

ĐO LƯỜNG MỨC ĐỘ CĂNG THẲNG ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC CỦA VIÊN CHỨC TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC

TRẦN KIM DUNG* & TRẦN THỊ THANH TÂM**

Nghiên cứu thực hiện đo lường mức độ căng thẳng đối với công việc, sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) và dựa trên mẫu khảo sát từ 279 viên chức trong một số trường đại học trên địa bàn TP.HCM. Kết quả cho thấy thang đo bốn thành phần căng thẳng trong công việc của McCormick (1997) được kiểm định phù hợp ở VN. Trong đó, những yếu tố gây căng thẳng từ phía sinh viên và cá nhân viên chức không ảnh hưởng đến sự gắn kết đối với trường của viên chức. Kết quả nghiên cứu giúp cho lãnh đạo các trường đại học hiểu rõ các thành phần tạo căng thẳng và mối tương quan giữa căng thẳng trong công việc và sự gắn kết của viên chức, từ đó có các chiến lược phù hợp nhằm giảm căng thẳng và nâng cao mức độ gắn kết đối với nhà trường của viên chức.

Từ khoá: Căng thẳng trong công việc, sự gắn kết của viên chức, trường đại học

1. Mở đầu

Nghiên cứu về căng thẳng trong công việc ở các trường đại học thu hút sự quan tâm của nhiều tác giả trên thế giới: Jagdish Dua (1994); Cruise, Mitchell & Blix (1994); Kinman (1996); McCormick (1997); Nobile & McCormick (2005); Barkhuizen & Rothmann (2007); Halkos & Bousinakis (2010). Ở VN, chưa có nhiều các nghiên cứu trong lĩnh vực này. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đo lường căng thẳng trong công việc và mối quan hệ giữa căng thẳng và sự gắn kết đối với nhà trường của viên chức ở các trường đại học trong điều kiện ở VN.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm và tác hại của căng thẳng trong công việc

Căng thẳng là một khái niệm được sử dụng thường xuyên trong đời sống nhưng lại khó định nghĩa chính xác. Căng thẳng có thể được định nghĩa như “một quá trình tương tác giữa con người và môi trường, trong đó đương sự nhận định sự kiện từ môi trường là có tính chất đe dọa, có hại, và đòi hỏi

đương sự phải cố gắng sử dụng các tiềm năng thích ứng của mình (Lazarus, 1993). Sự căng thẳng trong công việc xảy ra khi người lao động bị tác động bởi một sự kiện từ môi trường làm việc có tính đe dọa, có hại đối với người lao động và buộc họ phải tìm cách thích nghi, ứng phó, khiến họ cảm thấy lo lắng, hồi hộp, thất vọng... Căng thẳng thuộc về những tác động của sự kiện từ bên ngoài hơn là từ bên trong cá nhân mỗi người mặc dù cùng một sự kiện có thể gây căng thẳng khác nhau ở mỗi người, tùy thuộc vào năng lực ứng phó với sự kiện của đương sự.

Tác hại của căng thẳng đến cá nhân người lao động thể hiện ở nhiều khía cạnh: (1) về sức khỏe: suy giảm thể lực và gia tăng bệnh tật; (2) về công việc: thái độ bất mãn, năng suất, chất lượng công việc kém; (3) về tình cảm: không kiểm soát được cảm xúc và dễ trầm cảm; (4) về tư duy suy nghĩ: khó tập trung, không sáng suốt; và (5) về hành vi: khó kiểm soát và dễ có hành vi gây hậu quả xấu cho bản thân và xã hội. Đối với tổ chức, căng thẳng có thể làm giảm năng suất, hiệu quả hoạt động và tăng tỷ lệ nghỉ việc.

* PGS.TS., Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

** ThS., Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

Email: tkd@ueh.edu.vn, tamthanh@ueh.edu.vn

2.2. Các thành phần gây căng thẳng trong công việc

Theo James Price (1997, 499), căng thẳng xuất hiện khi nhân viên không có khả năng thực hiện các yêu cầu của công việc và có 6 nhóm nguyên nhân tạo nên căng thẳng: (1) trách nhiệm công việc không rõ ràng; (2) thực hiện công việc ở các vai trò xung đột; (3) có quá nhiều việc; (4) không đủ nguồn lực để thực hiện; (5) công việc nguy hiểm; và (6) công việc không bảo đảm lâu dài.

