

Mối quan hệ giữa các đặc tính với hiệu quả làm việc nhóm trong lĩnh vực quản lý khai thác cảng hàng không Việt Nam

Nguyễn Thị Bích Châm

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM - cham.nguyen64@gmail.com

Dương Tiến Dũng

Tổng công ty Cảng hàng không VN - duongtiendung@vietnamairport.vn

Ngày nhận: 22/08/2014	Tóm tắt
Ngày nhận lại: 01/10/2014	Nghiên cứu nhằm xác định các đặc tính làm việc nhóm tác động đến hiệu quả làm việc nhóm trong lĩnh vực quản lý khai thác cảng hàng không Việt Nam (CHKVN). Dựa trên việc hệ thống các lý thuyết có liên quan và điều chỉnh lại cho phù hợp, tác giả phát hiện 15 sự khác biệt về các đặc tính làm việc nhóm so với mô hình gốc của Campion & cộng sự (1993) và hiệu quả làm việc nhóm được xác định dựa trên 2 thành phần là: Năng suất nhóm, và sự thoả mãn của nhân viên. Tiếp đến, nghiên cứu định lượng tiến hành thu thập 434 mẫu bằng phương pháp phân tầng theo tỉ lệ và phân tích hai mô hình hồi quy bội. Kết quả đã chỉ ra 14 đặc tính cần chú trọng giúp gia tăng hiệu quả làm việc nhóm.
Ngày duyệt đăng: 03/10/2014	Abstract
Mã số: 0814-M-09	The research aims at identifying characteristics of teamwork that affect the teamwork effectiveness in management and exploitation of airports in Vietnam. Applying relevant theories adjusted through interviews with experienced experts, the research find 15 differences in characteristics of teamwork from original model. Teamwork characteristics are determined by seven constructs and two of them are new ones: commitment to other members and organization of learning. Teamwork effectiveness is determined by two constructs: team productivity and member satisfaction. The quantitative research employs proportionate stratified sampling to gather 434 samples and applies two multiple regression models. The results identify 14 characteristics that can help improve the team work effectiveness.
Từ khóa: Làm việc nhóm, đặc tính làm việc nhóm, hiệu quả làm việc nhóm.	
Keywords: Teamwork, characteristics of teamwork, teamwork effectiveness.	

1. GIỚI THIỆU

Ngày nay, các doanh nghiệp nhà nước đã kiên quyết thực hiện tái cơ cấu, trọng tâm là cổ phần hóa nhằm phát huy sức mạnh nội lực, nâng cao trình độ quản lý, chú trọng các phương thức làm việc hiệu quả nhằm gia tăng sức mạnh, giá trị của doanh nghiệp. Đặc biệt, lĩnh vực quản lý khai thác CHKVN đã có nhiều chính sách đổi mới nhằm xóa bỏ độc quyền và các chính sách tạo ra bất bình đẳng trong kinh doanh.

Khi thị trường không có cạnh tranh, để tồn tại các doanh nghiệp chỉ cần sản xuất với năng suất cao, chất lượng ổn định nên hệ thống phương pháp quản trị theo quá trình (MBP) được sử dụng là hoàn toàn phù hợp. Với phương pháp MBP, nhà quản trị cần ban hành hệ thống các chính sách, nội quy rõ ràng và mỗi người tham gia vào hệ thống đó phải tuân thủ đúng các quy tắc làm việc; khi đó nhà quản trị cấp cao sẽ điều hành được toàn bộ hệ thống. Các thành viên có thể làm việc độc lập, không nhất thiết phải phối hợp với nhau thành các nhóm làm việc mà hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp vẫn đạt được yêu cầu.

Khi tham gia vào nền kinh tế thị trường, để tồn tại các doanh nghiệp phải sản xuất ra các sản phẩm dịch vụ mà thị trường cần chứ không phải cái mà doanh nghiệp có. Doanh nghiệp phải đổi mới và chuyển từ MBP sang “quản trị theo mục tiêu” (MBO). Quy trình này đòi hỏi tính kết nối và cộng tác cao giữa các thành viên, nên hiệu quả làm việc nhóm trở thành yếu tố quan trọng cho sự thành công. Vì thế, nghiên cứu các đặc tính làm việc nhóm có tác động đến hiệu quả làm việc nhóm là cần thiết. Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra mối quan hệ này, tuy nhiên có rất ít nghiên cứu tại VN. Do đó, cần thực hiện một nghiên cứu lập lại để khám phá, bổ sung và hoàn thiện mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa các đặc tính làm việc nhóm với hiệu quả làm việc nhóm.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Nhóm, đặc tính làm việc nhóm và hiệu quả làm việc nhóm

Nhóm là hai hay nhiều cá nhân, có tác động qua lại và phụ thuộc lẫn nhau, đến với nhau để đạt được các mục tiêu cụ thể (Robbins & Judge, 2008). Hay nhóm là tập thể có ít nhất hai cá thể, hoạt động tương tác và phụ thuộc lẫn nhau để cùng đạt những mục tiêu xác định (Robbins & Judge, 2012). Nhóm làm việc chủ yếu tương tác để chia sẻ thông tin và ra quyết định; từ đó mỗi thành viên làm việc theo trách nhiệm mà họ đã đề ra.

Nhóm là tập hợp các cá nhân nỗ lực phối hợp với nhau. Ngược lại, đội là nhóm người có mục đích chung và một số mục tiêu đầy thách thức. Thành viên của đội thường cam kết với nhau hướng đến mục tiêu chung. Điều này không những tạo ra trách nhiệm chung mà còn tạo ra một liên kết và động lực mạnh mẽ để thực hiện (Sisson, 2013). Các thành viên của đội có những cam kết và mục tiêu chung, vai trò và trách nhiệm được xác định rõ ràng, mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên, kỹ năng bổ sung cho nhau và chịu trách nhiệm chung. Các thành viên có khả năng cho kết quả tốt hơn là khi làm việc cá nhân.

