

CÁC TIỀN TỔ VÀ HẬU TỔ CỦA SỰ SẴN SÀNG CÁ NHÂN CHO THAY ĐỔI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN HÓA

Lê Thị Hoài Thu

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: thulh@neu.edu.vn

Bùi Đức Thọ

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: thobd@neu.edu.vn

Ngày nhận: 19/5/2020

Ngày nhận bản sửa: 25/6/2020

Ngày duyệt đăng: 05/8/2020

Tóm tắt:

Sự sẵn sàng cho thay đổi tổ chức luôn được xem là chủ đề đáng quan tâm từ góc độ học giả và các nhà quản lý. Nghiên cứu này đo lường những mối liên hệ của sự sẵn sàng cho thay đổi tổ chức dưới góc độ cá nhân với các tiền tố thuộc về môi trường tổ chức (như là năng lực quản lý và môi trường giao tiếp trong tổ chức) và các hậu tố là hành vi ủng hộ thay đổi và ý định nghỉ việc. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) dựa trên dữ liệu từ 280 người trả lời tại các doanh nghiệp nhà nước đang thực hiện cổ phần hóa tại thành phố Hà Nội đã ủng hộ 13 trong 17 giả thuyết nghiên cứu được đề nghị. Kết quả nghiên cứu đã khẳng định vai trò của sự sẵn sàng cho thay đổi trong việc làm gia tăng hành vi ủng hộ thay đổi và làm giảm ý định nghỉ việc của các cá nhân trong bối cảnh tổ chức thực hiện thay đổi.

Từ khóa: sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức, doanh nghiệp nhà nước cổ phần hóa, hành vi ủng hộ thay đổi, môi trường tổ chức.

Mã JEL: M12

Antecedents and outcomes of readiness for change in the Vietnam equitization state owned enterprises

Abstract:

Readiness for organizational change is an emerging topic that attracts both service academics and practitioners. This research investigates the relationships between individual readiness for change with its determinants of organizational context (i.e. trust in management and communication climate) and its outcome that change support behavior and intention to leave organization. A survey study with SEM analysis 280 respondents in Vietnam state owned enterprises that implements equitization shows 13 out of 17 hypotheses empirically supported. The findings confirm the individual readiness for change is positively related to intention to change support behavior and reduce their turnover.

Keywords: Individual readiness for change, state owned enterprises, change support behavior, organizational context.

JEL code: M12

1. Giới thiệu

Đối với các tổ chức, thay đổi là không thể tránh khỏi. Việc môi trường ngày càng năng động đã khiến các tổ chức liên tục phải đổi mới với nhu cầu thực hiện các thay đổi cả về chiến lược, cơ cấu tổ chức, các quy trình làm việc và văn hóa (Armenakis

& Bedeian, 1999). Tuy nhiên, Kotter (1995) đã thấy rằng chỉ có một số ít các nỗ lực thay đổi thành công. Một số ít khác hoàn toàn thất bại. Hầu hết các nỗ lực thay đổi đều thành công ở mức thấp. Nhiều sai lầm khác nhau được chỉ ra. Các nhà quản trị đôi khi đánh giá thấp cách thức có thể đưa mọi người ra khỏi môi

trường làm việc an nhàn trước đó. Về mặt tâm lý, các lo sợ, nghi ngờ về những điều chưa biết, sự bất bình trong công việc cũng như tâm lý thích sự ổn định là những lý do chính khiến các cá nhân khó tiếp nhận sự thay đổi, thậm chí xuất hiện việc kháng cự lại thay đổi. Vậy làm thế nào để dẫn dắt sự thay đổi thành công? Theo Armenakis & cộng sự (1993), có một số yếu tố có thể góp phần vào hiệu quả thay đổi tổ chức, một trong số đó là tạo ra sự sẵn sàng cho thay đổi tổ chức.

Armenakis & cộng sự (1993) cũng cho rằng, sự sẵn sàng là nhận thức tiền đề dẫn tới các hành vi, cả kháng cự và ủng hộ của các thành viên tổ chức với một nỗ lực thay đổi. Thay vì đối phó với các phản ứng chống cự thì các nhà lãnh đạo nên tìm cách tạo ra sự sẵn sàng thay đổi. Trạng thái này đã được chứng minh là có thể giúp tổ chức vượt qua được những kháng cự (Self & Schraeder, 2009). Phát triển thái độ cởi mở với thay đổi có thể dẫn tới kết quả là chấp nhận thay đổi dễ dàng hơn.

Đã có nhiều nghiên cứu về sự sẵn sàng của cá nhân trong các lĩnh vực thay đổi khác nhau như: về công nghệ (Holt & cộng sự, 2007, Vakola, 2014), về tái cấu trúc ngành giáo dục (Shah, 2011),... Sự sẵn sàng cho thay đổi cũng được xem xét và đo lường riêng, phù hợp với từng thay đổi khác nhau này.

Nghiên cứu này tìm hiểu sự sẵn sàng của cá nhân tại các doanh nghiệp nhà nước cổ phần hóa (tập trung vào những doanh nghiệp đang thực hiện thoái toàn bộ vốn nhà nước). Từ năm 1992, Chính phủ Việt Nam đã thực hiện cổ phần hóa như là một cách thức để nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước. Chủ trương của Chính phủ là rút dần sự chi phối của nhà nước, nhằm thay đổi kết quả hoạt động của các tổ chức này theo hướng tích cực hơn (Thủ tướng Chính phủ, 2017). Với mục tiêu hiệu quả hoạt động, cổ phần hóa thường kéo theo những thay đổi mạnh mẽ về định hướng chiến lược, cơ cấu tổ chức, ban lãnh đạo, chính sách đãi ngộ (Phuc Nguyen & Lin Crase, 2011). Cảm nhận của các thành viên trong tổ chức khi đối mặt với các xáo trộn và tác động của thay đổi là nội dung đáng đề quan tâm nghiên cứu.

