này cho thấy có ảnh hưởng giữa cam kết với tổ chức và thái độ của họ đối với sự thay đổi. Nhân viên có sự cam kết cao với tổ chức, họ sẽ sẵn sàng hỗ trợ và nỗ lực thực hiện thay đổi và do đó dẫn đến thái độ tích cực đối với sự thay đổi. Vì vậy, giả thuyết H4 được đề nghị:

Giả thuyết H4a: *Cam kết với tổ chức có tác động đồng biến đến thái độ chấp nhận sự thay đổi của nhân viên.*

Giả thuyết H4b: *Cam kết với tổ chức có tác động nghịch biến đến thái độ chống đối sự thay đổi của nhân viên.*

Xu hướng rời bỏ tổ chức đề cập đến khuynh hướng nhân viên có ý định rời bỏ công việc hiện tại và tìm kiếm các cơ hội việc làm thay thế (Lin & cộng sự, 2005). Tất cả những suy đoán và những điều mơ hồ có thể sẽ tạo ra hiệu ứng bất lợi về mối quan hệ tin cậy giữa nhân viên với tổ chức, với quản lý và với các đồng nghiệp của họ, do đó làm giảm sự hài lòng công việc dẫn đến thái độ không chấp nhận sự thay đổi. Với mức độ chống đối mạnh mẽ hơn, họ có xu hướng muốn rời bỏ tổ chức. Ngược lại, khi nhân viên tin tưởng vào tổ chức, họ nhận thức rằng việc thay đổi là cần thiết và chấp nhận sự thay đổi đó, nhân viên sẽ không có ý định rời bỏ tổ chức (Vakola & cộng sự, 2005). Do đó, giả thuyết H5 và H6 được đề nghị:

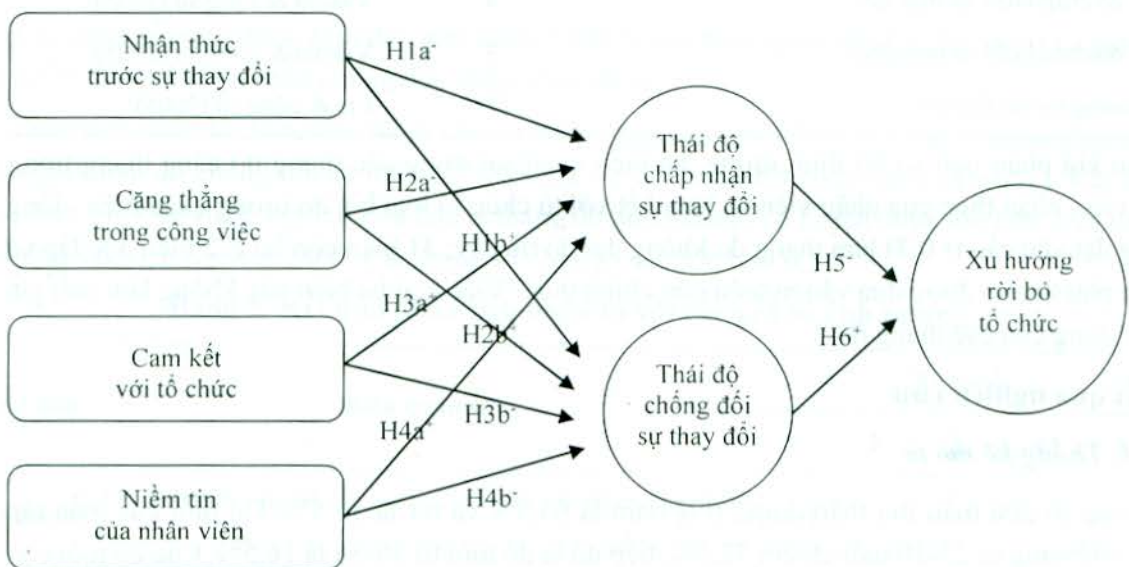
Giả thuyết H5: *Thái độ chấp nhận sự thay đổi có tác động nghịch biến đến ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên khi có sự thay đổi xảy ra.*

Giả thuyết H6: *Thái độ chống đối sự thay đổi có tác động đồng biến đến ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên khi có sự thay đổi xảy ra.*

3. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được xây dựng từ mô hình đánh giá thái độ của nhân viên khi tổ chức thay đổi của Vakola & cộng sự (2005). Giới hạn nghiên cứu của Vakola & cộng sự (2005) là chưa đánh giá tác động của nhóm yếu tố nhận thức trước sự thay đổi lên thái độ nhân viên và yếu tố niềm tin; đồng thời chưa phân tích mối quan hệ giữa thái độ chấp nhận hay chống đối sự thay đổi tác động như thế nào đến xu hướng rời bỏ tổ chức. Từ giới hạn nghiên cứu của Vakola & cộng sự (2005), kết hợp với nghiên cứu của Yu (2009) đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ nhân viên để hình thành mô hình lí thuyết cho nghiên cứu này. Mô hình nghiên cứu được trình bày trong Hình 1.

