
CẢM NHẬN VỀ CÔNG BẰNG TỔ CHỨC VÀ SỰ ỦNG HỘ CỦA CÁ NHÂN VỚI THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA SỰ SẴN SÀNG CHO THAY ĐỔI

Lê Thị Hoài Thu

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: thulh@neu.edu.vn

Mã bài: JED-707

Ngày nhận: 02/06/2022

Ngày nhận bản sửa: 15/09/2022

Ngày duyệt đăng: 07/10/2022

Tóm tắt:

Vai trò quan trọng của công bằng tổ chức đã được khẳng định trong nhiều nghiên cứu và thực tiễn quản lý. Nghiên cứu này tìm hiểu về vai trò của công bằng tổ chức trong bối cảnh tổ chức thực hiện thay đổi dựa trên việc xem xét mối liên hệ giữa sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức với công bằng tổ chức và các kết quả đầu ra 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 364 người trả lời tại các doanh nghiệp nhà nước đang thực hiện cổ phần hóa đã ủng hộ 14 trong 21 giả thuyết nghiên cứu được đề nghị. Kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò của công bằng tổ chức trong việc làm gia tăng sự sẵn sàng cho thay đổi, qua đó tăng cường 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, công bằng tổ chức, doanh nghiệp nhà nước cổ phần hóa, hành vi ủng hộ thay đổi.

Mã JEL: M12

Organizational justice and individual support behavior toward organizational change: the mediation of readiness for change

Abstract

The important role of organizational justice has been confirmed in both academics and practitioners. This research investigates the roles of organizational justice in organizational change implementation, based on examining the relationship between an individual readiness for change and organizational fairness and change behavior and intention leave job (as outcomes of readiness for change). A survey study with SEM analysis of 364 respondents in Vietnam state owned enterprises that implements equitization shows 14 out of 21 hypotheses empirically supported. The findings confirm positive effect of organizational justice in increasing the readiness for change (both emotional and cognitive side), thereby, enhancing change support behavior and reduce their turnover.

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

JED Code: M12

1. Giới thiệu

Với các tổ chức, thay đổi là tất yếu. “Sẵn sàng cho thay đổi” đã được xem như là giai đoạn chuẩn bị có ở bất cứ một sự thay đổi nào từ phạm vi nhỏ cho đến lớn. Armenaski & cộng sự (1993) 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. Trạng thái này cũng 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.

Tại Việt Nam hiện nay, Chính phủ đang tích cực cải tổ các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) thông qua thoái vốn cổ phần (Thủ tướng chính phủ, 2017). Việc này 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). Khi đó, các thành viên của tổ chức sẽ phải đối mặt với nhiều sự xáo trộn, cảm nhận của họ về thay đổi và những tác động của thay đổi là những nội dung đáng để quan tâm nghiên cứu. Đồng thời, tạo ra sự sẵn sàng cho thay đổi tại các DNNN, có thể là cách thức phù hợp để các thay đổi được thực hiện thành công hơn.

Lý giải chi tiết hơn, theo Rafferty & cộng sự (2013), sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi của tổ chức như là một trạng thái tâm lý độc lập có thể dẫn đến các hành vi tích cực như là hành vi ủng hộ tổ chức hay cam kết gắn bó của họ. Tuy nhiên, hướng nghiên cứu này hiện đang còn thiếu các bằng chứng thuyết phục. Ngoài ra, việc đo lường sự sẵn sàng cho thay đổi vẫn còn nhiều tranh luận. Theo Armenakis (1993), Holt & cộng sự (2007), Vakola & Nikolaou (2005) dù coi sự sẵn sàng phản ánh thái độ của cá nhân với thay đổi, nhưng chỉ đo lường dựa vào khía cạnh nhận thức của cá nhân với thay đổi. Trong khi Metselaar (1997) lại coi ý định hành vi thay đổi thể hiện sự sẵn sàng cho thay đổi.

Mặt khác, khi thay đổi diễn ra chắc chắn có sự phân bố lại các nguồn lực tổ chức (Bernerth & cộng sự, 2007). Điều này, một cách tự nhiên, gợi ý về mối liên hệ giữa công bằng tổ chức (CBTC) và cảm nhận về thay đổi như là một nhân tố thúc đẩy sự sẵn sàng. Tuy nhiên, theo đánh giá của Shah (2011), dù các nghiên cứu gần đây đã chú ý khám phá vai trò của công bằng trong bối cảnh tổ chức có thay đổi, nhưng rất nhiều nghiên cứu đã thất bại trong việc đo lường mối quan hệ trực tiếp giữa CBTC và sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức.

Từ các phân tích trên, lấy bối cảnh thay đổi tại các DNNN thực hiện cổ phần hóa, nghiên cứu này tập trung tìm hiểu về sự sẵn sàng cho thay đổi trong mối quan hệ giữa CBTC với sự ủng hộ của cá nhân cho thay đổi của tổ chức. Hai câu hỏi được bài báo tập trung làm rõ là: (1) Yếu tố CBTC ảnh hưởng như thế nào đến sự sẵn sàng cho thay đổi của cá nhân và (2) 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. Tổng quan lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức

Theo Armenakis & cộng sự (1993), 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. Khái niệm này đã thực sự được biết đến rộng rãi qua một loạt các công trình của chính Armenakis & cộng sự trong các năm sau đó (1993, 1999, 2000). Các nghiên cứu về sau của Self (2007), Weiner (2009), Self & Schraeder (2009), Vakola (2014) đã mở ra xu hướng nghiên cứu mới về sự sẵn sàng của cá nhân khi tổ chức tiến hành những thay đổi mang tính chiến lược để phát triển. Khi đó, một trạng thái sẵn sàng được thiết lập sẽ giúp giải quyết các xung đột (nếu có) sao cho các thành viên tổ chức có niềm tin và nhận thức phù hợp (Van de Ven & Poole, 1995).