Self & Schraeder (2009) cho rằng bên cạnh việc tập trung nghiên cứu về sự sẵn sàng cho thay đổi như là một yếu tố làm giảm kháng cự thay đổi thì cần phân biệt sẵn sàng thay đổi như là một trạng thái tâm lý khác biệt so với kháng cự thay đổi và nó có thể dẫn đến các kết quả trực tiếp. Tuy nhiên, chỉ có

một số ít nghiên cứu đề cập đến kết quả đầu ra trực tiếp của sẵn sàng thay đổi. Nghiên cứu được biết đến rộng rãi của Holt & cộng sự (2007) cho thấy, sự *sẵn sàng cho thay đổi* làm tăng hài lòng đối với công việc và cam kết gắn bó về cảm xúc với tổ chức. Do vậy, nếu xem xét sẵn sàng cho thay đổi như một thái độ khác biệt với kháng cự thì có thể đề cập đến kết quả đầu ra của sẵn sàng cho thay đổi là các hành vi ủng hộ thay đổi theo mô hình nhận thức – hành vi (Rafferty & cộng sự, 2013). Tiếp theo, khi thay đổi có liên quan trực tiếp đến các quyền lợi đang có thì các cá nhân có thể từ bỏ các cam kết gắn bó với tổ chức và xuất hiện ý định nghỉ việc (Holt & cộng sự, 2007). Đi theo hướng nghiên cứu về các hành vi như là kết quả trực tiếp của sự sẵn sàng cho thay đổi tổ chức hiện đang có khá ít các minh chứng, đặc biệt trong bối cảnh cổ phần hóa giống như tại Việt Nam là hoàn toàn thiếu vắng.

Bên cạnh đó, việc tạo ra trạng thái sẵn sàng cho thay đổi có liên quan mật thiết với bối cảnh diễn ra thay đổi, nghĩa là các yếu tố thuộc về bên trong tổ chức (Armenakis & cộng sự, 1993, Holt & cộng sự, 2007, Weiner, 2009). Trong đó, có hai yếu tố được đề cập đến như là đặc trưng của mỗi tổ chức là *năng lực quản lý* và *môi trường giao tiếp*.

Từ các phân tích trên, bài báo này xem xét hai câu hỏi chính. Thứ nhất, các yếu tố bối cảnh tổ chức (bao gồm năng lực quản lý và môi trường giao tiếp) có ảnh hưởng như thế nào đến sự *sẵn sàng cho thay đổi* của cá nhân? Thứ hai, sự sẵn sàng cho thay đổi của các cá nhân ảnh hưởng ra sao đến *hành vi ủng hộ thay đổi* và ý định nghỉ việc của họ?

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Sự sẵn sàng cho thay đổi của cá nhân

Các nghiên cứu về sẵn sàng cho thay đổi tổ chức mới được biết đến một cách phổ biến sau một loạt các công trình của Armenakis và cộng sự. Trước đó, thuật ngữ sẵn sàng cho thay đổi được hiểu là sự sẵn sàng của cá nhân cố gắng thay đổi một hành vi cụ thể, như là sẵn sàng áp dụng các hành vi sức khỏe (Fleury, 1994). Khi thực hiện thay đổi để phát triển, các nhà lãnh đạo tổ chức thường đưa ra những thay đổi có mục đích và áp dụng rộng khắp toàn hệ thống. Để thay đổi xảy ra theo hướng mà lãnh đạo mong muốn, các xung đột (nếu có) phải được giải quyết sao cho các thành viên tổ chức có niềm tin và nhận thức phù hợp với lãnh đạo (Van de Ven & Poole, 1995). Lúc này một trạng thái sẵn sàng phải được tạo ra.

Về bản chất, *sự sẵn sàng cho thay đổi* thể hiện niềm tin, thái độ, ý định của cá nhân về mức độ cần thiết của thay đổi và khả năng của tổ chức để thực hiện thành công thay đổi đó (Armenakis & cộng sự, 1993).

Theo đó, một tuyên bố thay đổi muốn được các thành viên ủng hộ thì cần tạo được niềm tin về sự cần thiết phải thay đổi (hay thay đổi là *phù hợp* với hiện trạng tổ chức). Để thay đổi thành công, các cá nhân phải có *sự tự tin về khả năng thực hiện* thay đổi. Cảm nhận về *sự ủng hộ* của lãnh đạo và *lợi ích cá nhân* không bị ảnh hưởng cũng tạo nên sự tin tưởng với thay đổi. Vì thế, cho dù thay đổi tổ chức diễn ra ở lĩnh vực nào thì sự sẵn sàng của cá nhân cũng được phản ánh thông qua mức độ nhận thức của họ về các khía cạnh là (1) sự phù hợp của thay đổi, (2) sự ủng hộ của lãnh đạo, (3) khả năng thực hiện, và (4) lợi ích cá nhân phải đánh đổi (Holt & cộng sự, 2007).

Với trạng thái sẵn sàng *được tạo ra* từ nhận thức về 4 khía cạnh trên, có thể dẫn đến những thái độ tích cực của cá nhân như là sự hài lòng với công việc hay cam kết gắn bó với tổ chức (Holt & cộng sự, 2007) hoặc cải thiện kết quả làm việc chung.

2.2. Bối cảnh thay đổi - Niềm tin ở lãnh đạo, môi trường giao tiếp

Bối cảnh của tổ chức đã được chứng minh là có ảnh hưởng đến kết quả của các nỗ lực thay đổi (Eby & cộng sự, 2002, Armenakis & Bedeian, 1999). Tổ chức cần có các đặc điểm hỗ trợ cho thay đổi. Khi một cá nhân nhận thức được thay đổi là mục tiêu ưu tiên, họ sẽ cảm nhận được tổ chức có thể thay đổi thành công. Họ cũng tin rằng khi có sự trao đổi (giao tiếp) hiệu quả về thay đổi trong tổ chức thì khả năng thực hiện thay đổi cũng được cải thiện. Nói cách khác, sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi bị tác động bởi niềm tin vào năng lực của tổ chức, bao gồm cả niềm tin vào người sẽ dẫn dắt thay đổi và việc nhận được đầy đủ các thông tin về thay đổi (Vakola, 2014; Miller & cộng sự, 1994).