Các yếu tố ảnh hưởng bao gồm: (1) Nhận thức sự thay đổi; (2) Căng thẳng trong công việc; (3) Cam kết với tổ chức; và (4) Niềm tin của nhân viên.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu thái độ của nhân viên khi tổ chức thay đổi

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua hai giai đoạn: Nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện thông qua trao đổi chuyên gia nhằm đánh giá, bổ sung và hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với các tổ chức ở VN. Bảy đối tượng được tiếp cận trao đổi là những chuyên viên đang làm việc trong các tổ chức có tiến hành thay đổi, tại địa bàn TP.HCM. Nghiên cứu sơ bộ định lượng thực hiện để đánh giá sơ bộ về độ tin cậy các thang đo đã thiết kế và điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng nghiên cứu. Mẫu khảo sát thu thập bằng phương pháp phỏng vấn trực tuyến (google docs) với tổng số mẫu hợp lệ là 61.

Nghiên cứu chính thức sử dụng bảng khảo sát đã được điều chỉnh từ nghiên cứu sơ bộ. Bảng câu hỏi được gửi đến đối tượng là những nhân viên đang làm việc tại các tổ chức mà có tiến hành một số thay đổi nhất định như: thay đổi cơ cấu, văn hóa, thay đổi quy trình, chính sách, thay đổi thu trường, thay đổi vị trí công tác v.v. trong phạm vi TP.HCM, từ năm 2011 trở lại đây. Đối tượng khảo sát được mời phỏng vấn bằng bảng in và trực tuyến và với tổng số phản hồi là 206 mẫu. Dữ liệu sau khi kiểm tra, tổng mẫu hợp lệ là 200.

THƯ VIỆN P. AN THƯ

Các khái niệm nghiên cứu đo lường bằng những thang đo có sẵn và đã được kiểm nghiệm qua các nghiên cứu của Vakola & cộng sự (2005) và Yu (2009). Có 7 khái niệm nghiên cứu với tổng 34 biến quan sát được sử dụng (Bảng 1). Thang đo Likert năm cấp độ từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý) dùng để đo lường các biến.

Bảng 1. Nguồn gốc các thang đo

| Khái niệm | Số biến | Nguồn |
|---|---------|-------------------------|
| Căng thẳng trong công việc | 6 | Vakola & cộng sự (2005) |
| Nhận thức của nhân viên trước sự thay đổi | 9 | Yu (2009) |
| Niềm tin của nhân viên | 4 | Yu (2009) |
| Cam kết với tổ chức | 6 | Vakola & cộng sự (2005) |
| Thái độ chấp nhận sự thay đổi | 4 | Vakola & cộng sự (2005) |
| Thái độ chống đối sự thay đổi | 3 | Vakola & cộng sự (2005) |
| Xu hướng rời bỏ tổ chức | 2 | Lin & cộng sự (2005) |

Sau khi phân tích sơ bộ định lượng, ba biến quan sát trong các thang đo căng thẳng trong công việc, nhận thức của nhân viên và cam kết với tổ chức bị loại bỏ, do tương quan biến - tổng không đạt yêu cầu ($<0,3$) làm thang đo không đạt độ tin cậy; 31 biến còn lại (22 biến độc lập và 9 biến phụ thuộc) được đưa vào nghiên cứu chính thức. Việc loại ba biến này không làm mất giá trị nội dung của các thang đo.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Thống kê mô tả

Trong số 200 mẫu thu thập được, tỉ lệ nam là 63,5% và nữ là 36,5%. Độ tuổi của mẫu tập trung ở khoảng từ 25-30 tuổi chiếm 72,5%; tiếp đó là độ tuổi từ 30-35 là 16,5%. Các độ tuổi còn lại chiếm tỉ lệ nhỏ trong mẫu nghiên cứu. Thống kê tình trạng hôn nhân, đối tượng chưa lập gia đình chiếm tỉ lệ lớn với 75,0%, đối tượng đã lập gia đình là 25,0%. Trong tổng số mẫu khảo sát, số năm làm việc đa số từ 1-5 năm, chiếm đến 65,0%; tiếp đó là từ 6 -10 năm là 18,5%; những đối tượng có kinh nghiệm làm việc dưới 1 năm là 13,5% và trên 11 năm là 3,0%.

