

Trao quyền và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất ở TP. Hồ Chí Minh

TRỊNH THÙY ANH

Trường Đại học Mở TP.HCM - thuyanh@ou.edu.vn

VŨ HOÀNG CHƯƠNG

Công ty cổ phần Ma San - chuongfab@gmail.com

Ngày nhận:

12/11/2015

Ngày nhận lại:

25/01/2016

Ngày duyệt đăng:

25/01/2016

Mã số:

1115-M12-V04

Tóm tắt

Nghiên cứu này xem xét tác động của trao quyền đến kết quả làm việc của nhân viên tại các công ty sản xuất trên địa bàn TP.HCM. Thông qua phân tích tương quan và hồi quy, kết quả nghiên cứu cho thấy việc trao quyền được thể hiện thông qua: Quyền lực, ý nghĩa của việc trao quyền, thông tin được chia sẻ, sự khen thưởng, cơ hội phát triển khi được trao quyền, nhận thức sự kiểm soát của việc trao quyền; và tồn tại mối quan hệ thuận chiều giữa việc trao quyền và kết quả làm việc của nhân viên. Qua đó, nghiên cứu đề xuất một số kiến nghị cho các nhà quản lý nhằm tăng cường việc trao quyền để kích thích nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.

Abstract

Empowering is regarded as a key factor for enhancing employee performance. This paper aims to assess its impact on the performance of employees at many manufacturing companies in Ho Chi Minh City. Qualitative analysis is conducted with five experienced managers in the stated field, whereas quantitative analysis, performed with a sample of 184 survey responses. Additionally, by using correlation and regression analyses, it is revealed that the empowering is measured by power, the meaning of empowering, information sharing, reward and recognition, professional development, and control awareness, and an empowering–performance relation is also detected. Based on the results, the paper proposes recommendations to managers to enhance empowerment so as to improve their employees' performance.

Từ khóa:

Trao quyền, kết quả làm việc của nhân viên.

Keywords:

Empowering, employee performance.

1. Giới thiệu

Trong hoạt động của bất kì tổ chức nào thì con người luôn được đặt vào vị trí trung tâm. Nếu không có đội ngũ nhân viên có năng lực, có khả năng hoàn thành tốt công việc thì tổ chức dù có nguồn lực tài chính hay nền tảng khoa học kỹ thuật vững mạnh đến đâu thì cũng không dễ dàng đạt được mục tiêu đề ra. Mặt khác, trong môi trường kinh doanh biến đổi liên tục và phức tạp như hiện nay, nhà quản lí cần phát triển đội ngũ nhân viên chủ động, tích cực và luôn hướng đến mục tiêu đề ra. Để phát triển năng lực hoàn thành tốt công việc cho nhân viên, trao quyền được xem là một trong những phương pháp hiệu quả nhất. Trao quyền giúp nhân viên phát triển tầm nhìn, chủ động, có khả năng ứng phó, giải quyết tình huống và đưa ra các quyết định nhanh chóng để phục vụ kịp thời cho công việc và đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Nói cách khác, trao quyền có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên.

Đã có nhiều học giả trên thế giới nghiên cứu về tác động của trao quyền đến kết quả làm việc của nhân viên và tổ chức trong cả ngành dịch vụ và sản xuất. Tuy nhiên, các nghiên cứu về chủ đề này tại VN vẫn còn rất hạn chế. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm hệ thống hoá cơ sở lý thuyết về trao quyền, đồng thời giúp các nhà quản trị có cái nhìn rõ hơn về mối tương quan giữa trao quyền và kết quả làm việc của nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Trao quyền và kết quả làm việc của nhân viên

2.1.1. Khái niệm về trao quyền

Trao quyền là một khái niệm rộng, có thể được nhìn nhận qua nhiều yếu tố và quan điểm khác nhau. Tuy nhiên, có thể xem trao quyền bao gồm nhiều cách, hình thức, nguồn lực và công cụ để chia sẻ quyền lực và tạo điều kiện để nhân viên thực hiện công việc một cách tốt nhất. Theo từ điển kinh doanh, trao quyền bao gồm tất cả các hoạt động quản lí liên quan đến việc chia sẻ thông tin, phần thưởng và quyền lực với nhân viên để họ có thể chủ động và đưa ra những quyết định nhằm giải quyết vấn đề, cải thiện dịch vụ và nâng cao hiệu suất làm việc. Cũng theo từ điển này, trao quyền liên quan đến việc cung cấp cho nhân viên kỹ năng, nguồn lực, quyền hạn, cơ hội và động lực để nhân viên tự chịu trách nhiệm về các quyết định của mình qua đó xây dựng niềm tin và nâng cao sự hài lòng cho nhân viên.

Mỗi nhà nghiên cứu lại đưa ra các định nghĩa khác nhau về trao quyền. Chamberlin (1997) cho rằng trao quyền là một khái niệm đa chiều bao gồm quyền quyết định, quyền tiếp cận thông tin và nguồn lực, lựa chọn đúng đắn, quyết đoán, khả năng tạo nên sự khác biệt, suy nghĩ chín chắn và mang hình ảnh tích cực để thay đổi và phát triển bản thân cũng như người khác. Theo Heathfield (2012), trao quyền là quá trình cho phép và ủy quyền cho các cá nhân suy nghĩ, cư xử, hành động và quyết định để chủ động kiểm soát công việc; đó cũng giống như cảm giác tự quyết định vận mệnh bản thân. Với ý nghĩa tương tự, Whatley (2012) lại xem trao quyền là việc tăng cường sức mạnh tinh thần, chính trị, xã hội và kinh tế của cá nhân và cộng đồng. Định nghĩa này bao gồm quyền tự quyết, quyền tiếp cận thông tin, cơ hội và tự lựa chọn đối với đối tượng được trao quyền; quyết đoán, suy nghĩ tích cực, chịu thay đổi, có kỹ năng học hỏi và ảnh hưởng lên người khác với tinh thần dân chủ, hình ảnh tích cực của bản thân ở góc độ người trao quyền.

