

# Hành vi công dân tổ chức tại Công ty cổ phần Sơn Á Đông

Bảo Trung

Trường Đại học Tài chính - Marketing

Phạm Thị Như Ý

Công ty cổ phần Sơn Á Đông

Hành vi công dân của tổ chức ngày càng được thu hút nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Bài báo xác định và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức; từ đó đề xuất hàm ý quản trị cải thiện hành vi công dân tổ chức tại Công ty cổ phần Sơn Á Đông. Nghiên cứu này thực hiện thông qua khảo sát toàn thể 170 nhân viên tại Công ty. Kết quả xử lý số liệu và kiểm định mô hình xác định được 4 nhân tố tác động đến hành vi công dân tổ chức; trong đó có 3 yếu tố tác động tích cực với mức độ lan rộng từ cao xuống thấp cụ thể: (1) Trao quyền; (2) Cam kết gắn bó; (3) Chính sách quản trị nguồn nhân lực; và 1 yếu tố tác động tiêu cực đến hành vi công dân tổ chức là Căng thẳng trong công việc.

## 1. Giới thiệu

Hành vi công dân của tổ chức (Organizational Citizenship Behavior — OCB) được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới quan tâm nghiên cứu từ thập niên 1980 đến nay và những năm gần đây ở Việt Nam cũng có một số nghiên cứu về OCB. Các nghiên cứu hiện nay được thực hiện theo 2 hướng: xác định và đo lường các tiền tố và hậu tố của OCB. Nghiên cứu (Khan, và những tác giả khác, 2015) kiểm định 3 yếu tố ảnh hưởng đến OCB là Cam kết gắn bó nhóm, Chính sách nguồn nhân lực và Quan niệm cá nhân. Nghiên cứu của (Jim, Hi, Lin, Yasmin, & Khan, 2013) các yếu tố ảnh hưởng đến OCB gồm Mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên, Trao quyền và Năng lực bản thân. Nghiên cứu của (Aslinda & Ibrahim, 2013) về mối quan hệ giữa yếu tố Cam kết gắn bó với OCB,... Các nghiên cứu trước đã chỉ ra rằng các yếu tố ảnh hưởng đến OCB vẫn chưa có một mô hình nghiên cứu thống nhất và phần lớn các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào lĩnh vực sản xuất hàng tiêu dùng và dịch vụ ít tập trung vào lĩnh vực sản xuất công nghiệp, đặc biệt công nghiệp sản xuất sơn và các chất liệu phủ bề mặt. Nghiên cứu này xác định và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến OCB tại Công ty cổ phần Sơn Á Đông; từ đó đề xuất một số hàm ý quản trị để cải thiện các yếu tố ảnh hưởng đến OCB và việc cải thiện này sẽ góp phần nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Hành vi công dân tổ chức

Hành vi công dân tổ chức (OCB) được nhắc đến lần đầu tiên trong nghiên cứu của Dennis Organ và các cộng sự, Hành vi công dân tổ chức (OCB) là hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không trực tiếp hoặc rõ ràng được công nhận bởi hệ thống khen thưởng của tổ chức nhưng điều này lại thúc đẩy hoạt động

hiệu quả của tổ chức. Các đặc điểm này bao gồm: hợp tác, hữu ích và thiện chí. Hành vi công dân tổ chức như là sự sẵn lòng làm việc của nhân viên vượt xa giới hạn yêu cầu của công việc mà thông qua đó gián tiếp làm gia tăng kết quả thực hiện công việc của tổ chức. Theo Gaa (2010) OCB có một vai trò khi cá nhân có động lực nội tại, họ hiểu và thừa nhận tầm quan trọng khi cùng chia sẻ tầm nhìn của tổ chức. OCB là diễn đạt sự cam kết của nhân viên đến tổ chức, bằng lòng ở lại tổ chức và hành động vượt quá phạm vi công việc được giao. Nói tóm lại có nhiều khái niệm khác nhau về OCB nhưng có thể hiểu OCB là hành vi của nhân viên sẵn lòng làm việc vì tổ chức để giúp tổ chức phát triển.