Bảng 1. Tương đồng và khác biệt giữa nhóm và đội

	NHÓM	ĐỘI
KHÁC BIỆT	Tập trung mạnh, rõ ràng vào sự lãnh đạo	Vai trò lãnh đạo được chia sẻ
	Trách nhiệm cá nhân	Trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm chung
	Mục tiêu của nhóm giống như sứ mạng tổ chức	Mục tiêu của đội là cụ thể, được đội định nghĩa và thiết lập
	Làm việc cá nhân	Làm việc tập thể
	Điều hành những cuộc họp hiệu quả	Khuyến khích thảo luận mở và những cuộc họp giải quyết vấn đề một cách tích cực
	Đo lường hiệu quả một cách gián tiếp thông qua các ảnh hưởng của nó với người khác	Đo lường hiệu suất một cách trực tiếp bằng cách đánh giá kết quả thực hiện tập thể
	Thảo luận, quyết định và ủy quyền	Thảo luận, quyết định và làm việc thực tế chung với nhau

TƯƠNG ĐỒNG:

Có hơn 2 người. Ảnh hưởng trực tiếp trong thời gian dài. Có những quy tắc tiêu chuẩn và giá trị cụ thể. Có những vai trò cụ thể.

Nguồn: Katzenbach & Smith (1993)

Theo nghiên cứu của Katzenbach & Smith (1993) về đội và nhóm, cùng với việc phân tích các khái niệm, dữ liệu thứ cấp và bối cảnh nghiên cứu tại Tổng công ty Cảng hàng không VN, tác giả cho rằng hướng tiếp cận các đặc tính làm việc nhóm được xem là phù hợp với các tổ chức doanh nghiệp nhà nước trong giai đoạn hiện nay. Tuy nhiên, với xu hướng hội nhập và áp lực cạnh tranh ngày càng cao của ngành hàng

không đòi hỏi các hoạt động của nhóm phải mang các tính chất đặc trưng của đội. Vì thế tác giả, đã dựa trên các đặc tính làm việc của đội để phát triển mô hình nghiên cứu.

Đặc tính là các điểm nổi bật dùng để phân biệt một sự vật, con người hay hiện tượng. Các đặc tính làm việc nhóm được trình bày theo lý thuyết Campion & cộng sự (1993) bao gồm 5 thành phần được xây dựng từ các đặc tính làm việc nhóm có tác động đến hiệu quả làm việc nhóm: (1) Thiết kế công việc; (2) Sự phụ thuộc lẫn nhau; (3) Bối cảnh; (4) Cấu tạo nhóm; và (5) Quá trình. Rasker & cộng sự (2001) đã đề xuất một khuôn khổ lý thuyết được gọi là mô hình TNO gồm có 5 thành phần: Tình huống, tổ chức, nhóm, cá nhân và nhiệm vụ tác động đến hiệu quả làm việc nhóm. Các biến quan sát là các đặc tính làm việc nhóm có tác động đến hiệu quả làm việc nhóm thông qua biến trung gian là làm việc nhóm. Robbins & Judge (2008) đã xây dựng một mô hình quá trình thành lập nhóm làm việc hiệu quả dựa trên 4 khái niệm chính: (1) Bối cảnh; (2) Thành phần; (3) Thiết kế công việc; (4) và Quá trình xử lý. Đây có thể xem là một mô hình nghiên cứu tương đối đầy đủ, tổng kết được các yếu tố tạo nên nhóm làm việc hiệu quả.

Tài liệu huấn luyện nội bộ SAGS (2010), làm việc nhóm trong lĩnh vực quản lý khai thác CHKVN mang một vài đặc điểm được liệt kê tại Bảng 2.

Bảng 2. Thành phần/đặc tính làm việc nhóm có liên quan hiệu quả làm việc nhóm

Biến độc lập	1	2	3	4	Biến độc lập	1	2	3	4
(1) Thiết kế công việc:	x	x	x	x	(3) Bối cảnh:	x	x	x	x
Mức độ tự quản lý			x	x	Mức độ huấn luyện nhóm			x	x
Sự tham gia của các thành viên nhóm			x	x	Tinh thần học tập các thành viên				
Tính đa dạng các nhiệm vụ được giao	x	x	x		Hỗ trợ quản lý			x	x
Tầm quan trọng của các nhiệm vụ	x	x	x	x	Truyền thông, hợp tác giữa các nhóm.			x	x
Tính đồng nhất trong nhiệm vụ		x	x		Đủ nguồn lực		x		
Cấu trúc nhiệm vụ	x	x		x	Năng lực lãnh đạo và cơ cấu tổ chức	x	x		x
					Bầu không khí tin cậy		x		x

(2) Phụ thuộc lẫn nhau:	x	x	x	x	(5) Quá trình:	x	x	x	x
Đối với nhiệm vụ	x		x	x	Sức mạnh tinh thần		x	x	x
Đối với các mục tiêu	x	x	x	x	Mức độ ủng hộ của xã hội	x		x	
Thông tin phản hồi và phần thưởng.	x	x	x	x	Lượng công việc chia sẻ		x	x	x
(4) Cấu tạo nhóm:	x	x	x	x	Truyền thông hợp tác trong nhóm	x		x	x
Mức độ không đồng nhất nhóm	x	x	x		Mục tiêu cụ thể	x	x		x
Mức độ linh hoạt của các thành viên nhóm		x	x	x	Mục đích chung		x	x	
Quy mô nhóm.	x	x	x		Mức độ xung đột		x		
Mức độ yêu thích làm việc nhóm		x	x						

Ghi chú: 1. Rasker & cộng sự (2001); 2. Robbins & Judge (2008); 3. Campion & cộng sự (1993); 4. Tài liệu huấn luyện nội bộ về làm việc nhóm - SAGS (2010).

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Nghiên cứu này sử dụng các thành phần khái niệm và đặc tính làm việc nhóm của Campion & cộng sự (1993) do sự đầy đủ các đặc tính làm việc nhóm mà những mô hình nghiên cứu trước có đề cập, và sự phù hợp với điều kiện và phạm vi nghiên cứu của đề tài này thông qua phân tích các dữ liệu thứ cấp về làm việc nhóm.