Niềm tin vào quản lý (Trust in management) được xem như là lòng tin ở tổ chức. Hầu hết hoạt động của tổ chức đều chịu sự chi phối của lãnh đạo. Nhân viên sẽ đánh giá liệu rằng lãnh đạo của họ có thực sự có năng lực, đáng tin cậy và chính trực để họ theo đuổi và cam kết lâu dài với tổ chức (Ng & Chua, 2006). Ngoài ra, theo Nguyễn Thị Bích Đào, (2009), nhà quản trị luôn đóng vai trò là chủ thể dẫn dắt thay đổi. Do vậy, khi các cá nhân nhận thấy người lãnh đạo

của họ có thể đối phó một cách hiệu quả với sự thay đổi, và thấy sự dẫn dắt này đáng tin cậy thì họ có thể sẵn sàng chấp thuận các thay đổi được khởi xướng (Eby & cộng sự, 2002). Nghĩa là, niềm tin vào quản lý làm gia tăng mức độ sẵn sàng của họ.

Môi trường giao tiếp (Communication climate) thể hiện mức độ tin tưởng của các cá nhân rằng, họ nhận được tất cả các thông tin liên quan đến tổ chức như tầm nhìn, chiến lược, chính sách, kế hoạch, thủ tục,... Trong bối cảnh thay đổi, sự thiếu hụt các thông tin có thể làm gia tăng các cảm xúc tiêu cực và nhận thức bi quan về thay đổi (Vakola, 2014), qua đó tác động đến sự sẵn sàng của cá nhân. Ngoài các nguồn thông tin chính thức, thành viên trong tổ chức có thể nhận được thông tin lặp lại lần thứ hai từ các nguồn không chính thức. Cách thức này sẽ củng cố thêm tính đầy đủ và tin cậy của các thông tin về thay đổi mà tổ chức đang hướng tới (Miller & cộng sự, 1994). Do đó, có thể dự đoán về mức độ sẵn sàng cá nhân cho thay đổi từ sự trao đổi thông tin trong tổ chức (Holt & cộng sự, 2007).

Những điều này gợi ý cho việc đề xuất các giả thuyết:

H1: Có tác động thuận chiều của niềm tin quản lý đến sẵn sàng cá nhân cho thay đổi tổ chức ở 3 khía cạnh nhận thức về thay đổi là (a) sự phù hợp; (b) sự ủng hộ của lãnh đạo; (c) khả năng thực hiện và nghịch biến với (d) giá trị lợi ích phải đánh đổi.

H2: Có tác động thuận chiều của môi trường giao tiếp đến sự sẵn sàng cá nhân cho thay đổi tổ chức ở 3 khía cạnh nhận thức là (a) sự phù hợp; (b) sự ủng hộ của lãnh đạo; (c) khả năng thực hiện và nghịch biến với (d) giá trị lợi ích phải đánh đổi.

2.3. Ý định hành vi ủng hộ thay đổi

Sự sẵn sàng cho thay đổi xuất hiện ban đầu trong các nghiên cứu về thay đổi hành vi sức khỏe (Fleury, 1994). Xu hướng này được Metselaar (1997), Jimmieson & cộng sự (2004) và một số nghiên cứu khác phát triển sang lĩnh vực thay đổi tổ chức. Theo đó, sự sẵn sàng được thể hiện thông qua ý định ủng hộ thay đổi. Ajzen & Fishbein (1975) cũng định nghĩa ý định hành vi là biểu thị cao nhất về tính sẵn sàng của mỗi người khi thực hiện một hành vi. Vì vậy Holt và cộng sự (2007) cho rằng, nó nên được xem là kết quả cho sự sẵn sàng thay đổi của mỗi cá nhân và kết quả xa hơn là hành vi ủng hộ thay đổi hoặc các trạng thái tích cực khác. Đồng quan điểm này, Rafferty & cộng sự (2013) cũng cho rằng không nên coi ý định hành vi như là một thành

tổ phản ánh sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân. Do vậy, trong nghiên cứu này đề xuất giả thuyết kiểm định ý định ủng hộ thay đổi như là kết quả đầu ra của sẵn sàng cho thay đổi.

H3: Có tác động thuận chiều của sự sẵn sàng thay đổi thông qua 3 khía cạnh nhận thức là (a) *sự phù hợp*; (b) *sự ủng hộ của lãnh đạo*; (c) *khả năng thực hiện* đến ý định hành vi ủng hộ thay đổi và có tác động ngược chiều của (d) *nhận thức về lợi ích phải đánh đổi* đến ý định hành vi ủng hộ thay đổi.

2.4. Xu hướng rời bỏ tổ chức (ý định nghỉ việc)

Xu hướng rời bỏ tổ chức đề cập đến khuynh hướng người lao động rời bỏ công việc đang làm và tìm kiếm công việc thay thế. Ý định nghỉ việc là ý định mà nhân viên có trước khi chính thức thôi việc. Ý định này bao gồm sự sẵn sàng, khả năng lập kế hoạch cho việc nghỉ làm. Trong các mô hình nghiên cứu, dự định thôi việc thường được đưa ra để phân tích hơn là thôi việc thực sự (Mobley & cộng sự, 1979). Nhận thức về các lợi ích phải đánh đổi có thể khiến người lao động xuất hiện các phản ứng chống đối hoặc họ có thể cân nhắc về việc gắn bó tiếp với tổ chức. Theo Vakola & Nikolaou (2005) khi các thành viên tin tưởng vào tổ chức, thấy được sự cần thiết của thay đổi, sẵn sàng cho thay đổi thì có thể chấp nhận sự thay đổi đó và không có ý định rời bỏ tổ chức. Do đó, giả thuyết H4 và H5 được đề nghị:

H4: Sự sẵn sàng cho thay đổi tổ chức thể hiện thông qua nhận thức cá nhân về (a) sự phù hợp của thay đổi; (b) sự ủng hộ của lãnh đạo; (c) khả năng thực hiện thay đổi có tác động nghịch đến ý định rời bỏ tổ chức; còn (d) lợi ích phải đánh đổi sẽ tác động thuận chiều với ý định rời bỏ tổ chức.