### 2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

- Cam kết gắn bó tổ chức: (Organizational Commitment - OC) là trạng thái tâm lý hoặc tình cảm khác mà nhân viên trải nghiệm trong khi hoàn thành vai trò tại nơi làm việc hoặc trong cuộc sống cá nhân. Theo Mowday và cộng sự (1982), OC là “sức mạnh dựa trên mối quan hệ của sự gắn bó chặt chẽ của cá nhân và sự tham gia của cá nhân đó trong tổ chức” và là một nhân tố tạo ra sự kết nối giữa những người lao động và tổ chức, hơn nữa giúp tổ chức đạt được thành công (Mowday và cộng sự, 1982). Ta có giả thuyết,

H1: Cam kết gắn bó tổ chức ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

- Chính sách quản trị nguồn nhân lực: (Human Resources Policies — HP) liên quan đến tuyển dụng, đào tạo, phát triển và đánh giá nhân viên. Theo Snape và Redman (2010) cho rằng chính sách quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong tổ chức, và mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực với hành vi công dân tổ chức đã được nghiên cứu và khám phá thông qua bản chất của các hành vi - thực thi chính sách quản trị nguồn nhân lực. Theo Takeuchi và cộng sự (2009) tin rằng việc thực hiện chính sách quản trị

nguồn nhân lực có thể cải tiến việc thực hiện công việc của nhân viên bằng cách tạo động lực nội tại và cơ hội cho họ. Các nghiên cứu này đều cho thấy HP đều có ảnh hưởng đến OCB, ta có giả thuyết:

H2: Chính sách quản trị nguồn nhân lực ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

- Trao quyền: Theo Lee Thomas (2007), “Trao quyền là để những người khác làm công việc vốn thuộc của mình, dưới sự giám sát”, hay hiểu cụ thể hơn “Trao quyền chính là sự chuyển giao quyền hạn và trách nhiệm được lập kế hoạch trước đó và tiến hành một cách cẩn trọng nhằm thực hiện các công việc trong một giới hạn đã được thỏa thuận giữa người trao quyền và người được trao quyền”. Trao quyền ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo và hành vi, thái độ của nhân viên. Nhiều nghiên cứu đã kiểm định mối quan hệ tích cực giữa Trao quyền và OCB như (Shahab, Sobari, & Udin, 2018), ta có giả thuyết:

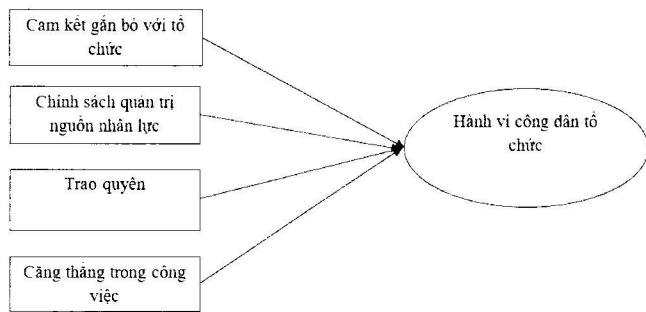
H3: Trao quyền tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

- Căng thẳng trong công việc: Căng thẳng là một phản ứng sinh học không đặc hiệu của cơ thể với những tình huống căng thẳng. Theo Linde (Linden, 2004) xác định căng thẳng như là một quá trình mà các yếu tố gây căng thẳng kích hoạt và áp lực thích nghi hoặc quyết tâm đạt được thành quả trong hoàn cảnh vô cùng khó khăn dẫn đến tạo áp lực cho chính bản thân mình. Các nghiên cứu trước đã chứng minh có mối liên hệ tiêu cực giữa Căng thẳng trong công việc và Hành vi công dân tổ chức, ta có giả thuyết:

H4: Căng thẳng trong công việc tác động tiêu cực đến hành vi công dân tổ chức.

Như vậy, từ các giả thuyết trên, nghiên cứu này tổng hợp đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính thông qua thảo luận nhóm với 5 chuyên gia về quản trị nguồn nhân lực gồm Ban Tổng Giám đốc và 14 trưởng, phó phòng ban nghiệp vụ tại Công ty cổ phần Sơn Á Đông. Nghiên cứu định lượng được tiến hành thông qua thu thập dữ liệu với hình thức khảo sát toàn bộ 170 nhân viên tại Công ty thông qua bảng câu hỏi và phân tích dữ liệu bằng các kỹ thuật phân tích

thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và phương pháp hồi quy bội.