Thống kê loại hình thay đổi cho thấy thay đổi thủ trưởng và thay đổi cơ cấu là hai trường hợp thường diễn ra nhất trong tổ chức, chiếm hơn 20% mỗi loại. Thay đổi vị trí công tác, thay đổi quy trình và thay đổi chính sách chiếm gần 15% mỗi loại. Trong khi đó, sáp nhập và thay đổi văn hóa chiếm tỉ lệ thấp, tương đương 5%.

Thống kê lĩnh vực hoạt động thì thương mại và dịch vụ chiếm tỉ lệ lớn 24%, tiếp theo là sản xuất, xây dựng và điện tử viễn thông, hơn 15% mỗi loại; các ngành tài chính kế toán, y tế, giáo dục, chứng khoán v.v. chiếm dưới 10%.

5.2. Phân tích nhân tố EFA và phân tích độ tin cậy

Tổng 22 biến độc lập còn lại sau khi nghiên cứu sơ bộ được đưa vào phân tích nhân tố EFA. Chỉ số KMO đạt 0,777 và Sig. = 0,000 chứng tỏ phân tích nhân tố là thích hợp với dữ liệu hiện tại. Phương pháp phân tích nhân tố dựa vào thông số Eigenvalue, chỉ có những nhân tố nào có Eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích vì sau khi chuẩn hóa mỗi biến

gốc có phương sai là 1. Nghiên cứu chọn phép quay Varimax nhằm cực tiểu số biến có giá trị hệ số tải cao ở cùng một nhân tố. Kết quả phân tích nhân tố được trình bày ở Bảng 2.

Từ mô hình lí thuyết với bốn yếu tố tác động đến thái độ nhân viên, phân tích rút ra thành năm nhân tố gồm: Cam kết với tổ chức (Commit), căng thẳng trong công việc (Stress), niềm tin của nhân viên (Trust), nhận thức thay đổi mất địa vị (Percep1), và nhận thức quá tải trong công việc (Percep2). Trong đó, chú ý đến thang đo nhận thức trước sự thay đổi (Percep) tách thành hai nhân tố riêng biệt khác với mô hình ban đầu. Theo Yu (2009), thang đo nhận thức trước sự thay đổi là thang đo đa hướng, đó là nhận thức trước sự thay đổi sẽ mất địa vị, không an toàn hoặc quá tải trong công việc. Do đó, hai nhân tố mới được đặt tên lại như sau: nhân tố có hệ số Eigenvalue = 2,961 với năm biến quan sát sẽ được đặt tên lại là nhận thức sự thay đổi mất địa vị; nhân tố có hệ số Eigenvalue = 1,241 với ba biến quan sát được đặt tên lại là nhận thức sự thay đổi quá tải trong công việc.

Các nhân tố trích được trên đây giải thích 59,80% các biến quan sát. Các hệ số tải có giá trị từ 0,575 đến 0,833 và nhìn chung đều chấp nhận được.

Phân tích nhân tố được tiến hành cho ba biến phụ thuộc gồm thái độ chấp nhận sự thay đổi (Accept), thái độ chống đối sự thay đổi (Resist), và xu hướng rời bỏ tổ chức (Turnov). Kết quả cho thấy các khái niệm nghiên cứu đều là thang đo đơn hướng, có Eigenvalue lớn hơn 1 và tổng phương sai trích lớn hơn 50%. Các trọng số nhân tố đều lớn hơn 0,5.

Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố với các yếu tố ảnh hưởng

| Mã hóa | Biến quan sát | Nhân tố | | | | |
|----------|--|---------|-------|-------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commit21 | Tôi cảm thấy vấn đề của tổ chức cũng là vấn đề của cá nhân tôi. | 0,741 | | | | |
| Commit20 | Tôi rất hạnh phúc nếu được gắn bó với tổ chức này lâu dài. | 0,735 | | | | |
| Commit22 | Tôi thích là thành viên trong đại gia đình tổ chức này. | 0,693 | | | | |
| Commit24 | Tôi tiếp tục làm việc ở đây vì nó mang lại nhiều lợi ích hơn những nơi khác. | 0,669 | | | | |
| Commit25 | Tôi cho rằng nhân viên phải trung thành với tổ chức của họ. | 0,575 | | | | |
| Percep08 | Khi thay đổi, tôi sợ rằng công việc của tôi sẽ không được coi trọng. | | 0,833 | | | |
| Percep07 | Dự đoán tổ chức khi thay đổi, tôi sợ địa vị của tôi sẽ bị giảm đi. | | 0,791 | | | |
| Percep15 | Dự đoán tổ chức khi thay đổi, phúc lợi của tôi sẽ bị giảm đi. | | 0,711 | | | |
| Percep10 | Dự đoán tổ chức khi thay đổi, triển vọng tương lai của tôi sẽ không an toàn. | | 0,661 | | | |
| Stress02 | Thay đổi khiến tôi không thể kiểm soát được khối lượng công việc hiện tại. | | | 0,794 | | |

| | | |
|-----------------------------------|--|-------|
| Stress03 | Thay đổi khiến công việc gây trở ngại cho cuộc sống cá nhân và gia đình tôi. | 0,767 |
| Stress01 | Thay đổi khiến tôi thường xuyên làm việc nhiều giờ hơn so với quy định. | 0,727 |
| Stress04 | Khi thay đổi, điều kiện làm việc của tôi không được tốt. | 0,661 |
| Trust19 | Tôi tin rằng đồng nghiệp của tôi sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau. | 0,767 |
| Trust18 | Tôi tin rằng đồng nghiệp của tôi có đủ năng lực để đáp ứng với thay đổi tổ chức. | 0,734 |
| Trust16 | Tôi tin rằng khi tổ chức thay đổi sẽ đối xử bình đẳng với tất cả các nhân viên. | 0,701 |
| Trust17 | Tôi tin rằng khi tổ chức thay đổi sẽ quan tâm đến những gì ảnh hưởng đối với tôi. | 0,587 |
| Percep11 | Dự đoán tổ chức khi thay đổi, tôi sợ rằng sẽ không thích ứng được với môi trường mới. | 0,812 |
| Percep13 | Dự đoán tổ chức khi thay đổi, tôi sợ rằng kỹ năng của tôi sẽ không đáp ứng đủ cho công việc. | 0,745 |
| Percep12 | Dự đoán tổ chức khi thay đổi, cuộc sống của tôi có thể bị thay đổi. | 0,642 |
| Eigenvalue | 4,705 2,961 1,687 1,366 1,241 | |
| Độ biến thiên được giải thích (%) | 13,394 26,202 38,475 50,166 59,801 | |
| Cronbach's Alpha | 0,761 0,794 0,764 0,739 0,676 | |

Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy, giá trị của các thang đo nằm trong khoảng 0,676 (thang đo nhận thức quá tải trong công việc) đến 0,911 (thang đo xu hướng rời bỏ tổ chức).

5.3. Phân tích hồi quy tuyến tính đa biến

Phương pháp sử dụng để phân tích mô hình nghiên cứu và các giả thuyết là mô hình PATH (Pedhazur, 1982). Mô hình nghiên cứu được xem như tương đương với ba phương trình hồi quy. Kết quả phân tích được trình bày ở Bảng 3.

Bảng 3. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính đa biến

| Phương trình | Hệ số hồi quy | | | | | | Đa cộng tuyến | |
|---------------|----------------------------------|----------------|-----------------------------|--------|----------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| | Các hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa | | Các hệ số hồi quy chuẩn hóa | | Trị thống kê T | Mức ý nghĩa | | |
| | Hệ số B | Sai lệch chuẩn | β chuẩn hóa | | | | Độ chấp nhận của biến | Hệ số phóng đại phương sai |
| 1 (Accept) | (Hằng số) | 1,619 | 0,343 | | 4,720 | 0,000 | | |
| | Trust | 0,384 | 0,080 | 0,333 | 4,812 | 0,000 | 0,723 | 1,384 |
| | Commit | 0,281 | 0,075 | 0,251 | 3,718 | 0,000 | 0,756 | 1,323 |
| | Percept1 | -0,153 | 0,063 | -0,151 | -2,453 | 0,015 | 0,912 | 1,097 |
| 2 (Resist) | (Hằng số) | 2,314 | 0,390 | | 5,937 | 0,000 | | |
| | Stress | 0,302 | 0,066 | 0,289 | 4,550 | 0,000 | 0,888 | 1,126 |
| | Trust | -0,322 | 0,080 | -0,254 | -4,041 | 0,000 | 0,905 | 1,105 |
| | Percept1 | 0,245 | 0,073 | 0,219 | 3,372 | 0,001 | 0,846 | 1,182 |
| 3 (Turnov) | (Hằng số) | 1,049 | 0,237 | | 4,419 | 0,000 | | |
| | Resist | 0,737 | 0,084 | 0,530 | 8,791 | 0,000 | 1,000 | 1,000 |