Hiệu quả làm việc nhóm: Là mức độ nhóm làm việc đáp ứng sự mong đợi hoàn thành công việc của các đối tác, nhà quản lí, khách hàng và những người khác. Khi đó tiếp tục đáp ứng các kì vọng của những thành viên làm việc trong nhóm (Sundstrom, 1999a).

Talent Institute cho rằng hiệu quả làm việc nhóm dựa trên ba vấn đề. Một là, kết quả đầu ra được đánh giá là đáp ứng hoặc vượt qua sự mong đợi. Hai là, các nhóm vẫn có thể thực hiện các chức năng một cách có hiệu quả sau khi đã hoàn thành các nhiệm vụ chung. Ba là, nếu các thành viên hài lòng với những nỗ lực của họ, nếu có được kinh nghiệm tốt và thời gian bỏ ra cho những công việc bình thường xứng đáng với các nỗ lực thì nhóm đã làm việc có hiệu quả. Đánh giá hiệu quả làm việc nhóm thông qua mô hình chuẩn đoán cấp độ nhóm của Nguyễn Hữu Lam (2013) gồm các yếu tố: Chất

lượng sản phẩm và dịch vụ, năng suất, tính bền vững của nhóm, sự thoả mãn của nhân viên với công việc. Salas & cộng sự (1992) cho rằng có 3 yếu tố để đánh giá hiệu quả làm việc nhóm gồm: (1) Kết quả nhiệm vụ có thể chấp nhận được; đánh giá kết quả thực hiện so với mục tiêu ban đầu đặt ra được cá nhân hoặc tổ chức chấp nhận; (2) Tính vững chắc của nhóm; và (3) Nhu cầu của các thành viên được hài lòng.

Cuối cùng, Campion & cộng sự (1993) đo lường hiệu quả làm việc nhóm dựa trên 3 khía cạnh: Năng suất nhóm, sự thoả mãn của nhân viên, và sự đánh giá của quản lí. Qua các lí thuyết được trình bày, thành phần dùng để đánh giá hiệu quả làm việc nhóm được tác giả sử dụng là:

- *Năng suất nhóm*: Là kết quả thực hiện so với mong đợi, tính bền vững của nhóm, nguồn lực được phát huy tối đa, hiệu quả và hiệu suất làm việc.

- *Sự thoả mãn của nhân viên*: Khi đánh giá sự thoả mãn đối với công việc của nhân viên đối với biến phụ thuộc, Nguyễn Hữu Lam (2007) đã giới thiệu 4 yếu tố nhằm xác định: Công việc thách thức sự thông minh, phần thưởng công bằng, điều kiện làm việc thuận lợi và sự ủng hộ đồng nghiệp. Nghiên cứu lựa chọn cách tiếp cận này để đo lường biến phụ thuộc.

Bảng 3. Các yếu tố quan sát hiệu quả làm việc nhóm

Biến phụ thuộc	Sundstrom (1999)	Talent Institute	Nguyễn Hữu Lam (2007)	Salas & cộng sự (1992)	Campion & cộng sự (1993)	Robbins & Judge (2008)	Dữ liệu thứ cấp
Năng suất nhóm			x		x	x	x
Kết quả đầu ra đáp ứng sự mong đợi	x	x	x	x	x	x	x
Tính bền vững nhóm	x	x	x	x			
Nguồn lực được phát huy tối đa					x	x	x
Hiệu suất làm việc: Thực hiện đúng phương pháp, quy trình nghiệp vụ			x		x	x	x

Hiệu quả làm việc:		X		X	X	X
Làm đúng những việc cần làm						
Sự thoả mãn của nhân viên	X	X	X	X	X	X
Công việc thách thức sự thông minh		X		X	X	X
Phản thưởng công bằng		X		X	X	X
Điều kiện làm việc thuận lợi		X		X	X	X
Sự ủng hộ của đồng nghiệp		X		X	X	X
Đánh giá của quản lí				X	X	

Nguồn: Phân tích của tác giả

2.2. Sự ảnh hưởng của văn hóa đến vấn đề làm việc nhóm tại VN

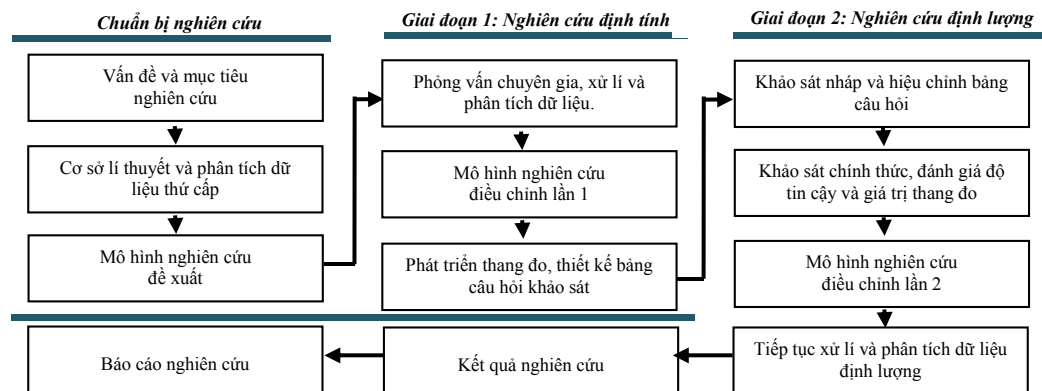
Quan điểm về làm việc nhóm không nên áp dụng một cách rập khuôn, cần phải được vận dụng trên nền tảng các lí thuyết và có xem xét đến sự ảnh hưởng của yếu tố khác biệt về văn hóa vào bối cảnh nghiên cứu tại VN. Nhằm vận dụng lí thuyết một cách hợp lí, tác giả đã xem xét các vấn đề văn hóa ảnh hưởng đến làm việc nhóm dựa trên nghiên cứu của Nguyen & Tran (2013); Quang, Swierczek & Chi (1998) gồm:

- Khoảng cách quyền lực: VN có khoảng cách quyền lực cao, vai trò của lãnh đạo không được chia sẻ.
- Chủ nghĩa cá nhân/tập thể: Làm việc nhóm tại VN, có xu hướng theo chủ nghĩa tập thể.
- Mức độ e ngại rủi ro: Văn hóa làm việc nhóm VN có xu hướng né tránh sự thay đổi.
- Nam tính/nữ tính: Xã hội VN có đặc điểm nữ tính, nhà quản lí phân đầu cho sự đồng thuận, bình đẳng, đoàn kết và chất lượng công việc.