Spreitzer (1995), Koh và Lee (2001) tiếp cận theo khía cạnh tâm lý cá nhân. Quan điểm của các tác giả này đề cập đến trao quyền là niềm tin cá nhân mà nhân viên hiểu rõ vai trò của mình trong tổ chức. Nếu nhân viên được trao quyền thì họ sẽ có thẩm quyền, quyền tự quyết định, cảm thấy có ý nghĩa khi tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Oladipo (2009) nhận thấy trao quyền biểu hiện ở những ràng buộc về văn hoá, và ý nghĩa của những ràng buộc này sẽ thay đổi tùy thuộc vào từng nền văn hoá.

Có nhiều định nghĩa và mỗi định nghĩa lại có quan điểm khác nhau. Tuy nhiên, dù dưới góc độ nào thì trao quyền đều được xem xét trên hai phương diện căn bản: (1) Chia sẻ quyền lực và thẩm quyền từ cấp cao đến cấp thấp, nhân viên ở tình thế thụ động; và (2) Khía cạnh tâm lý cá nhân, nhân viên chủ động, cảm nhận bản thân được trao quyền trong công việc. Đối với nghiên cứu này, trao quyền được xem xét theo cả hai khía cạnh chia sẻ quyền lực và tâm lý cá nhân.

2.1.2. Cơ sở lý thuyết về kết quả làm việc

Kết quả làm việc của nhân viên bao gồm việc nhân viên đạt được những kết quả, mục tiêu hoặc những tiêu chuẩn được tổ chức thiết lập nên. Wiedower (2001) cho rằng nhân viên được đánh giá dựa trên việc so sánh kết quả làm việc của họ so với tiêu chuẩn đặt ra về thời gian, chất lượng, khối lượng công việc, cũng như sự giám sát của cấp trên. Trong khi đó, Rothmann & Coetzer (2003) phân tích ngoài những tiêu chuẩn về tính chính xác, tính đầy đủ, chi phí và thời gian, thì kết quả làm việc của nhân viên còn được đánh giá thông qua sự sáng tạo trong việc xử lý vấn đề và cách nhân viên sử dụng nguồn

lực, thời gian, nỗ lực của bản thân họ. Trần Thị Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang (2007) cũng chỉ ra kết quả làm việc được đánh giá thông qua mức độ hoàn thành công việc và thời gian thực hiện như các học giả trên; tuy nhiên, trong dài hạn, các tác giả này giải thích kết quả làm việc còn được đánh giá thông qua phương pháp làm việc, phẩm chất kỹ năng của nhân viên và sự phối hợp công việc trong nhóm.

2.1.3. Tác động của trao quyền đến kết quả làm việc của nhân viên

Đã có nhiều nghiên cứu về tác động của trao quyền trong tổ chức. Kanter (1979) cho rằng trao quyền sẽ dẫn đến việc phân cấp quyền lực xuống cấp thấp hơn trong cơ cấu tổ chức và vị thế của nhân viên sẽ được nâng cao. Cách tiếp cận này tập trung vào hành động của “người nắm giữ quyền lực”, là người chia sẻ quyền lực với cấp dưới. Cụ thể hơn, trong nghiên cứu của Bowen và Lawler (1995), trao quyền được xem như phương thức quản lý tích hợp thông tin, kiến thức, quyền lực và phần thưởng cho nhân viên. Nhân viên được xem như một phần của công ty và có những nhận thức tích cực về bản thân và công việc. Những nhận thức đó là khởi nguồn của việc nhân viên tham gia sâu hơn vào vận hành tổ chức, nỗ lực làm việc để kết quả hoạt động tổ chức tốt hơn.

Ở một góc độ khác, các nhà nghiên cứu nhìn nhận trao quyền như một quá trình xây dựng động lực làm việc cho nhân viên, chứ không phải là quá trình xây dựng mối liên hệ giữa cấp trên và cấp dưới. Conger và Kanungo (1988) tiên phong trong cách tiếp cận này và họ định nghĩa trao quyền là “tâm lý được cho phép”, là quá trình làm tăng cảm giác làm việc hiệu quả giữa các thành viên trong tổ chức thông qua việc khích lệ những thành viên lâu nay cảm thấy họ không có quyền lực sẽ loại bỏ được cảm giác này. Thomas và Velthouse (1990) mở rộng cách tiếp cận này bằng cách đề xuất một quá trình khơi dậy động lực làm việc trong nhân viên. Họ xác định trao quyền như là động lực nội tại được biểu hiện qua cách thức nhân viên định hướng để thực hiện công việc, thể hiện vai trò của mình. Spreitzer (1995) cụ thể hoá kết quả của việc trao quyền thông qua bốn yếu tố thể hiện vai trò định hướng cho công việc của nhân viên một cách chủ động, đó là: Ý nghĩa, thẩm quyền, quyền tự quyết và ảnh hưởng. Corsun và Enz (1999) lập luận tâm lý trao quyền không thể thiếu đối với công tác phục vụ khách hàng trong doanh nghiệp dịch vụ. Mok và Yeung (2002) phát hiện có sự tương quan tích cực giữa trao quyền và xu hướng trong tổ chức. Trong khi đó, Menon (2001) tiếp cận trao quyền theo khía cạnh tâm lý cá nhân. Menon phân tích trao quyền bao gồm ba nhân tố chính: Nhận thức sự kiểm soát, thẩm quyền được kiểm soát và mục tiêu nội tại. Indradevi (2011) đưa