- Phương trình 1 đánh giá các yếu tố tác động đến thái độ chấp nhận sự thay đổi của nhân viên (Accept), phân tích hồi quy đa biến đề nghị mô hình tốt nhất bao gồm ba nhân tố là cam kết với tổ chức (Commit), niềm tin của nhân viên (Trust), và nhận thức thay đổi mất địa vị (Percept1). Mô hình hồi quy ba nhân tố giải thích 31,3% tổng các yếu tố tác động lên thái độ chấp nhận sự thay đổi của nhân viên.

- Phương trình 2 đánh giá các yếu tố tác động đến thái độ chống đối sự thay đổi của nhân viên (Resist). Phân tích hồi quy đa biến đề nghị mô hình tốt nhất bao gồm ba yếu tố là căng thẳng trong công việc (Stress), nhận thức thay đổi mất địa vị (Percept1), và niềm tin của nhân viên (Trust). Mô hình hồi quy ba nhân tố giải thích 28,7% tổng các yếu tố tác động lên thái độ chống đối sự thay đổi của nhân viên.

- Phương trình 3 đánh giá thái độ chống đối sự thay đổi (Resist) có tác động đáng kể đến xu hướng rời bỏ tổ chức (Turnov) với R^2 bằng 27,7%. Riêng thái độ chấp nhận sự thay đổi không có ý nghĩa về mặt thống kê đến sự rời bỏ tổ chức.

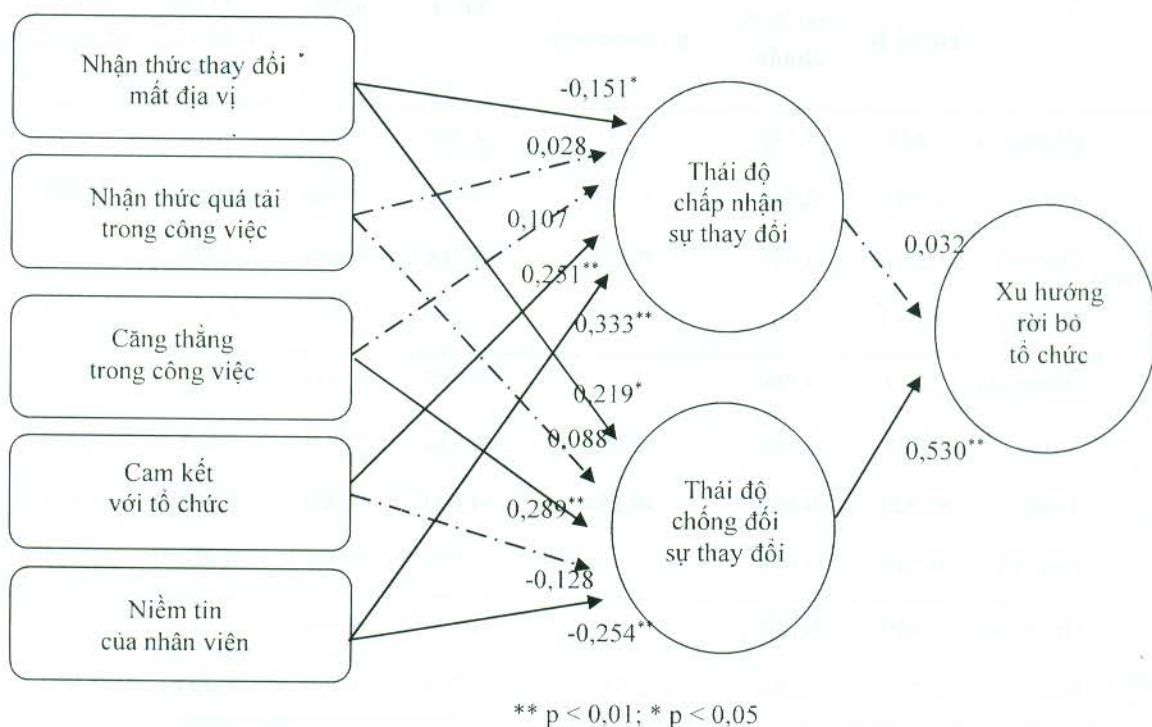
Như vậy, kiểm định 12 giả thuyết của mô hình nghiên cứu đặt ra thì có 7 giả thuyết (H1a, H1b, H2, H3b, H4a, H4b, H5a và H7) được ủng hộ và 5 giả thuyết (H2a, H2b, H3a, H5b và H6) bị bác bỏ. Mô hình nghiên cứu được thể hiện như trong Hình 2.