H5: Ý định hành vi ủng hộ thay đổi có tác động nghịch biến đến ý định rời bỏ tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua việc khảo sát bằng bảng hỏi với người lao động tại 3 doanh nghiệp vừa thực hiện xong bán cổ phần nhà nước cho tổ chức tư nhân. Thời gian thực hiện khảo sát từ tháng 2 đến tháng 7 năm 2019. Thang đo được sử dụng là thang đo Likert 5 cấp độ từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn toàn đồng ý. Bộ câu hỏi được tham khảo từ các nghiên cứu trước với một số điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh cổ phần hóa tại Việt Nam. Cụ thể là thang đo về *sẵn sàng cho thay đổi* sử dụng theo nghiên cứu của Holt & cộng sự (2007); thang đo về *ý định ủng hộ thay đổi* kế thừa từ nghiên cứu của Metselaar (1997) và Jimmieson & cộng sự (2004); thang đo về môi trường giao tiếp kế thừa từ Miller & cộng sự (1994); thang đo về niềm tin vào quản lý gồm 6 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Mayer & Davis (1999); thang đo về ý định nghỉ việc được kế thừa của Mobley & cộng sự (1979).

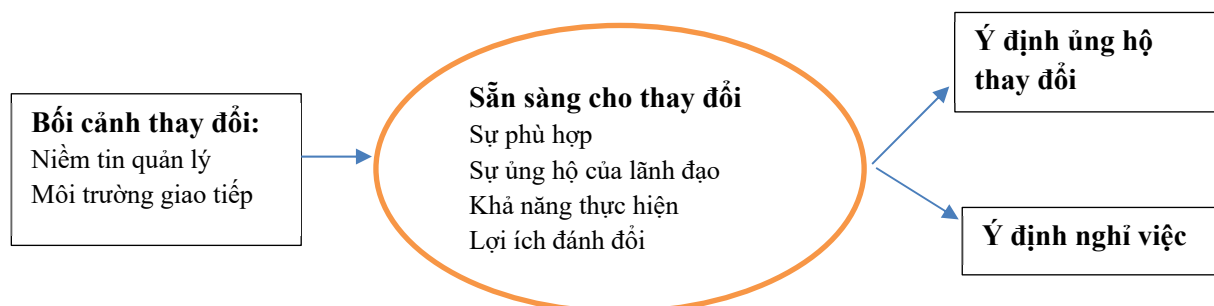
3.2. Mẫu nghiên cứu

Để đảm bảo độ tin cậy của nghiên cứu chúng tôi xác định cỡ mẫu tối thiểu là 250 cho những nghiên cứu có sử dụng phân tích nhân tố. Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, trong số 365 bảng hỏi đã trả lời, sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ còn 280 bảng hỏi phù hợp để đưa vào phân tích. Thống kê mẫu cho thấy độ tuổi trung bình của người tham gia khảo sát là 37,2; số năm làm việc trung bình là 9 năm. Tỷ lệ nam, nữ tham gia khảo sát lần lượt là 54,3% và 45,7%. Trong số 280 người tham gia khảo sát có 44 người là quản lý (chiếm 15,7%), 137 người là nhân viên.

3.3. Phân tích dữ liệu

Nghiên cứu này đi theo tiếp cận phổ biến gồm hai bước trong phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) với hai mô hình đo lường và mô hình cấu trúc lần lượt được đánh giá (Hair & cộng sự, 2014). Với mô hình đo lường, trước hết là kiểm định độ tin cậy Cronbach

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Bảng 1. Thang đo các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu

Các thang đo	Hệ số tải nhân tố chuẩn hóa
<i>Niềm tin về quản lý TM - (CR=0.884, AVE=0.604)</i>	
Những quản lý cao nhất rất có năng lực thực hiện công việc của mình	0.781
Những quản lý cao nhất được biết đến bởi những thành công trước đó	0.756
Những quản lý cao nhất có nhiều kiến thức về các công việc phải thực hiện	0.797
Tôi thấy rất tự tin về các kỹ năng của các nhà quản lý cấp cao	0.835
Những quản lý cấp cao có khả năng chuyên môn để tăng cường kết quả thực hiện công việc của chúng tôi	0.804
Các quản lý cấp cao có trình độ giỏi	0.711
<i>Môi trường giao tiếp - OC (CR=0.812, AVE=0.520)</i>	
Tôi thấy như chả có đồng nghiệp nào từng nói với mình về thay đổi này	0.781
Tôi hoàn toàn hài lòng với thông tin nhận được về thay đổi	0.704
Kết quả làm việc của tôi/nhóm tôi sẽ được cải thiện nếu nhận được nhiều thông tin hơn về thay đổi đang diễn ra	0.665
Những người biết nhiều về thay đổi này không chia sẻ đủ thông tin cho tôi	0.730
<i>Nhận thức về lợi ích đánh đổi – CVA (CR=0.888, AVE=0.726)</i>	
Tôi lo lắng sẽ mất một số quyền lợi của mình khi thay đổi diễn ra.	0.791
Thay đổi này sẽ phá vỡ nhiều mối quan hệ mà tôi đã phát triển.	0.858
Tương lai công việc của tôi sẽ bị hạn chế bởi thay đổi này.	0.904
<i>Nhận thức về sự phù hợp - CAP (CR=0.807, AVE=0.515)</i>	
Có một số lý do hợp lý để thay đổi này được thực hiện	0.598
Thay đổi này sẽ cải thiện hiệu lực tổng thể của tổ chức	0.841
Tôi thấy rằng sẽ có giá trị với tôi nếu tổ chức đi theo thay đổi này	0.692
Tôi nghĩ rằng tổ chức sẽ có lợi từ sự thay đổi này	0.718
<i>Nhận thức về khả năng thực hiện - CEF (CR=0.808, AVE=0.587)</i>	
Khi thực hiện thay đổi này, tôi thấy thực hiện nó rất dễ.	0.646
Tôi có các kỹ năng cần thiết để thực hiện thay đổi này.	0.831
Tôi có thể học mọi thứ sẽ được yêu cầu khi thay đổi này diễn ra.	0.808
<i>Nhận thức về sự ủng hộ của lãnh đạo - CMS (CR=0.776, AVE=0.537)</i>	
Các lãnh đạo cấp cao khuyến khích nắm lấy thay đổi này	0.723
Những người có quyền ra quyết định cao nhất đặt tất cả sự ủng hộ vào nỗ lực thay đổi này.	0.770
Hầu hết lãnh đạo cao cấp cam kết với thay đổi này.	0.703
<i>Ý định rời bỏ tổ chức - ILJ (CR=0.943, AVE=0.847)</i>	
Tôi đã suy nghĩ về việc rời bỏ công việc hiện tại	0.913
Tôi đã lên kế hoạch tìm kiếm công việc trong vòng 12 tháng tới	0.967
Trong 1 năm tới, lúc nào thích hợp, tôi sẽ tìm kiếm 1 công việc khác bên ngoài	0.879
<i>Ý định hành vi ủng hộ thay đổi - BIR (CR=0.897, AVE=0.685)</i>	
Tôi sẽ thuyết phục đồng nghiệp/nhân viên về lợi ích mà thay đổi mang lại	0.834
Tôi sẽ đặt hết nỗ lực của mình vào việc đạt được các mục tiêu của thay đổi	0.832
Tôi sẽ cố gắng làm giảm sự chống đối giữa các đồng nghiệp đối với thay đổi này	0.827
Tôi sẽ cố gắng thu xếp thời gian để thực hiện thay đổi này	0.817

Bảng 2. Độ giá trị phân biệt của các thang đo kết quả

	MSV	CEF	TM	ILJ	BIR	OC	CVA	CAP	CMS
CEF	0.286	0.766							
TM	0.399	0.438	0.777						
ILJ	0.358	-0.207	-0.422	0.920					
BIR	0.490	0.501	0.632	-0.530	0.828				
OC	0.356	0.535	0.496	-0.407	0.597	0.721			
CVA	0.358	-0.358	-0.430	0.598	-0.564	-0.540	0.852		
CAP	0.490	0.535	0.568	-0.481	0.700	0.555	-0.431	0.718	
CMS	0.339	0.415	0.540	-0.354	0.582	0.431	-0.296	0.552	0.733

Anpha và nhân tố khám phá EFA để đánh giá sơ bộ thang đo. Kế tiếp, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được dùng để kiểm định độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và mức độ phù hợp chung của thang đo. Mô hình SEM với ước lượng ML (Maximum Likelihood) được dùng để đánh giá độ phù hợp tổng thể của mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu đã phát biểu. Phần mềm được lựa chọn là AMOS 20.0.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Kết quả phân tích nhân tố EFA

Trong phân tích nhân tố EFA, sau khi loại bỏ các biến có hệ số tải thấp, cấu trúc nhân tố của mô hình đều phù hợp, các hệ số tải nhân tố từ 0.559 đến 0.963 (đều >0.5). Tiếp theo kiểm định độ tin cậy, các thang đo đều đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha từ 0.774 đến 0.934 (Hair & cộng sự, 2014). Trong phân tích nhân tố khẳng định CFA, các chỉ số về mức độ phù hợp của mô hình đều thỏa mãn các tiêu chuẩn (Hair & cộng sự, 2014), cho thấy mô hình đề xuất phù hợp với dữ liệu thực tế, cụ thể là: CMIN/df=1.551 (<0.3); TLI= 0.952 (>0.9); GFI=0.881 (>0.8 đạt tiêu chuẩn chấp nhận được); CFI=0.959 (>0.9); RMSEM=0.044 (<0.05).

Độ giá trị hội tụ của thang đo thỏa mãn với các hệ số tin cậy tổng hợp từ 0.776 đến 0.943 (đều >0.6) và tổng phương sai trích từ 0.51 đến 0.84 (đều >= 0.5) (Bảng 1). Các tên, khái niệm được mã hóa trong bảng như sau: TM= *Niềm tin quản lý*; OC= *Môi trường giao tiếp*; CAP= *Nhận thức về sự phù hợp của thay đổi*; CMS= *Nhận thức về sự ủng hộ của lãnh đạo*; CEF= *Nhận thức về khả năng thực hiện thay đổi*; CVA= *Nhận thức về lợi ích đánh đổi*; BIR= *Ý định hành vi ủng hộ thay đổi*; ILJ= *Ý định nghỉ việc*. Độ giá trị phân biệt của các nhân tố cũng phù hợp khi phương sai trích trung bình (AVE) đều lớn hơn phương sai riêng lớn nhất (MSV) và phương

sai trích trung bình cũng lớn hơn bình phương hệ số tương quan giữa các khái niệm (Bảng 2 – chú ý giá trị trên đường chéo là căn bậc hai của phương sai trích, còn dưới đường chéo là hệ số tương quan của các khái niệm tương ứng).

4.2. Mô hình cấu trúc

Các chỉ số phù hợp của mô hình cấu trúc đều đáp ứng yêu cầu (Hair & cộng sự 2014), cụ thể: CMIN/df=1,597 (<0.3); TLI=0.948 (>0.9); CFI=0,954 (>0,9); p=0.000 (<0,005); RMSEA= 0,046 (<0,05); GFI=0,873). Về các giả thuyết nghiên cứu, có 13 trong tổng số 17 giả thuyết đề xuất, được ủng hộ (p<0.05), 4 giả thuyết bị bác bỏ (p>0.05).