Nghiên cứu về khía cạnh đo lường sẵn sàng cho thay đổi, Holt & cộng sự (2007) cho rằng phạm trù này được phản ánh qua 4 thành tố liên quan đến nhận thức của cá nhân với thay đổi. Cụ thể là nhận thức về: (1) sự phù hợp của thay đổi, (2) sự ủng hộ của lãnh đạo, (3) khả năng thực hiện được, và (4) lợi ích cá nhân bị tác động. Tuy nhiên khi so sánh các thành tố này với định nghĩa sự sẵn sàng cho thay đổi đã được nêu của Armenakis & cộng sự (1993), nhân tố cảm xúc không được Holt & cộng sự (2007) đề cập tới dù đây cũng là tiền đề hoặc nguyên nhân đưa đến phán đoán đánh giá một cách tổng thể về thay đổi tổ chức. Theo Rafferty & cộng sự (2013) đây là một thiếu sót và cần được nghiên cứu bổ sung để làm rõ. Nhân tố cảm xúc cũng được tìm thấy trong nhiều nghiên cứu về các trạng thái tâm lý có liên quan tới thay đổi. Dunham & cộng sự (1989) xác nhận rằng thái độ đối với thay đổi (*Attitude toward change*) bao gồm nhận thức của cá nhân, các phản ứng tình cảm và xu hướng thể hiện hành vi với thay đổi đó. Theo Miller & cộng sự (1994) sự cởi mở đối với thay đổi (*openness to change*) bao hàm cả yếu tố cảm xúc tích cực về những kết quả tốt sẽ có được nhờ thay đổi. Wanberg & Banas (2000) thì nhận định có hai khía cạnh của sự cởi mở đối với thay đổi, một trong số đó là cảm xúc tích cực về những kết quả tiềm tàng của thay đổi. Như vậy, cảm xúc với thay đổi phải được xem là một biểu hiện của sự sẵn sàng cho thay đổi. Nghiên cứu này đề xuất

xem xét sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức dưới cả khía cạnh nhận thức và cảm xúc với thay đổi.

2.2. Công bằng tổ chức

Công bằng trong bối cảnh thay đổi ở tổ chức lần đầu tiên được giới thiệu bởi Coch & French (1948). Theo đó, sự tin tưởng và công bằng trong phân phối có ảnh hưởng tích cực đến kết quả đầu ra của thay đổi. Cụ thể, nghiên cứu của Daly & Geyer (1994) đã khẳng định công bằng trong phân phối có tác động đến các cảm nhận của các thành viên tổ chức về nỗ lực thay đổi hoặc có thể dự đoán được cả sự kháng cự và cam kết với thay đổi (Kirkman & Shapiro, 2001) hay hiệu suất, sự hài lòng của nhân viên (Lipponen & cộng sự, 2004). Theo Foster (2010), CBTC được đề xuất trong mối quan hệ với thay đổi tổ chức vì các thành viên tổ chức có thể phát triển thái độ tích cực khi họ được đối xử công bằng. Theo Shah (2011), khi tổ chức chuyển hoàn cảnh từ giai đoạn này sang giai đoạn khác, cảm nhận của nhân viên về công bằng trong thủ tục và kết quả có thể ảnh hưởng nhiều hơn đến việc chấp nhận thay đổi này.

Bên cạnh đó, cảm nhận về CBTC dù có ở nhiều lĩnh vực, nhưng công bằng trong đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) luôn là nội dung được quan tâm hàng đầu xét từ khía cạnh cá nhân. Theo Bohlander (2007) đánh giá thực hiện công việc có liên quan đến rất nhiều các quyết định quản trị khác nhau đối với cá nhân cũng như tổ chức. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là căn cứ cho các quyết định về nhân sự như thăng tiến, chuyển và phân công công việc, khen thưởng và thù lao lao động. Việc đánh giá thực hiện công việc sẽ không còn hiệu quả nếu những người liên quan đến nó cho rằng không có sự công bằng (Murphy & Cleveland, 1991). Ngoài ra, nếu họ cảm thấy rằng đánh giá thực hiện công việc có sự thiên vị, mang tính chính trị hoặc không liên quan đến công việc của họ thì quá trình đánh giá thực hiện công việc có thể trở thành nguồn gốc của sự bất mãn cao độ (Skarlicki & Folger, 1997) và họ sẽ phản ứng bằng cách thay đổi thái độ trong công việc.

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

H1: Có sự tác động thuận chiều của công bằng trong quy trình đánh giá thực hiện công việc đến sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức ở các khía cạnh là (a) cảm xúc với thay đổi; (b) sự phù hợp; (c) sự ủng hộ của lãnh đạo; (d) khả năng thực hiện và nghịch biến với (e) lợi ích phải đánh đổi.