- Cuối cùng xét về định hướng ngắn hạn/dài hạn: Người VN thường xây dựng các mối quan hệ trong dài hạn, sử dụng thời gian làm việc để xây dựng các mối quan hệ trước tiên, sau đó mới chú trọng đến các yếu tố năng suất làm việc.

Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa vào các mô hình nghiên cứu của Champion & cộng sự (1993), Rasker & cộng sự (2001), Robbins & Judge (2008), nghiên cứu đề xuất sử dụng mô hình của Champion & cộng sự (1993) để phân tích mối quan hệ các đặc tính làm việc nhóm với hiệu quả làm việc nhóm.



Hình 1. Quy trình nghiên cứu tổng thể

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu tổng thể

Nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn: Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh, bổ sung và phát triển thang đo trong mô hình gốc của Champion & cộng sự (1993); tiếp đến, nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định thang đo, và kết luận giả thuyết.

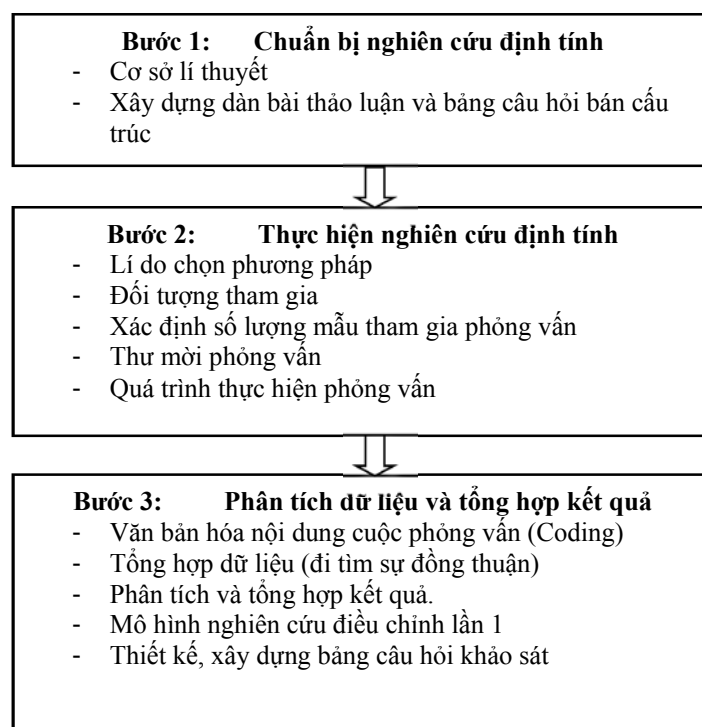
3.2. Thiết kế nghiên cứu định tính

Bước 1: Dùng dàn bài thảo luận và bảng câu hỏi cho cuộc phỏng vấn bán cấu trúc.

Bước 2: Dùng kỹ thuật phỏng vấn tay đôi để thu thập ý kiến từ 8 chuyên gia (CG). Các CG đều có trình độ, kinh nghiệm tại các bộ phận khác nhau trong lĩnh vực khai thác CHKV. Thời gian phỏng vấn trung bình là 60 phút. Bắt đầu từ CG05, áp dụng

hình thức phỏng vấn phi cấu trúc. Bảng câu hỏi được điều chỉnh 3 lần. Điểm bão hòa xác định tại người thứ 6 và dừng phỏng vấn tại chuyên gia thứ 8.

Bước 3: Văn bản hóa các nội dung phỏng vấn. CG không cho phép ghi âm, nên được CG xác nhận lại bằng văn bản các nội dung trao đổi. Việc mã hóa các thông tin được phân thành 3 nhóm: Thông tin xác nhận (chấp nhận hay loại bỏ), thông tin phát



hiện mới, và thông tin cần điều chỉnh. Sau cùng, tổng hợp thông tin và đi tìm sự đồng thuận về các vấn đề quan sát. Thông tin đạt sự đồng thuận khi tỉ lệ phải đạt được từ 75% sự nhất trí (Chu & Hwang, 2007).

Hình 2. Quy trình nghiên cứu định tính

3.3. Thiết kế nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu tiến hành khảo sát nháp 15 đối tượng để điều chỉnh các thang đo, khái niệm cho phù hợp trước khi tiến hành khảo sát chính thức. Đối tượng khảo sát là CB-CNV đang làm việc theo nhóm, được lựa chọn theo phương pháp phân tầng theo tỉ lệ. Kích cỡ mẫu dự kiến là 400. Phạm vi tiến hành khảo sát là các cơ quan đơn vị khối phòng ban chức năng Tổng công ty, 22 chi nhánh cảng hàng không và các công ty trực

thuộc Tổng công ty Cảng hàng không VN. Để có số lượng mẫu có giá trị theo yêu cầu, tác giả chuẩn bị 550 bảng câu hỏi và các hướng dẫn cần thiết. Thời gian tiến hành diễn ra trong hai tuần tháng 06/2014 và thu nhận qua đường công văn.

Phân tích mô hình nghiên cứu: Đây là mô hình hồi quy đa biến (MVR), khi đó: $COV(Y_i, Y_j)=0, \forall i \neq j$ (Steven, 2002). Với giả định trên, mô hình nghiên cứu này thực chất là một tập hợp hai mô hình hồi quy bội (MLR).