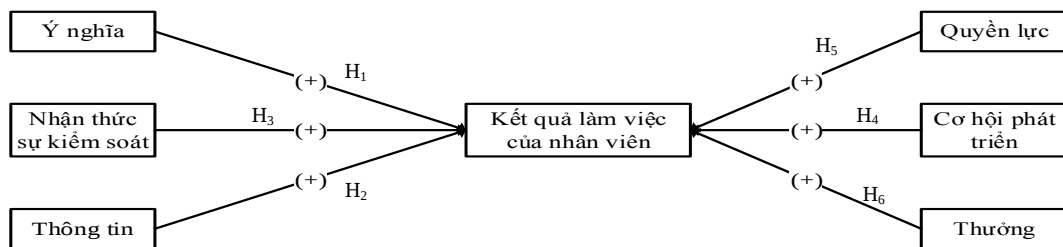
ra kết luận trao quyền theo khía cạnh tâm lý có tác động đến kết quả làm việc của nhân viên.

Khung lý thuyết của nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở xem xét cả hai phương diện. Phương diện thứ nhất là “hành vi trao quyền của cấp trên”, tức là cấp trên trao quyền của mình cho cấp dưới. Phương diện còn lại “trạng thái tâm lý của cấp dưới”, kết quả của việc được cấp trên trao quyền.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Mô hình nghiên cứu

Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu được trình bày trong Hình 1. Từ cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan, tác giả xây dựng mô hình hồi quy tuyến tính với biến phụ thuộc là kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu kết hợp mô hình của Spreitzer (1995) với mô hình của Bowen và Lawler (1995), đồng thời tham khảo ý kiến 5 chuyên gia là những nhà quản lý nhiều kinh nghiệm tại các công ty sản xuất trên địa bàn TP.HCM để hình thành mô hình nghiên cứu.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu chính là kiểm định mối quan hệ giữa trao quyền và kết quả làm việc của nhân viên. Với mô hình nghiên cứu được xây dựng như trên, các giả thuyết đặt ra như sau:

H₁: Ý nghĩa tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

H₂: Thông tin tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

H₃: Nhận thức sự kiểm soát tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

H₄: Cơ hội phát triển tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

H₅: Quyền lực tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

H₆: Khen thưởng tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Các biến trong mô hình nghiên cứu được định nghĩa như sau:

Ý nghĩa: Giá trị của mục tiêu hoặc mục đích công việc. Đánh giá dựa trên lí tưởng cá nhân hoặc những tiêu chuẩn được đặt ra. Ý nghĩa liên quan đến sự phù hợp giữa yêu cầu công việc và niềm tin, giữa giá trị và hành vi.

Nhận thức sự kiểm soát: Liên quan đến khả năng tự chủ trong việc lập kế hoạch và thực hiện công việc dựa trên sự sẵn có của nguồn lực. Nhận thức sự kiểm soát của nhân viên có thể ảnh hưởng đến cách thức thực hiện công việc, năng lực của nhân viên được cho phép để thực hiện công việc và ra quyết định có hiệu quả.

Thông tin: Bao gồm dữ liệu về phản hồi của khách hàng, tình hình tài chính công ty cũng như mục tiêu, chiến lược hoạt động của tổ chức.

Quyền lực: Liên quan đến việc chuyển giao quyền ra quyết định từ cấp trên đến cấp dưới trực tiếp thực hiện công việc.

Cơ hội phát triển: Bao gồm hai nội dung chính. Thứ nhất là những chương trình đào tạo nâng cao kiến thức, kĩ năng cho nhân viên. Thứ hai, những cơ hội nghề nghiệp tại tổ chức cũng như bên ngoài.

Phần thưởng: Sự thừa nhận về mặt năng lực công việc, phần thưởng vật chất và tinh thần dựa trên tác động tích cực đến hoạt động tổ chức của nhân viên.

Kết quả làm việc của nhân viên là biến phụ thuộc trong mô hình, được đánh giá thông qua các kết quả đạt được một cách rõ ràng như: Mức độ hoàn thành công việc về chất lượng, tiến độ, khối lượng và so với đồng nghiệp.

2.2.2. Phương pháp thu thập số liệu

Mô tả mẫu nghiên cứu

Kích thước mẫu dự kiến được xác định theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005) cho rằng tỉ lệ đó là 4 hoặc 5. Trong nghiên cứu này có tất cả 35 biến quan sát, do đó kích thước mẫu sẽ là $35 \times 5 = 175$ mẫu. Tuy nhiên, để tăng tính đại diện cho mẫu và độ tin cậy của nghiên cứu thì khảo sát được thực hiện trên 200 đối tượng.

Tác giả sử dụng kĩ thuật phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi với đối tượng khảo sát là nhân viên (trên 26 tuổi, kinh nghiệm làm việc trên 3 năm) đang làm việc tại các công ty sản xuất trên địa bàn TP.HCM. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện phi xác suất. Nghiên cứu lựa chọn phương pháp lấy mẫu này bởi đáp viên dễ tiếp cận, sẵn sàng trả lời bảng câu hỏi nghiên cứu cũng như tiết kiệm thời gian, chi phí.

Khảo sát được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 8/2015 -10/2015. Số phiếu phát ra là 213 phiếu. Sau khi loại những bảng trả lời không hợp lệ (thiếu thông tin hoặc

không đúng đối tượng khảo sát) từ 213 bảng phát ra, số mẫu cuối cùng của nghiên cứu là 184. Số lượng nhân viên đang làm việc tại các công ty tư nhân 100% vốn VN chiếm 43,5%, công ty tư nhân có vốn đầu tư nước ngoài 40,8% và 15,7% làm việc tại các công ty nước ngoài. Mẫu có 52,2% nhân viên/chuyên viên, 42,9% người được phỏng vấn là quản lý cấp cơ sở hoặc cấp trung và 4,9% ở vị trí quản lý cấp cao. Về giới tính, có 62,5% nam và 37,5% nữ.

Thang đo

Tất cả thang đo các khái niệm trong nghiên cứu đều là thang đo đa biến. Thang đo Likert 5 điểm (1: Rất không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Không ý kiến; 4: Đồng ý và 5: Rất đồng ý) được sử dụng để đo lường các biến quan sát. Các thang đo được hình thành trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước và tham khảo ý kiến chuyên gia. Trong đó, thang đo trao quyền bao gồm 6 nhân tố: Ý nghĩa (YN), thông tin (TT), cơ hội phát triển (PT), quyền lực (QL), khen thưởng (KT) và nhận thức sự kiểm soát (NT).

Thành phần ý nghĩa được đo lường bởi 6 biến quan sát, được hình thành dựa trên sự kết hợp của thang đo tâm lý trao quyền được xây dựng bởi Spreitzer (1995) và thang đo nhân tố mục tiêu nội tại của Menon (2001). Các biến quan sát đó là: Sự quan trọng của công việc hiện tại (YN1), ý nghĩa của công việc hiện tại (YN2), thấy được sự hữu ích của các hoạt động hàng ngày (YN3), được truyền cảm hứng và động lực làm việc từ mục tiêu của công ty (YN4), mong muốn đóng góp xây dựng công ty (YN5), khẳng định địa vị bản thân qua công việc (YN6).

Các thành phần thông tin được đo lường qua 4 biến quan sát dựa trên thang đo của Bowen và Lawler (1995), đó là: Có đủ thông tin (TT1), sử dụng thông tin hiệu quả (TT2), hiểu biết rõ ràng hình ảnh, chiến lược kinh doanh của công ty (TT3), thường xuyên nhận thông tin về hoạt động của các đơn vị trong tổ chức (TT4).

Các thành phần của cơ hội phát triển được thể hiện qua 5 biến quan sát dựa trên thang đo của Bowen và Lawler (1995) là: Có cơ hội để cải thiện kỹ năng làm việc (PT1), nhận được sự giúp đỡ từ cấp trên để phát triển năng lực (PT2), có đủ kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc tốt nhất mà không cần giám sát (PT3), được huấn luyện, đào tạo để làm việc ở vị trí hiện tại (PT4), nhận được phản hồi của cấp trên về hiệu suất làm việc (PT5), và 1 thang đo dựa trên kết quả và nghiên cứu định tính là: Kiểm soát được thách thức phải đối mặt trong công việc (PT6).

Các biến quan sát cho thành phần quyền lực được xây dựng dựa trên 3 thang đo của Bowen và Lawler (1995) và 2 thang đo từ kết quả nghiên cứu định tính, bao gồm: Đưa

ra hành động phù hợp để giải quyết tình huống mà không cần cấp trên phê duyệt (QL1), làm việc vượt chức năng nhưng trong giới hạn vị trí công việc (QL2), ra quyết định để hoàn thành công việc được giao (QL3), yêu cầu đồng nghiệp thực hiện các hoạt động để phục vụ công việc của bản thân (QL4), ra quyết định liên quan đến ngân sách, và chi phí (QL5).

Thành phần khen thưởng được xây dựng dựa trên 3 thang đo của Bowen và Lawler (1995) và 1 thang đo từ kết quả nghiên cứu định tính, đó là: Hải lòng khi thành tích cá nhân được công nhận (KT1), được đánh giá cao bởi cấp trên trực tiếp (KT2), hải lòng với thù lao nhận được (KT3), và được trao quyền để tăng cơ hội phát triển (KT4).

Thành phần cuối cùng của trao quyền là nhận thức sự kiểm soát được đo lường bởi 5 biến quan sát là kết quả của việc kết hợp 5 thang đo của Menon (2001) và 1 thang đo từ nghiên cứu định tính, gồm ảnh hưởng lên cách làm việc của bộ phận (NT1), ảnh hưởng đến quyết định thực hiện công việc trong bộ phận (NT2), được phép làm mọi việc nhằm đạt hiệu quả công việc (NT3), vị trí công việc đòi hỏi phải có trách nhiệm cao (NT4), và ảnh hưởng đến kết quả công việc của đồng nghiệp (NT5).

Đối với biến phụ thuộc Kết quả làm việc của nhân viên, thang đo bao gồm 5 biến quan sát theo 4 tiêu chí: Chất lượng công việc, tiến độ hoàn thành công việc, khối lượng công việc hoàn thành và khả năng hoàn thành công việc so với đồng nghiệp. Tác giả kết hợp các thang đo của Wiedower (2001), Rothmann & Coetzer (2003), Trần Thị Kim Dung & Nguyễn Thị Mai Trang (2007) cùng với phản hồi từ các nhà quản lý nhiều kinh nghiệm để hình thành nên thang đo này. Các biến quan sát bao gồm: Đáp ứng hoặc vượt kì vọng của cấp trên về khả năng hoàn thành tốt công việc được giao (KQ1), hoàn thành chính xác và có độ tin cậy cao (KQ2), hoàn thành công việc đúng hoặc trước thời hạn (KQ3), hoàn thành khối lượng công việc được giao mà không để lại sai sót (KQ4), hoàn thành công việc tốt hơn đồng nghiệp (KQ5).