H2: Có sự tác động thuận chiều của công bằng trong kết quả đánh giá thực hiện công việc đến sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức ở các khía cạnh là (a) cảm xúc với thay đổi; (b) nhận thức về sự phù hợp; (c) sự ủng hộ của lãnh đạo; (d) khả năng thực hiện và nghịch biến với (e) lợi ích phải đánh đổi.

2.3. Ý định hành vi ủng hộ thay đổi

Trong các nghiên cứu ban đầu, sự sẵn sàng cho thay đổi được xem xét dưới khía cạnh sẵn sàng cho một hành vi thay đổi cụ thể và được đo lường thông qua ý định thực hiện hành vi thay đổi đó (Fleury, 1994; Metselaar, 1997; Jimmieson & cộng sự, 2004; Madsen & cộng sự, 2005). Nền tảng của cách tiếp cận này chính là từ nghiên cứu của Ajzen & Fishbein (1975) khi tác giả này cho rằng ý định hành vi là sự biểu thị tính sẵn sàng của mỗi người khi thực hiện một hành vi đã quy định. Tuy nhiên, nó nên được xem là kết quả thể hiện sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức và kết quả xa hơn là hành vi ủng hộ hay đối hoặc các trạng thái tích cực khác khi thay đổi diễn ra. Đồng quan điểm này, Rafferty & cộng sự (2013) cũng cho rằng không nên coi ý định hành vi như là một thành tố phản ánh sự sẵn sàng cho thay đổi của cá nhân. Nghiên cứu này đề xuất giả thuyết kiểm định ý định ủng hộ thay đổi tổ chức như là kết quả đầu ra của sự sẵn sàng cho thay đổi.

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

2.4. Ý định nghỉ việc

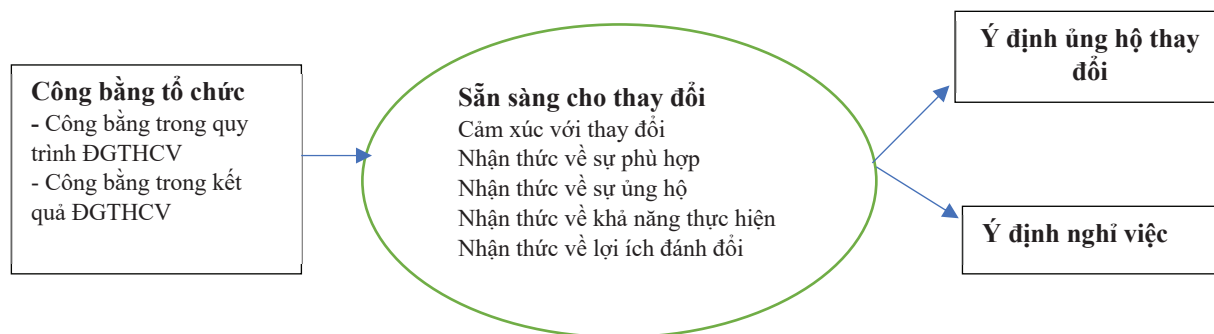
Ý định nghỉ việc là ý định mà nhân viên có trước khi chính thức thôi việc, thể hiện sự chuẩn bị và lập kế hoạch cho việc từ chức. Dự định thôi việc thường được đưa ra để phân tích hơn là thôi việc thực sự (Mobley & cộng sự, 1979). Trong bối cảnh thay đổi tổ chức, nhận thức về các lợi ích phải đánh đổi có thể khiến người lao động xuất hiện các chống đối hoặc họ có thể cân nhắc về việc gắn bó với tổ chức. Theo Wang & cộng sự (2021) người lao động cũng có xu hướng rời bỏ công việc đang làm và tìm kiếm các công việc thay thế khi có bất công trong tổ chức. Ngược lại, theo Vakola & Nikolaou (2005) khi các thành viên tin tưởng vào

tổ chức, nhận 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: (a) cảm xúc của cá nhân với thay đổi và nhận thức của cá nhân về (b) sự phù hợp của thay đổi; (c) sự ủng hộ của lãnh đạo; (d) khả năng thực hiện thay đổi có tác động nghịch đến ý định rời bỏ tổ chức; còn (e) nhận thức về 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

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



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 một số doanh nghiệp nhà nước đang thực hiện cổ phần hóa. Thời gian thực hiện khảo sát là từ tháng 5 năm 2019 đến tháng 6 năm 2020. Bộ câu hỏi được tham khảo từ các nghiên cứu trước với một số điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh thay đổi tại các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam. Cụ thể là thang đo về *sự sẵn sàng cho thay đổi* sử dụng từ nghiên cứu của Holt & cộng sự (2007), bổ sung, phát triển thêm nhân tố cảm xúc với thay đổi trong đo lường sự sẵn sàng với thay đổi. Các biến quan sát dạng phủ định được mã hóa lại để thuận lợi cho việc phân tích. Các biến quan sát để đo lường nhân tố cảm xúc với thay đổi là kết quả của nghiên cứu định tính (trên 10 đối tượng phỏng vấn thuộc các thành phần lao động khác nhau, đã, đang trải qua thay đổi tổ chức); thang đo về *ý định ủng hộ thay đổi* kế thừa từ nghiên cứu của Metselaar (1997) và Jimmieson & cộng sự (2004); *công bằng tổ chức* được đo lường theo nghiên cứu Leventhal (1976) và Colquitt & cộng sự (2001), các biến quan sát được điều chỉnh về ngôn ngữ để phù hợp với việc đo lường công bằng trong đánh giá thực hiện công việc; thang đo về ý định nghỉ việc được kế thừa từ nghiên cứu của Mobley & cộng sự (1979).

3.2. Mẫu nghiên cứu

Dữ liệu cho nghiên cứu định lượng được thu thập bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện tại các doanh nghiệp nhà nước đang thực hiện cổ phần hóa (2 doanh nghiệp thực hiện thoái vốn toàn bộ, 4 doanh nghiệp thuộc lĩnh vực sản xuất kinh doanh, 2 doanh nghiệp thuộc lĩnh vực thương mại dịch vụ). Trong số 501 phản hồi, sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ, có 364 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 37,5; số năm làm việc trung bình là 9,5 năm. Tỷ lệ nam và nữ tham gia khảo sát lần lượt là 47,3% và 52,7%. Trong số 364 quan sát có 44 người (59,9%) có trình độ đại học, 18,7% giữ vị trí quản lý, còn lại 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 Anpha và nhân tố khám phá EFA để đánh giá sơ bộ thang đo. Kiểm định độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và mức độ phù hợp chung của thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA (đặc biệt kiểm định sự phù hợp của thang đo cảm xúc với thay đổi trong đo lường sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi). Mô hình cấu trúc, kỹ thuật 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 và thảo luận

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 với các hệ số tải nhân tố từ 0,503 đến 0,982 (đều lớn hơn 0,5). Tiếp theo kiểm định độ tin cậy, Cronbach's Alpha, các thang đo đều đạt độ tin cậy với hệ số tin cậy từ 0,692 đến 0,931 thỏa mãn theo Hair & cộng sự (2014). Trong phân tích CFA, các chỉ số về mức độ phù hợp của mô hình đều thỏa mãn các tiêu

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

Các thang đo	Hệ số tải nhân tố chuẩn hóa
<i>Công bằng trong quy trình ĐGTHCV – CBQT (CR=0,850, AVE=0,531)</i>	
Các qui trình đó không có sự thiên vị	0,847
Các qui trình đó dựa trên việc thu thập thông tin chính xác	0,706
Các qui trình đó tuân theo các qui chuẩn về đạo đức và tình người	0,630
Qui trình đánh giá được ứng dụng nhất quán trong tổ chức	0,617
Có thể kháng nghị (nếu không đồng ý) các kết quả nhận được do qui trình đánh giá này	0,610
<i>Công bằng trong kết quả ĐGTHCV – CBPP (CR=0,896, AVE=0,683)</i>	
Kết quả đánh giá tôi nhận được phản ánh những gì tôi đóng góp cho tổ chức	0,880
Kết quả tôi có được là hợp lý (đúng) với quá trình thực hiện thực tế của tôi	0,836
Kết quả đánh giá tôi nhận được phản ánh những nỗ lực tôi đã bỏ ra cho công việc	0,769
Kết quả đánh giá tôi nhận được phù hợp với tính chất công việc mà tôi đã hoàn thành	0,712
<i>Cảm xúc với thay đổi SSCX (CR=0,854, AVE=0,661)</i>	
Tôi rất mong chờ sự thay đổi này của tổ chức	0,887
Tôi thấy hào hứng về sự thay đổi này	0,832
Tôi thích sự thay đổi này	0,720
<i>Nhận thức về lợi ích bị đánh đổi – LIDD (CR=0,884, AVE=0,719)</i>	
Tôi lo lắng sẽ mất một số quyền lợi của mình khi thay đổi này diễn ra.	0,891
Thay đổi này sẽ phá vỡ nhiều mối quan hệ mà tôi đã phát triển.	0,843
Tương lai công việc của tôi sẽ bị hạn chế bởi sự thay đổi này.	0,767
<i>Nhận thức về sự phù hợp – SPH (CR= 0,846, AVE= 0,583)</i>	
Thay đổi này sẽ cải thiện kết quả tổng thể của tổ chức chúng tôi.	0,820
Tôi cảm thấy rằng sẽ có giá trị với tôi nếu tổ chức đi theo sự thay đổi này	0,721
Sự thay đổi này làm công việc của tôi dễ dàng hơn	0,715
Tôi nghĩ rằng tổ chức sẽ có lợi từ sự thay đổi này	0,676
<i>Nhận thức về khả năng thực hiện - KNTH (CR=0,759, AVE=0,514)</i>	
Tôi có các kĩ năng cần thiết để thực hiện thay đổi này	0,690
Khi thực hiện thay đổi này, tôi thấy thực hiện nó rất dễ.	0,658
Tôi có thể học mọi thứ mà sẽ được yêu cầu khi thay đổi này diễn ra.	0,652
<i>Nhận thức về sự ủng hộ của lãnh đạo - SUH (CR= 0,762, AVE=0,446)</i>	
Các lãnh đạo cấp cao đã khuyến khích nắm lấy sự thay đổi này	0,753
Những người có quyền ra quyết định cao nhất đặt tất cả sự ủng hộ vào nỗ lực thay đổi này.	0,657
Hầu hết lãnh đạo cấp cao của tổ chức cam kết với sự thay đổi này.	0,571
Các nhà quản lý đã gửi đi một tín hiệu rõ ràng là tổ chức sẽ phải thay đổi	0,503
<i>Ý định rời bỏ tổ chức – YDNV (CR=0,935, AVE=0,828)</i>	
Tôi đã suy nghĩ về việc rời bỏ công việc hiện tại	0,982
Tôi đã lên kế hoạch tìm kiếm công việc trong vòng 12 tháng tới	0,871
Trong 1 năm tới, lúc nào thích hợp, tôi sẽ tìm kiếm 1 công việc bên ngoài công ty	0,843
<i>Ý định hành vi ủng hộ thay đổi - YDUH (CR=0,874, AVE=0,634)</i>	
Tôi sẽ thuyết phục đồng nghiệp/nhân viên về lợi ích mà sự thay đổi sẽ mang lại	0,805
Tôi sẽ đặt hết nỗ lực của mình vào việc đạt được các mục tiêu của thay đổi	0,689
Tôi sẽ cố gắng làm giảm sự chống đối giữa các đồng nghiệp/nhân viên đối với thay đổi này	0,831
Tôi sẽ cố gắng thu xếp thời gian để thực hiện sự thay đổi này	0,809

