



CÁC MỐI QUAN HỆ QUEN BIẾT CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KHÔNG?

Nguyễn Thị Phương Dung¹

¹ Khoa Kinh tế & Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ

Thông tin chung:

Ngày nhận: 25/06/2014

Ngày chấp nhận: 29/08/2014

Title:

The impact of individual ties on motivational employees in offices

Từ khóa:

Động cơ làm việc, các mối quan hệ cá nhân

Keywords:

Work motivation, individual ties

ABSTRACT

The research aimed to determine the impact of individual ties on motivational employees in offices in Vietnam. This study used analytical methods factor analysis to test and determine the scale. Then, this was Structural Equation Modeling (SEM) to find the factors affecting the motivating workers. The results showed that motivational employees were affected by individual ties inside and outside the organization. This study also suggested further research dimensions.

TÓM TẮT

Mục tiêu của nghiên cứu là xác định mức độ tác động của các mối quan hệ quen biết bên trong và bên ngoài tổ chức đến động cơ làm việc của nhân viên. Dữ liệu thu thập là 485 nhân viên khối văn phòng. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả nghiên cứu cho thấy, nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam bị tác động bởi các mối quan hệ quen biết. Đồng thời, nghiên cứu còn đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

1 ĐẶT VẤN ĐỀ

Động cơ là một chủ đề phong phú với nhiều nguyên nhân và kết quả. Trong những năm của thập niên 70, 80 có một sự gia tăng lớn về lý thuyết động cơ bởi các nhà nghiên cứu muốn giải thích nguồn gốc của động cơ một cách rõ ràng hơn từ những lý thuyết nền của Maslow (1943), Vroom (1964) và Porter và Lawer (1968). Nghiên cứu về động cơ trở thành chủ đề được thực hiện ở nhiều ngành nghề và khía cạnh khác nhau, tùy thuộc vào tính chất của nghiên cứu (lý thuyết hay nghiên cứu ứng dụng). Tác giả sử dụng nghiên cứu của Humphreys và Einstein (2004) như là một điểm khởi đầu của nghiên cứu vì Triandis (1993; trích Humphreys, 2007) cho rằng văn hóa là một biến điều chỉnh lớn đối với động cơ ở những quốc gia có văn hóa đặc biệt. Cơ sở lý thuyết của nghiên cứu được xác định từ 10 luận án tiến sĩ và 235 bài báo xuất bản về động cơ làm việc trong giai đoạn

1990-2012. Theo những tài liệu mà tác giả đọc thì các khía cạnh nghiên cứu phân bổ như sau: có 74% những nghiên cứu về khoa học hành vi, 25% về tổ chức và lĩnh vực quản lý, 1% nghiên cứu về văn hóa. Vì thế, nghiên cứu đi đến kết luận rằng khía cạnh về văn hóa được tập trung cho nghiên cứu này, nghiên cứu về động cơ làm việc dựa trên nền tảng văn hóa là rất hiếm.

Yếu tố văn hóa được quan tâm là “quan hệ quen biết” (guanxi), các mối quan hệ này trong xã hội phương Đông nói chung và Việt Nam nói riêng là rất phức tạp (Buttery và Wong, 1999; Olwen Bedford, 2011). Thuật ngữ “quan hệ quen biết” được sử dụng rất phổ biến trong công tác kinh doanh cũng như trong quá trình làm việc (Wong và ctv., 2007). Tiến trình làm việc được Wong và ctv (2007) nhắc đến trong nghiên cứu của ông như là một quá trình phản hồi thông tin liên tục, sự tồn tại các kênh quan hệ sẽ cải thiện chất lượng các mối

quan hệ và cải thiện lòng tin bởi việc tiếp xúc và trao đổi sở thích lẫn nhau giữa các nhân viên. Theo lập luận này thì các kênh quan hệ có khả năng làm tăng chất lượng quan hệ, trong khi đó quá trình làm việc của nhân viên phải trao đổi thông tin và hợp tác với nhau. Vì vậy các kênh quan hệ này sẽ tồn tại và tác động đến chất lượng công việc của nhân viên, mà chất lượng công việc lại bị ảnh hưởng bởi động cơ làm việc. Vậy một câu hỏi đặt ra là liệu rằng các chất lượng của các kênh quan hệ trong tổ chức có ảnh hưởng đến động cơ của nhân viên không? Ở Việt Nam các kênh (mối) quan hệ này tồn tại phi chính thức trong tổ chức và rất khó xác định mức độ tác động của chúng. Các nhà nghiên cứu trên thế giới đã kiểm tra mức độ tác động của các mối quan hệ đến kết quả kinh doanh. Theo sự hiểu biết của tác giả, thì vẫn chưa có nghiên cứu nào kiểm chứng mức độ tác động của chúng ở nơi làm việc. Vì thế, thật cần thiết phải kiểm tra mức độ tác động của các mối quan hệ này đến động cơ làm việc của nhân viên trong điều kiện văn hóa và con người Việt Nam.

2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành năm 2014, đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc giờ hành chính trong doanh nghiệp, công ty hoặc tổ chức, không bao gồm quản lý và chủ doanh nghiệp được gọi là nhân viên khối văn phòng (Oxford Advance Learner's Dictionary, 2000). Địa bàn nghiên cứu được thực hiện ở thành phố Cần Thơ và thành phố Hồ Chí Minh.

2.2 Mục tiêu nghiên cứu

Để xác định các mối quan hệ quen biết có ảnh hưởng đến động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng thành phố Cần Thơ, nghiên cứu làm rõ các mục tiêu cụ thể sau:

- Xây dựng và kiểm định thang đo động cơ làm việc, các mối quan hệ quen biết của nhân viên.
- Xác định mức độ tác động của các mối quan hệ quen biết đến động cơ làm việc.

2.3 Phương pháp nghiên cứu

2.3.1 Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu thứ cấp: Nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở các nghiên cứu về con người như lý thuyết tự xác định (Self-Determination Theory) được hoàn thiện bởi Blais và *ctv.* (1993), và lý thuyết quan hệ được xây dựng bởi Fan (2002) được thu thập từ tạp chí International Journal of Management, Marketing Intelligence and Planning.