Do đặc thù công việc, viên chức các trường đại học phải thường xuyên phải nâng cao trình độ, học hỏi, thu thập kiến thức mới, cập nhật thông tin mới, thường xuyên đổi mới chương trình giảng dạy, phương pháp giảng dạy, hình thức quản lý nhằm đảm bảo yêu cầu của chất lượng giáo dục và đáp ứng kỳ vọng và nhu cầu của xã hội. Điều này tạo thêm căng thẳng thêm cho họ so với các căng thẳng thông thường từ công việc.

Nghiên cứu của Cruise, Mitchell và Blix (1994) tiến hành tại Mỹ cho thấy 66% căng thẳng do áp lực về thời gian làm việc, phần còn lại do hạn chế trong thăng tiến nghề nghiệp, thông tin không được cung cấp đầy đủ, chuyên nghiệp, hiện đại, tiền lương thấp, khối lượng công việc nhiều, vai trò không rõ ràng, các yêu cầu từ công việc mâu thuẫn nhau, sự quản lý lỗi thời. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy những người làm việc trong ngành giáo dục bị căng thẳng hơn là những người làm việc trong các ngành nghề khác.

Kinman (1996) cho rằng căng thẳng trong công việc thuộc lĩnh vực giáo dục đại học xuất phát từ thiếu cơ hội thăng tiến và tiến bộ (91%), thiếu sự hỗ trợ cho hoạt động học thuật, nghiên cứu khoa học (89%), nhiệm vụ, công việc hành chính phiền hà (89%). Những căng thẳng đó làm cho họ cảm thấy bản thân không có khả năng làm việc hiệu quả và họ cảm thấy mình luôn trầm cảm và lo âu.

Nghiên cứu của Abouserie (1996) tại trường đại học Wales cũng cho thấy 74% đánh giá sự căng thẳng bắt nguồn từ công việc nhiều hơn là từ cuộc sống cá nhân của họ như thời gian làm việc, mối quan hệ với các đồng nghiệp, công việc giảng dạy, hướng dẫn đề tài, luận văn, thủ tục hành chính, phòng thí nghiệm không tốt, hội thảo... và các nhu

cầu của sinh viên, việc đối phó với các vấn đề cá nhân của sinh viên.

Trong tổng quan các nghiên cứu về căng thẳng, Nobile và McCormick (2005) chỉ ra các thành phần hay nguồn gốc của căng thẳng gồm có: công việc phức tạp, xung đột hoặc vai trò phân công công việc không rõ ràng, môi trường làm việc không đầy đủ, yêu cầu công việc cao, quan hệ không tốt với đồng nghiệp và sinh viên, thiếu sự hỗ trợ từ lãnh đạo, không khí làm việc và văn hoá không phù hợp, khối lượng công việc nhiều...

Các nguyên nhân chính gây căng thẳng đối với công việc trong các nghiên cứu trên đều được thể hiện trong thang đo khảo sát căng thẳng trong nghề nghiệp của giáo viên (TARSQ) của McCormick (1997) và được kiểm định lại trong nghiên cứu của Nobile & McCormick (2005) và có thể tóm tắt các thành phần nghiên cứu về căng thẳng trong Bảng 1.

Nobile và McCormick (2005) đã tổng hợp và phân loại tất cả các nguyên nhân gây căng thẳng trong trường học theo bốn khía cạnh: (1) Căng thẳng trong công việc từ phía sinh viên; (2) Căng thẳng trong công việc từ phía thông tin, môi trường làm việc; (3) Căng thẳng trong công việc từ phía công việc và cách điều hành quản lý của nhà trường; và (4) Căng thẳng trong công việc từ phía cá nhân.

Như vậy, bốn thành phần căng thẳng trong nghiên cứu của Nobile và McCormick (2005) đã bao hàm tất cả các thành phần chính gây căng thẳng và được sử dụng trong nghiên cứu này.