Xử lý và phân tích dữ liệu định lượng: Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, độ giá trị thang đo bằng phân tích EFA. Phân tích hồi quy và kiểm định các giả thuyết.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Kết quả nghiên cứu định tính

Bảng 4. Tóm tắt các phát hiện trong nghiên cứu định tính

Tác động	Tỉ lệ đồng thuận	Kết quả nghiên cứu định tính
Điều chỉnh	100%	Điều chỉnh tên gọi là "Quá trình xử lý nhóm" – Ký hiệu QT
Tách biến	100%	Tách ra thành: Sự phụ thuộc lẫn nhau đối với thông tin phản hồi và sự phụ thuộc lẫn nhau đối với phần thưởng.
Đề xuất	100%	Tinh thần học tập các thành viên nhóm đạt được sự đồng thuận cao (100%)
Chấp nhận	100%	Phát hiện mới là: Cấu trúc nhiệm vụ
Chấp nhận	100%	Phát hiện mới là: Năng lực của các thành viên
Chấp nhận	100%	Phát hiện mới là: Tính cách các thành viên
Chấp nhận	100%	Phát hiện mới là: Năng lực lãnh đạo
Chấp nhận	75%	Phát hiện mới là: Bầu không khí tin cậy
Xem xét lại		Phát hiện mới: Mục đích chung được loại bỏ khi phỏng vấn các chuyên gia lần 2 qua điện thoại.
Lần 2: Loại bỏ	38%	
Chấp nhận	75%	Phát hiện mới là: Mục tiêu cụ thể
Chấp nhận	75%	Phát hiện mới là: Mức độ xung đột
Loại bỏ	0%	Tính đồng nhất trong nhiệm vụ

Loại bỏ	25%	Mức độ không đồng nhất nhóm
Loại bỏ	25%	Quy mô nhóm tương đối
Thu gọn	100%	Thu gọn hai thành phần khái niệm biến phụ thuộc là năng suất nhóm và sự thoả mãn nhân viên.

Nguồn. Phân tích của tác giả

Kết quả nghiên cứu định tính (Bảng 4) giúp thực hiện điều chỉnh mô hình nghiên cứu. Đối với biến độc lập, từ 19 đặc tính được trình bày theo mô hình của Champion & cộng sự (1993), kết quả nghiên cứu định tính đã giúp phát hiện thêm 9 đặc tính và loại bỏ 3 đặc tính, điều chỉnh còn 25 đặc tính làm việc nhóm. Đối với biến phụ thuộc, từ 3 thành phần khái niệm về hiệu quả làm việc nhóm, kết quả nghiên cứu định tính đã điều chỉnh còn lại 2 thành phần khái niệm là: (1) Năng suất nhóm; và (2) Sự thoả mãn của nhân viên.

4.2. Kết quả nghiên cứu định lượng

Mô tả 434 mẫu khảo sát đạt yêu cầu tại Bảng 5

Bảng 5. Thống kê mô tả

Tiêu chí	Tỉ lệ %	Mẫu phân tầng theo tỉ lệ	Tỉ lệ %
Giới tính Nam	63,36	Chuyên môn, nghiệp vụ	
Nhóm tuổi từ 25-35 tuổi	51,61	NV hành chính gián tiếp	19,59
Trình độ học vấn đại học	53,46	NV ANAT-PCCC	19,35
Thâm niên trên 5 năm	55,99	NV quản lí hoạt động bay	6,68
Vị trí công việc		NV phục vụ mặt đất	21,43
Trực tiếp SXKD	78,57	NV lái xe, vận hành	6,68
Khởi hành chính gián tiếp	21,43	NV kĩ thuật, bảo trì, sửa chữa	19,59
Chức vụ/chức danh		NV lao động giản đơn	6,68
Quản lí	22,35	Nội dung câu hỏi dễ hiểu, rõ ràng	79,46
Chuyên viên / nhân viên	77,65	Trạng thái tập trung trả lời	95,04
Mẫu thu nhận từ chi nhánh cấp 1	30,88	Nội dung NC là vấn đề quan tâm:	87,82

Nguồn. Tính toán từ dữ liệu khảo sát

Đánh giá độ tin cậy thang đo các thành phần thông qua giá trị Cronbach's Alpha: Các thành phần đều có Cronch's Alpha $> 0,6$ và tương quan biến tổng $< 0,3$ nên đều đạt độ tin cậy (Nunnally & Bernstein, 1994). Các biến D1- Mức độ tự quản lí nhóm, C5.1, C5.2 - Năng lực các thành viên nhóm bị loại bỏ do hệ số tương quan biến tổng không đạt yêu cầu, cơ sở lí thuyết, dữ liệu thứ cấp, kết quả phỏng vấn chuyên gia và giá trị nội dung chưa phù hợp. Với C6- Tính cách các thành viên mặc dù có hệ số tương quan biến tổng không đạt yêu cầu nhưng đây là đặc tính luôn được các chuyên gia nhắc đến (100%) nên được giữ lại.

Bảng 6. Giá trị Cronbach's Alpha biến độc lập và phụ thuộc

Thành phần khái niệm	Lần	Giá trị	Số QS
D. Thiết kế công việc	2	0,692	6
I. Sự phụ thuộc lẫn nhau	1	0,651	5
C. Cấu tạo nhóm	3	0,702	6
B. Bối cảnh	1	0,836	8
P. Quá trình xử lý nhóm	1	0,825	8
N. Năng suất nhóm	1	0,772	6
T. Sự thoả mãn của nhân viên	1	0,807	6

Nguồn: Tính toán từ dữ liệu khảo sát

Phân tích EFA biến phụ thuộc: Năng suất nhóm và sự thoả mãn của nhân viên, có 2 biến quan sát được loại bỏ. Đối với năng suất nhóm: Hệ số KMO = 0,781 (Sig. = 0,000, $\alpha = 0,05$), TVE = 50,619% (loại bỏ biến N2 - tính bền vững của nhóm). Đối với sự thoả mãn của nhân viên: Hệ số KMO = 0,827 (Sig. = 0,000, $\alpha = 0,05$). TVE = 59,126 % (loại biến T1.2 - Công việc thách thức, không dễ cũng không quá khó). Hệ số tải nhân tố của các biến quan sát $> 0,50$.