Độ phù hợp tổng thể của mô hình nghiên cứu, R^2 , theo mô hình PATH là:

$$R^2 = 1 - (1 - R^2_1) * (1 - R^2_2) * (1 - R^2_3) \quad (\text{Pedhazur, 1982})$$

Trong đó R^2_1 , R^2_2 , R^2_3 là hệ số xác định của các mô hình hồi quy thành phần. Độ phù hợp tổng thể của mô hình $R^2 = 64,6\%$.

Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm mẫu bằng T-test và phân tích ANOVA cho thấy chưa có sự khác biệt có ý nghĩa giữa các nhóm mẫu đối với thái độ của nhân viên và xu hướng rời bỏ tổ chức.



Hình 2. Mô hình hồi quy tuyến tính đa biến

6. Thảo luận

Nghiên cứu này đóng góp thêm một mô hình nghiên cứu mới về thái độ của nhân viên khi tổ chức thay đổi và xu hướng hành vi của nhân viên trước sự thay đổi của tổ chức. Tính mới của nghiên cứu còn thể hiện ở việc xây dựng lại các thang đo phù hợp với hoàn cảnh nghiên cứu ở VN. Việc áp dụng mô hình nghiên cứu, khảo sát và phân tích bộ dữ liệu mới sẽ cung cấp thông tin hữu ích cho các doanh nghiệp trong cũng như ngoài nước đang muốn tiến hành những cải tổ. Kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản trị có thể vận dụng để quản lý sự thay đổi, giúp cho sự thay đổi trong tổ chức diễn ra thành công.

Kết quả của nghiên cứu cho thấy:

Thứ nhất, nhân viên có thái độ chấp nhận sự thay đổi khi họ có niềm tin ($\beta = 0,333$). Khi nhân viên có niềm tin, họ nhận thức rằng sự thay đổi là cần thiết và tin tưởng rằng tổ chức sẽ chú ý đến yêu cầu của họ, đến nguồn lực cần cho sự thay đổi và đồng nghiệp cũng như cấp trên có đủ khả năng hỗ trợ cho nỗ lực thay đổi.

Thứ hai, cam kết với tổ chức cũng là yếu tố quan trọng tác động đến thái độ chấp nhận sự thay đổi của nhân viên ($\beta = 0,251$). Khi có cam kết, nhân viên sẽ xem tổ chức như gia đình và họ cảm thấy hạnh phúc vì được là thành viên của tổ chức. Nhân viên cam kết gắn bó với tổ chức vì tổ chức đáp ứng được nhu cầu của cá nhân họ. Kết quả nghiên cứu củng cố hơn cho phát hiện

trước đây về ý nghĩa cam kết giữa người lao động với tổ chức thay đổi thành công (Vakola, 2005; Yu, 2009).

Thứ ba, nhận thức sự thay đổi mất địa vị có tác động tiêu cực trong thái độ chấp nhận sự thay đổi của nhân viên ($\beta = -0,151$). Khi tổ chức thay đổi, nhân viên thường nhận thức rằng, sự thay đổi này sẽ tác động đến vị trí hiện tại của họ. Họ e ngại thay đổi sẽ làm giảm vai trò của họ ở tổ chức và giảm ảnh hưởng của họ đối với các đối tượng khác. Khi đó họ sẽ có thái độ chống đối sự thay đổi để bảo vệ vị trí của mình ($\beta = 0,219$).

Thứ tư, căng thẳng trong công việc có tác động mạnh mẽ đến thái độ chống đối sự thay đổi của nhân viên ($\beta = 0,289$). Thay đổi có thể gây nên nhiều xáo trộn trong cuộc sống và thói quen của nhân viên. Thay đổi cũng có thể khiến cho công việc của họ nhiều lên và không kiểm soát được hết khối lượng cũng như không đủ thời gian để hoàn thành nhiệm vụ. Do đó, họ có thái độ chống đối mạnh mẽ sự thay đổi.