2.3. Sự gắn kết của nhân viên (Employee Engagement)

Khái niệm Employee Engagement đã được trao đổi tại câu lạc bộ của những người làm quản trị nhân lực chuyên nghiệp của VN (VN HR club) nhưng chưa tìm được từ dịch sang tiếng Việt chính xác hơn “Sự gắn kết của nhân viên”. Đây là một khái niệm mới, hiện đại được phát triển tiếp theo của khái niệm thỏa mãn với công việc và cam kết với tổ chức (Organizational Commitment). Theo Wikipedia, sự gắn kết của nhân viên thể hiện cấp độ cao của sở hữu khi họ muốn làm những gì họ có thể làm vì lợi ích của khách hàng bên trong, bên ngoài và vì thành công của toàn tổ chức. Theo Harter, Schmidt & Keyes (2003), sự gắn kết của nhân viên thể hiện sự tham gia tích cực, gắn kết và thỏa mãn với công việc

Bảng 1. Các thành phần ảnh hưởng đến sự căng thẳng trong công việc ở các trường

Stt	Thành phần gây căng thẳng	Cruise, Mitchell & Blix (1994)	Barkhuizen & Rothmann (2007)	Kinman (1996)	Abouserie (1996)	Nobile & McCormick (2005)
1	Thời gian làm việc nhiều/ khối lượng công việc nhiều	*	*		*	*
2	Thiếu cơ hội thăng tiến	*		*		*
3	Thiếu thông tin	*				*
4	Thu nhập thấp	*	*			*
5	Trách nhiệm cao	*			*	*
6	Quản lý hành chính lỗi thời	*	*	*	*	*
7	Xung đột cá nhân và công việc		*			*
8	Yêu cầu không ngừng học tập					*
9	Thiếu sự hỗ trợ từ phía nhà trường			*		*

của nhân viên. Kevin Aselstine và Keri Alletson (2006) cho biết trong thực tế, tập đoàn tư vấn Towers Perrin đo lường sự gắn kết của nhân viên thông qua 2 khía cạnh: (1) Trạng thái xúc cảm thể hiện sự thoả mãn cá nhân và nguồn cảm hứng có được từ công việc và là thành viên của tổ chức; và (2) Mỗi quan hệ giữa cá nhân và tổ chức. Báo cáo khảo sát toàn cầu 2011 của Blessingwhite (2011) đo lường sự gắn kết của nhân viên theo hai khía cạnh thoả mãn với công việc và đóng góp cho tổ chức.

Viên chức các trường đại học thuộc nhóm nghề nghiệp có trình độ học vấn cao trong xã hội, giảng dạy là một nghề đòi hỏi có cảm hứng cao trong công việc. Sự gắn kết của nhân viên trong nghiên cứu này thể hiện ở ba khía cạnh: (1) có cảm hứng, thiết tha trong công việc; (2) nỗ lực cao trong công việc; và (3) thoả mãn cao trong công việc.

Mối quan hệ giữa căng thẳng và sự gắn kết của nhân viên: Căng thẳng thường được coi là nguồn gốc làm giảm mức độ hài lòng trong công việc, làm giảm sự cam kết với tổ chức và đã được thực hiện trong nhiều nghiên cứu, như: Elangovan, 2001; Fairbrother & Warn, 2003; Jagdish K. Dua, 1994; Barkhuizen & Rothmann, 2007; Halkos & Bousinakis, 2010. Hiện chưa có nhiều nghiên cứu

chuyên sâu về ảnh hưởng của căng thẳng đến sự gắn kết (Engagement) của nhân viên.

2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Dựa theo mô hình nghiên cứu bốn thành phần căng thẳng của Nobile và McCormick (2005), tương ứng nghiên cứu có các giả thuyết:

H1: Sự căng thẳng trong công việc từ phía sinh viên có ảnh hưởng ngược chiều đến sự gắn kết của viên chức với trường.

H2: Sự căng thẳng trong công việc từ phía môi trường cơ sở vật chất có ảnh hưởng ngược chiều đến sự gắn kết của viên chức với trường.

H3: Sự căng thẳng trong công việc từ phía nhà trường có ảnh hưởng ngược chiều đến sự gắn kết của viên chức với trường.

H4: Sự căng thẳng trong công việc từ phía cá nhân có ảnh hưởng ngược chiều đến sự gắn kết của viên chức với trường.