Số liệu sơ cấp: Nghiên cứu tiến hành phỏng vấn trực tiếp nhân viên với tổng số mẫu là 485. Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo đối tượng nhân viên làm việc trong văn phòng ở doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân, công ty TNHH và khu vực nghiên cứu được chia theo 2 thành phố là Hồ Chí Minh và Cần Thơ.

2.3.2 Phương pháp phân tích

Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp định tính để nghiên cứu sơ bộ những yếu tố động viên từ các nhân viên đang làm việc. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích định lượng thông qua phân tích Cronbach's alpha để kiểm định thang đo, phân tích nhân tố để gom nhóm và loại biến. Và cuối cùng sử dụng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để xem xét mức độ tác động của các mối quan hệ quen biết đến động cơ làm việc.

3 XÂY DỰNG MÔ HÌNH LÝ THUYẾT

3.1 Tổng kết lý thuyết

Lý thuyết về động cơ

Thuật ngữ “động cơ” có nguồn gốc từ chữ di chuyển (move), động cơ là tập hợp các thái độ và các giá trị sẽ dẫn đến hành động cụ thể và định hướng mục tiêu của một người (Purchgott and Furchgott, 1999; trích Peiyulin, 2007). Động cơ làm việc (work motivation) được định nghĩa là “*sự sẵn sàng cố gắng hết sức để đạt được mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện nhu cầu cá nhân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của họ*” (Robbins, 1998; trích Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2005).

Jex và Britt (2008) chia lý thuyết động cơ làm việc ra làm 4 nhóm: Lý thuyết nhu cầu, thuyết nhận thức (cognitive theory), thuyết hành vi và thuyết cơ sở công việc. Để tìm kiếm và xây dựng một thang đo đáng tin cậy cho việc đo lường động cơ làm việc nghiên cứu này sử dụng lý thuyết “Tự xác định” (Self-Determination Theory) được hoàn thiện bởi Blais và *ctv.* (1993; trích Tremblay và *ctv.*, 2009). Theo Tremblay và *ctv.* (2009), lý thuyết tự xác định tập trung vào bản chất của động cơ, lý thuyết này dựa trên giả định rằng một cách tự nhiên, con người có khuynh hướng hợp nhất các cảm xúc thành một khối cũng như hòa mình vào một tổ chức xã hội lớn hơn (Ryan & Deci, 2000). Thuyết tự xác định chia động cơ làm việc ra làm hai nhóm: động cơ bên trong và động cơ bên ngoài.

- Động cơ bên trong xuất hiện khi con người làm một việc gì đó bởi vì họ vốn thích thú và hài lòng khi thực hiện nó, còn động cơ bên ngoài xuất

hiện khi làm một việc gì đó bởi một lý do từ bên ngoài (Deci & Ryan, 2000).

– Động cơ bên ngoài được chia thành nhiều loại khác nhau, và các loại động cơ này có thể được sắp theo một chuỗi mức độ để thể hiện sự tiếp nhận các mục tiêu (Ryan & Connel, 1989; Tremblay và *ctv.*, 2009). Nói một cách đơn giản, động cơ bên ngoài có thể chia thành 5 nhóm với mức độ động cơ tăng dần (Ryan & Deci, 2002; Tremblay và *ctv.*, 2009). Đầu tiên là sự thụ động (Amotivation - AMO), là các cá nhân thiếu ý định để hành động hoặc hành động một cách thụ động. Tiếp theo là sự điều chỉnh từ bên ngoài (External Regulation - ER), tức là làm một việc chỉ để có phần thưởng. Kế đến là sự điều chỉnh do ý thức (Introjected Regulation - INTRO), là sự điều chỉnh hành vi thông qua sự tự đánh giá (ví dụ như tự tôn, tự biết lỗi). Tiếp nữa là sự điều chỉnh theo mục tiêu (Identified Regulation - IDEN), có nghĩa là một người làm một việc gì đó bởi vì người đó xác định được ý nghĩa hay giá trị của nó, và xem nó như là của bản thân mình. Cuối cùng là sự điều chỉnh để hòa nhập (Intergrated Regulation - INTEG), là sự xác định rằng giá trị của một hoạt động trở thành một phần cảm giác cá nhân của người đó.

Cùng với động cơ bên trong (Intrinsic Motivation - IM), năm nhóm động cơ bên ngoài được trình bày ở trên hình thành nên một chuỗi 6 nhóm, trong đó 3 nhóm IM, INTEG và IDEN có dẫn đến những kết quả tích cực; 3 nhóm INTRO, ER và AMO dẫn đến những kết quả tiêu cực (Sắp xếp từ tích cực nhất đến tiêu cực nhất thứ tự sẽ là IM, INTEG, IDEN; INTRO, ER và AMO). Những kết quả tiêu cực có thể có là giảm năng suất và thậm chí là nhân viên thôi việc. Những kết quả tích cực bao gồm hiệu quả công việc tốt, sự tham gia và sự gắn kết của người lao động.