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

MSV	ASV	SPH	CBPP	YDUH	CBQT	YDNV	SUH	SSCX	LIDD	KNTH
0,448	0,257	0,764								
0,438	0,252	0,577	0,827							
0,258	0,189	0,446	0,508	0,796						
0,448	0,281	0,669	0,662	0,436	0,729					
0,229	0,084	0,274	0,241	0,479	0,286	0,910				
0,398	0,223	0,631	0,479	0,459	0,553	0,204	0,667			
0,177	0,078	0,421	0,339	0,149	0,372	0,034	0,326	0,813		
0,258	0,166	0,348	0,441	0,471	0,508	0,402	0,342	0,173	0,848	
0,392	0,240	0,550	0,626	0,424	0,622	0,144	0,615	0,179	0,474	0,717

chuẩn (Hair & cộng sự, 2014), cho thấy mô hình đề xuất phù hợp với dữ liệu khảo sát thực tế, cụ thể là: CMIN/df=0,640 (<3); TLI=0,950 (>0,9); GFI= 0,891 (>0,8 đạt tiêu chuẩn chấp nhận được); CFI =0,957 (>0,9); RMSEA = 0,042 (<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 0,446 đến 0,828 (hầu hết đều $\geq 0,5$) (Bảng 1). Các tên, khái niệm được mã hóa sau:

CBQT = *Công bằng trong quy trình đánh giá thực hiện công việc*; CBPP = *Công bằng trong kết quả đánh giá thực hiện công việc*; SSCX = *Cảm xúc với thay đổi*; SPH = *Nhận thức về sự phù hợp của thay đổi*; SUH = *Nhận thức về sự ủng hộ của lãnh đạo*; KNTH = *Nhận thức về khả năng thực hiện thay đổi*; LIDD = *Nhận thức về lợi ích bị đánh đổi*; YDUH = *Ý định hành vi ủng hộ thay đổi*; YDNV = *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.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Các chỉ số phù hợp của mô hình cấu trúc đều đáp ứng yêu cầu (Hair & cộng sự 2014), cụ thể: CMIN/df=1,649 (<0,3); TLI=0,949 (>0,9); CFI=0,955 (>0,9); p=0,000 (<0,005); RMSEA= 0,042 (<0,05); GFI=0,886. Về các giả thuyết nghiên cứu có 14 trong số tổng số 20 giả thuyết đề xuất được ủng hộ (p<0,05), 6 giả thuyết bị bác bỏ (p>0,05).

Nhóm giả thuyết H1 và H2 phản ánh tác động của công bằng trong quy trình đánh giá thực hiện công việc và công bằng trong kết quả đánh giá thực hiện công việc đến sự sẵn sàng cho thay đổi thông qua cả 5 khía cạnh là cảm xúc với thay đổi, nhận thức của cá nhân về sự phù hợp của thay đổi, sự ủng hộ của lãnh đạo, khả năng thực hiện và lợi ích đánh đổi. Về tác động của công bằng trong quy trình đánh giá, các giả thuyết H1a, H1b, H1c, H1d, H1e đều được ủng hộ, trong đó tác động của công bằng trong quy trình đánh giá thực hiện công việc lên nhận thức về sự phù hợp của thay đổi là cao nhất ($\beta=0,793$), công bằng trong quy trình đánh giá thực hiện công việc cũng tác động nghịch lên nhận thức về lợi ích bị đánh đổi ($\beta= -0,599$). Đối với cùng một nhân tố phản ánh sự sẵn sàng thay đổi thì tác động của cảm nhận về công bằng trong quy trình đánh giá là cao hơn so với tác động của công bằng trong kết quả đánh giá. Kiểm định giả thuyết H2a và H2c, về tác động của công bằng trong kết quả đánh giá thực hiện công việc với cảm xúc với thay đổi và nhận thức về sự ủng hộ của lãnh đạo, đều cho thấy bị bác bỏ. Với nhóm giả thuyết H3, tác động của sự sẵn sàng cho thay đổi với ý định hành vi ủng hộ thay đổi, các giả thuyết H3a, H3d không được chấp nhận. Nhận thức về sự phù hợp của thay đổi, về sự ủng hộ của lãnh đạo và về lợi ích phải đánh đổi đều ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê với ý định ủng hộ thay đổi ($\beta=0,173$; $\beta=0,218$ và $\beta=-0,228$). Như vậy, nhận thức về lợi ích phải đánh đổi khi có thay đổi có tác động mạnh nhất đến sự ủng hộ của cá nhân đối với thay đổi của tổ chức. Đối với nhóm giả thuyết H4, tác động đến ý định nghỉ việc của cá nhân, 3 trong số 4 giả thuyết đề xuất là H4a, H4c, H4d được ủng hộ và đều thể hiện tác động nghịch của sự sẵn sàng cho thay đổi lên ý định nghỉ việc. 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). Nói cách khác, cảm xúc với thay đổi hay nhận thức của cá nhân về khả năng thực hiện thay đổi cũng như sự ủng hộ của lãnh đạo không có ý nghĩa đối với quyết định