3. Mẫu khảo sát

Đối tượng khảo sát là giảng viên và viên chức khối quản lý tại các phòng, ban, khoa trong trường Đại học Kinh tế TP.HCM, trường Đại học Mở TP.HCM, trường Đại học Ngân hàng, Đại học Kinh

tế - Luật, và một số trường đại học khác trên địa bàn TP.HCM.

Khảo sát thực hiện vào tháng 3 và tháng 4 năm 2011, thu hút được 279 người trả lời bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp, mẫu chọn theo cách thuận tiện. Trong đó có 155 giảng viên (55 %) và 124 viên chức các phòng ban, khoa; theo độ tuổi: 40% dưới 30 tuổi; 33% từ 30 đến 40 tuổi; 27% trên 40 tuổi; theo trình độ học vấn: 49% đại học, 41% thạc sĩ và 10% tiến sĩ; theo giới tính: 45 % nam, 55% nữ; theo thâm niên công tác: 42% dưới 5 năm; 26% từ 5 đến 10 năm; 32% trên 10 năm.

4. Thang đo và phương pháp xử lý số liệu

Thang đo 4 thành phần gây căng thẳng được phát triển từ thang đo của Nobile và McCormick (2005) và được điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của VN. Cụ thể:

Từ phía sinh viên có 4 biến: (1) Căng thẳng do quy mô, số lượng sinh viên tăng thêm; (2) mức độ yêu cầu của sinh viên ngày càng tăng; (3) sinh viên không chủ động trong việc tìm hiểu thông tin, thích giải đáp trực tiếp; và (4) những đòi hỏi không hợp lý, thái độ không đúng mực của một số sinh viên...

Từ phía thông tin, môi trường làm việc có 6 biến: (1) Căng thẳng do sự hạn chế của cơ sở vật chất; (2) thiếu các công cụ hỗ trợ làm việc (phần mềm, thư viện...); (3) không gian làm việc hạn hẹp, thiếu chỗ làm việc; (4) trách nhiệm công việc không rõ ràng; (5) sự phối hợp thông tin giữa các bộ phận không kịp thời; và (6) những mối quan hệ với đồng nghiệp.

Căng thẳng trong công việc từ phía công việc và cách điều hành quản lý của nhà trường có 6 biến, liên quan đến hai khía cạnh: (1) Đặc thù công việc, như công việc dễ mắc phải sai sót (chấm điểm, nhập điểm, lưu trữ, coi thi tuyển sinh...); khối lượng công việc quá nhiều, đòi hỏi luôn làm việc ngoài giờ; không có thời gian nghỉ ngơi hợp lý; và (2) cách quản lý điều hành nhà trường như quy trình quản lý hành chính và giám sát, đánh giá kết quả lỗi thời...

Căng thẳng từ phía cá nhân viên chức có 4 biến, do: (1) Áp lực từ yêu cầu học tập, nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức từ phía công việc; (2) công việc không phù hợp với năng lực, sở trường; (3) ít có cơ hội để phát triển và thăng tiến trong nghề nghiệp của

minh; và (4) gặp khó khăn trong việc sắp xếp, cân đối giữa công việc và cuộc sống cá nhân, gia đình...

Thang đo gắn kết của nhân viên có 3 biến tương ứng 3 thành phần: (1) Cảm hứng trong công việc; (2) nỗ lực cố gắng; và (3) hài lòng trong công việc được sử dụng. Thang đo Likert với 7 bậc được sử dụng, trong đó bậc 7 tương ứng với mức độ hoàn toàn đồng ý và bậc 1 tương ứng với mức độ hoàn toàn không đồng ý.

Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach Alpha của các thành phần thang đo, nghiên cứu thực hiện phân tích nhân tố khẳng định (CFA) đối với các thành phần của thang đo, mô hình đo lường, mô hình nghiên cứu. Các thang đo và mô hình đo lường, mô hình nghiên cứu được kiểm định về các tham số (Chi-square; độ tự do (df), giá trị p, các chỉ số CFI; GFI; TLI; RMSEA); độ tin cậy tổng hợp; tổng phương sai trích; tính đơn nguyên; giá trị hội tụ; và giá trị phân biệt phù hợp. Phương pháp ước lượng Maximum Likelihood (ML) được sử dụng để ước lượng các tham số do tất cả các biến đều có độ nhọn và độ chệch nằm trong khoảng [-1, +1].