Lý thuyết về các mối quan hệ quen biết

Các mối quan hệ quen biết bên ngoài tổ chức (Individual ties): Quan hệ quen biết được định nghĩa là mạng lưới quan hệ của một người gồm gia đình (họ hàng), bạn thân, và những người có mối quan hệ với các thành viên gia đình (Taormina và Gao, 2010), các mối quan hệ này thúc đẩy việc chia sẻ nguồn lực giữa các cá nhân trong xã hội, chẳng hạn như học cùng trường, sống cùng một làng hoặc huyện, đang làm việc cùng một tổ chức và có cùng sở thích... Theo Yang (1994), quan hệ quen biết đề cập đến việc kết nối xã hội và quan hệ song phương tiềm ẩn (không phải một cách rõ ràng) khi quan tâm đến lợi ích lẫn nhau. Điều này có nghĩa là, một cá nhân có thể sử dụng mối quan

hệ của bản thân và gia đình để tác động đến quyền lợi cá nhân của họ. Vì thế, sự giúp đỡ đặc biệt từ gia đình, bạn bè và những người có thể kết nối quan hệ cá nhân bởi việc duy trì các mối quan hệ có ích là cần thiết để thực hiện có qua có lại, tạo sự giúp đỡ và tặng quà để đạt được lợi ích cho bản thân, các thành viên gia đình, bạn bè và các mối quan hệ của họ (bao gồm tổ chức) (Taormina và Gao, 2009). Dựa vào định nghĩa trên, thì quan hệ cá nhân gồm 3 thành phần: (1) tìm kiếm sự giúp đỡ qua quan hệ xã hội từ các thành viên gia đình, (2) sự giúp đỡ qua quan hệ bạn bè và (3) quan hệ có qua có lại (trương hổ).

Các mối quan hệ bên trong tổ chức: Các mối quan hệ ở nơi làm việc được mô tả là quá trình các cá nhân thực hiện công việc hằng ngày của họ thông qua việc tương tác với đồng nghiệp, quản lý và những người bên ngoài tổ chức để thực hiện tốt công việc tại nơi làm việc (Olwen Bedford, 2011). Các mối quan hệ này có thể nhiều hoặc ít tùy thuộc vào mức độ cá nhân tiếp xúc thường xuyên với những người có cơ hội phát triển tình cảm thật sự (Olwen Bedford, 2011). Vì vậy, quan hệ này được định nghĩa là quan hệ theo thời gian gồm có yếu tố tình cảm trong quá trình làm việc. Định nghĩa này cho thấy rằng mức độ tiếp xúc thường xuyên giữa các cá nhân sẽ làm cho mối quan hệ trở nên gắn gũi hơn bởi quan hệ cá nhân là một kênh mà các cá nhân có thể trao đổi sở thích, thông tin và tình cảm (Chen và Tjosvold, 2007). Họ có thể là những người không có điểm chung trong quá khứ, khi bắt đầu làm việc họ có thể tạo thành một kênh quan hệ dựa trên việc hy vọng rằng trong tương lai có thể trao đổi qua lại (Chen và Chen, 2004). Nói cách khác, các cá nhân này không cần phải giống nhau mà chỉ cần ý định của họ thì có thể hình thành kênh quan hệ với nhau.

3.2 Xây dựng mô hình nghiên cứu

Như đã trình bày ở trên các mối quan hệ ở nơi làm việc ở xã hội phương Đông phức tạp hơn nhiều so với xã hội phương Tây. Các mối quan hệ quen biết là một phần rất quan trọng trong xã hội hiện nay và sự hợp tác ngày càng gia tăng giữa các nhân viên với nhau. Tập trung vào vai trò của các mối quan hệ, không chỉ các nhà lãnh đạo cần phải hiểu được động cơ và ý định giữ chân nhân viên, mà còn phải chú trọng đến quan hệ đồng nghiệp (Tessa và Lynn, 2012). Quan hệ đồng nghiệp khác với quan hệ giữa quản lý-nhân viên, quản lý tương tác với nhân viên thông qua quyền lực của họ, còn đồng nghiệp tương tác thông qua trao đổi công việc mà không có yếu tố quyền lực (Chiaburu và

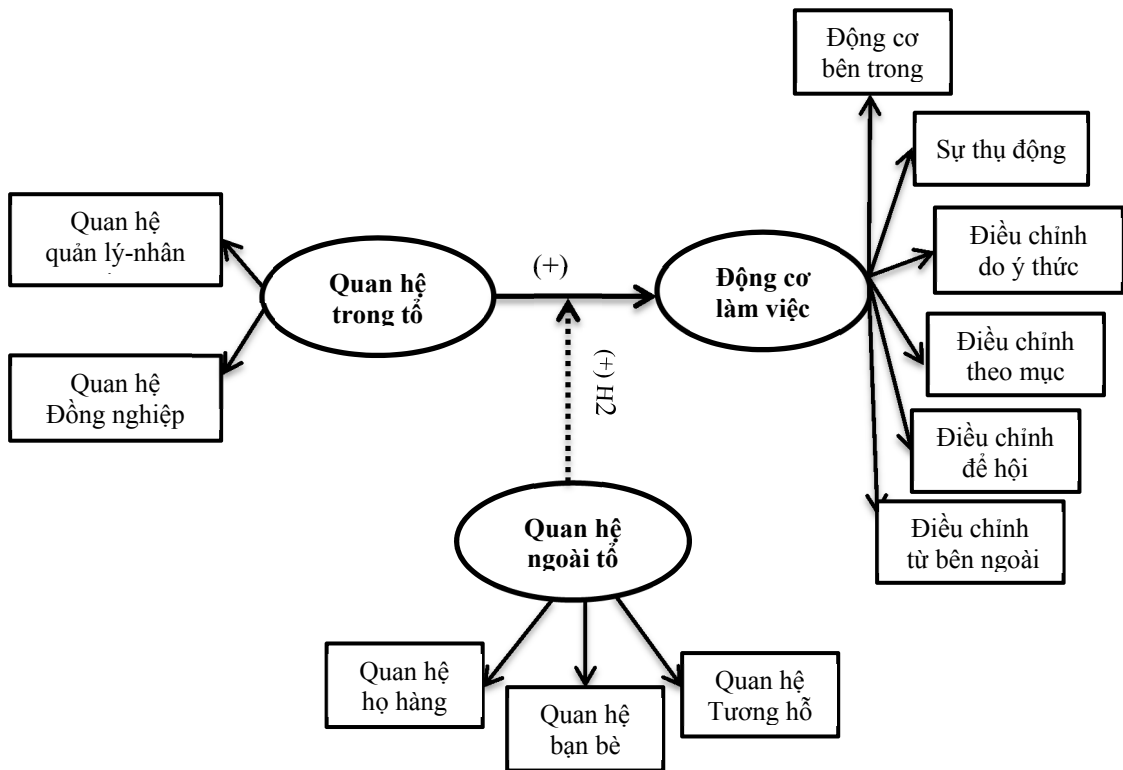
Harrison, 2008). Tùy thuộc vào chất lượng mối quan hệ mà họ có thể thực hiện công việc hằng ngày của họ dễ chịu hay khó chịu (Tessa và Lynn, 2012). Ngoài ra, điều tra của Tessa và Lynn, (2012) đã cho thấy sự tác động của mối quan hệ đồng nghiệp liên quan đến động cơ làm việc. Tuy nhiên, nghiên cứu này tác giả đã tìm thấy các mối quan hệ giữa quản lý-nhân viên tác động đến động cơ nhân viên nhiều hơn là quan hệ đồng nghiệp. Thêm vào đó, việc nhân viên tiếp xúc thường xuyên bởi mức độ tương tác sẽ nhận được tình cảm thực của quản lý và đồng nghiệp vì thế sẽ nhận được sự giúp đỡ ở nơi làm việc (Chiaburu và Harrison, 2008). Điều này dẫn đến hình thành giả thuyết sau:

GT1: Có mối quan hệ dương giữa các mối quan hệ quen biết ở nơi làm việc và động cơ làm việc.

Như đã trình bày ở trên thì sự tương tác giữa quản lý-nhân viên và quan hệ đồng nghiệp là một yếu tố quan trọng trong việc trao đổi xã hội ở nơi làm việc. Các nghiên cứu trước đây (Butterfield, 1983; Li, 1992, 1993) cho rằng người ta có xu hướng thiên vị đối với những người có mối quan hệ tốt hoặc quan hệ đặc biệt, và họ cho rằng người có quan hệ tốt thì sẽ giúp họ giải quyết công việc

dễ dàng hơn. Ngoài ra, dựa trên sự thiên vị này, quản lý có khuynh hướng tạo mối quan hệ với nhân viên để nâng cao kết quả tốt hơn là nhân viên không có mối quan hệ hoặc giao tiếp xã hội nói chung. Việc tiếp xúc để tạo mối quan hệ ở nơi làm việc là cần thiết bởi các mối quan hệ này có thể giúp nhân viên hiểu rõ mục tiêu nhiệm vụ cần thực hiện thông qua quản lý trực tiếp và sự hỗ trợ của đồng nghiệp. Nếu mối quan hệ này tốt sẽ tạo động lực cho nhân viên trong công việc (Olwen Bedford, 2011). Các mối quan hệ này không chỉ tồn tại ở nơi làm việc mà nó có thể tác động gián tiếp đến các mối quan hệ hiện tại bởi mức độ và phạm vi tác động quan hệ xã hội là rất rộng (Taormina và Gao, 2010). Theo sự hiểu biết của tác giả thì rất hiếm nghiên cứu kiểm tra tác động gián tiếp của các mối quan hệ bên ngoài tổ chức vào quan hệ quen biết ở nơi làm việc và động cơ. Đây chính là điểm mới của đề tài cần được thực hiện để giải thích thực trạng của vấn đề. Điều này dẫn đến việc hình thành giả thuyết sau:

GT2: Có mối quan hệ dương giữa các mối quan hệ quen biết ở nơi làm việc và động cơ làm việc dưới tác động gián tiếp của các mối quan hệ cá nhân.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Kiểm định và đánh giá độ tin cậy của thang đo

Khi thực hiện phân tích nhân tố khám phá thì việc kiểm định KMO (Kaiser – Meyer – Olkin measure of sampling adequacy) là rất cần thiết trong EFA. Động cơ làm việc được đo lường bởi 6 thành phần gồm: động cơ bên trong, sự thụ động, sự điều chỉnh để hòa nhập, điều chỉnh theo mục tiêu, điều chỉnh từ bên ngoài và điều chỉnh do ý thức. Kết quả Cronbach's alpha đã loại biến sự điều chỉnh theo mục tiêu vì độ tin cậy thấp hơn mức ý nghĩa cho phép. Sau khi kiểm định hệ số tin cậy cronbach's alpha nghiên cứu tiến hành kiểm định giá trị của thang đo qua phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả phân tích EFA thang đo động cơ làm việc được trình bày ở Bảng 1, kết quả cho thấy KMO = 0,810 > 0,50 và sig. < 0,01 thang đo đạt được giá trị thống kê.

Bảng 1: Kết quả phân tích EFA của thang đo động cơ làm việc

Động cơ làm việc: Eigenvalue = 1,15; Phương sai trích = 66,15%				
Biến quan sát	Động cơ bên trong	Điều chỉnh do ý thức	Sự thụ động	Điều chỉnh từ bên ngoài
	Trọng số nhân tố			
IM1	,715			
IM2	,626			
IM3	,704			
INTEG1	,660			
INTEG2	,693			
INTEG3	,676			
INTRO1		,563		
INTRO2		,601		
INTRO3		,861		
AMO1			,806	
AMO2			,687	
AMO3			,826	
ER1				,871
ER2				,902

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2014

Chú thích: IM1, IM2, IM3 là ba câu hỏi nghiên cứu của biến động cơ bên trong

INTEG, INTEG2, INTEG3 là ba câu hỏi của biến sự điều chỉnh theo mục tiêu

INTRO1, INTRO2, INTRO3 là ba câu hỏi của biến sự điều chỉnh do ý thức

AMO1, AMO2, AMO3 là ba câu hỏi của biến sự thụ động

ER1, ER2 là hai câu hỏi nghiên cứu của biến sự điều chỉnh từ bên ngoài

Tuy nhiên, theo như giả thuyết ban đầu thì thang đo động cơ làm việc gồm có 6 thang đo thành phần nhưng kết quả EFA chỉ trích được 4 nhóm nhân tố. Trong đó, có một nhóm bị loại đó là nhóm “Động cơ điều chỉnh theo mục tiêu” (IDEN1, IDEN2, IDEN3), mặc dù các hệ số tải nhân tố đều > 0,5 nhưng nó là biến rác trong các thang đo còn lại. Vì thế, việc loại bỏ biến rác này không làm ảnh hưởng đến thành phần của các thang đo. Trong 6 nhân tố ban đầu, sau khi chạy EFA thì có hai nhân tố gom lại thành một đó là nhân tố động cơ bên trong và động cơ điều chỉnh để hòa nhập. Theo cơ sở lý thuyết được trình bày ở phần 3.1, thì hai nhân tố này có giá trị phân biệt. Vì vậy, hai nhân tố này cần phải kiểm định rõ ràng hơn trong bước phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