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Kết quả nghiên cứu

Các thang đo nghiên cứu được đánh giá độ tin cậy thông qua phân tích hệ số Cronbach's Alpha. Thang đo sẽ được lựa chọn khi hệ số Cronbach's Alpha $> 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng $> 0,3$. Nhân tố ý nghĩa có 3 biến bị loại. Điều này cũng hợp lý bởi đối tượng khảo sát là nhân viên văn phòng, họ có thể không hoàn toàn đánh giá cao ý nghĩa công việc của mình cũng như động lực làm việc. Nhân tố quyền lực và nhân tố

nhận thức sự kiểm soát lần lượt loại mỗi nhân tố 1 biến. Thang đo kết quả làm việc cũng bị loại 1 biến.

Bảng 1

Tóm tắt kết quả kiểm định thang đo

Khái niệm	Yếu tố	Số biến quan sát	Độ tin cậy	Tổng phương sai trích	Đánh giá
	Ý nghĩa	3	0,710		
	Nhận thức sự kiểm soát	4	0,741		
Các yếu tố trao quyền	Thông tin	4	0,745	61,99%	Đạt yêu cầu
	Quyền lực	3	0,730		
	Cơ hội phát triển	5	0,829		
	Khen thưởng	3	0,774		
Kết quả làm việc của nhân viên		4	0,609	54,79%	

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA biến độc lập cho thấy hệ số KMO khá cao là 0,795 (thoả mãn điều kiện $0,5 \leq KMO \leq 0,9$) và kiểm định Bartlett's có ý nghĩa phân tích bằng 0 (thoả mãn điều kiện Sig. <5%). Do đó, dữ liệu thu thập thích hợp với phân tích nhân tố khám phá. Tại mức giá trị Eigenvalues bằng 1,179 (lớn hơn 1) và phương pháp trích được sử dụng là Principal Components với phép quay Varimax, phân tích nhân tố biến độc lập đã trích được 6 nhóm nhân tố từ 21 biến quan sát với phương sai trích 61,993% (lớn hơn 50%) đạt yêu cầu. Tuy nhiên, trong mỗi nhân tố sẽ có những biến bị loại do hệ số tải hoặc hệ số khác biệt nhân tố không đạt điều kiện. Các nhân tố Cơ hội phát triển, quyền lực và khen thưởng bị loại một biến trên mỗi nhân tố. Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc cho thấy hệ số KMO = 0,744 và kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa bằng 0 (Sig. = 0), điều đó cho thấy tính phù hợp của dữ liệu với phân tích nhân tố khám phá. Tại giá trị Eigenvalues = 2,192 và phương sai trích là 54,790% đều thoả mãn điều kiện, cả 4 biến đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 nên được giữ lại. Như vậy, sau khi tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA, 6 nhân tố của thang đo trao quyền và 1 nhân tố thang đo kết quả làm việc được giữ nguyên, số biến quan sát còn lại 26 so với 29 biến ban đầu.

Bảng 2**Kết quả phân tích nhân tố**

Biến	Hệ số tải nhân tố	Trung bình	Độ lệch chuẩn
<i>Cơ hội phát triển</i>		3,665	0,502
PT3	0,870	3,886	0,575
PT1	0,822	3,848	0,676
PT6	0,697	3,625	0,641
PT2	0,680	3,440	0,759
PT4	0,669	3,527	0,618
<i>Nhận thức</i>		3,679	0,633
NT2	0,842	3,603	0,843
NT3	0,819	3,837	0,728
NT1	0,792	3,511	0,849
NT4	0,703	3,770	0,648
<i>Thông tin</i>		3,583	0,496
TT2	0,842	3,821	0,596
TT1	0,819	4,168	0,635
TT3	0,792	3,288	0,617
TT4	0,703	2,875	0,776
<i>Quyền lực</i>		3,656	0,586
QL2	0,842	3,495	0,717
QL3	0,819	3,739	0,659
QL1	0,792	3,734	0,717
<i>Khen thưởng</i>		3,420	0,517
KT1	0,802	3,630	0,689
KT2	0,762	3,114	0,630
KT3	0,656	3,516	0,572

Biến	Hệ số tải nhân tố	Trung bình	Độ lệch chuẩn
<i>Ý nghĩa</i>		3,591	0,447
YN3	0,828	3,984	0,577
YN1	0,702	3,745	0,632
YN4	0,508	3,043	0,590
<i>Kết quả làm việc</i>		3,726	0,415
KQ1	0,802	3,891	0,591
KQ2	0,786	3,723	0,548
KQ3	0,686	3,663	0,559
KQ4	0,679	3,620	0,549

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Sự tương quan giữa các nhân tố trong thang đo trao quyền với kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá thông qua hệ số Pearson. Xem xét sự tương quan giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc cho ra hệ số tương quan nằm trong khoảng 0,4-0,6 với mức ý nghĩa 1% thể hiện sự tương quan khá chặt giữa các biến trong thang đo trao quyền với kết quả làm việc của nhân viên. Nói cách khác, các biến độc lập này có thể đưa vào mô hình giải thích các nhân tố của trao quyền tác động đến kết quả làm việc của nhân viên.

Bảng 3

Đánh giá độ phù hợp của mô hình

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của R ²
1	0,826	0,682	0,671	0,238

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Phân tích hồi quy được thực hiện với 6 biến độc lập, bao gồm: YN (ý nghĩa), TT (thông tin), PT (cơ hội phát triển), QL (quyền lực), KT (khen thưởng), NT (nhận thức) và biến phụ thuộc KQ (kết quả làm việc của nhân viên). Phương pháp phân tích hồi quy được sử dụng là phương pháp Enter. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy mô hình đưa ra là phù hợp, hệ số R là 0,826 và hệ số R² hiệu chỉnh 0,671; điều này có ý nghĩa là mức độ phù hợp của mô hình là 67,1% hay nói cách khác có 67,1% phương sai kết quả làm việc của nhân viên được giải thích bởi 6 thành phần nói trên (xem Bảng 3).

Kết quả phân tích hồi quy trình bày trong Bảng 4, tất cả các biến độc lập đều có Sig. thấp hơn 0,05 nên đều được chấp nhận. Hệ số beta của các biến này đều mang dấu dương chứng tỏ mối liên hệ tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc là cùng chiều.

Bảng 4

Kết quả phân tích hệ số hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Mức ý nghĩa	Đa cộng tuyến	
	B	Sai lệch chuẩn	Beta			Dung sai	Hệ số phóng đại phương sai VIF
1 Hằng số	0,120	0,193		0,620	0,536		
YN	0,231	0,046	0,248	5,007	0,000	0,730	1,370
TT	0,190	0,040	0,228	4,37	0,000	0,778	1,285
PT	0,142	0,038	0,172	3,735	0,000	0,848	1,179
QL	0,219	0,035	0,309	6,314	0,000	0,748	1,336
KT	0,143	0,040	0,178	3,527	0,001	0,708	1,413
NT	0,080	0,031	0,122	2,545	0,012	0,779	1,283

Biến phụ thuộc: Kết quả làm việc của nhân viên

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Quyền lực là nhân tố tác động nhiều nhất đến kết quả làm việc của nhân viên (Beta chuẩn hóa = 0,309). Trong khi đó, nhận thức sự kiểm soát là nhân tố có ít tác động nhất (Beta chuẩn hóa = 0,031), thứ tự tiếp theo nhân tố quyền lực lần lượt là ý nghĩa, thông tin, phát triển và khen thưởng.

Phương trình hồi quy được trình bày như bên dưới:

$$KQ = 0,248*YN + 0,228*TT + 0,173*PT + 0,309*QL + 0,178*KT + 0,122*NT$$

Kiểm định các giả thuyết cho thấy:

Ảnh hưởng của yếu tố ý nghĩa đến kết quả làm việc của nhân viên là 0,248 với $p=0,000 < 0,05$. Giả thuyết H_1 được chấp nhận. Ý nghĩa có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Ảnh hưởng của yếu tố thông tin đến kết quả làm việc của nhân viên là 0,228 với $p = 0,000 < 0,05$. Giả thuyết H_2 được chấp nhận. Thông tin có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Ảnh hưởng của yếu tố nhận thức sự kiểm soát đến kết quả làm việc là 0,122 với $p = 0,012 < 0,05$. Giả thuyết H_3 được chấp nhận. Nhận thức sự kiểm soát có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên

Ảnh hưởng của yếu tố cơ hội phát triển đến kết quả làm việc là 0,172 với $p = 0,000 < 0,05$. Giả thuyết H_4 được chấp nhận. Cơ hội phát triển có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Ảnh hưởng của yếu tố quyền lực đến kết quả làm việc là 0,309 với $p = 0,000 < 0,05$. Giả thuyết H_5 được chấp nhận. Quyền lực có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Ảnh hưởng của yếu tố khen thưởng đến kết quả làm việc là 0,178 với $p = 0,001 < 0,05$. Giả thuyết H_6 được chấp nhận. Khen thưởng có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Cả 6 giả thuyết đều được chấp nhận và có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$).

3.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Sự trao quyền và kết quả làm việc của nhân viên

Theo kết quả phân tích nhân tố, các yếu tố thể hiện sự trao quyền được kiểm định trên cơ sở dữ liệu thu thập từ 26 biến quan sát và được nhóm lại trong 6 nhóm nhân tố bao gồm: Quyền lực, nhận thức sự kiểm soát, cơ hội phát triển, khen thưởng, thông tin, và ý nghĩa.

Đánh giá tổng quan kết quả trung bình các biến độc lập và phụ thuộc từ Bảng 2 cho thấy phần lớn các câu trả lời của đáp viên đều nằm ở mức đồng ý trở lên. Trong đó, trung bình của biến khen thưởng là thấp nhất, hàm ý nhiều nhân viên không hài lòng với chính sách động viên, khen thưởng của công ty. Nhận thức sự kiểm soát, quyền lực và Cơ hội phát triển có mức trung bình gần bằng nhau và đều nằm mức khá, cho thấy các nhân viên đều đánh giá khá cao các khía cạnh này. Có thể thấy là việc trao quyền tại công ty tương đối tốt. Về biến phụ thuộc kết quả làm việc của nhân viên, phần lớn nhân viên đều cảm thấy mình thực hiện tốt công việc, điều này thể hiện qua trung bình của biến này cao (Mean = 3,726, ĐLC= 0,415). Độ lệch chuẩn của các biến thấp, phản ánh sự biến

thiên xung quanh giá trị trung bình thấp, cho thấy những người được phỏng vấn khá đồng thuận trong việc đưa ra các đánh giá.

Đánh giá về yếu tố quyền lực, biến QL3 (Tôi có quyền đưa ra các quyết định để hoàn thành công việc được giao) có trung bình cao nhất (Mean = 3,739, ĐLC = 0,659) cho thấy nhân viên đánh giá tích cực và không khác nhau nhiều về việc được trao quyền. Mặt khác biến QL2 (Tôi được khuyến khích để làm việc vượt chức năng nhưng trong giới hạn vị trí công việc của mình) có trung bình thấp nhất (Mean = 3,495, ĐLC = 0,717). Điều này cho thấy một số nhân viên vẫn còn cảm thấy chưa được khuyến khích vượt khỏi phạm vi ràng buộc về quyền hạn và chức năng của vị trí công việc, và sự biến thiên trong đánh giá của các nhân viên xung quanh giá trị trung bình cũng không lớn.

Nhân tố ý nghĩa, biến YN4 (Mục tiêu của công ty truyền cảm hứng, động lực làm việc cho tôi) là biến có sự đánh giá rất thấp của nhân viên (Mean = 3,043, ĐLC = 0,59). Ý kiến của các nhân viên khá tương đồng, mục tiêu của công ty không phải là động lực thúc đẩy họ thực hiện công việc. Công ty không lôi kéo được nhân viên trong việc tạo lập và phát triển mục tiêu, tầm nhìn doanh nghiệp.

Hai biến TT3 (Tôi biết một cách rõ ràng về hình ảnh, chiến lược kinh doanh, chiến lược dài hạn của công ty tôi, Mean = 3,288, ĐLC = 0,617) và TT4 (Tôi thường xuyên nhận được các thông tin về hoạt động của các đơn vị kinh doanh, Mean = 2,875, ĐLC = 0,776) trong nhân tố thông tin có mức đánh giá rất thấp khi so với các biến khác. Ý kiến của các nhân viên không khác nhau nhiều, hầu hết không có được sự hiểu biết rõ ràng về chiến lược công ty, không nắm bắt được tình trạng kinh doanh hiện tại của công ty. Điều này góp phần tạo nên tình trạng thiếu động lực, cảm hứng thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc, dẫn đến kết quả làm việc chưa cao.

Khi xem xét nhân tố Cơ hội phát triển bản thân, ý kiến của các nhân viên không khác nhau nhiều trong việc cho rằng cấp trên không tạo điều kiện để bản thân tích lũy kinh nghiệm và phát triển năng lực (Biến PT2 có Mean = 3,444, ĐLC = 0,759). Ngoài ra, một số nhân viên cảm thấy bản thân không được cung cấp đầy đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết cho vị trí công việc của mình. Điều này thể hiện qua giá trị trung bình biến PT4 không cao (Tôi nhận được sự huấn luyện, đào tạo cần thiết cho vị trí công việc này, Mean = 3,527, ĐLC = 0,618).

Trong nhân tố khen thưởng, biến KT2 (Tôi cảm thấy được đánh giá cao bởi cấp trên trực tiếp, Mean = 3,114, ĐLC = 0,63) có mức đánh giá thấp nhất. Hầu hết nhân viên đều không cảm thấy sự ghi nhận, đánh giá cao từ cấp trên cho những thành tích công việc

của mình. Bên cạnh đó, các nhân viên cũng khá giống nhau trong việc không hài lòng với thù lao mà mình đang được công ty đãi ngộ (biến KT3 có Mean = 3,516, DLC = 0,572).

Như vậy, sau khi xem xét giá trị và vai trò từng biến trong mỗi nhân tố, kết quả nghiên cứu cho thấy các công ty sản xuất tại địa bàn TP.HCM cần cải thiện nhiều hơn để có thể thực hiện việc trao quyền tốt hơn, nhằm tạo điều kiện thúc đẩy kết quả làm việc tốt hơn.

Tác động của việc trao quyền đến kết quả làm việc của nhân viên

Kết quả trình bày trong Bảng 5 cho thấy các biến độc lập trong thang đo trao quyền đều có sự tác động lên kết quả làm việc của nhân viên.

Theo kết quả phân tích hồi quy, biến quyền lực là nhân tố tác động nhiều nhất đến kết quả làm việc của nhân viên. Điều này hoàn toàn phù hợp bởi cùng với việc trao quyền, nhân viên được khuyến khích để làm việc vượt chức năng (nhưng trong giới hạn của công việc), nhân viên thấy mình có quyền đưa ra các quyết định để hoàn thành công việc được giao, thậm chí không cần cấp trên phê duyệt, đây là những điều quan trọng nhất thúc đẩy nhân viên làm việc chủ động, hiệu quả và hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Tiếp theo, nhân tố ý nghĩa cũng có tác động quan trọng thứ 2 (sau nhân tố quyền lực) đến kết quả làm việc của nhân viên. Điều này cũng hoàn toàn phù hợp bởi khi trao quyền, nhân viên cảm thấy những công việc họ làm hàng ngày trở nên hữu ích và có ý nghĩa, trở nên rất quan trọng với họ, và họ được truyền cảm hứng và động lực làm việc từ mục tiêu của công ty.

Nhân tố thông tin được chia sẻ cũng có tác động đến kết quả làm việc của nhân viên, bởi khi trao quyền nhân viên được sử dụng hệ thống thông tin một cách hiệu quả, đầy đủ, rõ ràng, điều này giúp gia tăng hiệu quả công việc của họ.

Sự khen thưởng thể hiện thông qua mức thù lao và sự ghi nhận thành tích, cùng với cơ hội phát triển của nhân viên khi được trao quyền thể hiện thông qua cơ hội phát triển năng lực, kỹ năng, kiến thức của nhân viên, có thể làm tăng kết quả hoạt động của nhân viên.

Nhận thức sự kiểm soát thể hiện thông qua khả năng ảnh hưởng đến người khác của nhân viên khi được trao quyền, những nhân tố này được kiểm chứng là có ít tác động nhất đến kết quả làm việc của họ.

4. Kết luận và gợi ý chính sách

4.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy trao quyền bao gồm 6 thành phần: Ý nghĩa, thông tin, cơ hội phát triển, quyền lực, khen thưởng và nhận thức sự kiểm soát. Kết quả cũng chỉ ra nếu tăng mức độ trao quyền thì kết quả làm việc của nhân viên sẽ thay đổi theo chiều hướng tốt hơn. Nhân viên sẽ thực hiện công việc tốt hơn nếu họ cảm thấy được cấp trên trao quyền nhiều hơn.

4.2. Gợi ý chính sách

Để tăng cường mức độ trao quyền cho nhân viên, nhà quản lý cần lưu ý đến cả 6 thành phần nói trên. Khi cảm thấy nhân viên đủ kỹ năng và sự tận tâm để chịu trách nhiệm cho công việc của mình, cấp trên cần cho phép nhân viên tự quyết định cách thức thực hiện công việc. Cần tạo cho nhân viên cảm thấy đủ quyền hạn để ra quyết định xử lý công việc được giao. Trong nghiên cứu này, nhân viên không cảm thấy mình là một phần của công ty (Biến YN4 có Mean = 3,043). Mục tiêu, chiến lược của công ty không góp phần hình thành động lực thúc đẩy công việc của nhân viên. Nguyên do một phần là hệ thống thông tin chưa thực sự tốt, nhân viên chưa được tiếp cận nhiều đến các thông tin về chiến lược, tầm nhìn cũng như tình trạng kinh doanh của công ty (Biến TT3 có Mean = 3,288, biến TT4 có Mean = 2,875). Do đó, người quản lý cần tạo cho nhân viên cảm giác những việc họ làm thật sự quan trọng và có tác động đến sự thành công của công ty. Nhân viên cần được cung cấp những thông tin chiến lược, tầm nhìn hay những dữ liệu tạo hiệu ứng để họ thấy bức tranh tươi sáng về tương lai của doanh nghiệp. Nghiên cứu cũng cảnh báo về việc nhân viên cảm thấy cấp trên không tạo điều kiện để tích lũy kinh nghiệm, phát triển bản thân. Ngoài ra, công tác đào tạo của công ty cũng không được nhân viên đánh giá cao. Nhà quản lý cần có những phương pháp giám sát, kiểm tra để đảm bảo có những chấn chỉnh kịp thời và cung cấp những hướng dẫn giải quyết vướng mắc. Những phản hồi tích cực từ nhà quản lý sẽ giúp nhân viên không ngừng phát triển những kỹ năng và kiến thức cần thiết. Bên cạnh đó, người quản lý cần trao đổi về mong muốn vị trí công việc tương lai của nhân viên, giúp đỡ họ đạt điều đó, tạo cho họ nhận thức rằng có cơ hội để phát triển, để trau dồi kỹ năng và nhận những trách nhiệm lớn hơn khi nào còn thực hiện công việc. Song song với đó, nhà quản lý cần có những tác động tích cực về vấn đề khen thưởng. Nhân viên rất cần sự nhìn nhận, trân trọng từ nhà quản lý qua việc đánh giá đúng năng lực của nhân viên thông qua giao việc và chi việc. Do đó, nhà quản

lí cần có những cách thức ghi nhận và khen thưởng những thành tích của nhân viên đã thực hiện tốt. Thừa nhận những thành tích tốt bằng tiền thưởng hoặc những phần thưởng khác để nhân viên cảm thấy rằng nhà quản lí thực sự nhận ra những điểm khác biệt mà nhân viên tạo ra.

Nghiên cứu này còn một số hạn chế: Một là, nghiên cứu dùng phương pháp lấy mẫu thuận tiện nên không đại diện cho tổng thể mẫu là những công ty sản xuất tại địa bàn TP.HCM. Hai là, nghiên cứu chỉ xem xét tác động của trao quyền đến kết quả làm việc của nhân viên, có thể còn nhiều yếu tố khác nữa có thể góp phần tác động đến kết quả làm việc của nhân viên. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện dựa trên phương pháp lấy mẫu có tính khái quát cao hơn hoặc xem xét đến sự tác động của các yếu tố khác đến kết quả làm việc của nhân viên■

Tài liệu tham khảo

- Bowen, D., & Lawler III, E. (1994). The employee empowerment approach to service. *CEO Publication*, 94-1(244), 1-23.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1995). Empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*, Spring, 31-39.
- Chamberlin, J. (1997). A working definition of empowerment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 20(4), 43-46.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human Relations*, 205-224.
- Heathfield, S. M. (2012). *Empowerment definition and examples of empowerment*. Truy cập ngày 15/2/2015 từ http://humanresources.about.com/od/glossary/a/empowerment_def.html.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức.
- Indradevi, R. (2011). *Employee performance through Psychological empowerment*. Truy cập ngày 11/2/2015 từ <http://gfjmr.gnu.ac.in/UserFiles/File/P2V3.pdf>.
- Indradevi, R. (2011). The impact of psychological empowerment on job performance and job satisfaction in Indian software companies. *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*. Truy cập ngày 14/3/2015 từ <http://zenithresearch.org.in/>
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, July - August, 65-75.

- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor Analysis. *Psychological Methods*, 4, 84-99.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 1, 153-180.
- Mok E., & Yeung E. (2002). Perception of empowerment by family caregivers of patients with a terminal illness in Hong Kong. *International Journal of Palliative Nursing*, Truy cập ngày 11/2/2015 từ http://www.researchgate.net/publication/11441036_Perception_of_empowerment_by_family_caregivers_of_patients_with_a_terminal_illness_in_Hong_Kong
- Oladipo, S. E. (2009). Psychological empowerment and development. *Edo Journal of Counselling*, 2(1), 118-126.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29, 68-74.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Thomas K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Trần Thị Kim Dung & Nguyễn Thị Mai Trang. (2007). *Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM.
- Whatley, L. (2012). *Women Empowerment*, Wikipedia.org. Truy cập ngày 11/2/2015 từ http://www.selfgrowth.com/articles/Articles_Women_Empowerment.html.
- Wiedower, K. A. (2001). A shared vision: *The relationship of management communication and contingent reinforcement of the corporate vision with job performance, organizational commitment and intent to leave*. Doctoral Diss., Alliant International University, California.