Kiểm định thang đo Thang đo các thành phần căng thẳng có bốn thành phần với 16 biến, hệ số tin cậy Cronbach Alpha đều trong khoảng 0,874 đến 0,891. Trong kiểm định CFA, 3 thang đo thành phần căng thẳng (từ sinh viên, từ nhà trường, từ môi trường làm việc) đều có tham số phù hợp và thể hiện giá trị hội tụ, phân biệt, và là các thang đo có tính đơn nguyên nên mỗi thang đo được cộng trung bình để giảm tham số. Riêng thang đo căng thẳng từ cá nhân chỉ còn ba biến nên vẫn giữ các biến quan sát và kiểm định chung trong thang đo cùng các thành phần khác. Thang đo có kết quả phù hợp với các tham số Chi-square (20) = 53,114; p=0,000; GFI= 0,961; TLI=0,965; CFI= 0,981; RMSEA=0,077. Mối quan hệ giữa hai thành phần của thang đo nhỏ hơn 1 có ý nghĩa thống kê nên thang đo có giá trị phân biệt phù hợp.

Thang đo gắn kết với tổ chức có ba biến quan sát nên được kiểm định chung trong mô hình đo lường.

5. Kết quả kiểm định mô hình đo lường và mô hình nghiên cứu

Do mô hình nghiên cứu chỉ có hai khái niệm: các thành phần căng thẳng và sự gắn kết tổ chức nên

Bảng 2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường bằng CFA

	Số lượng thành phần	Độ tin cậy tổng hợp (pc)	Phương sai trích (pvc)	Trọng số tải	Kết quả kiểm định
Thang đo căng thẳng	4	0,8868	0,6643	0,8110	Đạt yêu cầu
Cơ sở vật chất	5	0,8643	0,5639	0,7452	Đạt yêu cầu
Sinh viên	4	0,8935	0,6797	0,8198	Đạt yêu cầu
Nhà trường	4	0,8636	0,6160	0,7795	Đạt yêu cầu
Cá nhân	3	0,8495	0,6533	0,8077	Đạt yêu cầu
Gắn kết của nhân viên	3	0,7871	0,5526	0,7427	Đạt yêu cầu

Mối tương quan			Ước lượng	SE	C.R.	1-r	(1-r)/SE	p
Môi trường	<-->	Đam mê	-0,674	0,059	-7,326	1,674	18,195	***
Sinh viên	<-->	Đam mê	-0,531	0,05	-6,423	1,531	18,519	***
Nhà trường	<-->	Đam mê	-0,665	0,055	-6,994	1,665	17,511	***
Cá nhân	<-->	Đam mê	-0,565	0,061	-6,201	1,565	6,406	***
Môi trường	<-->	Sinh viên	0,673	0,056	8,718	0,327	4,236	***
Môi trường	<-->	Nhà trường	0,788	0,061	8,859	0,212	2,383	***
Môi trường	<-->	Cá nhân	0,667	0,061	7,693	0,333	3,841	***
Sinh viên	<-->	Nhà trường	0,547	0,05	7,177	0,453	5,944	***
Sinh viên	<-->	Cá nhân	0,542	0,053	6,859	0,458	5,796	***
Nhà trường	<-->	Cá nhân	0,671	0,058	7,395	0,329	3,626	***

được kiểm định chung cả mô hình đo lường và mô hình nghiên cứu. Mô hình có các tham số phù hợp với Chi-square (43) = 113,757; $p=0,000$; GFI= 0,938; TLI=0,948; CFI= 0,966; RMSEA=0,077. Các thành phần căng thẳng có tương quan ngược chiều với đam mê công việc với giá trị trong khoảng -0,53 đến -0,67 với tất cả các giá trị $(1-r)/SE > 1,96$ thể hiện giá trị phân biệt của các khái niệm trong mô hình đo lường.