Bảng 2: EFA khái niệm quan hệ ở nơi làm việc

Mối quan hệ ở nơi làm việc: Eigenvalue = 1,538; Phương sai trích = 63,31%, KMO = ,852, Sig.<0,01

Quan hệ tương tác	Biến quan sát	Quan hệ giúp đỡ	Quan hệ đồng nghiệp
		Trọng số nhân tố	
QLNV1	,689		
QLNV2	,616		
QLNV3	,761		
QLNV7	,713		
QLNV8	,811		
QLNV4		,773	
QLNV5		,692	
QLNV6		,774	
DN1			,646
DN2			,712
DN3			,628
DN4			,745
DN5			,762
DN6			,752

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2014

Chú thích: QLVN1 đến QLVN6 là sáu câu hỏi dùng để đo lường biến mối quan hệ quản lý-nhân viên

DN1 đến DN6 là sáu câu hỏi dùng để đo lường các biến mối quan hệ đồng nghiệp

Theo thang đo lý thuyết thì khái niệm quan hệ ở nơi làm việc gồm có quan hệ quản lý-nhân viên và quan hệ đồng nghiệp. Kết quả phân tích nhân tố EFA cho thấy, KMO = 0,852 > 0,5, Sig. < 0,01, vì vậy có thể kết luận khái niệm này có mức ý nghĩa cao. Tổng phương sai trích của khái niệm là 63,31% > 60%. Tức là phần chung của thang đo đóng góp vào khái niệm quan hệ ở nơi làm việc cao hơn phần riêng và sai số. Điều đó chứng tỏ thang đo này giải thích tốt khái niệm quan hệ ở nơi

làm việc. Tuy nhiên, về mặt lý thuyết thì chúng ta có 2 nhân tố, nhưng trong nghiên cứu này lại phát hiện thêm một nhân tố mới bởi thành phần quan hệ giữa quản lý và nhân viên được tách ra làm hai nhóm. Vì thế, nghiên cứu phải chứng minh cho nhóm mới này.

Theo Chen và Peng (2008) chất lượng mối quan hệ bị ảnh hưởng bởi chất lượng quan hệ trước đó, môi trường tổ chức (Lin và Ho, 2010) và mức độ tương tác giữa các cá nhân thông qua các buổi tiệc, bữa ăn tối hoặc quà tặng (Bedford, 2011). Tuy nhiên, các nghiên cứu ở phương Tây cho thấy rằng

các yếu tố tình cảm có liên quan đến sự tương tác giữa các cá nhân và các mối quan hệ (Bruk-Lee và ctv, 2009). Các cá nhân có thể có mối quan hệ trong và ngoài giờ làm việc như viếng thăm, ăn uống cùng nhau, tham quan hoặc tham gia vào những công việc cá nhân có ý nghĩa hoặc sự kiện gia đình. Các hoạt động sau giờ làm việc có thể là một cách nuôi dưỡng tình cảm giữa các cá nhân (Bedford, 2011; Law và ctv., 2000; Wong và ctv., 2010; Yen và ctv., 2011).

Tám câu hỏi đo lường quan hệ quản lý-nhân viên gom thành hai nhóm như sau:

Nhóm 1: Các biến QLV1, QLV2, QLV3, QLV7, QLV8

1. Tôi thường xuyên tiếp xúc với quản lý trực tiếp của tôi ngoài giờ làm việc
2. Ngoài giờ làm, tôi có quan tâm đến quản lý trực tiếp của tôi
3. Hết giờ làm việc, tôi có hợp tác riêng với quản lý trực tiếp của tôi
7. Ngoài giờ làm việc, mức độ thăm hỏi giữa tôi và quản lý trực tiếp của tôi là thường xuyên
8. Quản lý trực tiếp của tôi và tôi thường ăn tối cùng nhau

Nhóm 2: Các biến QLV4, QLV5, QLV6

4. Tôi sẵn sàng giúp đỡ quản lý trực tiếp của tôi sau giờ làm việc (ví dụ: tìm kiếm, đi lại hoặc trang trí lại ngôi nhà)
5. Quản lý trực tiếp của tôi sẵn sàng giúp đỡ tôi sau giờ làm việc (ví dụ: tìm kiếm, đi lại hoặc trang trí lại ngôi nhà)
6. Tôi sẵn sàng sử dụng mối quan hệ cá nhân của tôi để giúp đỡ quản lý trực tiếp của tôi

Bảng 3: EFA cho khái niệm mối quan hệ cá nhân

Quan hệ cá nhân: Eigenvalue = 1,53; Phương sai trích = 65,36%, KMO = 0,801, Sig. <0,01

Biến quan sát	Quan hệ gia đình	Quan hệ bạn bè	Quan hệ ân nghĩa
	Trọng số nhân tố		
GD1	,712		
GD2	,811		
GD3	,840		
GD4	,835		
GD5	,833		
BB1		,752	
BB2		,862	
BB3		,869	
BB4		,762	
TH1			,561
TH2			,684
TH3			,741
TH4			,756
TH5			,776

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2014

Chú thích: GD1 đến GD5 là năm câu hỏi dùng để đo lường mối quan hệ gia đình

BB1 đến BB4 là bốn câu hỏi dùng để đo lường mối quan hệ bạn bè

TH1 đến TH5 là năm câu hỏi dùng để đo lường mối quan hệ tương hỗ

Căn cứ vào lập luận trên thì mức độ tiếp xúc thường xuyên sẽ dẫn đến chất lượng quan hệ khác nhau. Ở Việt Nam, việc tiếp xúc này thường diễn ra sau giờ làm việc như ăn uống, viếng thăm, giúp đỡ lẫn nhau. Điều này có thể lý giải rằng quan hệ quản lý và nhân viên chia thành hai nhóm dựa trên cơ sở chất lượng của mối quan hệ là hợp lý. Đây cũng chính là điểm mới của nghiên cứu so với các nghiên cứu được thực hiện ở phương Tây.