### 4. Kết quả nghiên cứu

Thống kê mẫu nghiên cứu

Tổng số 170 nhân viên trả lời khảo sát gồm nam là 125 người (chiếm 73,5%), nữ 45 người (chiếm 26,5%); độ tuổi nhân viên từ 20 đến dưới 60, trong đó từ 26-35 là 57 người chiếm tỷ lệ cao nhất 33,5%, thấp nhất là độ tuổi từ 20 đến dưới 25 chiếm 8,8%; xét về kinh nghiệm làm việc thì dưới 1 năm 40 người chiếm 23,5%, từ 1 đến 3 năm 16 người chiếm 9,4% và trên 3 năm là 114 người chiếm 67,1%.

Kiểm định độ tin cậy thang đo

Nghiên cứu đã thực hiện kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach Alpha (a) với tiêu chí  $a > 0,6$  và Hệ số tương quan biến tổng  $> 0,3$ . Kết quả xử lý số liệu: Thang đo Cam kết gắn bó với tổ chức, sau khi loại biến OC1  $a = 0,804$ ; Thang đo chính sách quản trị nguồn nhân lực (HP) có hệ số  $a = 0,802$ , không có biến loại; Thang đo Căng thẳng trong công việc (JS), sau khi loại JS4  $a = 0,842$ ; Thang đo Trao quyền (EP) sau khi loại biến EP5  $a = 0,849$ ; Thang đo Hành vi công dân tổ chức (OCB) không có biến loại và  $a = 0,809$ . Các thang đo đều đạt độ tin cậy.

Phân tích nhân tố EFA

Đối với các biến độc lập, kết quả phân tích EFA sau khi có các biến bị loại gồm OC1, JS1, JS4, EP4, có KMO=0,845, mức ý nghĩa của kiểm định với phương pháp trích Principal Component Analysis (PCA) với phép xoay Varimax thì Eigenvalue = 1,4014  $> 1$  và phương sai trích 64,737%  $> 50\%$  đều đạt yêu cầu. Kết quả phân tích EFA chúng ta có 4 yếu tố và giữ nguyên tên như cũ mặc dù có biến quan sát thay đổi nhóm nhưng không làm thay đổi bản chất khái niệm.

Đối với biến phụ thuộc OCB cũng đạt yêu cầu với KMO=0,764; Sig. của Barlett's =0,000, trích được 1 nhân tố với tổng phương sai trích 67,90%, Eigenvalue = 2,716  $> 1$ .

Phân tích hồi quy

Sau khi phân tích tương quan Pearson đạt yêu cầu nghiên cứu thực hiện phân tích hồi quy bội. Kết quả phân tích hồi quy như sau:

Bảng 1. Mức độ giải thích của mô hình

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	Ước lượng sai số	Durbin-Watson
0,738 <sup>a</sup>	0,545	0,534	0,44422	1,910

Theo kết quả Bảng 1, giá trị R<sup>2</sup> hiệu chỉnh (Adjusted R Square) = 0,534. Như vậy 53,4% thay đổi của Hành vi công dân tổ chức được giải thích bởi các biến độc lập, còn lại 46,6% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Theo kết quả Bảng 1 kiểm định Durbin — Watson được thực hiện với giá trị  $d =$

1,910 nằm trong vùng chấp nhận ( $1 < d = 1,910 < 3$ ), nghĩa là không có hiện tượng tự tương quan phần dư.