Phân tích EFA các biến độc lập: Nghiên cứu đã thực hiện 4 lần phân tích EFA sau khi lần lượt loại bỏ các biến: P7 - Mức độ xung đột; B7 - Bầu không khí tin cậy; D6 - Cấu trúc nhiệm vụ; I1.1 - Các thành viên tương tác lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ. Trong lần phân tích EFA lần 5, hệ số KMO = 0,885 (Sig. = 0,000; $\alpha = 0,05$) cho thấy đủ điều kiện cho việc phân tích nhân tố thích hợp, TVE = 59,069 %. Phân tích ma trận thành phần đã được xoay, các biến quan sát có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,50. Số thành

phần rút trích nhân tố là 7 thành phần khái niệm trong đó có 2 thành phần mới là: GK và HT (Bảng 7).

Bảng 7. Tổng hợp kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) biến độc lập

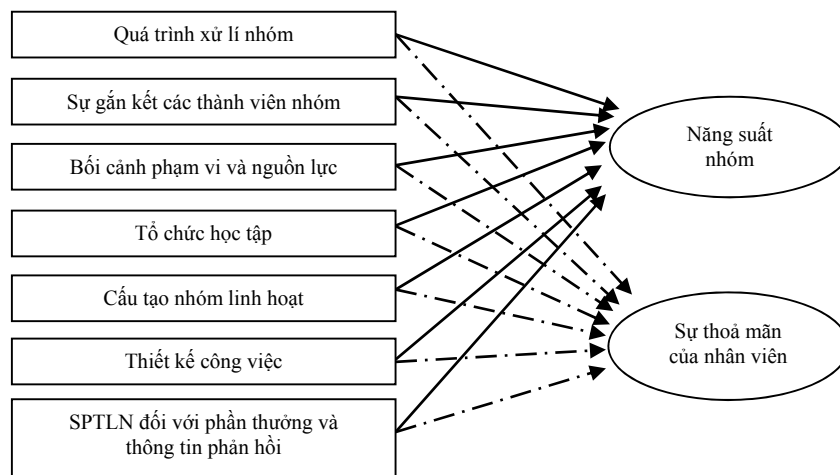
Thành phần / Số biến quan sát	1	2	3	4	5	6	7
QT - Quá trình xử lý nhóm	P4	P2	P1.2	P3.2	P3.1	P6	P1.1
Hệ số tải nhân tố	0,715	0,709	0,694	0,658	0,636	0,620	0,543
GK - Sự gắn kết các thành viên nhóm	C4.2	C4.1	C6	D4.1	D4.2	I2	I1.2
Hệ số tải nhân tố	0,713	0,642	0,630	0,584	0,559	0,528	0,501
BC - Bối cảnh phạm vi và nguồn lực	B6.1	B4	B3	B6.2			
Hệ số tải nhân tố	0,678	0,671	0,631	0,572			
CT - Cấu tạo nhóm linh hoạt	C2.2	C2.3	C2.1				
Hệ số tải nhân tố	0,852	0,804	0,632				
HT - Tổ chức học tập	B1	B2.1	B2.2				
Hệ số tải nhân tố	0,720	0,699	0,647				
TK - Thiết kế công việc	D3.2	D3.1	D2				
Hệ số tải nhân tố	0,785	0,785	0,593				
PT - SPTLN phần thưởng và thông tin phản hồi	I4	I3					
Hệ số tải nhân tố	0,716	0,705					

Nguồn. Phân tích từ dữ liệu khảo sát

Kết quả EFA có khác đi so với mô hình nghiên cứu ban đầu, nên tác giả cẩn thận đánh giá lại CA cho 7 thành phần và kết quả đạt được giá trị độ tin cậy của thang đo. Mô hình nghiên cứu được điều chỉnh tại Hình 3; các giả thuyết cũng được điều chỉnh bổ sung thêm H2a, H4a, H2b, H4b tại Bảng 8.

Xét quan hệ tương quan giữa các biến đạt yêu cầu, trong đó QT và BC có tương quan mạnh nhất đối với 2 biến phụ thuộc. Đối với mô hình 1: R^2 hiệu chỉnh = 0,441, các biến độc lập giải thích được 44,1% sự thay đổi của năng suất nhóm (NS). Tương tự đối với mô hình 2: Giải thích 39% sự thay đổi của biến phụ thuộc sự thoả mãn nhân viên (TM). Kiểm định F, 2 mô hình hồi quy có: Giá trị Sig. = 0,000 ($\alpha = 0,05$), các

biến có thể giải thích được sự thay đổi của biến phụ thuộc. Mô hình phù hợp với tập dữ liệu và có thể suy rộng ra cho toàn tổng thể trong lĩnh vực quản lý khai thác CHKVN.



Hình 3. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh lần 2

Bảng 8. Các giả thuyết và kết luận*

Giả thuyết	Kết luận
Mô hình 1	
H1a: QT ảnh hưởng dương đến NS	Chấp nhận
H2a: GK ảnh hưởng dương đến NS	Bác bỏ
H3a: BC ảnh hưởng dương đến NS	Chấp nhận
H4a: HT ảnh hưởng dương đến NS	Chấp nhận
H5a: CT ảnh hưởng dương đến NS	Bác bỏ
H6a: TK ảnh hưởng dương đến NS	Bác bỏ
H7a: PT ảnh hưởng dương đến NS	Bác bỏ
Mô hình 2	
H1b: QT có ảnh hưởng dương đến TM	Chấp nhận
H2b: GK có ảnh hưởng dương đến TM	Bác bỏ

H3b: BC có ảnh hưởng dương đến TM	Chấp nhận
H4b: HT có ảnh hưởng dương đến TM	Bác bỏ
H5b: CT có ảnh hưởng dương đến TM	Bác bỏ
H6b: TK có ảnh hưởng dương đến TM	Chấp nhận
H7b: PT có ảnh hưởng dương đến TM	Chấp nhận

Ghi chú: Với tập dữ liệu quan sát $\alpha = 0,05$

Nguồn: Theo phân tích tác giả

Phân tích kết quả hồi quy tại Bảng 9: Mô hình 1 NS: Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến: Chỉ số VIF < 2. Kiểm định t: các biến QT, BC, HT có giá trị Sig. < 0,05, các hệ số hồi quy có ý nghĩa thống kê. Trong đó, biến QT ($\beta=0,467$) có tác động mạnh nhất đến NS, tiếp theo là BC ($\beta=0,135$) và HT ($\beta=0,104$). Mô hình 2 TM: Không có xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Kiểm định t: các biến QT, BC, TK và PT có các hệ số hồi quy có ý nghĩa thống kê. Trong đó, biến QT ($\beta=0,365$) có tác động mạnh nhất đến TM, tiếp theo là TK ($\beta=0,238$), BC ($\beta=0,145$) và PT ($\beta=0,121$).