6. Kết quả

Kết quả đo lường ảnh hưởng của các thành phần tạo căng thẳng đến sự gắn kết của viên chức trong Bảng 2. Mức độ giải thích của các thành phần căng thẳng đến sự gắn kết của viên chức là 52% biến

thiên về mức độ gắn kết của viên chức trong các trường đại học.

Bảng 3. Ảnh hưởng của căng thẳng đến mức độ gắn kết của viên chức

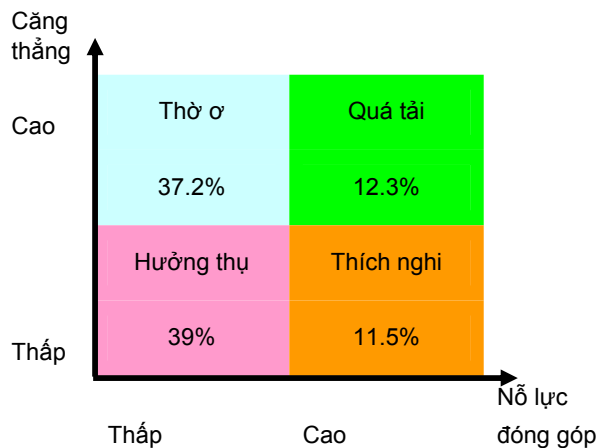
	Môi trường	Sinh viên	Nhà trường	Cá nhân
Mức độ gắn kết	-0,285	-0,110	-0,310	-0,110
Sig.	0,025	0,154	0,007	0,233

Như vậy chỉ có giả thuyết H2 và giả thuyết H3 được chấp nhận. Hai giả thuyết H1 và H4 không được chấp nhận.

Tổng hợp đánh giá mức độ căng thẳng trên thang điểm 7, với quy định: điểm trung bình dưới 4,5 là

không bị căng thẳng; từ 4,5 đến dưới 5 là hơi căng thẳng; từ 5 đến dưới 6 là căng thẳng; từ 6 đến dưới 6,5 là rất căng thẳng và từ trên 6,5 là đặc biệt căng thẳng. Kết quả cho thấy tất cả 16 biến khảo sát thuộc các yếu tố tạo căng thẳng đều có điểm trung bình từ 5,2 đến 5,78 thuộc nhóm căng thẳng, trong đó 3 yếu tố được nhận định căng thẳng cao nhất gồm có: (1) Yêu cầu, sắp xếp học tập, nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức từ phía công việc; (2) Những đòi hỏi không hợp lý, thái độ không đúng mực của một số sinh viên; và (3) Quy mô, số lượng sinh viên ngày càng tăng.

Có 136 người (48,7%) nhận định là công việc căng thẳng. Theo thống kê mô tả về mối quan hệ giữa mức độ căng thẳng và nỗ lực trong công việc để giúp trường thành công, có thể chia các viên chức thành 4 nhóm (Hình 1): (1) Hường thụ: Không nỗ lực đóng góp và không căng thẳng; (2) Thờ ơ: Căng thẳng cao nhưng không nỗ lực đóng góp; (3) Quá tải: Nỗ lực đóng góp cao, căng thẳng cao; và (4) Thích nghi: Nỗ lực đóng góp cao và không thấy căng thẳng



Hình 1. Mối quan hệ giữa nỗ lực đóng góp và căng thẳng trong công việc

7. Thảo luận kết quả

Kết quả cho thấy thang đo 4 thành phần căng thẳng trong công việc thuộc lĩnh vực giáo dục, đào tạo của McCormick (1997) đã được kiểm định là phù hợp trong điều kiện VN. Hai yếu tố căng thẳng từ môi trường làm việc; từ công việc và cách điều hành quản lý nhà trường được ghi nhận có tác động

có ý nghĩa thống kê đến sự gắn kết của viên chức. Căng thẳng từ sinh viên và từ chính cá nhân viên chức có tương quan từng cặp với gắn kết tổ chức ở mức độ 0,53 và 0,56 (Sig. <0,001), tuy nhiên sự tác động này suy giảm dưới sự tác động của căng thẳng từ các yếu tố thuộc về cơ sở vật chất của các trường, đặc thù công việc và cách quản lý đánh giá của trường.

