

Vai trò trung gian của hành vi công dân trong tổ chức trong mối quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả làm việc

Employee motivation and job performance: The mediating role of organizational citizenship behavior

Nguyễn Ngọc Duy Phương^{1*}, Mai Thanh Hoài², Nguyễn Hồng Huân²

¹Trường Đại học Quốc tế, ĐHQG-HCM, Việt Nam

²Trường Đại học Hoa Sen, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: nndphuong@hcmiu.edu.vn

THÔNG TIN

TÓM TẮT

DOI: 10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.18.1.2085.2023

Ngày nhận: 31/10/2021

Ngày nhận lại: 14/12/2021

Duyệt đăng: 16/12/2021

Mã phân loại JEL:
M12; M14; M54

Từ khóa:

động lực làm việc; hành vi công
dân tổ chức; kết quả làm việc

Keywords:

work motivation; organizational
citizenship behavior; job
performance

Mục tiêu nghiên cứu nhằm khám phá mối quan hệ giữa động lực làm việc và kết quả làm việc của nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ qua vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức tại các doanh nghiệp ngành dịch vụ lốp ô tô. Động lực là một quá trình cơ bản của tâm lý. Cùng với các yếu tố nhận thức, tính cách cũng như thái độ và học tập, động lực là một yếu tố rất quan trọng của hành vi (Miner, Ebrahimi, & Wachtel, 1995). Hành vi công dân tổ chức được Robbins và Judge (2017) xem là hành vi tự ý không thuộc yêu cầu công việc chính thức của người lao động, nhưng lại đóng góp vào việc cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức. Kết quả làm việc được hiểu là hiệu quả của những nhiệm vụ, các công việc mà một cá nhân thực hiện, được biểu hiện thông qua khía cạnh hành vi có liên quan tới mục tiêu của tổ chức. Dữ liệu nghiên cứu được khảo sát trực tiếp từ 300 đáp viên có thâm niên làm việc từ 05 năm tại các doanh nghiệp ngành dịch vụ lốp ô tô ở Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai, và Bình Thuận. Mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM) được sử dụng trong nghiên cứu để phân tích ước lượng các mối quan hệ. Kết quả nghiên cứu xác định động lực làm việc có tác động tích cực đến hành vi công dân trong tổ chức và khẳng định mối quan hệ trung gian giữa động lực làm việc và kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu đóng góp cơ sở lý thuyết trong nghiên cứu hành vi tổ chức và đóng góp thực tiễn trong quản trị nguồn nhân lực đối với các doanh nghiệp trong ngành.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between work motivation and employee performance in sales, consulting, and service through the mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) at auto tire service companies. Motivation, a basic psychological process with the integration of other factors of perception, personality, attitude, and learning, is a critical component of behavior (Miner, Ebrahimi, & Wachtel, 1995). OCB is explained by Robbins and Judge (2017) as voluntary conduct that is not part of workers' formal job

requirements but enhances the organization's effectiveness. Job performance is defined as the efficacy of a person's work as indicated through behavioral elements connected to the organization's goals. The primary data is collected by direct surveys of 300 employees with tenure five years of experience in auto tire service companies in Ho Chi Minh City, Dong Nai, and Binh Thuan Provinces. Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was employed to examine the structural relationships of the study. The findings indicate that work motivation has a positive direct relationship with OCB and job performance through the mediating effect of OCB. The results contribute to the current understanding of organizational behavior theory and practical contribution to human resource practices of business in the industry.

1. Giới thiệu

Chiến lược phát triển ngành công nghiệp ô tô Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2035 của Chính phủ, cụ thể trong quyết định số 1168/QĐ-TTg ban hành ngày 16/07/2014 của Thủ tướng Chính phủ (2014) nêu rõ: Xây dựng ngành công nghiệp ô tô Việt Nam trở thành ngành công nghiệp quan trọng, đáp ứng nhu cầu thị trường nội địa về các loại xe có lợi thế cạnh tranh, tham gia xuất khẩu, tạo động lực thúc đẩy sự phát triển của các ngành công nghiệp khác và nâng cao năng lực cạnh tranh để trở thành nhà cung cấp linh kiện, phụ tùng trong chuỗi sản xuất công nghiệp ô tô thế giới.

Với dân số hơn 96 triệu và thu nhập bình quân đang có xu hướng tăng, Việt Nam được đánh giá là thị trường ô tô đầy tiềm năng. Việc sở hữu chiếc ô tô không còn là giấc mơ như trước đây. Các hãng ô tô gạo cội hầu hết đã có mặt, nhiều hãng đã có nhà máy lắp ráp, điển hình như Toyota, Mazda, Hyundai, Mercedes, và Ford. Bên cạnh đó, các hãng trong nước cũng tham gia thị trường như Thaco, và Vinfast. Báo cáo ngành ô tô thực hiện bởi CTS (2019, tr. 02) cho biết tăng trưởng 10.5% - 15% trong giai đoạn 2019 - 2023. Dự địa tăng trưởng ngành còn rất lớn khi tỷ lệ hộ gia đình sở hữu xe ô tô mới chỉ ở khoảng 2% (CTS, 2019, tr. 15). Tỷ lệ sở hữu xe hơi năm 2017 ở Đông Nam Á theo thống kê của ASEAN stats database thì Malaysia 897 xe/1,000 dân, Indonesia 499 xe/1,000 dân, Lào 293 xe/1,000 dân và Việt Nam với 31 xe/1,000 dân (Minh Khoi, 2019).

Lốp xe là phụ tùng không thể tách rời và giúp ô tô được an toàn khi vận hành. Vì thế, định hướng tương lai ngành ô tô và các ngành phụ trợ như lốp xe luôn tương hỗ và bổ trợ nhau. Theo dự báo của tổ chức LMC và Fredonia thì nhu cầu lốp xe thế giới sẽ tiếp tục tăng trưởng với tốc độ bình quân khoảng 3 - 4%/năm trong giai đoạn 2018 - 2020. Riêng tốc độ tăng trưởng về giá trị của thị trường sản lốp Việt Nam được dự báo sẽ đạt khoảng 8%/năm trong giai đoạn 2018 - 2020, cao gấp 02 lần so với mức bình quân của thế giới Nguyen (2017, tr. 02-03). Các hãng lốp xe nổi tiếng đã sớm đặt chân vào thị trường, đặt nhà máy sản xuất và chiếm ưu thế về thị phần như Bridgestone, Michelin, và Yokohama. Các doanh nghiệp trong nước cũng đang nỗ lực cạnh tranh như DRC, CSM, và SRC. Có thể nói, thị trường lốp ô tô đang có một bức tranh tương lai rất sáng. Tuy nhiên, ngành dịch vụ lốp ô tô xem ra chưa theo kịp với cơ hội vàng, chủ yếu là các cơ sở tư nhân, các doanh nghiệp nhỏ với trang thiết bị, công cụ chưa được đầu tư đúng mức.

Vì là ngành dịch vụ nên con người là yếu tố then chốt quyết định đến chất lượng dịch vụ. Đặc biệt, hiện nay chưa có cơ sở đào tạo chuyên ngành dịch vụ lốp ô tô cho đội ngũ thợ. Các doanh nghiệp ngành dịch vụ lốp ô tô cần thay đổi nhanh về tư duy chiến lược, chiến lược nguồn nhân lực

để nắm bắt giai đoạn vàng trong thời kỳ mới. Hiện tại, các doanh nghiệp ngành còn nhiều hạn chế về tuyển dụng, đào tạo, các chính sách đãi ngộ, nuôi dưỡng và phát triển đội ngũ.

Các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành dịch vụ lớp ô tô chiếm phần nhiều là các cơ sở tư nhân, các doanh nghiệp nhỏ với hạn chế về vốn và khả năng đầu tư công nghệ mới. Bên cạnh đó, đội ngũ thợ là nguồn nhân lực chính, nhưng thu nhập, chế độ đãi ngộ chưa được quan tâm đúng mức. Bài toán đặt ra cho các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô là cần tạo nên đội ngũ giỏi chuyên môn, tâm huyết đồng hành cùng doanh nghiệp. Như thế, doanh nghiệp mới trụ vững để tiến bước. Con người làm việc trong tổ chức được coi là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức (Robbins & Judge, 2017, tr. 108). Họ làm việc cho tổ chức, vì mục tiêu của tổ chức. Tổ chức tuyển dụng, đào tạo và sử dụng họ, chi phối hành vi của họ. Ngược lại, chính họ là lực lượng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Khai thác tiềm năng con người là khả năng lớn nhất để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc. Tuy nhiên, vấn đề con người, mối quan hệ giữa con người với con người, quan hệ giữa người lao động với tổ chức là những vấn đề mà các nhà quản lý hay gặp phải nhất và cũng phức tạp nhất. Trong các doanh nghiệp hiện nay, tình trạng nhân viên làm việc lơ là chểnh mảng, chỉ làm công việc của mình trong tổ chức, không quan tâm, giúp đỡ những người xung quanh, ma cũ bắt nạt ma mới, chia bè phái gây mất đoàn kết trong tổ chức, cống hiến cho tổ chức chưa thấy đâu nhưng đã đòi quyền lợi về mình trước (Cho & Lee, 2018, tr. 20-31).

Vì vậy, để quản lý tốt đội ngũ của mình, các lãnh đạo doanh nghiệp cần hiểu thấu nhận thức, thái độ, hành vi của từng thành viên và mối quan hệ của thành viên đó với đội nhóm của họ. Công dân là khái niệm dùng để chỉ một người thuộc về một Nhà nước nhất định mà người đó mang quốc tịch, đồng thời có quyền và nghĩa vụ đối với Nhà nước đó. Ở đây, công dân được hiểu là nhân viên, người lao động thuộc tổ chức mà họ làm việc. Như vậy, họ có quyền và nghĩa vụ đối với tổ chức của họ. Các doanh nghiệp muốn tăng tính cạnh tranh và đạt hiệu quả cao, đòi hỏi phải có các nhân viên có đặc tính nghề nghiệp và đạo đức phù hợp (Roy & Lyenger, 2005, tr. 55). Tác giả Organ (1988, tr. 44) đưa ra khái niệm Hành Vi Công Dân Tổ Chức (HVCDDTC) là những hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện vượt lên khỏi vai trò nhiệm vụ được mô tả trong công việc, với mục đích không phải để kiếm phần thưởng của tổ chức mà góp phần nâng cao hiệu quả công việc của tổ chức, nó không được thể hiện rõ ràng trong quy định của tổ chức. Một nhân viên có sự cống hiến qua các hành động tự nguyện được coi là có hành vi tốt tại tổ chức và góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Do đặc thù ngành lớp thường xuyên làm theo nhóm thợ, làm đêm, làm việc tại các đoàn xe với tính tự quyết cao, nên khái niệm HVCDDTC rất cần được khuyến khích áp dụng nơi các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô.

Một thực tế đáng chú ý là để có một thợ giỏi, doanh nghiệp phải mất từ 03 đến 05 năm để huấn luyện thuần thục cho họ. Giữ chân thợ giỏi với những đãi ngộ hợp lý là việc cấp thiết của doanh nghiệp. Việc mất thợ giỏi đang diễn ra phổ biến. Do đó, việc tạo Động Lực Làm Việc (ĐLLV) cho người lao động là việc mà người Lãnh Đạo (LD) phải luôn chú tâm. Doanh nghiệp nên khuyến khích người lao động hướng đến tinh thần “chia ngọt sẻ bùi, vui sướng cùng hưởng, cực khổ cùng chia” với doanh nghiệp. Dù đứng trước “thời cơ vàng” song các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô cần phải nuôi dưỡng nguồn lực “khó sao chép” nhất của mình, đó chính là nguồn nhân lực. Với những lý do trên, mục tiêu của nghiên cứu kiểm tra và đo lường mối quan hệ giữa Động lực làm việc và kết quả làm việc của nhân viên qua vai trò trung gian của HVCDDTC trong bối cảnh ngành dịch vụ lớp ô tô. Câu hỏi đặt ra như sau: (i) Mối quan hệ giữa ĐLLV và Kết Quả Làm Việc (KQLV) của nhân viên ngành dịch vụ lớp ô tô như thế nào? (ii) Vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức trong mối quan hệ giữa ĐLLV và KQLV của nhân viên ngành dịch vụ lớp ô tô như thế nào? (iii) Hàm ý quản trị nào giúp cho lãnh đạo các doanh nghiệp ngành dịch vụ

lớp ô tô tham khảo nhằm tạo động lực cho nhân viên để nâng cao hơn nữa KQLV của nhân viên ngành dịch vụ lớp ô tô? Nghiên cứu được thực hiện trên địa bàn các tỉnh thành Đồng Nai, Bình Thuận và Thành phố Hồ Chí Minh.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khái niệm động lực làm việc

Cho đến nay, đã có nhiều định nghĩa khác nhau trên thế giới hướng đến việc cố gắng làm rõ khái niệm ĐLLV. Miner và cộng sự (1995, tr. 364) cho rằng động lực là một quá trình tâm lý cơ bản. Cùng với nhận thức, tính cách, thái độ, và học tập, động lực là một yếu tố rất quan trọng của hành vi. Tuy nhiên, động lực không phải là giải thích duy nhất của hành vi. Nó tương tác và hoạt động kết hợp với quá trình nhận thức khác. Cùng quan điểm, Luthans (1998) cũng xem xét khi ông cho rằng động lực là quá trình quản lý ảnh hưởng đến hành vi dựa trên những kiến thức mà con người có được và trải nghiệm. Ngoài ra, tác giả Luthans (1998) cũng đã khẳng định rằng động lực là quá trình tạo ra năng lượng, điều khiển, duy trì hành vi và KQLV, động lực không nên được coi là lời giải thích duy nhất của hành vi, bởi vì nó tương tác với hành động, kết hợp với quá trình trung gian khác và với môi trường. Chấp nhận vai trò chủ đạo của ĐLLV, tuy nhiên tác giả Angrist và Evans (1996) khẳng định nhiều giả thuyết trong Hành Vi Tổ Chức (HVTC) gần đây có ảnh hưởng tích cực đối với ĐLLV của người lao động. Còn tác giả Burney và Matherly (2007, tr. 50) cho rằng Mức độ hiệu quả làm việc của người lao động không chỉ dựa trên kỹ năng thực tế của họ mà còn thể hiện ở động lực của họ đối với công việc. Theo khái niệm về động lực của các nghiên cứu trước, có thể khái quát ĐLLV gồm những yếu tố về vật chất và tinh thần nhằm kích lệ tinh thần làm việc của người lao động, giúp cho người lao động gắn bó hơn với công việc, hoàn thành công việc một cách hăng hái và hiệu quả nhất.

2.2. Hành vi công dân tổ chức

HVCDTC là một khái niệm được Robbins và Judge (2017, tr. 14) định nghĩa là hành vi mà người lao động chủ động thực hiện mà không nằm trong yêu cầu công việc chính thức của người lao động, nhưng lại làm tăng hiệu quả tổ chức. Với cùng quan điểm, tác giả Borman và Motowidlo (1997, tr. 338) xem HVCDTC cung cấp hỗ trợ và cải thiện môi trường bên trong tổ chức, xã hội cũng như trong các hoạt động tâm lý thể hiện qua việc tham gia vào những hoạt động ngoài công việc của nhân viên một cách tình nguyện, những yêu cầu và nhiệm vụ quan trọng được thực hiện kiên trì và nhiệt tình, hỗ trợ người khác, với mục tiêu quan trọng hơn hết là bảo vệ mục tiêu của tổ chức. Ngoài ra, còn có các nghiên cứu của Becker và Vance (1993); Moorman và Blakely (1995); Morrison và Phelps (1999); Morrison và Weissman (1994); Williams và Anderson (1991).

Một số mô hình đo lường của HVCDTC đã được công bố. Tuy nhiên, nhiều mô hình không xác định các biến mới và có sự trùng lặp. Mô hình của Van Dyne, Graham, và Dienesch (1994) là một ví dụ, nội dung của Lịch thiệp (courtesy) và Tận tình (altruism) được bao hàm trong khái niệm Đóng góp mang tính xã hội (social participation); một phần khái niệm của Phẩm hạnh nhân viên (civic virtue) và Cao thượng (sportmanship) chính là Trung thành (loyalty); còn Phẩm hạnh nhân viên và Lương tâm giống như đóng góp mang tính chức năng (LePine, Erez, & Johnson, 2002). Tóm lại, HVCDTC có thể hiểu như hành vi cá nhân, tự nguyện của nhân viên, được công nhận qua việc ghi nhận và khen thưởng, góp phần nâng cao hiệu quả tổ chức.

2.3. Kết quả làm việc

Nguồn nhân lực bao gồm những cá nhân công tác tại một doanh nghiệp và cùng hướng đến các mục tiêu chung. Đặc biệt, nguồn nhân lực rất khác biệt với những nguồn lực khác của doanh nghiệp. Hành vi của nhân viên tùy theo các tình huống cụ thể hoặc các yếu tố tác động từ môi

trường nơi họ làm việc và có thể bị thay đổi. Do đó, để quản trị hiệu quả nguồn nhân lực là quy trình không dễ dàng cũng như phức tạp hơn rất nhiều so với các quy trình khác. Tác giả Tran (2018, tr. 144) cho rằng kết quả thực hiện công việc của cá nhân là khối lượng công việc được hoàn thành tương ứng với chất lượng công việc với thời gian thực hiện cụ thể. Hiệu suất thực hiện công việc của nhân viên được thể hiện thông qua: Nhận thức, kiến thức và kỹ năng thực hiện. Hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên chủ yếu phục vụ mục đích đề bạt, bổ nhiệm và thăng tiến. Theo Motowidlo và Tippins (1993, tr. 338), KQLV của người lao động là tổng giá trị mong đợi của tổ chức đối với những thuộc tính hành vi rời rạc mà một cá nhân thực hiện trong một khoảng thời gian tiêu chuẩn. Tuy nhiên Campbell, Weaver, và Tomlinson (1993), định nghĩa KQLV của một người là một việc mà cá nhân đó có thể quan sát thấy và thực hiện được. Klinger, Mathis, và Jackson (2009) quan niệm KQLV liên quan đến tính kịp thời, số lượng cũng như chất lượng của công việc đầu ra, có mặt khi cần trong công việc, sự hiện diện nơi làm việc, hiệu suất và tính hiệu quả của công việc được hoàn tất. KQLV không được xem là những hoạt động đơn lẻ mà phải đạt được thông qua các chuỗi tiến trình đã được xem xét và đánh giá cẩn thận (Borman & Motowidlo, 1997; Ilgen & Schneider, 1991). Hơn nữa, hành động được xem là thành phần tạo nên KQLV phải là các hành động có thể đo đếm được (Campbell & ctg., 1993). Ngoài ra, Borman và Motowidlo (1997) cũng khẳng định thước đo để đánh giá KQLV là thước đo hai chiều nên nghiên cứu đã đề xuất rằng KQLV bao gồm hai thước đo chính, đó là KQLV của những công việc cụ thể được giao và KQLV của những công việc phát sinh trong quá trình làm việc. Như vậy, KQLV là hiệu quả mà một cá nhân thực hiện công việc được biểu hiện thông qua khía cạnh hành vi có gắn kết đến mục tiêu của tổ chức. Những hành vi đó có thể hiện ở cả trong và ngoài bảng mô tả công việc của cá nhân người lao động.

2.4. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo McClelland (1961, tr. 91), nhu cầu về thành tích được định nghĩa là một số người có động lực thúc đẩy để thành công nhưng họ lại đang phấn đấu để có được thành tích cá nhân chứ không phải là phần thưởng của sự thành công. Họ mong muốn làm một cái gì đó tốt hơn hay hiệu quả hơn so với khi nó được làm từ trước đó. Do đó, việc thoả mãn Nhu Cầu Thành Tích (NCTT) của nhân viên sẽ góp phần gia tăng ĐLLV cho nhân viên, giúp hiệu quả công việc của doanh nghiệp được nâng cao. Động lực nội tại có thể tác động đến nguyên tắc và hành vi “có đi có lại”, có nguồn gốc lịch sử vững chắc nhưng tương đối ít chú ý thực nghiệm trong một số lĩnh vực về quản lý nguồn nhân lực (Stanca, Bruni, & Corazzini, 2009). Các tài liệu trước đây về sự “có đi có lại”, cho thấy rằng động lực nội tại nên là động lực chính, là thước đo chất lượng của nhân viên (Falk & Fischbacher, 2006). Cụ thể, NCTT mạnh mẽ có thể được thể hiện như sự làm việc một cách chăm chỉ, luôn sẵn sàng và liên kết trực tiếp với các nhiệm vụ trong công việc (Neuman & Kickul, 1998). Giả thuyết H1 được hình thành:

H1: NCTT tác động cùng chiều (+) đến ĐLLV của nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ tại các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô

Theo Finkelstein (2011), nhân viên có động lực hơn khi phần thưởng được trao tương xứng, ứng với những công sức mà họ đã bỏ ra. Hiệu suất của người lao động giảm khi họ nghĩ rằng họ được trả lương không công bằng. Herzberg, Mausner, và Snyderman (1959) tin rằng nếu mức lương đã làm hài lòng nhân viên, các thành phần khác sẽ ít tác động đến hiệu suất của họ. Sadeghi, Ahmadi, và Yazdi (2016) cho rằng chính sách phúc lợi luôn là một trong những mục tiêu hàng đầu của nhân viên khi họ muốn gắn bó đối với tổ chức và nhận định này được sự ủng hộ từ các nghiên cứu liên quan khác. Theo Tran (2017), chính sách phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên trong tổ chức. Bên cạnh đó, thu nhập sẽ giúp cho nhân viên trang trải cuộc sống và đảm bảo cho sự gắn kết lâu dài hơn đối với doanh nghiệp, quan điểm này cũng đã được

kiểm chứng qua nghiên cứu của Henry, Gabriel, và Henry (2018). Như vậy, Chính Sách Đãi Ngộ (CSDN) sẽ tạo ĐLLV của nhân viên với tổ chức hơn. Giả thuyết H2 được hình thành:

H2: CSDN tác động cùng chiều (+) đến ĐLLV của nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ tại các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô

Lãnh đạo là người có vị trí và thẩm quyền cao trong một doanh nghiệp hoặc tổ chức. LĐ là người quản trị cấp dưới. Heui (2016) phát hiện ra rằng những người lao động hài lòng với LĐ của họ, sẽ tạo cho họ ĐLLV. Ibrahim (2014) cho rằng LĐ là người tạo động lực cho người khác qua cách truyền cảm hứng hướng đến đạt được các mục tiêu chung, đồng thời phát triển sự gắn kết trong tổ chức. Ngoài ra, LĐ phải nhìn được một cách thấu đáo và toàn diện về nhân viên, cũng như biết được những yêu cầu mà một người LĐ cần có. Thành công của một nhóm được xây dựng bởi các thành viên, không chỉ riêng của người LĐ. ĐLLV giảm sút xảy ra khi các thành viên không tin tưởng vào năng lực của LĐ hoặc thiếu niềm tin vào những quyết định của người LĐ. Để thành công, LĐ phải chứng minh năng lực với những người xung quanh mình, thuyết phục họ rằng mình là người LĐ có tài, có tâm và có tầm vóc xứng đáng để họ tuân theo. Giả thuyết H3 được hình thành:

H3: LĐ tác động cùng chiều (+) đến ĐLLV của nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ tại các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô

Herzberg và cộng sự (1959) đã tìm ra Môi Trường Làm Việc (MTLV) là thành phần chủ đạo đóng góp tích cực vào sự hài lòng trong công việc. Sadeghi và cộng sự (2016) cho rằng nhân viên làm việc được tạo điều kiện thuận lợi về MTLV sẽ sản xuất được nhiều hơn, góp phần gia tăng hiệu quả công việc. Theo Kim, Kim, và Holland (2020), MTLV bao gồm nơi làm việc có không gian làm việc thuận tiện, sạch sẽ, khô ráo, ánh sáng và nhiệt độ được đảm bảo. Các thang đo này có tác động trực tiếp và thuận chiều với sự hài lòng trong công việc. Nguyen (2014) cho rằng sự hài lòng trong công việc của nhân viên giảm sút là do MTLV không đáp ứng các điều kiện hỗ trợ, điều đó cũng phần nào làm giảm bớt đi hiệu suất làm việc hàng ngày của họ. Giảm tiếng ồn, không khí sạch sẽ và trong lành sẽ làm cho nhân viên làm việc hiệu quả hơn vì họ cảm thấy thoải mái với MTLV. Điều kiện của MTLV rất quan trọng và đóng góp rất lớn vào năng suất lao động và KQLV của nhân viên. Người lao động ngày càng ý thức rõ về nhu cầu cân bằng trong công việc, và tiền lương đôi lúc không hẳn là động lực chính để họ cống hiến hay thậm chí là yếu tố có thể giữ chân họ. Giả thuyết H4 được hình thành:

H4: MTLV tác động cùng chiều (+) đến ĐLLV của nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ tại các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô

Các mối quan hệ mà người lao động phải đối mặt trong tổ chức là rất nhiều. Bên cạnh mối quan hệ với LĐ như phân tích ở trên, mối quan hệ giữa nhân viên và các đồng nghiệp có tầm quan trọng đối với hoạt động hàng ngày. Tương tác xã hội với đồng nghiệp, các cá nhân trong tổ chức hình thành nên thái độ của người lao động nơi làm việc (Salancik & Pfeffer, 1978). Các mối quan hệ tại nơi làm việc cũng có thể là sự tôn trọng đối với đồng nghiệp (Henry & ctg., 2018). Kim và cộng sự (2020) phát hiện ra rằng Quan Hệ Đồng Nghiệp (QHĐN) có ảnh hưởng tích cực đến động lực của nhân viên.

H5: QHĐN tác động cùng chiều (+) đến ĐLLV của nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ tại các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô

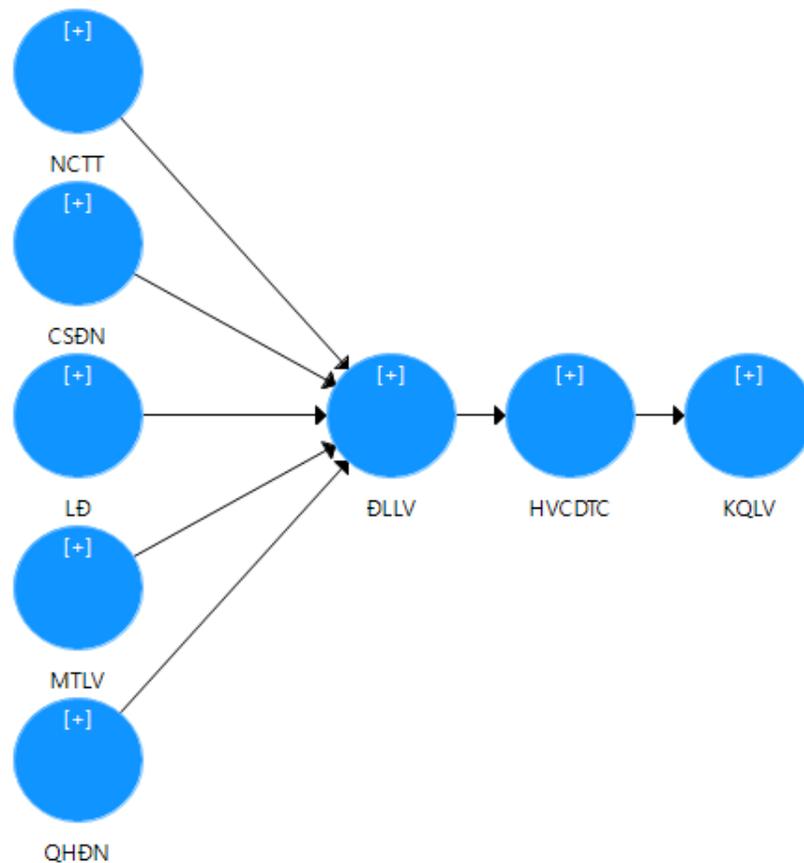
Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng khi người lao động làm việc hăng hái và có ĐLLV lớn sẽ làm tăng xu hướng tham gia vào các hoạt động HVCĐTC. Theo Heui (2016), ĐLLV tác động tích cực đến HVCĐTC của nhân viên trong việc phản ánh triết lý hoạt động của tổ chức, hoàn cảnh làm việc và cách đối xử của người giám sát đối với cấp dưới được tìm thấy ở hành vi tận tâm, cao

thượng, lịch thiệp, lương tâm (Becker & Vance, 1993; Moorman & Blakely, 1995; Morrison & Phelps, 1999; Morrison & Weissman, 1994; Williams & Anderson, 1991).

H6: DLLV tác động cùng chiều (+) đến HVCDTC của nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ tại các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô

Tác giả Tran (2017) đã cho thấy sự ảnh hưởng đối với tổ chức của HVCDTC được thể hiện trong kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Sự trợ giúp, hướng dẫn của những người lao động đi trước cũng như những chia sẻ kinh nghiệm của họ sẽ giúp những nhân viên vừa gia nhập nhanh chóng thích làm quen và hòa nhập với môi trường mới, đồng thời cũng giúp cải thiện khả năng làm việc của họ. Hành vi mong muốn, sẵn sàng hỗ trợ cũng như khuyến khích và tạo động lực cho đồng nghiệp làm cho hoạt động của tổ chức trở nên hiệu quả và thành công hơn. Hơn nữa, chủ động trong việc giúp các cá nhân đưa ra những ý tưởng mới và góp phần vào năng suất chung của tổ chức (Borman & Motowidlo, 1997; Campbell & ctg., 1993; Ilgen & Schneider, 1991). MTLV sẽ trở nên vui vẻ, gắn kết và thoải mái hơn khi mọi người tiếp cận công việc của họ với sự nghiêm túc và trách nhiệm trong khi vẫn hỗ trợ tốt và vui vẻ với các đồng nghiệp xung quanh. Nhân viên có KQLV tốt hơn khi MTLV dễ chịu và thoải mái (Ngo, 2020). Dù hành động của HVCDTC mang tính chất cá nhân nhưng lại có ảnh hưởng trực tiếp đến lãnh đạo, giúp tiết kiệm và tối ưu hóa nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Khi người lao động tình nguyện cống hiến hết mình cho công việc, họ sẽ có nhiều sáng kiến và phương án hay cho lãnh đạo lựa chọn (Tran, 2019).

H7: HVCDTC tác động cùng chiều (+) đến KQLV của nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ tại các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với định lượng được sử dụng. Để xây dựng mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Trước hết, nhóm nghiên cứu lượng khảo các ý tưởng và các đề tài nghiên cứu có liên quan. Tiếp đó, từ các kết quả của các nghiên cứu thực nghiệm trước nhóm đề xuất mô hình và thang đo dự kiến. Nhằm mục đích tìm hiểu đặc điểm của người được khảo sát cũng như các lựa chọn của họ đối với mỗi thang đo, bảng câu hỏi được hình thành và được chia thành 02 phần: Phần 1: Chứa các thông tin liên quan về nhân khẩu học và đặc điểm của đáp viên. Phần 2: Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert đo lường cho 35 biến số, thu thập ý kiến của nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ về mối liên kết giữa ĐLLV và KQLV qua thông HVCDC - tại các doanh nghiệp dịch vụ lớp ô tô. Nghiên cứu định tính được tiến hành với 05 nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ có thâm niên công tác trong ngành dịch vụ lớp ô tô từ 05 năm trở lên, đến từ Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Thuận được mời tham gia, cùng với 05 nhà quản lý gồm Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng, Phó trưởng phòng trong một cuộc thảo luận nhóm tập trung. Tác giả là người điều hành cùng với một nữ thư ký ghi lại biên bản cuộc thảo luận. Để đạt được sự đồng thuận, những người tham gia tranh luận về các yếu tố có thể quan sát được và đánh giá ý nghĩa của chúng. Thảo luận nhóm để điều chỉnh và tránh các biến bị trùng lặp. Từ đó, tiến hành khảo sát định lượng bằng bảng câu hỏi chính thức vừa xây dựng được. Mẫu khảo sát trong bài được tác giả thực hiện bằng phương pháp chọn mẫu phân tầng các nhân viên hiện đang làm việc ở các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai, và Bình Thuận. Nghiên cứu bao gồm 300 nhân viên bán hàng tư vấn dịch vụ từ các doanh nghiệp dịch vụ lớp ô tô tại Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Thuận. Dữ liệu bảng câu hỏi sẽ được nhập, mã hóa và phân tích bằng công cụ phần mềm SPSS 26.0 và SmartPLS 3.3.3. Để đánh giá các mô hình nghiên cứu cũng như kiểm tra các giả thuyết, SEM được tác giả sử dụng để phân tích mối quan hệ giữa các biến phụ thuộc và độc lập. Không giống như phân tích hồi quy, tương quan, phân tích SEM xem xét cả biến phụ thuộc và biến độc lập với các mối quan hệ trực tiếp và cả gián tiếp. Bởi vì phương pháp phân tích hồi quy không thể giải quyết tốt các vấn đề đa cộng tuyến cũng như ước lượng sai số đo lường, cho nên SEM là rất thích hợp giải quyết vấn đề này (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả đặc điểm mẫu

Về giới tính có tất cả 300 đáp viên nam giới, dữ liệu khảo sát thu về là phù hợp vì lĩnh vực nghiên cứu trong ngành dịch vụ lớp ô tô, nơi mà lao động nữ so với lao động nam là không đáng kể. Về độ tuổi, nhóm dưới 30 tuổi có tỷ lệ cao nhất là 215 đáp viên, có tỷ lệ 71.7%; nhóm tuổi 30 - 40 có tỷ lệ 27.7% và trên 40 tuổi có tỷ lệ 0.7%. Tỷ lệ lao động phổ thông lớn nhất là 249 đáp viên có tỷ lệ 83%, có 39 đáp viên có trình độ trung cấp có tỷ lệ 13% và 12 đáp viên có trình độ cao đẳng có tỷ lệ 4%. Cuộc thăm dò đã không tìm thấy kết quả đáp viên bằng cấp đại học và sau đại học vì tất cả đáp viên tham gia khảo sát đều chưa có bằng cấp này. Đáp viên có kinh nghiệm làm việc từ 06 - 10 năm có tỷ lệ cao nhất với 183 đáp viên, có tỷ lệ 61%; kinh nghiệm làm việc 05 năm có 111 đáp viên, có tỷ lệ 37% và nhóm đáp viên có kinh nghiệm trên 10 năm với 06 đáp viên có tỷ lệ 2%. Về thu nhập, có tỷ lệ lớn nhất là từ 10 đến 15 triệu đồng với 211 cá nhân, tỷ lệ 70.3%. Đáp viên có thu nhập dưới 10 triệu đồng có tỷ lệ thấp nhất là 20 đáp viên có tỷ lệ 6.7%.

4.2. Phân tích độ tin cậy thang đo

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng toàn bộ các thành phần thang đo biến quan sát đều đáng tin cậy, cụ thể là từ 0.848 đến 0.941, với hệ số CA đều trên 0.7. Mỗi biến có CR có biên độ chạy từ 0.848 đến 0.919, cho thấy kết quả rất tích cực. Cuối cùng, AVE cho tất cả các biến từ 0.588 đến 0.740, đều lớn hơn 0.5. Hệ số tải nhân tố (CL) đều lớn hơn 0.5.

Bảng 1

Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo

Thang đo	CL	CA	CR	AVE
<i>NCTT</i>				
Anh/chị (Anh/Chị) thích làm việc chăm chỉ	0.858	0.717	0.796	0.569
Khi Anh/Chị hoàn thành xong một công việc khó khăn Anh/Chị cảm thấy hài lòng	0.662			
Anh/Chị thích một công việc thử thách	0.729			
<i>CSDN</i>				
Với năng lực làm việc của Anh/Chị bây giờ thì mức lương hiện tại là tương xứng	0.791	0.765	0.817	0.599
Những đóng góp của Anh/Chị nhận được mức thưởng tương xứng	0.831			
Theo đặc thù của ngành anh chị, Anh/Chị thấy mức lương/thưởng hiện tại là hợp lý	0.694			
<i>LĐ</i>				
Hiệu quả công việc của Anh/Chị được cải thiện khi được LĐ phản hồi thông tin	0.709	0.711	0.822	0.536
LĐ của Anh/Chị có thể thảo luận được với Anh/Chị bất cứ vấn đề gì	0.74			
LĐ đối xử công bằng với Anh/Chị	0.762			
LĐ ghi nhận sự đóng góp của Anh/Chị	0.716			
<i>MTLV</i>				
Anh/Chị được doanh nghiệp trang bị đầy đủ thiết bị/đồ bảo hộ lao động	0.647	0.729	0.74	0.592
MTLV sạch sẽ, thoáng mát	0.875			
<i>QHĐN</i>				
Đồng nghiệp truyền cảm hứng cho Anh/Chị	0.769	0.714	0.773	0.63
Đồng nghiệp đáng tin cậy	0.769			
<i>ĐLLV</i>				
Công việc được giao Anh/Chị luôn hoàn thành với sự nỗ lực hết mình	0.766	0.766	0.842	0.517
Công việc trong thời gian dài Anh/Chị cũng có thể nỗ lực duy trì thực hiện	0.761			
Các hoạt động của doanh nghiệp Anh/Chị luôn sẵn sàng tích cực tham gia	0.647			
Khi làm các công việc hiện tại Anh/Chị luôn cảm thấy phấn khởi hứng thú	0.728			
Anh/Chị cảm thấy có ĐLLV	0.687			

Thang đo	CL	CA	CR	AVE
HVCDTC				
Tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai theo dõi	0.75	0.707	0.82	0.533
Khuyến khích đồng viên các nhân viên khác khi họ gặp vấn đề	0.754			
Tin tưởng vào việc cống hiến làm việc trung thực để được trả công xứng đáng	0.69			
Có quan tâm đến việc làm ảnh hưởng đến công việc của người khác qua những hành vi của mình	0.724			
KQLV				
Công việc được giao Anh/Chị hoàn thành tốt	0.825	0.781	0.825	0.613
Công việc được giao Anh/Chị hoàn thành đúng tiến độ	0.668			
Kết quả công việc của Anh/Chị vượt quá sự mong đợi	0.843			

Nguồn: Tác giả tính toán

4.3. Kiểm định giá trị phân biệt

Các giá trị thể hiện trong Bảng 2 cho thấy, các biến tạo được giá trị phân biệt so với các biến còn lại, có thể thấy các giá trị in đậm tại đường chéo trong Bảng 2 đều lớn hơn các giá trị của các biến khác theo chiều dọc cũng như chiều ngang, kết quả này cũng đáp ứng tiêu chuẩn của Hair, Hult, Ringle, và Sarstedt (2014).

Bảng 2

Kết quả phân tích giá trị phân biệt (Fornell-Larcker Criterion)

Nhân tố	NCTT	CSDN	LĐ	MTLV	QHĐN	ĐLLV	HVCDTC	KQLV
NCTT	0.754							
CSDN	0.575	0.774						
LĐ	0.627	0.659	0.732					
MTLV	0.491	0.512	0.527	0.770				
QHĐN	0.398	0.440	0.470	0.392	0.794			
ĐLLV	0.566	0.664	0.514	0.634	0.549	0.719		
HVCDTC	0.633	0.643	0.725	0.487	0.477	0.716	0.730	
KQLV	0.627	0.629	0.702	0.528	0.455	0.714	0.721	0.783

Nguồn: Tác giả tính toán

4.4. Kiểm định mô hình SEM

Trong PLS-SEM, mô hình này giả định rằng dữ liệu được phân tích không cần được phân phối chuẩn. Do đó, kiểm định ý nghĩa tham số trong phân tích hồi quy không thể được sử dụng để đánh giá ý nghĩa của các hệ số như hệ số đường dẫn. Thay vì sử dụng phân tích tham số để đo lường mức độ ảnh hưởng của các hệ số, PLS sử dụng kỹ thuật phân tích gọi là bootstrapping phi tham số với mục đích kiểm định mức ý nghĩa của các mối quan hệ (Hair & ctg., 2014). Kỹ thuật bootstrapping phi tham số được sử dụng trong nghiên cứu này trên 300 quan sát và 2,000 lần lặp lại để đảm bảo rằng các yêu cầu kiểm định đánh giá SEM.

Hệ số R^2 sử dụng khi so sánh các mô hình với các cấu trúc ngoại sinh khác nhau hoặc số lượng quan sát khác nhau. Mức độ biến phụ thuộc được giải thích bởi các cấu trúc độc lập tương ứng của nó được đề xuất bởi hệ số xác định (giá trị R^2). R^2 thường được sử dụng để đánh giá mô hình cấu trúc, với hệ số nằm trong khoảng từ 0 đến 1. R^2 càng cao, mức độ chính xác dự đoán càng cao. Giá trị chấp nhận cho R^2 phụ thuộc vào độ phức tạp của mô hình và lĩnh vực nghiên cứu. Kết quả phân tích cho thấy, giá trị R^2 của mô hình ĐLLV là 0.708 và giá trị R^2 của mô hình Hành vi công dân trong tổ chức là 0.579 và Kết quả làm việc với R^2 của mô hình là 0.534. Bên cạnh giá trị R^2 , Q^2 là một đánh giá bổ sung cho mô hình phù hợp. Giá trị Q^2 lớn hơn 0 đối với một biến tiềm ẩn nội sinh kết quả cụ thể chỉ ra sự liên quan dự báo của mô hình đường dẫn đối với khái niệm phụ thuộc cụ thể này. Để có được giá trị Q^2 , phương pháp Blindfolding được sử dụng trong PLS để đo lường.

Bảng 3

Phân tích hệ số R^2 và Q^2

	Giá trị R^2	Giá trị Q^2
ĐLLV	0.708	0.359
HVCDTC	0.579	0.302
KQLV	0.534	0.323

Nguồn: Tác giả tính toán

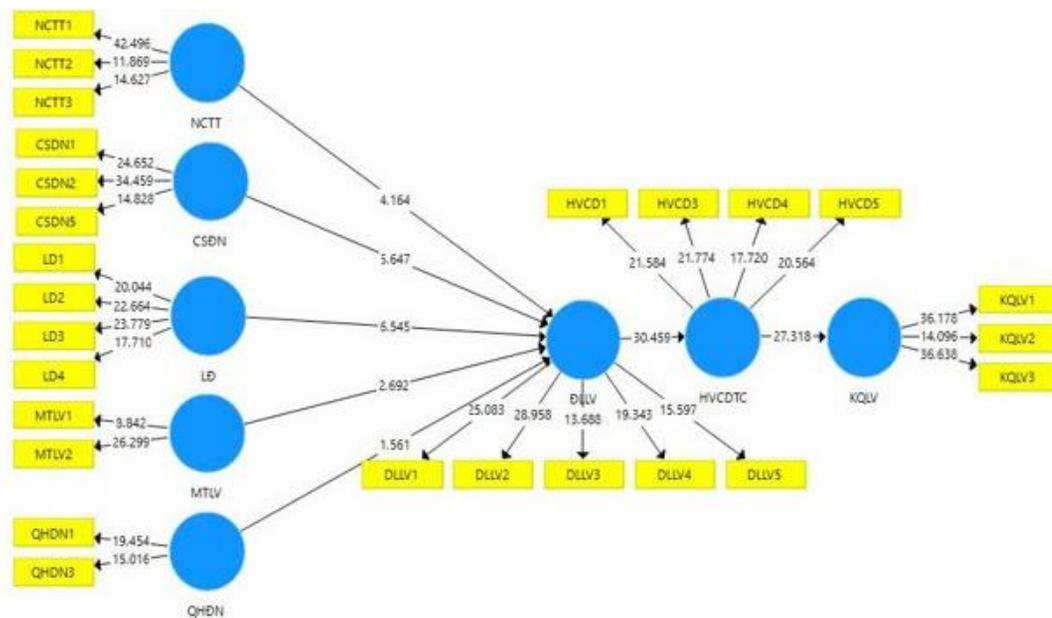
Bảng 4

Kết quả kiểm định mô hình và giả thuyết

Mối quan hệ	Giả thuyết	Giá trị ước lượng	Độ lệch chuẩn (Standard Deviation)	Thống kê t (T Statistics)	Giá trị P-value
NCTT → ĐLLV	H1	0.215	0.052	4.164	0.000
CSDN → ĐLLV	H2	0.290	0.051	5.647	0.000
LĐ → ĐLLV	H3	0.357	0.055	6.545	0.000
MTLV → ĐLLV	H4	0.089	0.033	2.692	0.007
QHĐN → ĐLLV	H5	0.064	0.041	1.561	0.119
ĐLLV → HVCDTC	H6	0.761	0.025	30.459	0.000
HVCDTC → KQLV	H7	0.731	0.027	27.318	0.000

Nguồn: Tác giả tính toán

Mức độ tác động theo thứ tự giảm dần của bốn trong số các biến NCTT, CSDN, LĐ, MTLV là: (1) tác động mạnh nhất của biến LĐ ($\beta = 0.357$), tiếp theo là tác động của CSDN ($\beta = 0.290$), biến thứ ba là NCTT ($\beta = 0.215$), và yếu tố tác động yếu nhất là MTLV ($\beta = 0.089$). Như vậy, với mức tin cậy 95% của các giả thuyết H1, H2, H3 và H4 được chấp nhận. Xem xét mối quan hệ giữa ĐLLV, HVCDTC và KQLV, mô hình phân tích cấu trúc cho thấy có mối quan hệ thuận chiều và tác động rất mạnh, cụ thể: ĐLLV → HVCDTC với hệ số tác động ($\beta = 0.761$) và HVCDTC → KQLV với hệ số tác động ($\beta = 0.731$). Kết quả kiểm định các giả thuyết về mức độ hài lòng của nhân viên và ĐLLV có 04 tác động trực tiếp (H1, H2, H3, H4). Mối liên hệ trực tiếp QHĐN và ĐLLV (H5) bị bác bỏ do dữ liệu thống kê không hỗ trợ. Cuối cùng, mối liên hệ trực tiếp giữa ĐLLV và HVCDTC (H6) và HVCDTC (H7) và KQLV được chấp nhận. Sau khi loại bỏ biến QHĐN mô hình được vẽ lại và kết quả phân tích được thể hiện như Hình 2.



Hình 2. Mô hình điều chỉnh

Nguồn: Tính toán của tác giả

5. Kết luận và khuyến nghị

Với khảo sát 300 nhân viên ngành dịch vụ lớp ô tô ở Thành phố Hồ Chí Minh; Đồng Nai; Bình Thuận qua các phân tích thống kê với công cụ SmartPLS bằng phương pháp PLS-SEM, kết quả nghiên cứu đã đạt được so với mục tiêu đề ra ban đầu: “Kiểm tra và đo lường mối quan hệ giữa ĐLLV và KQLV của nhân viên qua vai trò trung gian của HVCDC trong bối cảnh ngành dịch vụ lớp ô tô. Đề xuất một số hàm ý quản trị giúp cho LĐ các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô tham khảo nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ”. Kết quả chỉ ra sự tác động của những nhân tố đến ĐLLV. Đặc biệt, nhân tố LĐ ảnh hưởng lớn nhất ($\beta = 0.357$). Nghiên cứu cũng đã chứng minh quan hệ khẳng định giữa ĐLLV và KQLV của nhân viên ngành dịch vụ lớp ô tô qua trung gian của HVCDC. Kết quả nghiên cứu đã làm rõ mối quan hệ mạnh mẽ giữa ĐLLV với HVCDC và mối quan hệ giữa HVCDC với KQLV, cũng như nổi bật vai trò trung gian của HVCDC trong mối quan hệ giữa ĐLLV và KQLV với hệ số đường dẫn rất cao (Bảng 4), kết quả này cũng phù hợp với các nghiên cứu của Heui (2016), Tran (2017), Ngo (2020), Tran (2019). Nghiên cứu cũng chỉ ra 04 yếu tố (NCTT; CSDN; LĐ; MTLV) có ảnh hưởng đến ĐLLV và KQLV của nhân viên ngành dịch vụ lớp ô tô, qua trung gian của HVCDC. So chiếu với các kết quả được trích dẫn trong bài nghiên cứu này, có thể nói, kết quả nghiên cứu này có nhiều điểm tương đồng. Từ kết quả của nghiên cứu này, các tác giả đề xuất các hàm ý quản trị cho ngành dịch vụ lớp ô tô.

Hiệu quả của doanh nghiệp đến từ KQLV của đội ngũ. Do vậy, ngoài thời gian cho việc hoạch định tương lai doanh nghiệp, người LĐ cần dành thời gian sâu sát đội ngũ. LĐ nên chia sẻ kinh nghiệm tích lũy lâu năm cho đội ngũ, mạnh dạn trao quyền cho đội ngũ: đội trưởng, đội phó. Người LĐ không nên giám sát quá gắt nhân viên, gây sự ức chế. Trái lại, hãy trở thành người LĐ có tâm và tầm: giỏi chuyên môn, cập nhật công nghệ, chia sẻ kinh nghiệm, học hỏi và lắng nghe. Đối xử công bằng với nhân viên sẽ vô ích trừ khi người LĐ thấu hiểu nhân viên: năng lực, hành vi, thái độ, nguyện vọng của người nhân viên đó. LĐ chức danh, chuyên quyền dễ có xu hướng đánh giá nhân viên cảm tính. Thay vào đó, người LĐ cần khiêm tốn, lắng nghe, dẫn dắt, động viên và tạo ảnh hưởng. Quan trọng nhất, người LĐ cần có niềm tin vào nhân viên mà mình dẫn dắt. KQLV quyết định đến thu nhập của nhân viên. Vì vậy, người LĐ phải tinh tế khi đánh giá, nhìn toàn bộ quá trình cống hiến hơn là nhìn vào kết quả ngắn hạn. Hiện nay, nhân lực cho ngành dịch

vụ lớp ô tô vừa thiếu, vừa yếu, nên việc giữ chân nhân viên, nhất là bằng phương cách LD phù hợp là cấp thiết. Ngành dịch vụ lớp ô tô cần những nhà LD tâm phục, tài phục, người tạo ảnh hưởng hơn là người LD chức danh, áp đặt, chuyên quyền.

CSDN là yếu tố không thể tách rời liên quan đến ĐLLV và KQLV của đội ngũ. Ngoài việc tuân thủ theo Luật Lao Động, các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô, dựa vào đặc thù ngành, cần có những chính sách riêng, nhằm khuyến khích tăng thu nhập cho đội ngũ làm việc. Muốn có đội ngũ ổn định, doanh nghiệp nên công khai về quyền lợi và trách nhiệm với đội ngũ: lương, thưởng, các đãi ngộ. Trả lương đúng, đủ luôn phải là ưu tiên hàng đầu của LD. Các chế độ thưởng theo đợt, quý, năm nên áp dụng. Do đặc thù ngành, LD nên có những đối đãi thỏa đáng với đội ngũ làm ca đêm, nhất là các đội ngũ phải làm việc tại các đoàn xe, trong điều kiện khó khăn. Chính sách về nhân lực càng minh bạch và thỏa đáng, càng giúp doanh nghiệp tạo dựng đội ngũ ổn định.

Rất nhiều tai nạn đã xảy ra trong ngành dịch vụ lớp ô tô. Do vậy, an toàn phải là tiêu chí cấp thiết. Hàng ngày, nhân viên làm việc với máy móc, thiết bị, và công cụ nặng. Các doanh nghiệp ngành phải chú tâm về sự an toàn cho đội ngũ. Nên trang bị máy móc, trang thiết bị hiện đại theo tiêu chuẩn ngành. Tuyệt đối không để nhân viên làm việc với các thiết bị thiếu an toàn. Nhân viên làm đêm phải tuân thủ đồng phục đặc biệt, đèn báo, còi báo. Nên bố trí nơi nghỉ phù hợp cho nhân viên làm đêm. Công bố quy trình dịch vụ của trung tâm lớp tải, lớp du lịch, kho hàng thì nhân viên cần được huấn luyện nhiều hơn về tính an toàn để hình thành ý thức và thói quen trong công việc. LD nên ban hành các chuẩn mực về giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp. Người lao động không phải là người máy, họ cần một nơi làm việc mà mọi người có thể bày tỏ suy nghĩ và được tôn trọng. LD doanh nghiệp ngành cần lưu ý, hàng ngày, nhân viên dành thời gian làm việc tại doanh nghiệp nhiều hơn thời gian cho người thân. Vì thế, việc tạo ra môi trường làm việc phù hợp, chính là chìa khóa giúp đội ngũ an tâm làm việc và đem lại kết quả. Kết quả tốt từ nhân viên cũng chính là lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Công việc là cuộc sống của hầu hết nhân viên ngành dịch vụ lớp ô tô. Vì thế, LD ngành khi phân việc cho các thành viên phải tránh áp đặt, thiên vị, giao những công việc nhàm chán hoặc quá khó cho một cá nhân hoặc một nhóm, đây là nguyên nhân tạo ức chế tâm lý nơi các thành viên. Trái lại, khi phân công, người LD không chỉ dựa vào năng lực nhân viên, mà còn nên xem xét, lắng nghe tâm tư của từng thành viên, nên ứng xử linh hoạt và công bằng đối với các thành viên. Đặc thù ngành cho thấy, đội ngũ thường xuyên làm việc với tính độc lập và tự quyết cao. Vì thế, LD nên mạnh dạn trao quyền cho các đội trưởng, đội phó, và hỗ trợ việc họ hoàn thành công việc. Điều quan trọng, LD tránh tạo ra đội ngũ chỉ làm xong việc, hết việc, chờ việc, mà cần tạo nên đội ngũ làm việc tự nguyện, chịu trách nhiệm. Do đặc thù ngành, ngành dịch vụ lớp ô tô đang khát đội ngũ không chỉ có tay nghề cao mà còn cần những đội ngũ có hành vi tự nguyện làm việc, ngoài những công việc được giao. Điều đó chỉ đến với những doanh nghiệp thực sự quan tâm đến việc nuôi dưỡng đội ngũ và có những người LD có tâm có tầm.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu phản ánh rất chân thực những gì đang diễn ra trong ngành dịch vụ lớp ô tô. Nghiên cứu khẳng định rõ mức độ quan trọng của ĐLLV và HVCDTC ảnh hưởng đến KQLV của nhân viên. Do vậy, các doanh nghiệp ngành dịch vụ lớp ô tô có cơ sở tham khảo để lựa chọn các phương án phù hợp nhất cho doanh nghiệp.

6. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Cuối cùng, nghiên cứu này còn những hạn chế như cỡ mẫu khá nhỏ là 300 và đối tượng khảo sát đặc thù ngành là nam giới. Vì giới hạn về nhân lực, nguồn lực, nên số lượng mẫu khảo sát còn khiêm tốn. Do vậy, để có tính toàn diện cao hơn, ngành dịch vụ lớp ô tô rất cần thêm các nghiên cứu có số lượng mẫu cao hơn, địa bàn khảo sát rộng hơn và đa dạng đối tượng khảo sát

hơn. Việc chọn mẫu cho nghiên cứu theo phương pháp thuận tiện, phân tầng, vì thể tính khái quát chưa cao. Do nghiên cứu sử dụng nghiên cứu cắt ngang tại một thời điểm, nên những xu hướng và thay đổi tương lai trong ngành dịch vụ lốp ô tô về tương quan giữa ĐLLV và KQLV qua trung gian của HVCĐTC chưa được đánh giá trong nghiên cứu này. Nghiên cứu này là một tham khảo cho các nghiên cứu khác của ngành dịch vụ lốp ô tô.

Tài liệu tham khảo

- Angrist, J., & Evans, W. N. (1996). *Children and their parents' labor supply: Evidence from exogenous variation in family size* (Working paper 5778). Truy cập ngày 10/05/2021 tại https://www.nber.org/system/files/working_papers/w5778/w5778.pdf
- Becker, T. E., & Vance, R. J. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements. *Journal of Management*, 19(3), 663-682.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Burney, L. L., & Matherly, M. (2007). Examining performance measurement from an integrated perspective. *Journal of Information Systems*, 21(2), 49-68.
- Campbell, G., Weaver, T., & Tomlinson, A. (1993). Axis specification in the developing *Drosophila* appendage: The role of wingless, decapentaplegic, and the homeobox gene *aristaless*. *Cell*, 74(6), 1113-1123.
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124-134.
- CTS. (2019). *Báo cáo ngành ô tô [Automotive industry report]*. Truy cập ngày 04/09/2021 tại Vietinbank Securities website: <https://www.vietinbank.vn/investmentbanking/resources/reports/042019-CTS-BCnganhoto.pdf>
- Falk, A., & Fischbacher, U. (2006). A theory of reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 54(2), 293-315.
- Finkelstein, M. A. (2011). Intrinsic and extrinsic motivation and organizational citizenship behavior: A functional approach to organizational citizenship behavior. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 19-34.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Henry, E., Gabriel, J. M. O., & Henry, R. K. (2018). Organizational citizenship behaviour and corporate performance of telecommunication firms in port harcourt. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 4(4), 20-31.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley & Sons, Inc.
- Heui, T. Y. (2016). *Relationship between motivation, organizational citizenship behavior and employee performance among research university academicians* (Doctoral dissertation,

- Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia). Truy cập ngày 10/05/2021 tại <http://eprints.utm.my/id/eprint/79068/1/TanYewHueiPFM2016.pdf>
- Ibrahim, A. M. (2014). Relation of motivation with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in company BUMN Makassar. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(12), 97-101.
- Ilgel, D. R., & Schneider, J. (1991). Performance measurement: A multi-discipline view. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 71-108.
- Kim, S. H., Kim, M., & Holland, S. (2020). Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(2), 168-195.
- Klinger, S., Mathis, N., & Jackson, S. (2009). Bullous sweet syndrome associated with an aseptic splenic abscess. *Cutis*, 84(5), 255-258.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Luthans, F. (1998). *Organisational behaviour* (8th ed.). Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. New York, NY: The Free Press.
- Miner, J. B., Ebrahimi, B., & Wachtel, J. M. (1995). How deficiencies in motivation to manage contribute to the United States' competitiveness problem (and what can be done about it). *Human Resource Management*, 34(3), 363-387.
- Minh Khoi (2019). *Người Việt có tỷ lệ sở hữu ô tô gần như ít nhất Đông Nam Á [Vietnamese have the lowest car ownership rate in Southeast Asia]*. Truy cập ngày 04/09/2021 tại Đời sống & Pháp luật online website: <https://www.doisongphapluat.com/nguoi-viet-co-ty-le-so-huu-o-to-gan-nhu-it-nhat-dong-nam-a-a294916.html>
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Morrison, S. J., & Weissman, I. L. (1994). The long-term repopulating subset of hematopoietic stem cells is deterministic and isolatable by phenotype. *Immunity*, 1(8), 661-673.
- Motowidlo, S. J., & Tippins, N. (1993). Further studies of the low-fidelity simulation in the form of a situational inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(4), 337-344.
- Neuman, G. A., & Kickul, J. R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 263-279.
- Ngo, H. T. T. (2020). Các yếu tố tác động lên hành vi công dân tổ chức định hướng dịch vụ của nhân viên tại các doanh nghiệp ngành hàng không Việt Nam [Factors affecting organizational citizenship behavior of employee service oriented in an airline industry]. *Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 14(1), 114-127.
- Nguyen, D. T. (2017). *Báo cáo ngành sảm lốp [Tire industry report]*. Truy cập ngày 04/09/2021 tại <https://www.vietdata.vn/fileman/Uploads/tbBaoCao/6947/BCNganhSamLop10052017FPTS VN.pdf>

- Nguyen, T. T. (2014). *Ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến kết quả làm việc cá nhân tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư của Nhật Bản ở khu vực kinh tế trọng điểm phía Nam [The effect of organizational citizenship behavior on individual job performance at FDI Japanese companies in the southern key economic region]* (Doctoral dissertation). University of Economics Ho Chi Minh City, Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Limited.
- Roy, Y. J. C., & Lyenger, S. S. (2005). Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations. *Research in Organizational Behaviors*, 27(1), 41-79.
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Yazdi, M. T. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance (Case study: Agricultural jihad organization of Mazandaran Province). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 317-324.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Stanca, L., Bruni, L., & Corazzini, L. (2009). Testing theories of reciprocity: Do motivations matter? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 71(2), 233-245.
- Thủ tướng Chính phủ. (2014). *Quyết định số 1168/QĐ-TTg ngày 16/07/2014 về Phê duyệt Chiến lược phát triển ngành công nghiệp ô tô Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2035 [Decision No. 1168/QĐ-TTg dated 16/07/2014 approving the development strategy of the automobile industry in Vietnam to 2025, with a vision to 2035]*. Truy cập ngày 10/05/2021 tại <https://luatrongtay.vn/ViewFullText/Id/81a87a09-2568-4212-8a5a-421581135560>
- Tran, B. Q. (2019). *Ảnh hưởng của hành vi công dân trong tổ chức (OCB) tới kết quả làm việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Long [The influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee job performance at Binh Long Rubber One Member Limited Company]* (Master's thesis). University of Economics Ho Chi Minh City, Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Tran, D. K. (2018). *Quản trị nguồn nhân lực [Human resource management]*. Ho Chi Minh City, Vietnam: NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- Tran, Q. T. (2017). *Các yếu tố tác động lên hành vi công dân tổ chức của nhân viên làm việc trong các tổ chức trên địa bàn TP. HCM [Factors affecting organizational citizenship behavior of employees in Ho Chi Minh city]* (Master's thesis). University of Economics Ho Chi Minh City, Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