Thứ năm, thái độ chống đối sự thay đổi sẽ dẫn đến xu hướng rời bỏ tổ chức của nhân viên ($\beta = 0,530$). Một khi không chấp nhận sự thay đổi, không hội nhập được với văn hóa mới của tổ chức thì nhân viên sẽ có xu hướng rời bỏ công việc hiện tại và tìm kiếm công việc mới phù hợp hơn.

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu cho thấy thái độ chấp nhận sự thay đổi không có ý nghĩa thống kê đối với xu hướng rời bỏ tổ chức. Điều này có thể thấy rằng, nhân viên có thể chấp nhận sự thay đổi, nhưng họ không hoàn toàn hài lòng với công việc và do đó, ý định có rời bỏ tổ chức hay không phụ thuộc nhiều yếu tố khác, không chỉ xét dưới tác động của sự thay đổi.

7. Kết luận

7.1. Các hàm ý quản lý và đề xuất

Với tình hình khủng hoảng kinh tế kéo dài như hiện nay, nhiều doanh nghiệp đứng trước thách thức tiến hành những thay đổi để thích nghi và vượt qua khó khăn. Nếu được sự đồng thuận của nhân viên, sẽ tạo nên sức mạnh đoàn kết trong doanh nghiệp tiến tới thành công. Dựa vào kết quả nghiên cứu, một số đề xuất nhằm nâng cao thái độ chấp nhận sự thay đổi, cũng như đối diện với thái độ chống đối như sau:

- Tạo niềm tin cho nhân viên. Niềm tin thể hiện qua “Tin tưởng đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ trong công việc; tin tưởng đồng nghiệp có đủ năng lực để đáp ứng với thay đổi của tổ chức; tin rằng tổ chức sẽ quan tâm những gì sẽ ảnh hưởng đến nhân viên khi thay đổi”. Như vậy, tổ chức nên xây dựng môi trường làm việc hợp tác, hỗ trợ nhóm, có giao tiếp hiệu quả giữa các thành viên để tăng sự liên kết. Với thay đổi sắp tiến hành, hãy cho nhân viên biết nhiệm vụ mới như thế nào, có trong khả năng của họ hay không. Nếu chuyên môn vượt quá khả năng, tổ chức cần có nhóm hỗ trợ hay chuyên gia tư vấn, hướng dẫn cách làm việc cụ thể, rõ ràng cho nhân viên. Bằng cách lắng nghe những suy nghĩ, ghi nhận những khó khăn gặp phải, nhà quản lý cho nhân viên thấy được họ luôn đồng hành cùng nhân viên chứ không áp đặt hay bỏ rơi họ.

- Cam kết của nhân viên thể hiện qua “Hạnh phúc vì được gắn bó với tổ chức; thấy được lợi ích từ tổ chức; trung thành; và xem vấn đề của tổ chức cũng là vấn đề của cá nhân”. Nhằm tăng cam kết, thứ nhất tổ chức nên có đường lối, chiến lược phát triển rõ ràng, cụ thể ngay từ đầu. Với mục tiêu và định hướng phát triển phù hợp thì nhân viên sẽ tin tưởng, gắn bó và mong muốn trở thành một nhân tố quan trọng trong tổ chức, nhằm phấn đấu đạt mục tiêu chung. Thứ hai, bố

trí công việc phù hợp, có chương trình phát triển kỹ năng cho nhân viên là cách nâng cao sự hài lòng trong công việc và qua đó tăng cam kết.

Nhằm hạn chế thái độ chống đối của nhân viên, tổ chức cần hiểu rõ thay đổi tác động đến ai, bộ phận nào. Tổ chức cần cho nhân viên thấy thay đổi là cần thiết và nên phổ biến những tiêu chí ghi nhận đóng góp, khen thưởng, tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên. Căng thẳng gia tăng cũng làm tăng thái độ chống đối. Căng thẳng có khả năng xảy ra khi không kiểm soát được khối lượng công việc mới, làm thêm giờ, không an toàn. Do vậy, tổ chức cần lập kế hoạch thay đổi cẩn thận, bố trí thời gian hợp lý công bằng, giảm thiểu căng thẳng và mơ hồ khi thay đổi.

Nhân viên có thái độ chống đối sự thay đổi có biểu hiện như cố tình trốn tránh nhiệm vụ, trì hoãn nhiệm vụ mới, cản trở việc thực hiện hoặc làm tăng thời gian và chi phí thực hiện v.v.. Nếu nhân viên có biểu hiện này và những biện pháp nhằm hạn chế thái độ chống đối của nhân viên không còn tác dụng, thì một kế hoạch thay đổi nhân sự nên chuẩn bị để bù lấp vị trí. Bởi vì, khi nhân viên không còn hứng thú với công việc, năng suất cũng như chất lượng sẽ bị giảm và khi đó một sự thay thế là cần thiết.