Theo như cơ sở lý thuyết trình bày ở phần 3.1, khái niệm quan hệ cá nhân được đo lường qua ba nhân tố: quan hệ gia đình (họ hàng), quan hệ bạn bè, quan hệ tương hỗ. Kết quả EFA của khái niệm quan hệ cá nhân được trình bày ở Bảng 3. Kết quả phân tích cho thấy, KMO = 0,801 > 0,5, Sig. < 0,01, có ba nhân tố được trích với tổng phương sai trích của khái niệm là 65,36% > 60%, trọng số tải của các nhân tố đều > 0,5. Điều này có thể kết luận rằng thang đo giải thích tốt khái niệm quan hệ cá nhân.

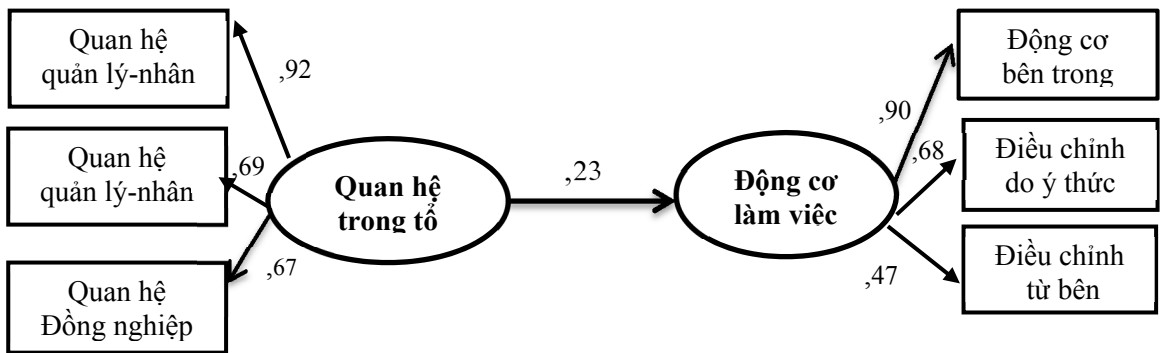
4.2 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA của 3 khái niệm trong mô hình lý thuyết được trình bày ở mục 3.2 là cơ sở để nghiên cứu tiếp tục kiểm định mô hình lý thuyết và giả thuyết cần phải thực hiện trong nghiên cứu. Theo cơ sở lý thuyết được trình bày trên thì mô hình nghiên cứu của đề tài có

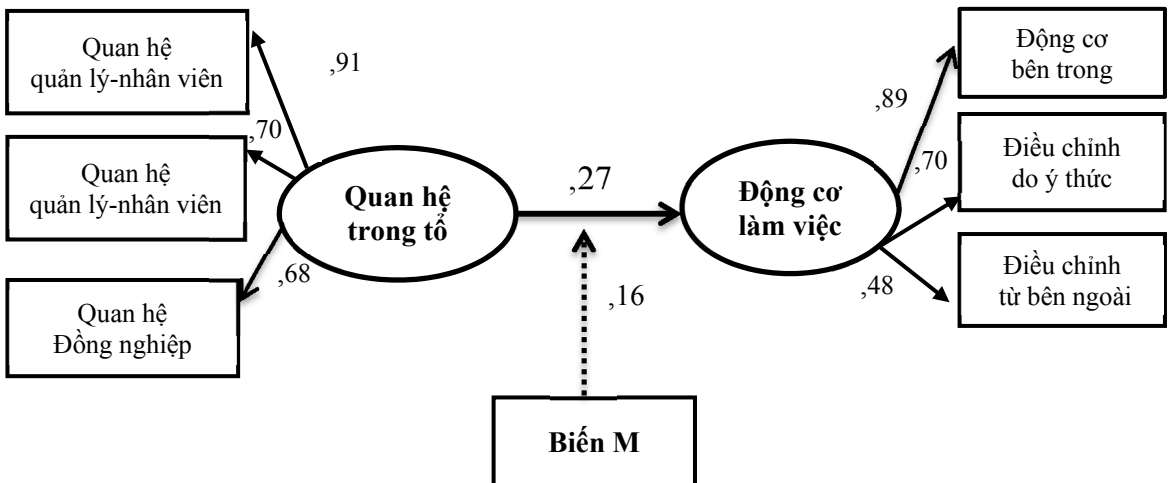
sự tham gia của biến điều tiết là các mối quan hệ quen biết ngoài tổ chức vì thế để xác định điểm khác biệt này nghiên cứu tiến hành chạy 2 mô hình: mô hình thứ nhất không có sự tham gia của biến điều tiết và mô hình thứ hai có sự tham gia của biến điều tiết.

Nghiên cứu này với mục tiêu xem xét vai trò của biến điều tiết tham gia đối với mối quan hệ nhân quả giữa niềm tin ở tổ chức và động cơ làm việc. Nghĩa là nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam, họ sử dụng sự trợ giúp của người thân, bạn bè để hoàn thành công việc bởi những người thân hay họ hàng của họ có mối quan hệ tốt với quản lý thì họ sẽ được hưởng lợi rất nhiều từ công việc. Điều này lý giải rằng ở Việt Nam trong hoạt động công việc hằng ngày có sự tồn tại và tác động của các mối quan hệ giúp đỡ, đó là biến điều tiết thuần túy - quan hệ cá nhân (pure moderator). Vì vậy, các liên kết này được thực hiện như sau:

Biến điều tiết (biến M) được tính là tích số của



Hình 2: Kết quả mô hình SEM không có biến điều tiết (chuẩn hóa)



Hình 3: Kết quả mô hình SEM có biến điều tiết (chuẩn hóa)

quan hệ trong tổ chức, và quan hệ quen biết ngoài tổ chức, nhưng cả hai khái niệm này đều là khái niệm đa hướng. Vì vậy, nghiên cứu này đi tìm tích số như sau: Bước 1: Lấy tổng của từng khái niệm thành phần rồi nhân với trọng số λ của từng thành phần, Bước 2: Cộng tổng của ba thành phần của từng khái niệm (khái niệm quan hệ ở nơi làm việc gồm quan hệ tương tác, quan hệ giúp đỡ và quan hệ đồng nghiệp; khái niệm quan hệ cá nhân gồm quan hệ gia đình, quan hệ bạn bè và quan hệ tương hỗ), rồi lấy trung bình của biến tổng, Bước 3: Tính biến chuẩn trung bình (mean-deviated).

Để tránh hiện tượng đa cộng tuyến, biến chuẩn trung bình (mean-deviated), có trung bình = 0 nhưng phương sai khác 1, được sử dụng biến chuẩn trung bình (Cronbach 1987, trích Nguyễn Đình Thọ, 2012).

Lấy biến tích quan hệ trong tổ chức * quan hệ bên ngoài và cho biến này tác động vào biến phụ thuộc (động cơ làm việc).

Trên cơ sở giả thuyết đã được trình bày ở phần trên, nghiên cứu đã xây dựng được giả thuyết. Trong mục này nghiên cứu tiến hành kiểm định các mối quan hệ đã được thiết lập. Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) của các tham số chính trong mô hình lý thuyết được trình bày ở Bảng 4 và kết quả chuẩn

hóa được thể hiện ở Hình 2 và Hình 3. Kết quả cho thấy tất cả các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$), nghĩa là các giả thuyết GT1, GT2 về mối quan hệ của các khái niệm đề ra trong mô hình nghiên cứu đều được chấp nhận.

Bảng 4: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ (chuẩn hóa)

Giả thuyết	Tương quan	Ước lượng	S.E.	C.R.	P
Mô hình SEM chưa có biến điều tiết					
GT1	Các mối quan hệ bên trong tổ chức →	Động cơ làm việc	0,272	0,050	4,001 ***
GT2	Biến M →	Động cơ làm việc	0,155	0,001	2,828 0,005

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2014

Chú thích: *** nghĩa là $p = 0,001$

Kết quả nghiên cứu được trình bày ở Hình 2 và Hình 3 cho thấy, động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam bị tác động bởi các mối quan hệ quen biết bên trong và bên ngoài tổ chức. Kết quả Hình 3 cho thấy rằng, các mối quan hệ quen biết ngoài tổ chức tác động và làm tăng mối quan hệ giữa động cơ làm việc và các mối quan hệ bên trong tổ chức. Điều này có nghĩa là, ở thị trường Việt Nam các kênh quan hệ này tồn tại không chỉ làm tăng mối quan hệ giữa nhà sản xuất và phân phối (Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2011) mà còn làm tăng động cơ làm việc của nhân viên. Trong khi đó, các nghiên cứu trước đây cho rằng động cơ làm việc bị tác động bởi lương thưởng, yếu tố công việc, môi trường làm việc. Đây cũng chính là điểm mới của nghiên cứu.

5 KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

5.1 Kết luận

Nghiên cứu đã thực hiện hai mô hình SEM: (1) mô hình lý thuyết, (2) mô hình có sự tham gia của biến điều tiết. Cả hai mô hình cho thấy quan hệ bên trong và ngoài tổ chức có vai trò rất quan trọng trong việc làm tăng động cơ làm việc của nhân viên. Điểm mới của nghiên cứu là dựa vào phương pháp phân tích có sự tham gia của biến điều tiết (moderators) để thấy được các kênh quan hệ làm thay đổi chất lượng mối quan hệ. Các kênh quan hệ phi chính thức trong tổ chức không chỉ tác động đến động cơ làm việc, mà còn có tác động gián tiếp của các mối quan hệ cá nhân. Ở Việt Nam, các mối quan hệ cá nhân còn được hiểu là “quan hệ con ông cháu cha”. Khác với các nghiên cứu trước đây, nghiên cứu này xem xét các mối quan hệ phi chính thức bên trong và bên ngoài tổ chức, trong khi đó các nghiên cứu trước đây chỉ dừng lại kiểm tra quan hệ ở nơi làm việc trong giờ làm. Nghiên cứu

này chỉ tập trung vào sự hình thành và phát triển chất lượng quan hệ phi chính thức ngoài giờ làm việc. Điều này được lý giải như sau:

Kết quả nghiên cứu được trình bày ở Hình 2 cho thấy, có mối quan hệ dương giữa quan hệ ở nơi làm việc và động cơ làm việc. Nghĩa là, nhân viên sẽ tự xây dựng cho mình các mối quan hệ ở trong tổ chức dựa trên mức độ gặp gỡ, tương tác với quản lý và đồng nghiệp qua thời gian. Thông qua các mối quan hệ này, nhân viên được chia sẻ thông tin có ích hoặc một chính sách có liên quan đến họ, để đạt được những lợi ích trên thì những nhân viên có mối quan hệ này có động cơ tốt để làm việc.

Hình 3, các mối quan hệ cá nhân tác động gián tiếp và làm tăng mối quan hệ giữa quan hệ ở nơi làm việc và động cơ làm việc. Nghĩa là, nhân viên có cơ hội nhận được lợi ích từ tổ chức nếu cha mẹ họ có mối quan hệ họ hàng với quản lý hoặc lãnh đạo. Để đạt được những lợi ích này, nhân viên sẽ có động cơ tốt để hoàn thành tốt công việc. Điều này được hiểu là các kênh “quan hệ con ông cháu cha” sẽ giúp làm tăng chất lượng quan hệ của nhân viên trong tổ chức. Vì thế, những nhân viên này có thể biết được những thông tin quan trọng trước những nhân viên khác, để đạt được những lợi ích từ tổ chức họ có động cơ tốt để hoàn thành công việc.