thời việc khi tổ chức tiến hành thay đổi. Ý định nghỉ việc của cá nhân trong bối cảnh tổ chức thực hiện thay đổi bị tác động mạnh nhất bởi nhận thức về lợi ích phải đánh đổi của cá nhân khi có thay đổi đó ($\beta=0,288$). Đây là một tác động thuận chiều, lợi ích mất đi càng nhiều thì ý định nghỉ việc càng tăng lên. Giả thuyết về tác động nghịch của nhân tố ý định ủng hộ thay đổi với ý định nghỉ việc (H5) được chấp nhận với cường độ ảnh hưởng khá cao ($\beta=-0,528$, $p<0,05$). Các yếu tố thể hiện sẵn sàng thay đổi của cá nhân giải thích được 35,3% sự biến thiên về ý định ủng hộ thay đổi và chỉ giải thích được 31,9% sự biến thiên về ý định rời bỏ

Bảng 3: Kết quả kiểm định của mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Quan hệ	Ước lượng chuẩn hóa	P	Kết quả kiểm định
H1a	Cảm xúc thay đổi $\leftarrow$ Công bằng trong quá trình ĐGTHCV	0,501	***	Chấp nhận
H1b	Sự phù hợp $\leftarrow$ Công bằng trong quá trình ĐGTHCV	0,793	***	Chấp nhận
H1c	Sự ủng hộ $\leftarrow$ Công bằng trong quá trình ĐGTHCV	0,628	***	Chấp nhận
H1d	Khả năng thực hiện $\leftarrow$ Công bằng trong quá trình ĐGTHCV	0,557	***	Chấp nhận
H1e	Lợi ích đánh đổi $\leftarrow$ Công bằng trong quá trình ĐGTHCV	-0,599	***	Chấp nhận
H2a	Cảm xúc thay đổi $\leftarrow$ Công bằng trong kết quả ĐGTHCV	0,122	0,240	<i>Bác bỏ</i>
H2b	Sự phù hợp $\leftarrow$ Công bằng trong kết quả ĐGTHCV	0,145	0,048	Chấp nhận
H2c	Sự ủng hộ $\leftarrow$ Công bằng trong kết quả ĐGTHCV	0,080	0,274	<i>Bác bỏ</i>
H2d	Khả năng thực hiện $\leftarrow$ Công bằng trong kết quả ĐGTHCV	0,280	***	Chấp nhận
H2e	Lợi ích đánh đổi $\leftarrow$ Công bằng trong kết quả ĐGTHCV	-0,186	0,047	Chấp nhận
H3a	Ý định ủng hộ $\leftarrow$ Cảm xúc với thay đổi	-0,049	0,23	<i>Bác bỏ</i>
H3b	Ý định ủng hộ $\leftarrow$ Sự phù hợp	0,173	0,004	Chấp nhận
H3c	Ý định ủng hộ $\leftarrow$ Sự ủng hộ	0,218	0,003	Chấp nhận
H3d	Ý định ủng hộ $\leftarrow$ Khả năng thực hiện	0,085	0,217	<i>Bác bỏ</i>
H3e	Ý định ủng hộ $\leftarrow$ Lợi ích đánh đổi	-0,228	***	Chấp nhận
H4a	Ý định nghỉ việc $\leftarrow$ Cảm xúc với thay đổi	0,086	0,119	<i>Bác bỏ</i>
H4b	Ý định nghỉ việc $\leftarrow$ Sự phù hợp	-0,108	0,02	Chấp nhận
H4c	Ý định nghỉ việc $\leftarrow$ Sự ủng hộ	0,024	0,806	<i>Bác bỏ</i>
H4d	Ý định nghỉ việc $\leftarrow$ Khả năng thực hiện	0,085	0,005	<i>Bác bỏ</i>
H4e	Ý định nghỉ việc $\leftarrow$ Lợi ích đánh đổi	0,287	***	Chấp nhận
H5	Ý định nghỉ việc $\leftarrow$ Ý định ủng hộ	-0,528	***	Chấp nhận