**Bảng 2: Phân tích hồi quy bội**

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	Hệ số VIF
(Constant)	2.634	0.340		7.756	0,000		
OC	0.223	0.053	0,259	4.185	0,000	0.719	1,391
HP	0.174	0.056	0,189	3.103	0,002	0.741	1,349
JS	-0.310	0.055	-0,313	-5.636	0,000	0.891	1,122
EP	0.262	0.051	0,304	5.161	0,000	0.795	1,258

Dependent Variable: OCB

Kết quả phân tích hồi quy, các yếu tố đều có Sig. < 0,05 nên đều có ý nghĩa thống kê. Hệ số tải nhân tố VIF đều nhỏ hơn 2 nên không có hiện tượng đa cộng tuyến. Hệ số Beta chuẩn hóa xác định có 3 yếu tố tác động tích cực đến Hành vi công dân tổ chức gồm Cam kết gắn bó tổ chức (OC) với beta = 0,259; Chính sách quản trị nguồn nhân lực (HP) có beta = 0,189; Trao quyền (EP) có beta = 0,304; và có 01 yếu tố tác động tiêu cực đến Hành vi công dân tổ chức là Căng thẳng trong công việc beta = -0,313.

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị

Trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm, nghiên cứu này đã xác định và đo lường được 4 yếu tố ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức (OCB). Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua thảo luận nhóm với các chuyên gia đã xác định các yếu tố và hiệu chỉnh thang đo. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua khảo sát toàn bộ 170 nhân viên sử dụng công cụ đo lường độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha, phân tích EFA với phương pháp trích PCA, phép xoay Varimax và phân tích hồi quy bội và kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến và kiểm định sự phù hợp mô hình. Kết quả nghiên cứu có 3 yếu tố ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức và 01 yếu tố ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi công dân tổ chức.

Trên cơ sở các yếu tố ảnh hưởng đến OCB, bài báo đề xuất hàm ý quản trị như sau:

Thứ nhất, Căng thẳng trong công việc có tác động tiêu cực đến OCB với hệ số beta = -0,313 lớn nhất. Do đó việc đầu tiên hiện nay cần giảm căng thẳng và áp lực trong công việc trong đó các cấp quản trị cần xây dựng kế hoạch đảm bảo cho nhân viên có đủ thời gian thực hiện công việc không bị căng thẳng về tiến độ, làm việc nhanh và giải quyết tồn đọng công việc.

Thứ hai, Trao quyền là yếu tố ảnh hưởng tích cực đến OCB với hệ số Beta cao thứ hai beta = 0,304. Công ty cần tăng cường giao quyền tự chủ cho các phòng ban về thực hiện công việc, có thể giao quản lý nguồn ngân sách để thực hiện các chỉ tiêu đề ra.

Thứ ba, Cam kết gắn bó tổ chức (OC) có tác động tích cực đến OCB với beta = 0,259. Công ty cần tạo

bầu không khí thân thiện, nhiều tình cảm và giúp cho mọi nhân viên đều hoà nhập vào doanh nghiệp và xem doanh nghiệp như là “nhà của mình”.

Thứ tư, Chính sách quản trị nguồn nhân lực có tác động tích cực đến OCB với mức độ thấp nhất với beta = 0,189. Công ty cần tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội phát triển, đặc biệt phát triển nghề nghiệp. Ngoài ra cần tăng cường công tác đào tạo và nâng cao hiệu quả công tác đánh giá việc thực hiện công việc.

Nghiên cứu này còn hạn chế là chưa tổng hợp được đầy đủ các yếu tố ảnh hưởng đến OCB mặc dù nhiều nghiên cứu trước đã thực hiện nhưng để nghiên cứu đầy đủ các yếu tố ảnh hưởng đến OCB cần phải tiến hành một nghiên cứu rộng sang nhiều doanh nghiệp, không chỉ thực hiện tại một doanh nghiệp./.

## Tài liệu tham khảo

- Ajay K Jain, C. L. (2012). Stress and organisational citizenship behaviours in Indian business process outsourcing organisations. *IIMB Management Review*, 24, 155 - 163.
- Aslinda, A., & Ibrahim, N. A. (2013). Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned Corporation Companies. *Journal of Public Administration and Governance*, 35-42.
- Bolino, M. C. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740.
- Bragger, J. D. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 42(3), 273 - 287.
- Executive, H. a. (2004). *Real solutions, real people: A managers' guide to tackling work related stress*. Sudbury: Health and Safety Executive.
- Jim, T. W., Hi, B., Lin, O. S., Yasmin, S., & Khan, S. K. (2013). The Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry. *International Journal of Management Sciences*, Vol. 1, No. 5., 178-192.
- Organ, D., Smith, A. C., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature & antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68(4), 653-663.