Về các tiền tố, có 8 giả thuyết (nhóm H1 và H2) về tác động của bối cảnh thay đổi bao gồm năng lực lãnh đạo và môi trường giao tiếp đến sự sẵn sàng thay đổi thông qua nhận thức về sự phù hợp của thay đổi, sự ủng hộ của lãnh đạo, khả năng thực hiện và lợi ích đánh đổi. Các giả thuyết H1a, H1b; H1c; H1d đều được ủng hộ, trong đó tác động của niềm tin quản lý lên nhận thức về ủng hộ của lãnh đạo là cao nhất ($\beta=0.504$), năng lực lãnh đạo cũng tác động nghịch lên nhận thức về lợi ích đánh đổi ($\beta=-0.296$). Ở nhóm giả thuyết H2, ảnh hưởng của môi trường giao tiếp đến nhận thức của cá nhân về lợi ích đánh đổi là cao nhất ($\beta= -0.627$) và là tác động nghịch, ảnh hưởng mạnh thứ hai là đối với nhân tố khả năng thực hiện thay đổi ($\beta=0.513$). Đối với cùng một nhân tố phản ánh sự sẵn sàng thay đổi thì tác động của môi trường giao tiếp là mạnh hơn tác động của năng lực lãnh đạo, ngoại trừ đối với nhân tố sự ủng hộ của lãnh đạo ($\beta=0.504$, $\beta=0.294$). Với nhóm yếu tố hậu tố, về ý định hành vi ủng hộ thay đổi (nhóm giả thuyết H3), các giả thuyết H3a, H3b, H3d được ủng hộ (giá trị ước lượng lần lượt $\beta=0.578$, $\beta=0.238$, $\beta=0.213$). Giả thuyết H3c bị bác bỏ. Đối với nhóm nhân tố H4, ý định nghỉ việc, 3 trong số

Bảng 3. Kết quả của mô hình cấu trúc

<i>Giả thuyết</i>	<i>Quan hệ</i>	<i>Ước lượng chuẩn hóa</i>	<i>p</i>	<i>Kết quả kiểm định</i>
H1a	Sự phù hợp ← Niềm tin quản lý	0.299	***	Chấp nhận
H1b	Sự ủng hộ ← Niềm tin quản lý	0.504	***	Chấp nhận
H1c	Khả năng thực hiện ← Niềm tin quản lý	0.243	0.002	Chấp nhận
H1d	Lợi ích đánh đổi ← Niềm tin quản lý	-0.296	0.002	Chấp nhận
H2a	Sự phù hợp ← Môi trường giao tiếp	0.315	***	Chấp nhận
H2b	Sự ủng hộ ← Môi trường giao tiếp	0.294	0.002	Chấp nhận
H2c	Khả năng thực hiện ← Môi trường giao tiếp	0.513	***	Chấp nhận
H2d	Lợi ích đánh đổi ← Môi trường giao tiếp	-0.627	***	Chấp nhận
H3a	Ý định ủng hộ ← Sự phù hợp	0.578	***	Chấp nhận
H3b	Ý định ủng hộ ← Sự ủng hộ	0.238	***	Chấp nhận
H3c	Ý định ủng hộ ← Khả năng thực hiện	0.101	0.065	<i>Bác bỏ</i>
H3d	Ý định ủng hộ ← Lợi ích đánh đổi	-0.213	***	Chấp nhận
H4a	Ý định nghỉ việc ← Sự phù hợp	-0.454	0.004	Chấp nhận
H4b	Ý định nghỉ việc ← Sự ủng hộ	-0.108	0.208	<i>Bác bỏ</i>
H4c	Ý định nghỉ việc ← Khả năng thực hiện	0.233	0.005	<i>Bác bỏ</i>
H4d	Ý định nghỉ việc ← Lợi ích đánh đổi	0.476	***	Chấp nhận
H5	Ý định nghỉ việc ← Ý định ủng hộ	-0.189	0.161	<i>Bác bỏ</i>

4 giả thuyết đề xuất là H4a, H4c, H4d được ủng hộ và đều thể hiện quan hệ nghịch. Giả thuyết H4b về tác động của sẵn sàng thay đổi dưới khía cạnh nhận thức về ủng hộ của lãnh đạo với ý định nghỉ việc bị bác bỏ ($\beta=0.454$, $p>0.05$). Giả thuyết về tác động nghịch của nhân tố ý định ủng hộ thay đổi với ý định nghỉ việc (H5) cũng bị bác bỏ ($\beta= -0,198$, $p>0.05$). Các thành tố của sẵn sàng thay đổi cá nhân giải thích được 65% sự biến thiên về ý định ủng hộ thay đổi và chỉ giải thích được 36% sự biến thiên về ý định rời bỏ tổ chức.