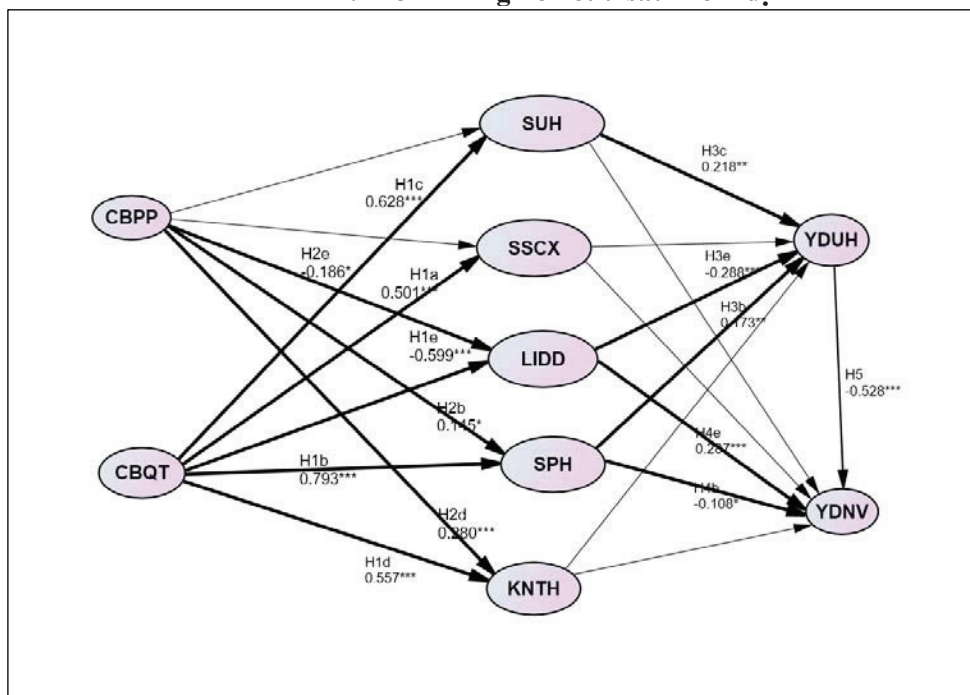
tổ chức của cá nhân.

4.3. Thảo luận kết quả

Trước đây, nghiên cứu của Holt & cộng sự (2007) kế thừa quan điểm của Armenakis & cộng sự (1993) về sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức và đã xây dựng thang đo về sự sẵn sàng cho thay đổi gồm có 4 thành phần nhận thức của cá nhân đối với thay đổi. Kết quả của nghiên cứu này đã khẳng định việc bổ sung thêm nhân tố cảm xúc trong đo lường sự sẵn sàng cho thay đổi là hoàn toàn phù hợp. Bộ thang đo cảm xúc với thay đổi này cũng đã được nghiên cứu chứng minh là có độ tin cậy và phù hợp để đo lường sự sẵn sàng cho thay đổi. Các phân tích EFA, CFA với chỉ số độ phù hợp của mô hình ($CFI>0,9$) và tính phân biệt và hội tụ của các quan sát đã cho thấy 3 quan sát của thang đo cảm xúc với thay đổi là khác biệt so với các thang đo về nhận thức theo Holt & cộng sự (2007).

Từ việc hoàn thiện thang đo về sẵn sàng cho thay đổi ở cấp độ cá nhân, nghiên cứu này đã phân tích tác động của công bằng trong đánh giá thực hiện công việc tới sự sẵn sàng thay đổi thể hiện ở cả phương diện nhận thức và phương diện cảm xúc của cá nhân về thay đổi. Đây là góc nhìn khá mới so với các nghiên cứu trước đây về tác động của CBTC với sự sẵn sàng cho thay đổi, như của Shah (2011). Kết quả này cũng cho thấy cả hai khía cạnh về CBTC là công bằng trong quy trình và công bằng kết quả đánh giá thực hiện công

Hình 2: Mô hình nghiên cứu sau kiểm định



Chú thích: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

việc đều có tác động đến sự sẵn sàng cho thay đổi ở cả góc độ phản ánh cảm xúc và nhận thức của cá nhân đối với thay đổi. Nghiên cứu còn có ý nghĩa khi cho thấy sự sẵn sàng cho thay đổi có tác động đến ý định hành vi ủng hộ thay đổi ($R^2=0,35$), từ đó khẳng định kết luận của Raftery & cộng sự (2013) xem ý định hành vi như là kết quả của sự sẵn sàng thay đổi là có cơ sở. Đối với tác động của sẵn sàng cho thay đổi và ý định nghỉ việc, dù chỉ có 2 trong số 5 giả thuyết được chấp nhận nhưng mô hình nghiên cứu đã cho thấy có tác động nghịch trong mối quan hệ này. Một cá nhân có mức độ sẵn sàng thay đổi cao thì ý định rời công ty sẽ giảm. Cụ thể ý định này sẽ tăng lên nếu lợi ích mà họ phải đánh đổi tăng lên ($\beta = 0,287$), hoặc họ cảm thấy thay đổi này không phù hợp với công ty hay với lợi ích của họ ($\beta = -0,108$). Kết quả này là khá tương đồng với các nghiên cứu của Holt & cộng sự (2007), Madsen & cộng sự (2005) khi các công trình này khẳng định sự sẵn sàng thay đổi tác động tích cực đến cam kết gắn bó của người lao động. Do vậy, với nghiên cứu này, bổ sung thêm một minh chứng xác nhận về vai trò trung gian của sự sẵn sàng thay đổi trong mối quan hệ giữa CBTC và ý định nghỉ việc của cá nhân. Trong đó, cho thấy rõ rệt nhất là tác động tích cực của các thành phần lợi ích phải đánh đổi và nhận thức về sự phù hợp với ý định nghỉ việc của cá nhân. Tác động rõ rệt của nhận thức về lợi ích phải đánh đổi trong sự sẵn sàng cho thay đổi cũng đã được Vakola (2014) nhắc tới trong nghiên cứu của mình.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Các kết quả nghiên cứu đã hoàn thiện và mở rộng thang đo về sự sẵn sàng của cá nhân với thay đổi tổ chức, nhân tố cảm xúc đã được bổ sung để đo lường sự sẵn sàng cho thay đổi. Kết quả kiểm định xác nhận sự sẵn sàng cho thay đổi được đo lường với cả thành tố cảm xúc và thành tố nhận thức là hoàn toàn phù hợp. Ngoài ra, nghiên cứu cũng khẳng định sự sẵn sàng cho thay đổi là một trạng thái tâm lý độc lập, đầu ra của sự sẵn sàng cho thay đổi là ý định ủng hộ thay đổi và ý định nghỉ việc. Cuối cùng, nghiên cứu cũng kiểm định mối quan hệ của công bằng trong đánh giá thực hiện công việc như là điều kiện để tăng cường mức độ sẵn sàng cho thay đổi đồng thời góp phần tăng cường hành vi ủng hộ tổ chức khi có thay đổi. Các cảm nhận về công bằng trong quy trình đánh giá thực hiện công việc và kết quả đánh giá thực hiện công việc có tác động tăng cường đến nhận thức của cá nhân với thay đổi từ đó gia tăng hành vi ủng hộ thay đổi cũng như giảm thiểu ý định bỏ việc của họ.