Tóm lại, để nhân viên có thái độ chấp nhận sự thay đổi, phải có một văn hóa tổ chức mạnh. Tổ chức không nên đợi đến khi có sự thay đổi mới quan tâm đến cam kết và niềm tin của nhân viên, mà ngay từ đầu nên xây dựng một môi trường làm việc gắn bó lâu dài, giúp cho tổ chức thích ứng nhanh với những thay đổi. Nhân viên một khi có niềm tin và cam kết với tổ chức thì họ sẽ trung thành và tin tưởng vào tổ chức, những thay đổi tổ chức tiến hành đều được nhìn nhận là cần thiết và họ có thái độ ủng hộ tích cực hơn.

7.2. Các hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu về thái độ của nhân viên khi tổ chức tiến hành thay đổi có những tác động tích cực cho nhà quản lý và tổ chức muốn tiến hành thay đổi. Tuy nhiên, kết quả thu được cũng có một số giới hạn nhất định.

Đối tượng chỉ tập trung trong phạm vi TP.HCM với cỡ mẫu vừa phải, kết quả sẽ tốt hơn nếu đối tượng nghiên cứu rộng hơn.

Ngoài các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên được đề cập ở mô hình, còn nhiều yếu tố tác động khác chưa được xét đến như: tần suất thay đổi (Glick & cộng sự, 1995); đặc điểm tính cách cá nhân (Janou, 2006). Xu hướng rời bỏ tổ chức cũng có rất nhiều yếu tố tác động đến nó ngoài Thái độ chống đối đã nghiên cứu trên đây (độ phù hợp chỉ 27,7%). Một số yếu tố tác động đã được nghiên cứu trước đây tiêu biểu như: hài lòng trong công việc (Lin & cộng sự, 2005); môi trường làm việc, chính sách công ty v.v.. Đó cũng là những hạn chế chính và có thể mở ra hướng nghiên cứu sâu hơn về sau ■

Tài liệu tham khảo

- Alannah E. Rafferty (2006), "Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 2006, No5, 1154-1162.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N. & Glavas, W. (1998), "Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity", *Management Decision*, 36 (5), 289-301.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Mossholder, K. W. (1993), "Creating Readiness for Organizational Change", *Human Relations*, 46(June), 681-703.

- Beer, M. and Nohria, N. (2000), "Cracking the Code of Change", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 2, pp. 133-41.
- Callan, V. J. (1993), "Individual and Organizational Strategies for Coping with Organizational Change", *Work & Stress*, 7, 63-75.
- Deluga, R.J. (1994), "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-327.
- Fay, D. & Lührmann, H. (2004), "Current Themes in Organisational Change", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 13(2), 113-119.
- George, J. M., & Jones, R. J. (2002), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 3rd ed, Pearson Education published.
- Glick, W. G., Huber, G. P., Miller, C. C., Harold, D., & Sutcliffe, K. M. (1995), *Longitudinal Field Research Methods: Studying Processes of Organizational Change* (pp. 126 –154), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Janou Vos (2006), *The Role of Personality and Emotions in Employee Resistance to Change*, Erasmus University Rotterdam, Faculty of the Social Sciences.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002), "The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations", *Harvard Business Review School Press*.
- Lau, C.M., Woodman, R.W., (1995), "Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective", *The Academy of Management Journal* 38 (2), 537–554.
- Levy, A. (1986), "Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization", *Organizational Dynamics*, 15, 5–20.
- Lin, Nan-Hong; Yu-Han Chiang (2005), *A Study of Relationship Between Organizational Change Perceptions and Turnover Intention in the Financial Industry-The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress*.
- Nerina L. Jimmieson, and Victor J. Callan, "Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change - Related Information and Change-Related Self-Efficacy", *Journal of Occupational Health Psychology* (2004).
- Nguyễn Thị Bích Đào. (2009) "Quản lý những thay đổi trong tổ chức", Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, Tạp chí *Khoa học ĐHQGHN*.
- Pedhazur, E.J. (1982), *Multiple Regression in Behavioral Research* (2nd ed.) New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Vakola, Maria; Ioannis Nikolaou (2005), "Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?", *Employee Relations*.
- Yu Ming-Chu (2009), "Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies", *Public Personnel Management*, 2009.