5.2 Hàm ý của nghiên cứu

Nghiên cứu về chủ đề động cơ làm việc ở Việt Nam cho thấy có điểm khác biệt với các nghiên cứu được xây dựng ở phương Tây về văn hóa. Văn hóa ở xã hội phương Đông nói chung và Việt Nam nói riêng là sự tồn tại của các mối quan hệ giúp đỡ (“quan hệ con ông cháu cha”). Cụ thể, là động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng bị tác động bởi các mối quan hệ phi chính thức tồn tại bên

trong và bên ngoài tổ chức. Điều này hàm ý rằng, các nhà quản lý nước ngoài khi làm việc và điều hành doanh nghiệp ở Việt Nam phải chú trọng đến yếu tố văn hóa này để có những chính sách tạo động lực nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên một cách tốt nhất. Nghiên cứu đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

– Tác động của các mối quan hệ quen biết đến cơ hội thăng tiến của nhân viên.

– Tác động của các mối quan hệ quen biết đến việc tiếp cận nguồn vốn.

– Tác động của các mối quan hệ quen biết đến việc đàm phán ký kết hợp đồng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abraham H Maslow (1943), “A theory of human motivation”, *Psychological review*, Vol. 50, pp. 253-280.
2. Bedford, Olwen (2011), “Guanxi-building in the workplace: A dynamic process model of working and backdoor guanxi”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 104, 149–158.
3. Blais, M. R., Lachance, L., Vallerand, R. J., Briere, N. M., & Riddle, A. S (1993), “The Blais Inventory of Work Motivation”, *Revue Québécoise de Psychologie*, Vol. 14, pp. 185–215.
4. Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E (2009), “Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses”, *Human Performance*, Vol. 22, 156–189.
5. Butterfield, F. (1983). *China: Alive in the Bitter Sea*. London, UK: Coronet Books.
6. Buttery, E. A., & Wong, W. H. (1999), “The development of a guanxi framework”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 17, pp.147–154.
7. Chen, C. C., Y. R. Chen and K. Xin (2004), “Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective”, *Organization Science*, Vol.15, pp. 200–209.
8. Chen, N. and D. Tjosvold (2007), “Guanxi and Leader Member Relationships Between American Managers and Chinese Employees: Open-Minded Dialogue as Mediator”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24, pp. 171–196.
9. Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008), “Do peers make the place? Conceptual synthesis and metaanalysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, pp. 1082–1103.
10. Fan, Y. (2002), “Questioning guanxi: Definition, classification and implications”, *International Business Review*, Vol. 11, pp.543–561.
11. Humphreys, J.H. and Einstein, W.O. (2004), “Leadership and temperament congruence: extending the expectancy model of work motivation”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, pp. 58-79.
12. Humphreys, John (2007), “Adapting the congruent temperament model with culturally specific work motivation elements”, *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 14 No. 3.
13. Jex, S.M. & Britt, T.W. (2008), “Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach”, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
14. Li, M.C. (1992), “Cultural Difference and In-group Favoritism: A Comparison of Chinese and American College Students.” *Bulletin of the Institute of Ethnology*, *Academia Sinica*, Vol. 73, pp. 153–90.
15. Li, M.C. (1993), “Analysis of Chinese Self-other Relations: A Fairness Judgment Perspective”, *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, Vol. 1, pp. 267–300.
16. Lin, L.-H., & Ho, Y.-L (2010), “Guanxi and OCB: The Chinese cases”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, pp. 285–298.
17. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2011), “Enhancing relationship value between manufacturers and distributors through personal interaction: Evidence from Vietnam”, *Journal of*

- Management Development*, Vol. 30 No. 4, 2011, pp. 316-328.
18. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2012), “Nghiên cứu khoa học trong quản trị kinh doanh”, *Nhà xuất bản thống kê*.
 19. Peiyulin (2007), “The correlation between management and Employee motivation in sasol polypropylene Business, south africa”, tại <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-08042008-192827/unrestricted/dissertation.pdf>/truy cập 25/6/2011.
 20. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968), “Managerial attitudes and performance”, *Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin*.
 21. Ryan, R. M., & Connell, J. P (1989), “Perceived locus of causality and internalization”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57,749–761.
 22. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000), “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 68–78.
 23. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). “Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective”. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Eds), *Handbook of self-determination research* (pp. 3–33), Rochester, NY: University of Rochester Press.
 24. Taormina, J.R & Gao, H.J (2010), “A research model for Guanxi behavior: Antecedents, measures, and outcomes of Chinese social networking”, *Social Science Research*, Vol. 39, pp. 1195–1212.
 25. Tessa E. Basford & Lynn R. Offermann (2012), “Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay”, *Journal of Management and rganization*, Vol. 18, pp. 807-817.
 26. Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2005), “Thang đo động viên nhân viên”, *Tạp chí Phát triển kinh tế trường Đại học Kinh tế*, số 244.
 27. Tremblay M.A., Blanchard C.M., Taylor S. & Pelletier L.G (2009) "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 41, pp. 213-226.
 28. Vroom, V. H (1964), “Work and motivation”, *San Francisco, CA: Jossey-Bass*
 29. Wong, Y. J., Leung, T., Hung, H., & Ngai, E. (2007), “A model of guanxi development, flexibility, commitment and capital exchange”, *Total Quality Management*, Vol. 18, pp.875–887.
 30. Wong, Y.-T., Wong, S.-H., & Wong, Y.-W (2010), “A study of subordinate–supervisor guanxi in Chinese joint ventures”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, pp. 2142–2155.
 31. Yang, M. M. (1994), “Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationship in China” (Cornell University Press, Ithaca, NY).
 32. Yen, D. A., Barnes, B. R., & Wang, C. L (2011), “The measurement of guanxi: Introducing the GRX scale”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 97–108.