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy, sự sẵn sàng của cá nhân là trạng thái có thật của các cá nhân khi tổ chức

có thay đổi. Điều này gợi ý một số kiến nghị cho các nhà quản trị tại các doanh nghiệp nhà nước đang thực hiện chuyển đổi. Theo đó, làm cho người lao động cảm thấy thay đổi là phù hợp, thể hiện rõ sự ủng hộ của lãnh đạo, cân bằng lợi ích phải đánh đổi của cá nhân và lợi ích của thay đổi là tiền đề để xuất hiện các hành vi tích cực như ủng hộ thay đổi, giảm các hành vi tiêu cực. Ngoài ra, có thể gia tăng mức độ sẵn sàng cho thay đổi bằng cách hoàn thiện quá trình đánh giá thực hiện công việc theo hướng công bằng hơn cả về quy trình đánh giá và kết quả đánh giá.

Tài liệu tham khảo

- Achilles A. Armenakis, Harris, Stanley G, Mossholder, Kevin W (1993), 'Creating readiness for organizational change', *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975), *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Boston, USA: Addison - Wesley Press.
- Armenakis, A. A. & A. G. Bedeian (1999), 'Organizational change: A review of theory and research in the 1990s', *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2000), 'Making change permanent a model for institutionalizing change interventions', *Research in organizational change and development*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 12, 97-128.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007), 'Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables', *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bohlander, G. (2007), *Training and development: managing human resources* (14th), GEN, Manson, Ohio: South-Western.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948), 'Overcoming resistance to change', *Human relations*, 1(4), 512-532.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001), 'Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research', *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989), 'The development of an attitude toward change instrument', *Paper Presented at the Academy of Management Annual Meeting*, (22), 608- 263
- Fleury, J. (1994), 'The Index of Readiness: development and psychometric analysis', *Journal of Nursing Measurement*, 2(2), 143-154.
- Foster, R. D. (2010), 'Resistance, justice, and commitment to change', *Human resource development quarterly*, 21(1), 3-39.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, 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.
- Joseph F. Hair Jr. William C. Black Barry J. Babin Rolph E. Anderson (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson New International Edition 7th, p574
- Joseph P. Daly & Paul D. Geyer, (1994), 'The Role of Fairness in Implementing Large-Scale Change: Employee Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations', *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 623-638
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001), 'The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance', *Academy of Management journal*, 44(3), 557-569.
- Leventhal, G.S. (1976), 'Fairness in social relationships', *Contemporary topics in social psychology*, 211-239.

-
- Madsen, S.R., Miller, D. & John, C.R. (2005), 'Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?', *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-33.
- Maria Vakola & Nikolaou, I. (2005), 'Attitudes towards organizational change', *Employee relations*, 27(2), 160-174.
- Maria Vakola (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.
- Metselaar, E. E. (1997), *Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO*, Amsterdam: Vrije Universiteit, 187-201
- 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, 493-522.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991), *Performance appraisal: An organizational perspective*, Allyn & Bacon (3rd).
- Naimatullah Shah, (2011), 'A study of the relationship between organisational justice and employee readiness or change', *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3), 224-236.
- 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. (2007), 'Organizational change—overcoming resistance by creating readiness', *Development and learning in organizations: An international journal*, 21(5), 11-13.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009), 'Enhancing the success of organizational change' *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182.
- Skarlicki, D.P., Folger, R. (1997), 'Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice', *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-43.
- 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., & Poole, M. (1995), 'Explaining Development and Change in Organizations', *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000), 'Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace', *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.
- Wang Y, Jiang N, Zhang H, Liu Z (2021), 'Organizational justice, burnout, and turnover intention of social workers in China', *Journal of Social Work*, 21(3), 456-475.
- Weiner, B. J. (2020). *'A theory of organizational readiness for change'*. Handbook on implementation science, Edward Elgar Publishing, 215-232.