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Với kết quả nghiên cứu định tính giúp xây dựng được mô hình nghiên cứu phù hợp. Kết quả Bảng 4 cho thấy các điều chỉnh và tách biến đều có ý nghĩa thống kê. Nghiên cứu cũng đề xuất thêm một đặc tính tinh thần học tập các thành viên nhóm, có đóng góp về ý nghĩa thống kê. Trong 7 đặc tính làm việc nhóm được phát hiện mới thì có 2 đặc tính có ý nghĩa thống kê: Năng lực lãnh đạo và mục tiêu cụ thể. Kết quả cũng đã giúp loại bỏ 3 đặc tính được các chuyên gia cho rằng không phù hợp. So với mô hình gốc, biến phụ thuộc được thu gọn thành 2 thành phần: Năng suất nhóm và sự thỏa mãn của nhân viên.

Điểm nổi bật nhất trong kết quả NCDL, từ 5 thành phần trong mô hình nghiên cứu gốc, kết quả EFA cho ra thành 7 thành phần, trong đó có 2 thành phần mới là: Tổ chức học tập (có ý nghĩa thống kê) và sự gắn kết các thành viên trong tổ chức (chưa có cơ sở kết luận). Thành phần khái niệm cấu tạo nhóm linh hoạt cũng chưa có cơ sở kết luận. Căn cứ kết quả hồi quy (Bảng 9) các thành phần QT, BC có tác động đến NS và TM. Trong đó, QT được xem là biến có tác động mạnh nhất đến các biến phụ thuộc.

Bảng 9. Kết quả hồi quy

	B	β	t	Sig.	T	VIF
Mô hình 1:						
Hằng số	1,209		6,502	0,000		
QT	0,418	0,467	9,685	0,000	0,555	1,801
GK	0,069	0,064	1,445	0,149	0,655	1,527
BC	0,109	0,135	2,725	0,007	0,524	1,909
CT	0,034	0,054	1,350	0,178	0,796	1,257
HT	0,087	0,104	2,328	0,020	0,650	1,538
TK	0,014	0,020	0,516	0,606	0,825	1,212
PT	-0,015	-0,024	-0,592	0,554	0,761	1,315
Mô hình 2:						
Hằng số	0,505		1,898	0,058		
QT	0,448	0,365	7,244	0,000	0,555	1,801
GK	-0,131	-0,089	-1,917	0,056	0,655	1,527
BC	0,160	0,145	2,788	0,006	0,524	1,909
CT	-0,036	-0,042	-0,990	0,323	0,796	1,257
HT	0,074	0,064	1,383	0,167	0,650	1,538
TK	0,223	0,238	5,759	0,000	0,825	1,212
PT	0,103	0,121	2,818	0,005	0,761	1,315

Nguồn. Phân tích dữ liệu của tác giả

5. KẾT LUẬN, KIẾN NGHỊ GIẢI PHÁP VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU MỞ RỘNG

5.1. Kết luận

Ngày nay, nâng cao hiệu quả làm việc nhóm được xem là nhân tố quan trọng cho sự thành công của các tổ chức. Phương thức làm việc nhóm không còn mới lạ đối với môi trường đầy năng động như VN nhưng để mang lại hiệu quả cao trong các doanh nghiệp nhà nước thì cần có nghiên cứu để lí giải các đặc tính làm việc nhóm phù hợp. Các nhà quản trị không nên chỉ tập trung vào kết quả làm việc của mỗi cá nhân mà còn đòi hỏi đội ngũ nhân viên phải có khả năng tương tác và kết hợp với nhau một cách hiệu quả.

Kết quả nghiên cứu cũng đã chỉ ra được 14 đặc tính làm việc nhóm cần được chú trọng, từ đó làm cơ sở xây dựng các giải pháp dành cho các nhà quản trị khi muốn gia tăng hiệu quả làm việc nhóm.

5.2. Kiến nghị giải pháp

Thứ nhất, cần chú trọng đến quá trình xử lý nhóm; trong đó tập trung vào các vấn đề truyền thông và hợp tác giữa các thành viên trong nhóm, đón nhận các thông tin, dữ liệu cần thiết. Các thành viên nên giúp đỡ lẫn nhau và có sự quan tâm nhau, tương tác bên ngoài xã hội. Nhà quản lý cần quan tâm đến khía cạnh đời sống cá nhân. Sức mạnh tinh thần: Thành viên trong nhóm cần có niềm tin và tin tưởng rằng họ có thể thành công trong các nhiệm vụ. Chia sẻ công việc công bằng: Nhà quản trị cần phải ngăn chặn các hiện tượng đùn đẩy công việc cho nhau. Cuối cùng, thiết lập các mục tiêu phù hợp: Đáp ứng nguyên tắc SMART. Mục tiêu nhóm cũng phải mang tính thách thức.

Thứ hai, cần chú trọng đến bối cảnh phạm vi và nguồn lực: Truyền thông và hợp tác giữa các nhóm: Một cơ chế phối hợp hiệu quả, quy định rõ chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm giữa các nhóm làm việc. Vai trò hỗ trợ quản lý: Đó là sự chia sẻ trách nhiệm, mang tính chất hỗ trợ, công bằng, tạo nên một bầu không khí tin cậy và cởi mở. Năng lực lãnh đạo: Các nhà quản lý sẽ giúp đỡ cho các thành viên khi họ gặp khó khăn với nhiệm vụ. Bên cạnh đó, cấp quản lý nhóm cần phải có được sự ủng hộ và nỗ lực tối đa từ các thành viên của nhóm.

Thứ ba, gia tăng năng suất nhóm nên tập trung vào việc tổ chức học tập: Huấn luyện nhóm và nâng cao tinh thần học tập các thành viên trong nhóm dựa trên cơ sở đối thoại, thảo luận, trao đổi kiến thức giữa các thành viên trong nhóm và phải đi từ trao đổi đến thực hành.

Thứ tư, gia tăng sự hài lòng của nhân viên nên tập trung vào thiết kế công việc: Cần đa dạng các nhiệm vụ được giao và phải có sự tham gia của các thành viên nhóm. Tất cả các quan điểm của thành viên trong nhóm, được hiểu và nhìn nhận bởi các thành viên khác và cần có sự đồng thuận khi tiến hành thực hiện các nhiệm vụ.

Cuối cùng, khi áp dụng các chính sách đánh giá, khen thưởng cần thận trọng vì khi gia tăng sự thoả mãn nhân viên thì có khả năng sẽ gây ảnh hưởng không tốt đối với năng suất nhóm vì kết quả NCĐL (Bảng 8) cho thấy có quan hệ nghịch biến. Cần phải có các nghiên cứu bổ sung để chứng minh thêm vấn đề này trong thực tiễn.

5.3. Đóng góp nghiên cứu

Về mặt lý thuyết: Nghiên cứu đã kế thừa và phát triển mô hình Campion & cộng sự (1993) về làm việc nhóm cho phù hợp với văn hóa VN và phạm vi áp dụng (Bảng 4 và mục 4.3). Bên cạnh đó, nghiên cứu vận dụng lý thuyết của Katzenbach & Smith (1993) để có được sự phân biệt cách dùng khi nào gọi là đội và nhóm. Đa số các sách báo tạp chí VN đều dùng hai từ đội (Team) và nhóm (Group) có thể thay thế cho nhau, điều này sẽ gây ra sự hiểu nhầm cho người đọc.

Đóng góp thực tiễn: Nghiên cứu cung cấp thêm một số chứng cứ quan trọng, giúp các nhà quản trị đưa ra các giải pháp để nâng cao hiệu quả làm việc nhóm trong lĩnh vực quản lý khai thác CHKV. Các nhà quản trị cần tạo môi trường thử nghiệm và từ đó so sánh hiệu quả giữa các nhóm làm việc có áp dụng kết quả nghiên cứu với các nhóm làm việc không áp dụng kết quả nghiên cứu trong một khoảng thời gian phù hợp. Nếu kết quả thực tế cho thấy hiệu quả làm việc nhóm gia tăng thì có thể nhân rộng mô hình và áp dụng phổ biến.

5.4. Các hạn chế và đề xuất hướng nghiên cứu mở rộng

Hạn chế: Phạm vi nghiên cứu này được thực hiện với giả định: Các nhân tố tình huống bên ngoài xã hội không có sự tác động đến mô hình nghiên cứu. Đây cũng được xem là hạn chế khi chưa xem xét tổng thể các yếu tố khách quan tác động đến đối tượng nghiên cứu.

Đề xuất hướng nghiên cứu mở rộng: Nên phát triển nghiên cứu về các đặc tính làm việc nhóm tại các môi trường khác nhau. Phân tích so sánh các đặc tính làm việc nhóm có ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc nhóm giữa các doanh nghiệp nhà nước với doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài tại VN. Cũng có thể hình thành nghiên cứu so sánh đặc tính làm việc nhóm giữa các nước trong khu vực trong đó có VN so với các quốc gia khác ■

Tài liệu tham khảo

- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993), "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Chu, H. C., & Hwang, G. J. (2007), "A Delphi-Based Approach to Developing Expert Systems with the Cooperation of Multiple Experts", *Sciencedirect, Expert Systems with Applications* 34(4), 2826-2840.

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2007), "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, 71.
- Nguyễn Hữu Lam (2007), *Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, TP.HCM.
- Nguyễn Hữu Lam (2013), *Tài liệu môn học Phát triển và thay đổi tổ chức: Chuẩn đoán nhóm và công việc*, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM - CEMD.
- Nguyen, T., Tran, N. (2013), "Finnish and Vietnamese Teams: How to Improve International Teamwork and Management Practices Through Cooperation", *Jyväskylä ammattikorkeakoulu*, JAMK University of Applied Sciences.
- Nunnally & Burnstein (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed, NewYork: McGraw-Hill.
- Quang, T., Swierczek, F. W., & Chi, D. T. K. (1998), "Effective Leadership in Joint Ventures in Vietnam: A Cross-Cultural Perspective", *Journal of Organizational Change Management*, 11(4), 357-372.
- Rasker, Vliet, V., Broek, V. D., & Essens (2001), "Team Effectiveness Models: A Literature Review", *RTO Technical Report No (TM-01-B007)*, Soesterberg, The Netherlands.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008), *Essentials of Organizational Behavior*, 12th Pearson Education International, Ninth edition.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012), *Hành vi tổ chức*, NXB Lao động xã hội.
- SAGS (2010), *Bài giảng làm việc nhóm*, Công ty SAGS - TTĐTHL, Tài liệu huấn luyện nội bộ.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992), "Toward an Understanding of Team Performance and Training", In Swezey, R. W., & Salas, E. (Eds.), *Teams: Their Training and Performance*, NJ: Ablex, 3-29, Sandstorm, E., de Meuse, K. P., Futrell, D. (1990), "Work Terms: Applications and Effectiveness" *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Senge, P. (2012), *Nguyên lý thứ năm*, NXB Thời đại.
- Sisson, J. (2013), "The Difference Between a Group and a Team", *The Business Journals*, [<http://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2013/06/the-difference-between-a-group-and-a.html>].
- Steven, J., (20092), *Applied Multivariate Statistic for the Social Science*, 4th, Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sundstrom, E. D. (1999a), *Supporting Work Team Effectiveness: Best Management Practices for Fostering High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Talent Institute, *The Journey to Team Effectiveness*, Richards Bay - South Africa, Dubai - United Arab Emirates.