5. Kết luận

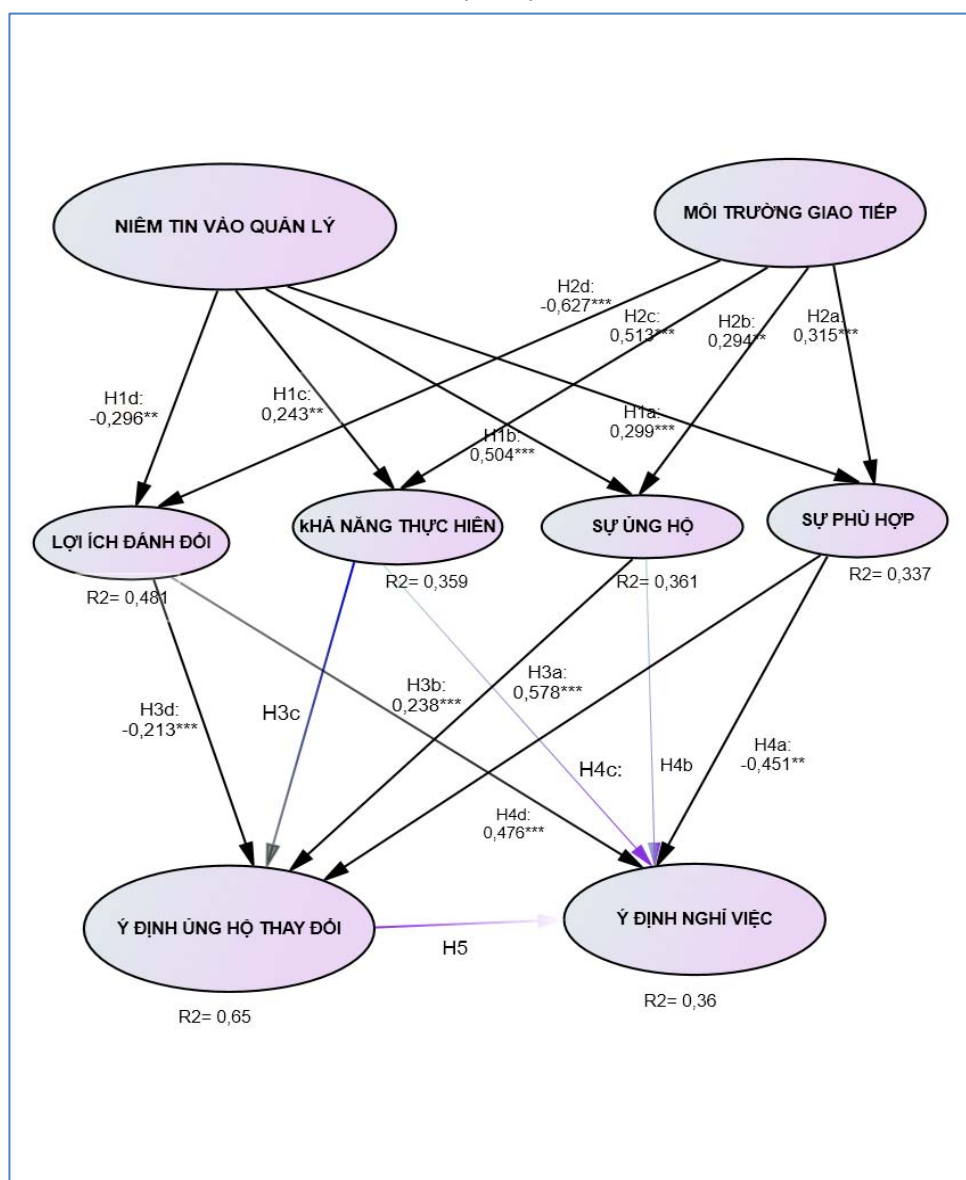
5.1. Thảo luận kết quả

Nghiên cứu này nhằm phân tích tác động của bối cảnh thay đổi tổ chức (gồm năng lực quản lý và môi trường giao tiếp) tới sự sẵn sàng thay đổi thông qua 4 khía cạnh nhận thức của cá nhân là: sự phù hợp, sự ủng hộ của lãnh đạo, khả năng thực hiện và lợi ích phải đánh đổi khi thay đổi tổ chức. Đồng thời, nghiên cứu cũng nhận diện và định lượng một số tác

động có thể từ các hậu tố của *sự sẵn sàng cá nhân cho thay đổi*, cụ thể là ý định hành vi ủng hộ thay đổi và ý định rời bỏ tổ chức.

Đối với hai tiền tố, kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực quản lý và môi trường giao tiếp trong tổ chức có tác động đến cả 4 thành phần sẵn sàng thay đổi là sự phù hợp, sự ủng hộ, khả năng thực hiện và lợi ích đánh đổi. Kết quả này khá phù hợp với nghiên cứu của Holt & cộng sự (2007) và Vakola (2014). Theo các tác giả này, sẵn sàng thay đổi là một dạng thái độ đối với thay đổi. Trạng thái này chịu sự ảnh hưởng của nội dung thay đổi, bối cảnh thay đổi và đặc điểm của người thực hiện thay đổi. Nghiên cứu còn có ý nghĩa khi cho thấy sự sẵn sàng thay đổi có tác động mạnh đến ý định ủng hộ thay đổi ($R^2=0.65$), từ đó khẳng định kết luận của Raftery (2014) xem ý định hành vi như là kết quả của sẵn sàng thay đổi là có cơ sở. Đối với tác động của sẵn sàng thay đổi với ý định nghỉ việc, dù chỉ có 3 trong số 4 giả thuyết được chấp nhận nhưng mô hình nghiên cứu đã cho

Hình 2. Mô hình lý thuyết sau kiểm định



(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)

thấy có tác động nghịch trong mỗi quan hệ này. Một cá nhân có mức độ sẵn sàng cao thì ý định rời công ty sẽ giảm. Ý định này sẽ tăng lên nếu lợi ích mà họ phải đánh đổi tăng lên ($\beta=0,476$), hoặc họ cảm thấy thay đổi này không phù hợp với công ty hay với lợi ích của họ ($\beta= -0,454$). Kết quả này khá tương đồng với phát hiện của Holt & cộng sự (2007) khi nghiên cứu này khẳng định sự sẵn sàng thay đổi tác động tích cực đến cam kết gắn bó của người lao động. Ngoài ra ý định nghỉ việc đã được chứng minh là chịu tác động của nhiều yếu tố liên quan đến lãnh đạo như hành vi lãnh đạo hoặc phong cách lãnh đạo (Gyensare & cộng sự, 2016). Do vậy, nghiên cứu này bổ sung thêm một minh chứng về vai trò trung gian của sự sẵn sàng thay đổi trong mối quan hệ giữa

năng lực lãnh đạo và ý định nghỉ việc của cá nhân. Trong đó, rõ nhất là tác động tích cực của các thành phần lợi ích đánh đổi, năng lực thực hiện và sự phù hợp.

5.2. Đóng góp về lý thuyết

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu đã cho thấy, trong bối cảnh cổ phần hóa, lý thuyết về sẵn sàng cá nhân cho thay đổi được khẳng định là có ý nghĩa, khi tiếp cận sự sẵn sàng cho thay đổi theo bốn thành phần nhận thức là sự phù hợp, sự ủng hộ của lãnh đạo, khả năng thực hiện và lợi ích phải đánh đổi. Thứ hai, nghiên cứu cũng nhận diện ý định ủng hộ thay đổi và ý định nghỉ việc của cá nhân như là kết quả của sự sẵn sàng thay đổi. Và cuối cùng, nghiên cứu cũng

kiểm định mối quan hệ của các yếu tố bối cảnh tổ chức bao gồm năng lực quản lý và môi trường giao tiếp như là điều kiện để tăng cường mức độ sẵn sàng cho thay đổi.

5.3. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này có thể chỉ ra một số kiến nghị cho nhà quản trị tại các doanh nghiệp đang thực hiện cổ phần hóa. Theo đó, sẵn sàng thay đổi là trạng thái nhận thức có thật của các cá nhân. Việc gia tăng mức độ sẵn sàng thay đổi làm tăng cường các ý định hành vi ủng hộ và làm giảm hành vi tiêu cực. Trong các thành phần của sự sẵn sàng thay đổi, nhận thức về sự phù hợp, lợi ích phải đánh đổi và sự ủng hộ của lãnh đạo tác động mạnh đến ý định ủng hộ thay đổi và ý định nghỉ việc. Do vậy, các nhà quản trị có thể gia tăng mức độ nhận thức về sự cần thiết phải thay đổi bằng cách cải thiện môi trường giao tiếp trong tổ chức và nâng cao năng lực lãnh đạo. Ngoài ra, môi trường giao tiếp đầy đủ thông tin và nhiều chiều sẽ làm người lao động thấy có niềm tin về thay đổi thành công, thay đổi không ảnh hưởng đến lợi ích hiện tại, từ đó gián tiếp làm gia tăng ý định ủng hộ thay đổi.

5.4. Hạn chế và những hướng nghiên cứu trong tương lai

Hạn chế chính của nghiên cứu là bối cảnh thay đổi tại các doanh nghiệp cổ phần hóa tại Việt Nam diễn ra là khá chậm chạp. Sự sẵn sàng cho thay đổi là phạm trù thể hiện trạng thái cảm xúc, nhận thức của cá nhân nên khi tiến hành lấy mẫu ở một thời điểm trong quá trình thay đổi sẽ không tránh khỏi những nhận định có tính nhất thời. Những nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét tiến hành nghiên cứu theo thời gian của tiến trình thay đổi để thấy được tác động rõ rệt hơn của sự sẵn sàng cho thay đổi này. Việc lấy mẫu thuận tiện cũng ảnh hưởng đến tính khách quan của nghiên cứu. Cuối cùng, tác giả nhận thấy rằng sự sẵn sàng của cá nhân khi thay đổi diễn ra có vai trò rất quan trọng trong quản lý tiến trình thay đổi. Vì vậy, với mục tiêu tăng cường mức độ sẵn sàng cho thay đổi của cá nhân tại các doanh nghiệp nhà nước Việt Nam, cần có thêm nhiều nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến trạng thái này, từ đó có nhiều hơn hàm ý chính sách cho các nhà quản trị thực tế để dẫn dắt thay đổi thành công.

Tài liệu tham khảo

- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999), 'Organizational change: A review of theory and research in the 1990s', *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A.A. Harris, Stanley G. & Mossholder, Kevin W. (1993), 'Creating readiness for organizational change', *Human Relations*, 46(6), 681-704.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Boston, USA: Addison - Wesley Press.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E. & Gaby, S.H. (2000), 'Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling', *Human relations*, 53(3), 419-442.
- Fleury, J. (1994), 'The Index of Readiness: development and psychometric analysis', *Journal of Nursing Measurement*, 2(2), 143-154.
- Gyensare, M.A., Anku-Tsedee, O., Sanda, M.A. & Okpoti, C.A. (2016), 'Transformational leadership and employee turnover intention', *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243 – 266.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (1998), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S. & Harris, S.G. (2007), 'Readiness for organizational change: The systematic development of a scale', *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Jimmieson, N.L., Terry, D.J. & Callan, V.J. (2004), 'A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy', *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.

- Kotter, J.P. (1995), 'Leading change: Why transformation efforts fail', *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Ng, K.Y. & Chua, R.Y. (2006), 'Do I contribute more when I trust more? Differential effects of cognition-and affect-based trust', *Management and Organization Review*, 2(1), 43-66.
- Nguyễn Thị Bích Đào (2009), 'Quản lý những thay đổi trong tổ chức', *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, 25, 159-166.
- Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1999), 'The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment', *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Metselaar, E.E. (1997), *Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO*, Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Miller, V.D., Johnson, J.R. & Grau, J. (1994), 'Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change', *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.M. (1979), 'Review and conceptual analysis of the employee turnover process', *Psychological bulletin*, 86(3), 493-522.
- Phuc Nguyen & Lin Crase, (2011), 'Vietnam's state-owned enterprise reform: An empirical assessment in the international multimodal transport sector from the Williamson's TCE perspective', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 411-422.
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L. & Armenakis, A.A. (2013), 'Change readiness: A multilevel review', *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Self, D.R. & Schraeder, M. (2009), 'Enhancing the success of organizational change', *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182.
- Shah, N. (2011), 'A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change', *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3), 224-236.
- Thủ tướng Chính phủ (2017), *Chỉ thị số 04/CT – TTg Về đẩy mạnh công tác sắp xếp đổi mới doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2016 -2020*, ban hành ngày 02 tháng 02 năm 2017.
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995), 'Explaining development and change in organizations', *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vakola, M. (2014), 'What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change', *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005), 'Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?', *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Weiner, B.J. (2020), 'Chapter 8: A theory of organizational readiness for change', In *Handbook on Implementation Science*, Edward Elgar Publishing, 215-232.