Kết quả nghiên cứu ủng hộ kết quả nghiên cứu của Nobile và McCormick (2005), các thành phần của căng thẳng đều có tương quan với kết quả hành vi của viên chức; trong đó căng thẳng từ nhà trường tác động mạnh nhất.

Mức độ nỗ lực cố gắng cao hơn bình thường của viên chức vì thành công của các trường còn rất khiêm tốn: 23,6%, trong đó những người thuộc nhóm thích nghi có 12,1% còn 11,5% cảm nhận bị quá tải. Nhiều viên chức nói rằng họ nỗ lực hết mình trong công việc để giữ gìn uy tín và thương hiệu cá nhân hoặc vì đạo đức nghề nghiệp, không phải vì thành công của trường. Thêm vào đó, có thể những bất cập trong chế độ đãi ngộ theo quy định của Nhà nước như thu nhập từ trường đại học hầu như không khác biệt giữa viên chức xuất sắc hay viên chức bình thường đã làm giảm nhiệt tình của các viên chức đã có nhiều năm nỗ lực cố gắng vì nhà trường.

8. Đề xuất & gợi ý chính sách

Kết quả nghiên cứu cho thấy: Để giảm bớt căng thẳng trong công việc của giảng viên và viên chức khối quản lý, nhà trường nên ưu tiên cải thiện: (1) cách thức quản lý, điều hành, đánh giá; và (2) cơ sở vật chất của trường. Cụ thể, về cách thức quản lý, điều hành, đánh giá, nhà trường nên:

- Xác định quy mô đào tạo hợp lý và thông báo sớm kế hoạch giảng dạy, tránh tình trạng quá tải về số giờ giảng hoặc các kế hoạch giảng đột xuất khiến viên chức luôn làm việc ngoài giờ và không có thời gian nghỉ ngơi phù hợp.

- Cải tổ hoạt động của phòng tổ chức nhân sự. Thay vì chỉ giữ vai trò tuân thủ các quy định luật pháp trong việc quản lý đội ngũ viên chức, phòng nên chuyển sang cách tiếp cận quản trị nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả làm việc và đáp ứng yêu cầu hội nhập.

- Phát triển các quy trình làm việc chuẩn nhằm hạn chế sai sót trong công việc, đưa ra các quy định cụ thể trong phân công công việc, xác định rõ ràng các yêu cầu về công việc. Rà soát, loại bỏ các quy định mâu thuẫn giữa các phòng ban.

- Ứng dụng hệ thống cân bằng điểm (BSC) và chỉ số đánh giá kết quả chủ yếu (KPI) trong việc thiết lập mục tiêu và đánh giá kết quả làm việc của các trường, khoa, phòng ban và viên chức. Điều này có tác dụng kết nối mục tiêu chiến lược của trường với mục tiêu của các khoa và các phòng ban, kết nối mục tiêu tập thể và cá nhân và định lượng đo lường chính xác đóng góp của các tập thể, cá nhân cho mục tiêu phát triển của trường, kích thích viên chức nỗ lực hơn trong công việc.

- Ban hành sổ tay quy tắc làm việc và ứng xử trong trường đại học. Huấn luyện sinh viên kỹ năng học đại học, giúp sinh viên biết cách chủ động tìm kiếm thông tin, tài liệu.

- Kịp thời sử dụng các công nghệ kỹ thuật mới, phục vụ công việc quản lý, giảng dạy của nhà trường tạo môi trường làm việc hiện đại và thân thiện như:

+ Sử dụng phần mềm CRM để quản lý thông tin giảng viên và sinh viên, kịp thời nhắc nhở thời khoá biểu, các công việc cần làm, những thông tin cần biết, thời hạn nộp bài thi... tránh cho viên chức các sơ suất, sai sót đơn giản nhưng có thể gây hậu quả xấu.

+ Sử dụng các phần mềm phân công giao việc, định lượng ghi nhận kết quả công việc (giảng dạy, nghiên cứu khoa học, chấm thi...) và phối hợp với các phần mềm kế toán thay cho việc kê khai thành tích, làm kiểm điểm cá nhân cuối học kỳ và đánh giá thi đua khen thưởng theo kiểu gờ tay bỏ phiếu.

+ Tạo sự kết nối giữa thư viện của các trường đại học và trang bị phần mềm kiểm tra sự trùng hợp giữa các luận văn giúp viên chức mau chóng cập nhật kiến thức, nâng cao trình độ và kịp thời phát hiện những đề tài nghiên cứu, luận văn trùng lặp.

+ Tin học hoá tất cả các hoạt động quản lý sinh viên ở tất cả các hệ, các khâu, các cấp quản lý liên quan.

- Về cơ sở vật chất, các trường nên:

+ Trong quy hoạch xây dựng trường cần giảm thiểu việc di chuyển từ địa điểm này sang địa điểm

khác khiến viên chức, sinh viên mệt mỏi và không thể đến lớp đúng giờ, (chưa kể tình trạng kẹt xe nghiêm trọng trong thành phố khiến việc di chuyển thêm khó khăn, chậm trễ). Các trường nên có chỗ ngồi làm việc cho giảng viên, tạo điều kiện thuận lợi cho họ khi hướng dẫn sinh viên làm khoa luận tốt nghiệp, bài tập về nhà; có phòng cho các bộ môn giúp họ thuận lợi trong sinh hoạt học thuật, lưu trữ tài liệu của bộ môn và phát triển quan hệ giao lưu tiếp xúc giữa giảng viên trong bộ môn với sinh viên.

+ Chủ động sửa chữa, nâng cấp máy móc, phương tiện làm việc (máy đèn chiếu, quạt, đèn, micro, thư viện...) để viên chức, sinh viên có thể làm việc hiệu quả ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Abouserie, R. (1996), "Stress, Coping and Job Satisfaction in University Academic Staff", *Educational Psychology*, 16, 49-56.
- Aselstine K. & Keri Alletson (2006), "A New Deal for the 21st Century Workplace", *Ivey Business Journal Online*, www.iveybusinessjournal.com.
- Barkhuizen. N, S. Rothmann (2007), "Occupational Stress of Academic Staff in South African Higher Education Institutions", *South African Journal of Psychology*, 38(2), pp.321-336.
- Cruise A. G., R. J., Mitchell, B. M., & Blix, G. G. (1994), "Occupational Stress among University Teachers", *Educational Research*, 36, 157-169.
- Elangovan A.R. (2001), "Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis", *Leadership & Organization Development Journal* 22/4 [2001] 159-165
- Fairbrother Kerry & James Warn (2002), *Workplace Dimensions, Stress and Job Satisfaction*, School of Economics and Management, ADFA, Canberra, Australia.
- George Halkos & Dimitrios Bousinakis, "The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 5, 2010. pp. 415-431.
- Blessingwhite (2011), *Global Employee Engagement Report 2011*, <http://www.blessingwhite.com/eee-report.asp>
- Harter, James K., Frank L. Schmidt, and Corey L. M. Keyes (2003), *Well-Being in the Workplace and its Relationships to Business Outcomes*.
- Jagdish K. Dua (1994), "Job Stressors and Their Effects on Physical Health, Emotional Health and Job Satisfaction in a University", *Journal of Educational Administration*, Vol. 32 Iss: 1, pp.59-78
- Jia Lin Xie, John Schaubroeck, Simon S. K. Lam (2008), *Theories of Job Stress and the Role of Traditional Values: A Longitudinal Study in China*.
- Kerry Fairbrother & James Warn, "Workplace Dimensions, Stress and Job Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 1, 2003 pp. 8-21.
- Kinman, G. (1996), *Occupational Stress and Health Among Lecturers Working in Further and Higher Education*, London: National Association of Teachers in Further and Higher Education.
- Lazarus, R.S. (1993), "From Psychological Stress to The Emotions: A History of Changing Outlooks".
- McCormick, J. (1997), "Occupational Stress of Teachers: Biographical Differences in a Large School System", *Journal of Educational Administration*, 35 (1), 18-38.
- Nobile J, Cormick J (2005), *Job Satisfaction and Occupational Stress in Catholic Primary Schools*, A paper presented at the Annual Conference of the Australian Association for Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 32, pp. 160-77.
- James L. Price (1997), "Handbook of Organizational Measurement", *International Journal of Manpower* 18,4/5/6.
- Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement.