

## ẢNH HƯỞNG CỦA HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Nguyễn Thị Ánh Thơ<sup>1</sup>

*Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam*

Nguyễn Thị Thu Phương

*Công ty TNHH Zeit Media, Hà Nội, Việt Nam*

Ngày nhận: 30/04/2024; Ngày hoàn thành biên tập: 16/07/2024; Ngày duyệt đăng: 29/07/2024

DOI: <https://doi.org/10.38203/jiem.vi.042024.1143>

**Tóm tắt:** Mục đích nghiên cứu của bài viết là kiểm định ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội thông qua đánh giá tác động trực tiếp của 5 yếu tố nội hàm, bao gồm: tận tình, lương tâm, lịch thiệp, đạo đức nhân viên và cao thượng. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng khảo sát xã hội học với số mẫu nghiên cứu gồm 247 nhân viên văn phòng tại Hà Nội. Thông qua kiểm định mô hình hồi quy tuyến tính đa biến, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng cả 5 yếu tố nội hàm của hành vi công dân tổ chức đều ảnh hưởng thuận chiều tới kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội. Trong đó, hành vi lịch thiệp và cao thượng có tác động lớn nhất, hành vi lương tâm có ảnh hưởng thấp nhất. Từ đó, nghiên cứu xác định rõ mức độ ảnh hưởng của 5 nhân tố đến kết quả làm việc của khách thể nghiên cứu nhân viên văn phòng tại Hà Nội, góp phần đa dạng hóa các nghiên cứu về vai trò của hành vi công dân tổ chức. Đồng thời, kết quả nghiên cứu là cơ sở đưa ra hàm ý chính sách nhằm tăng cường kết quả làm việc của nhân viên thông qua thực hành các cấu phần của hành vi công dân tổ chức trong bối cảnh kinh tế đang phục hồi mạnh mẽ.

**Từ khóa:** Hành vi công dân tổ chức, Kết quả làm việc của nhân viên, Nhân viên văn phòng

### THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON WHITE-COLLAR EMPLOYEE WORK PERFORMANCE IN HANOI

**Abstract:** The research aims to examine the impact of organizational citizenship behavior (OCB) on the job performance of office employees in Hanoi by assessing the direct effects of five underlying factors: altruism, conscientiousness, courtesy, employee ethics, and magnanimity. The study utilizes a quantitative research

<sup>1</sup> Tác giả liên hệ, Email: [thonta@ftu.edu.vn](mailto:thonta@ftu.edu.vn)

methodology, using sociological survey method with a sample of 247 office employees in Hanoi. Through multiple linear regression model, the findings reveal that all five dimensions of OCB positively influence the job performance of office employees in Hanoi. Among these, courtesy and magnanimity exhibit the most significant effects, while conscientiousness shows the least impact. In conclusion, the research clarifies the degree these five factors affect the job performance of the study's subjects—Hanoi office employees—thereby, contributing to diversify the research bodies on the critical role of OCB. Additionally, the findings provide a foundation for policy implications aimed at enhancing employee performance by promoting the practice of OCB components, especially in the context of a strongly recovering economy.

**Keywords:** Citizenship Behavior, Employee Work Performance, White-collar Worker

---

## 1. Giới thiệu

Tổ chức sẽ được hưởng những giá trị to lớn từ việc khuyến khích nhân viên thực hiện hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior - OCB) vì hành vi này đã được chứng minh là làm tăng năng suất, hiệu suất công việc và sự hài lòng của khách hàng, đồng thời làm giảm chi phí và sự vắng mặt của nhân viên (Podsakoff & cộng sự, 2000). Mặc dù, OCB là những hành vi không bắt buộc và mang tính tự nguyện, quản trị viên trong tổ chức nên quan tâm, khuyến khích và ghi nhận nhân viên thực hiện các hoạt động này bởi tính hiệu quả của nó trong việc nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.

Khái niệm “kết quả làm việc” được định nghĩa là cá nhân hoàn thành nhiệm vụ được giao, và kết quả của sự hoàn thành những nhiệm vụ đó đóng góp vào mục tiêu và chiến lược của tổ chức (Campbell & cộng sự, 1994). Nói cách khác, kết quả và mục tiêu của toàn bộ tổ chức phụ thuộc vào kết quả công việc của người lao động (Otley, 1999). Anderson & Adams (2015) khẳng định kết quả công việc của nhân viên được ghi nhận thông qua hệ thống khen thưởng chính thức, bao gồm các nhiệm vụ và mục tiêu được nêu trong bản mô tả công việc. Nhân viên làm việc tốt là cần thiết cho các tổ chức cũng như sự thành công của một tổ chức phụ thuộc vào sự sáng tạo, đổi mới và cam kết của nhân viên. Kết quả làm việc tốt cải thiện mức sống, tạo ra mức lương, và gia tăng hàng hóa có sẵn cho tiêu dùng, từ đó củng cố nền kinh tế (Griffin & Hesketh, 2004). Griffin & Hesketh (2004) cho thấy nhu cầu nghiên cứu kết quả làm việc của từng nhân viên là quan trọng đối với toàn xã hội.

Khái niệm “hành vi công dân tổ chức”, theo định nghĩa của Organ (2018), là những hành vi tự nguyện, không được công nhận trực tiếp hoặc rõ ràng bởi hệ thống khen thưởng chính thức và có thể thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức. Điều ấy có nghĩa là những hành vi này không được quy định trong bản mô tả công việc của nhân viên (Niehoff & Moorman, 1993), cũng như không có điều khoản được xác định rõ ràng trong hợp đồng lao động mà nhân viên đã ký kết với tổ chức, mà dựa

trên sự tự nguyện cá nhân. Chính vì vậy, nhân viên sẽ không bị phạt nếu như không thực hiện những hành vi này. Van Dyne & cộng sự (1994) cũng đề xuất OCB là một khái niệm tổng quát gồm có toàn bộ hành vi tích cực liên quan đến tổ chức và các thành viên trong tổ chức. Những khái niệm trên về OCB được biết đến và đón nhận rộng rãi, được tiếp tục sử dụng trong các công trình nghiên cứu của các học giả khác (Becker & Randall, 1994; Paré & Tremblay, 2007), cũng như được sử dụng để xây dựng mô hình trong nghiên cứu này.

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định mối quan hệ giữa OCB và kết quả làm việc của nhân viên ở những hoàn cảnh, lĩnh vực khác nhau. Tuy nhiên, trong môi trường làm việc văn phòng vốn đã đối diện với những định kiến về tính chính thức cao, tính tuân thủ cao, thời gian làm việc quy củ và nội dung công việc lặp đi lặp lại, việc kiểm định ảnh hưởng của OCB tới kết quả công việc của nhân viên văn phòng vẫn chưa thực sự phổ biến. Vì vậy, việc nghiên cứu vấn đề này trở nên ngày càng cấp thiết cho quá trình nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.

Nghiên cứu xây dựng mô hình hồi quy tuyến tính để làm rõ mối quan hệ giữa OCB và kết quả làm việc của nhân viên, dựa trên dữ liệu thu thập được thông qua khảo sát xã hội 247 nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội. Qua đó, nghiên cứu làm sáng tỏ câu hỏi nghiên cứu và hướng tới đạt mục tiêu phân tích, kiểm định ảnh hưởng của OCB tới kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội trong một mô hình hồi quy tuyến tính; đề xuất một số hàm ý tới các tổ chức, quản trị viên và nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội trong việc nâng cao kết quả việc làm của nhân viên thông qua khuyến khích OCB.

Cấu trúc bài nghiên cứu gồm 5 phần. Sau phần giới thiệu nghiên cứu, phần 2 trình bày tổng quan nghiên cứu về ảnh hưởng của OCB tới kết quả làm việc của nhân viên, qua đó, xây dựng giả thuyết nghiên cứu. Tiếp đó, phần 3 trình bày phương pháp nghiên cứu. Phần 4 phân tích kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, phần 5 đưa ra kết luận.

## **2. Cơ sở lý thuyết và xây dựng giả thuyết**

Nhiều nghiên cứu khẳng định vai trò tích cực của OCB tới kết quả làm việc của nhân viên, bao gồm cả các nhân viên thực hiện OCB và nhân viên thụ hưởng lợi ích của hành vi này. Những cá nhân thể hiện OCB trong tổ chức thường được các nhà quản lý đánh giá cao hơn. Bên cạnh đó, OCB cũng được chứng minh là hữu ích và có lợi cho các thành viên khác trong tổ chức (Podsakoff & cộng sự, 2000; Organ, 2018). Organ (2014) khẳng định OCB gồm năm thành phần: tận tình, lương tâm, sự lịch thiệp, đạo đức nhân viên, tinh thần cao thượng. Nhiều nghiên cứu khẳng định vai trò quan trọng của một hoặc một vài yếu tố OCB tới kết quả làm việc của nhân viên, tuy nhiên, vẫn chưa có nghiên cứu nào đánh giá tác động của các thành phần này cùng lúc và tổng thể tới kết quả làm việc đặt trong một bối cảnh cụ thể.

Tận tình được định nghĩa là việc luôn chú trọng đến lợi ích và niềm hạnh phúc của những người xung quanh. Tận tình có thể được coi là lòng vị tha, là mức độ thể hiện khi một cá nhân không đặt lợi ích của bản thân trước nhất mà sẵn sàng dành thời gian hoặc nỗ lực hơn để giúp đỡ người khác. Vì vậy, tận tình trong hành vi công dân tổ chức có thể được hiểu là giúp đỡ và hỗ trợ đồng nghiệp (Podsakoff & cộng sự, 2000). Podsakoff & cộng sự (1997) nhận thấy các nhân viên tận tình thì sẽ chia sẻ kinh nghiệm nghề nghiệp với nhau, tích cực giúp đỡ nhau về các vấn đề liên quan đến công việc và có xu hướng tránh xung đột lẫn nhau. Từ đó, kết quả làm việc của mỗi thành viên sẽ tốt hơn. Chelagat & cộng sự (2015) cũng chỉ ra tận tình có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên ngân hàng. Trên cơ sở đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H1: Tận tình ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội.*

Lương tâm mô tả sự không giống nhau của mỗi người trong xu hướng tự kiểm soát, trách nhiệm với người khác, chăm chỉ, ngăn nắp và tuân thủ quy tắc (Podsakoff & cộng sự, 2000). Lương tâm trong hành vi công dân tổ chức có thể hiểu là tính chăm chỉ, chấp hành các quy định được đề ra và tích cực, hăng say thực hiện công việc tốt hơn so với yêu cầu một cách tự nguyện và không bị ép buộc. Al-Mahasned (2015) đã chỉ ra lương tâm cùng với các yếu tố khác của OCB tác động tích cực đến kết quả làm việc cá nhân. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H2: Lương tâm ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội.*

Lịch thiệp là những hành vi nhẹ nhàng, có khả năng giành được tình cảm và sự yêu mến của đồng nghiệp, cấp trên và được biểu hiện qua việc biết lắng nghe ý kiến của mọi người cũng như đưa ra những ý kiến đánh giá phù hợp. Trong môi trường công việc, lịch thiệp bao gồm việc trao đổi với đồng nghiệp trước khi thực hiện một hành động nào đó hoặc thực hiện các hành động phòng ngừa, ngăn chặn nguy cơ xảy ra các vấn đề như thông báo trước cho đồng nghiệp về áp lực công việc sắp tới và giúp họ chuẩn bị tốt hơn hay tránh gây khó khăn, phiền toái cho công việc của đồng nghiệp. Al-Mahasned (2015) cũng chỉ ra lịch thiệp là một trong năm yếu tố của hành vi công dân tổ chức có tác động tích cực đến kết quả làm việc cá nhân. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H3: Lịch thiệp ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội.*

Đạo đức nhân viên được định nghĩa là hành vi có trách nhiệm sẵn sàng tham gia công việc và có đóng góp tích cực cho tổ chức (Graham, 1995). Đó là tác phong của một người có trách nhiệm và làm việc theo phương châm, đường lối của tổ chức. Đối với Konovsky & Organ (1996), yếu tố này thể hiện qua các hoạt động thường

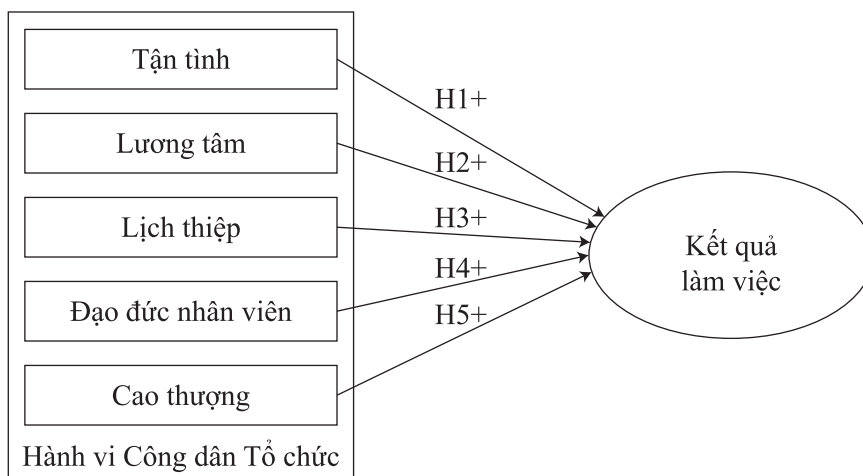
xuyên như đọc các tài liệu liên quan đến công việc, tham dự các cuộc họp và trao đổi ý kiến với đồng nghiệp để hoàn thành nhiệm vụ. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H4: Đạo đức nhân viên ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội.*

Cao thượng đề cập đến các đức tính như công bằng, tự chủ, can đảm và kiên trì (Shields & Bredemeier, 1995), hướng tới duy trì sự tự chủ trong việc đối xử với người khác một cách công bằng và tôn trọng. Trong quá trình thay đổi tại tổ chức, những nhân viên có lòng cao thượng ít bày tỏ sự kháng cự, phản đối tiêu cực ngay cả khi họ không thực sự hài lòng với sự thay đổi đó. Họ thể hiện thái độ tích cực và phấn đấu vì lợi ích chung của tổ chức. Theo Podsakoff & cộng sự (1997), những nhóm nhân sự với tinh thần cao thượng được chứng minh là sẽ có kết quả làm việc tích cực hơn. Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H5: Cao thượng ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội.*

Từ các nhận định trên, các giả thuyết từ H1 tới H5 được thiết lập đối với khách thể nghiên cứu cụ thể là nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội. Từ đó, mô hình nghiên cứu tác động của hành vi công dân tổ chức tới kết quả làm việc của nhân viên được thể hiện như sau:



**Hình 1. Mô hình nghiên cứu**

*Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1 Phương pháp chọn mẫu**

Phương pháp thu thập mẫu phi xác suất quả cầu tuyết (snowball sampling) đã được sử dụng trong phương pháp khảo sát xã hội học. Hà Nội được lựa chọn là phạm vi địa

lý của khảo sát bởi khu vực này tập trung khoảng 225.000 doanh nghiệp, chiếm 25% tổng số doanh nghiệp hoạt động trên toàn quốc (Tổng cục Thống kê, 2023). Chính vì vậy, mẫu nghiên cứu sẽ có tính đại diện cao. Sau khi trực tiếp trao đổi với lãnh đạo 36 công ty trên địa bàn Hà Nội bao gồm các trưởng bộ phận/phòng ban nhân sự hoặc hành chính của các công ty, giới thiệu mục tiêu nghiên cứu và được sự đồng ý của quản trị viên, bảng hỏi được gửi tới nhân viên làm việc trong tổ chức. Đối tượng tham gia khảo sát chính yếu là những cán bộ nhân viên cơ hữu, làm việc toàn thời gian tại các phòng ban hành chính, vận hành, kế toán, marketing và nghiên cứu - phát triển sản phẩm, bởi họ là những cá nhân thấu hiểu về đặc điểm, tình hình tại tổ chức của mình.

Khảo sát thu về được 268 phiếu kết quả trong khoảng thời gian từ tháng 1 tới tháng 4 năm 2023, trong đó có 247 phiếu hợp lệ. Kích thước mẫu này lớn hơn kích thước mẫu tối thiểu, được quy định bằng 5 lần tổng số biến quan sát theo tiêu chuẩn của Hair & cộng sự (2017). Tỷ lệ phiếu hợp lệ của khảo sát đạt 92%.

Để đánh giá hiện tượng thiên kiến không phản hồi, phần lớn người trả lời khảo sát có xu hướng trả lời bảng hỏi không chính xác, do vậy tính toán Chi-square và kiểm định t-test độc lập, so sánh 85 người khảo sát đầu tiên và 85 người khảo sát cuối cùng dựa trên các biến nhân khẩu học như độ tuổi và giới tính. Kết quả nghiên cứu cho thấy không có sự khác biệt giữa hai nhóm phản hồi này, giá trị p lớn hơn 0,05; không xảy ra hiện tượng thiên kiến không phản hồi trong bộ dữ liệu (Armstrong & Overton, 1977).

### **3.2 Đo lường**

Để đảm bảo tính tin cậy và giá trị của nghiên cứu, các biến quan sát được lấy từ những thang đo được phát triển và kiểm chứng trong những nghiên cứu uy tín trước đây (Organ, 2014). Các biến tiềm ẩn đều được đo lường bằng các biến quan sát, thông qua thang đo Likert 5 điểm, từ 1- rất không đồng ý tới 5 - rất đồng ý. Cụ thể, các biến quan sát và ký hiệu các biến quan sát được sử dụng cho từng nhân tố như sau:

Để đo lường khái niệm “tận tình”, thang đo 4 biến quan sát của Organ (2014) được sử dụng, bao gồm các biến quan sát như TT1 - Tôi luôn giúp đỡ đồng nghiệp khác khi học vắng mặt, TT2 - Tôi luôn hướng dẫn cho nhân viên mới về công việc, TT3 - Tôi thường giúp đỡ mọi người khi họ nhận việc.

Để đo lường khái niệm “luong tâm”, thang đo 9 biến quan sát của Organ (2014) được sử dụng, bao gồm các biến quan sát như LT1 - Tôi luôn có mặt đúng giờ làm việc, LT2 - Tôi thường tình nguyện làm những công việc dù không được phân công, LT3 - Tôi luôn làm hết giờ làm việc.

Để đo lường khái niệm “lịch thiệp”, thang đo 4 biến quan sát của Organ (2014) được sử dụng, bao gồm các biến quan sát như LTH1 - Tôi không gây khó khăn cho người khác, LTH2 - Tôi luôn cân nhắc ảnh hưởng của hành động của mình lên đồng

nghiệp, LTH3 - Tôi luôn cân nhắc những gợi ý của đồng nghiệp nếu ý kiến đó có ích cho công việc.

Đề đo lường khái niệm “đạo đức nhân viên”, thang đo 6 biến quan sát của Organ (2014) được sử dụng, bao gồm các biến quan sát như DD1 - Tôi luôn quan tâm đến sự phát triển của tổ chức, DD2 - Tôi tích cực tham gia các cuộc họp của tổ chức, DD3 - Tôi đã đưa ra những ý tưởng để phát triển hoạt động của tổ chức.

Đề đo lường khái niệm “cao thượng”, thang đo 7 biến quan sát của Organ (2014) được sử dụng, bao gồm các biến quan sát như CT1 - Tôi không phàn nàn về những vấn đề khó khăn, CT2 - Tôi không cố tìm kiếm những lỗi sai của tổ chức, CT3 - Tôi không thể hiện sự bất đồng với những thay đổi do lãnh đạo của tổ chức đưa ra.

Đề đo lường khái niệm “kết quả làm việc”, thang đo 5 biến quan sát của William (2014) được sử dụng, bao gồm các biến quan sát như KQ1 - Tôi luôn hoàn thành đầy đủ các nhiệm vụ được giao, KQ2 - Tôi luôn thực hiện tốt các trách nhiệm được quy định trong bảng mô tả công việc, KQ3 - Tôi thực hiện tốt các nhiệm vụ được phân công.

### 3.3 Phương pháp phân tích dữ liệu

Kiểm định ảnh hưởng của OCB tới kết quả làm việc của nhân viên văn phòng tại Hà Nội được tiến hành thông qua xây dựng mô hình tuyến tính, sử dụng phần mềm SPSS 20.0. Các bước phân tích lần lượt bao gồm (i) làm sạch dữ liệu thu thập được, (ii) thống kê mô tả, (iii) kiểm định độ tin cậy thang đo thông qua Cronbach’s Alpha, (iv) phân tích nhân tố khám phá (EFA), (v) phân tích tương quan, (vi) xây dựng mô hình tuyến tính, và (vii) phân tích phương sai qua kiểm định ANOVA.

## 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1 Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu bao gồm 247 nhân viên văn phòng tại Hà Nội. Đặc điểm mẫu được mô tả trên các khía cạnh giới tính, độ tuổi, học vấn, hình thức làm việc, thời gian làm việc được tổng hợp trong Bảng 1 như sau.

**Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu**

Biến kiểm soát	Số lượng người	Tỉ lệ %
<i>Giới tính</i>		
Nam	124	50,2
Nữ	123	49,8
<i>Độ tuổi</i>		
Từ đủ 18 đến 22 tuổi	96	38,9
Từ 22 đến 40 tuổi	102	41,3
Từ 40 đến 60 tuổi	49	19,8

**Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu (tiếp theo)**

<b>Biến kiểm soát</b>	<b>Số lượng người</b>	<b>Tỉ lệ %</b>
<i>Học vấn</i>		
Trung cấp, cao đẳng	18	7,7
Đại học	183	74,1
Sau đại học	45	18,2
<i>Hình thức làm việc</i>		
Làm việc bán thời gian	54	21,9
Làm việc toàn thời gian	176	71,3
Linh hoạt	17	6,9
<i>Thời gian làm việc</i>		
Dưới 1 năm	71	28,7
Từ 1 đến dưới 5 năm	99	40,1
Từ 5 đến 10 năm	72	29,1
Trên 10 năm	5	2,0

*Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả*

#### **4.2 Kiểm định độ tin cậy của thang đo**

Hệ số Cronbach's Alpha của các yếu tố tận tình, lịch thiệp, đạo đức nhân viên và kết quả làm việc đều đạt lần lượt 0,784; 0,790; 0,841; 0,818, thể hiện tính tin cậy tốt của thang đo. Tất cả các biến quan sát có trị số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha. Như vậy, các yếu tố nêu trên đều có biến quan sát đạt độ tin cậy cho phép, thang đo tận tình, lịch thiệp, đạo đức nhân viên và kết quả làm việc đảm bảo tính tin cậy và chặt chẽ.

Bên cạnh đó, các biến quan sát LT2, LT3 trong thang đo lương tâm có hệ số tương quan tổng thể nhỏ hơn 0,3 nên các biến này bị loại. Hệ số độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo lương tâm sau khi loại biến quan sát là 0,858 và lớn hơn 0,6 nên thang đo này đạt tiêu chuẩn tốt và các biến LT1, LT4 đến LT9 đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Như vậy, thang đo về lương tâm sau khi loại biến LT2, LT3 là phù hợp và đáng tin cậy.

Đồng thời, biến quan sát CT3 trong thang đo cao thượng có hệ số tương quan tổng thể nhỏ hơn 0,3 nên biến này bị loại. Hệ số độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo sau khi loại biến là 0,852 và lớn hơn 0,6 nên thang đo này đạt tiêu chuẩn tốt; và các biến CT1, CT2, CT4 đến CT7 đều có hệ số tương quan tổng thể lớn hơn 0,3. Do đó, thang đo về Cao thượng sau khi loại biến CT3 là phù hợp và đáng tin cậy.

#### **4.3 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

##### **4.3.1 Phân tích nhân tố khám phá các yếu tố thành phần của hành vi công dân tổ chức**

Kiểm định Bartlett's có giá trị p là 0,0000, giá trị này nhỏ hơn 0,05 nên các biến độc lập có quan hệ với nhau. Hệ số KMO bằng 0,848, lớn hơn 0,5 và nhỏ hơn 1, thỏa

mãn yêu cầu và cho thấy phân tích nhân tố khám phá EFA phù hợp cho dữ liệu thực. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) trích ra được 6 nhân tố đại diện cho 32 biến quan sát trong các thang đo. Các biến đều đảm bảo yêu cầu hội tụ và phân biệt trong phân tích nhân tố khám phá và hệ số tải từ 0,5 trở lên. Các nhân tố và các biến quan sát trong từng nhân tố cụ thể được trình bày trong bảng ma trận xoay nhân tố.

**Bảng 2. Kết quả phân tích EFA các thành phần thang đo các yếu tố của OCB**

Hệ số KMO		0,848				
Kiểm định Barlett		Sig. 0,000				
Biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Nhân tố				
		1	2	3	4	5
LT4	0,858	0,752				
LT5		0,739				
LT6		0,718				
LT1		0,699				
LT7		0,696				
LT9		0,684				
CT5	0,852		0,771			
CT6			0,725			
CT1			0,709			
CT7			0,704			
CT2			0,686			
DD3		0,841			0,774	
DD5				0,724		
DD2				0,723		
DD4				0,703		
DD1				0,700		
TT3	0,784					0,774
TT1					0,750	
TT4					0,736	
TT2					0,730	
LTH2	0,790					0,770
LTH4						0,769
LTH1						0,759
LTH3						0,758

*Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả*

Bảng 2 cho thấy các biến quan sát trong mỗi nhân tố đều thỏa mãn yêu cầu có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5. Như vậy, 5 nhân tố được hình thành cụ thể như sau: nhân tố 1 bao gồm các biến quan sát LT1, LT4, LT5, LT6, LT7, LT8, LT9, đặt tên cho nhân tố này

là H\_LT đại diện cho nhân tố lương tâm. Nhân tố 2 bao gồm các biến quan sát CT1, CT2, CT4, CT5, CT6, CT7, đặt tên cho nhân tố này là H\_CT đại diện cho nhân tố cao thượng. Nhân tố 3 bao gồm các biến quan sát DD1, DD2, DD3, DD4, DD5, DD6, đặt tên cho nhân tố này là H\_DD đại diện cho nhân tố đạo đức nhân viên. Nhân tố 4 bao gồm các biến quan sát TT1, TT2, TT3, TT4, đặt tên cho nhân tố này là H\_TT đại diện cho nhân tố hành vi tận tình. Nhân tố 5 bao gồm các biến quan sát LTH1, LTH2, LTH3, LTH4, đặt tên cho nhân tố này là H\_LTH đại diện cho nhân tố lịch thiệp.

#### 4.3.2 Phân tích nhân tố khám phá thang đo kết quả làm việc nhân viên

Các nhân tố và các biến quan sát trong từng nhân tố cụ thể được trình bày trong bảng ma trận xoay nhân tố với kết quả trong Bảng 3. Nhân tố kết quả làm việc của nhân viên bao gồm 5 biến quan sát KQ1, KQ2, KQ3, KQ4, KQ5 được đặt tên là KQ.

**Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá thang đo kết quả làm việc**

Hệ số KMO		0,848
Kiểm định Barlett		Sig. 0,000
Biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Nhân tố
KQ3	0,818	0,808
KQ5		0,760
KQ1		0,757
KQ4		0,741
KQ2		0,739

*Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả*

#### 4.4 Phân tích tương quan

Phân tích tương quan cho phép xác định mối quan hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trong nghiên cứu. Kết quả phân tích tương quan giữa các biến được thể hiện trong Bảng 4.

**Bảng 4. Kết quả phân tích tương quan giữa các biến**

Nhân tố	Kết quả	Tận tình	Lương tâm	Lịch thiệp	Đạo đức nhân viên	Cao thượng
Kết quả làm việc	1					
Tận tình	0,510**	1				
Lương tâm	0,483**	0,306**	1			
Lịch thiệp	0,533**	0,166**	0,215**	1		
Đạo đức nhân viên	0,500**	0,193**	0,325**	0,288**	1	
Cao thượng	0,582**	0,369**	0,339**	0,257**	0,318**	1

*Ghi chú: Ký hiệu \* biểu thị  $p < 10\%$ , \*\* biểu thị  $p < 5\%$ .*

*Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả*

Kết quả phân tích tương quan ở Bảng 4 cho thấy có sự tương quan tuyến tính giữa các thang đo tận tình, lịch thiệp, đạo đức nhân viên, lương tâm, cao thượng và kết quả làm việc của nhân viên. Trong đó, mối quan hệ tương quan cao nhất là thang đo kết quả làm việc của nhân viên với cao thượng là 0,582 và thấp nhất với thang đo lương tâm là 0,483.

#### 4.5 Phân tích hồi quy tuyến tính

Bảng 5 phân tích số liệu hồi quy cho thấy hệ số VIF của các biến đều lớn hơn 1 nhỏ hơn 10 (lớn nhất là 1,322) và hệ số Tolerance đều nằm trong khoảng từ 0 đến 1 (lớn nhất là 0,877), thể hiện không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Mặt khác, mức ý nghĩa kiểm định hai phía giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc thỏa điều kiện giá trị p nhỏ hơn 0,05, là biến đó có ý nghĩa trong mô hình và được chứng minh qua hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta, đó là: tận tình ( $\beta_1$  bằng 0,261), lương tâm ( $\beta_2$  bằng 0,172), lịch thiệp ( $\beta_3$  bằng 0,320), đạo đức ( $\beta_4$  bằng 0,213), cao thượng ( $\beta_5$  bằng 0,277) được thể hiện tương quan đáng kể với biến phụ thuộc kết quả làm việc.

**Bảng 5. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến kết quả làm việc**

	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-0,689	0,216		-3,187	0,002		
Tận tình	0,258	0,041	0,261	6,266	0,000	0,824	1,214
Lương tâm	0,179	0,044	0,172	4,046	0,000	0,797	1,255
Lịch thiệp	0,306	0,039	0,320	7,928	0,000	0,877	1,140
Đạo đức nhân viên	0,211	0,042	0,213	5,073	0,000	0,812	1,232
Cao thượng	0,273	0,043	0,277	6,371	0,000	0,757	1,322

*Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả*

Từ kết quả trên, phương trình hồi quy được trình bày như sau:

$$Y(T_{HL}) = 0,261 * H_{TT} + 0,172 * H_{LT} + 0,320 * H_{LTH} + 0,213 * H_{DD} + 0,277 * H_{CT} + e_i$$

Như vậy, nếu mỗi người nhân viên tăng cường sự tận tình, lương tâm, lịch thiệp, đạo đức và cao thượng lên 01 đơn vị thì kết quả làm việc của họ sẽ tăng lên lần lượt là 0,261; 0,172; 0,320; 0,213 và 0,277.

Hệ số R2 hiệu chỉnh trong mô hình này là 0,655, nghĩa là mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu đến mức 65,5%. Điều này cũng có nghĩa là 65,5% sự biến thiên của kết quả làm việc cá nhân (Y) được giải thích chung bởi 5 biến trong mô hình.

Phép thử ANOVA (Bảng 6) sau đây xác nhận sự hợp lý của mô hình. Cụ thể trong trường hợp này, giá trị sig của kiểm định F là 0,00 nhỏ hơn 0,05. Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng hoàn toàn phù hợp với tổng thể và có thể áp dụng.

**Bảng 6. Kiểm định ANOVA về sự phù hợp của mô hình ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên**

Mô hình	Tổng độ lệch bình phương	Bậc tự do (df)	Độ lệch bình phương bình quân	F	Sig.
Giữa các nhóm	78,542	5	15,708	91,433	0,000
Trong từng nhóm	41,405	241	0,172		
Tổng	119,947	246			

*Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả*

#### **4.2 Ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội**

Đối với giả thuyết H1, tận tình có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội. Căn cứ vào kết quả phân tích hồi quy, giả thuyết được chấp nhận vì hệ số  $\beta$  là 0,261, mức ý nghĩa p-value là 0,000 và hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Podsakoff & cộng sự (1997), Chelagat & cộng sự (2015), và Al-Mahasned (2015). Tận tình là yếu tố đứng thứ ba trong các thành phần của OCB tác động mạnh đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng. Biến khảo sát “Tôi luôn giúp đỡ đồng nghiệp khác khi họ vắng mặt” được đánh giá cao nhất trong yếu tố này, tuy vậy, chỉ đạt giá trị trung bình là 3,74, chứng tỏ giữa các nhân viên chưa có sự sẻ chia tự nguyện ở mức độ rất cao trong công việc. Chính vì vậy, nhằm tăng cường OCB tại môi trường công sở, người nhân viên cần thiết chú trọng phát triển sự tận tình trong công việc của mình. Họ cần tích cực hơn trong việc giúp đỡ đồng nghiệp của mình mà không cần cấp trên hoặc các đồng nghiệp yêu cầu hoặc hiện diện. Nhờ đó, môi trường làm việc văn phòng có thể trở nên lành mạnh khi tác phong làm việc nhóm ngày càng được cải thiện và đề cao, sự sẻ chia công việc giữa các nhân viên đang ngày được nhân lên rộng rãi, dẫn tới ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội.

Đối với giả thuyết H2, lương tâm có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội với hệ số  $\beta$  là 0,172 và mức ý nghĩa p-value là 0,000. Như vậy, lương tâm là yếu tố được đánh giá có ảnh hưởng thấp nhất trong các yếu tố của OCB tới kết quả làm việc của nhân viên văn phòng. Đồng thời, nghiên cứu đã chỉ ra, biến quan sát “Tôi luôn có mặt đúng giờ làm việc” và biến “Tôi không dành thời gian để làm những việc không cần thiết” được đánh giá đang tiệm cận mức khá với giá trị lần lượt là 3,77 và 3,68. Kết quả này đã phản ánh thực tế về tác phong làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội ở mức độ nào đó có sự chuyên nghiệp, tận tâm và cống hiến, nhưng vẫn còn cải thiện để tăng.

Đối với giả thuyết H3, lịch thiệp có ảnh hưởng tác động mạnh nhất đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội với mức ý nghĩa p-value là 0,000 và hệ số  $\beta$  là 0,320 được chấp nhận sau nghiên cứu. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Chelagat & cộng sự (2015) và Al-Mahasned (2015). Biến “Tôi không gây khó khăn cho người khác” đạt giá trị trung bình là 3,74 và biến “Tôi luôn cân nhắc ảnh hưởng của hành động của mình lên đồng nghiệp” được đánh giá ở mức khá với giá trị là 3,70, đã chứng tỏ rằng trên thực tế, khi xử lý công việc, nhân viên văn phòng có sự nhận thức tới ảnh hưởng của họ đến đồng nghiệp. Từ đó, họ biết điều chỉnh hành vi của mình để tránh những xung đột. Bên cạnh đó, họ cũng có tinh thần cầu thị và tích cực trao đổi ý kiến cá nhân với các đồng nghiệp để tránh gây khó khăn cho họ. Đây là một dấu hiệu tích cực, nhưng vẫn cần phát huy hơn nữa để nâng cao đáng kể chất lượng công việc trong môi trường làm việc công sở của các tổ chức.

Đối với giả thuyết H4, đạo đức nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội với hệ số  $\beta$  là 0,213 và mức ý nghĩa p-value là 0,000. Đây là yếu tố có tác động tới kết quả làm việc của nhân viên thấp thứ 2 sau lương tâm. Biến quan sát “Tôi đã đưa ra những ý tưởng để phát triển hoạt động của tổ chức” được đánh giá ở mức thấp nhất với giá trị trung bình là 3,53 cho thấy nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội chưa thực sự chủ động trong việc đề xuất các ý tưởng mới, thiếu sự sáng tạo hoặc chưa có đủ động lực để đề xuất những ý tưởng có lợi cho tổ chức. Điều này phản ánh thực tế, nhân viên văn phòng tại Hà Nội vẫn còn giữ tác phong làm việc máy móc, tuân theo lối mòn có sẵn, và chưa sẵn sàng nêu ra những ý tưởng, phương pháp giải quyết vấn đề mới, sáng tạo. Điều này có thể được lý giải bởi tâm lý sợ sai, không được chấp thuận vẫn luôn tồn tại và thường trực. Song, thực tế này cũng bắt nguồn từ chính những nhà quản trị chưa đủ lắng nghe và chấp nhận những đổi mới, chưa tạo đủ động lực cho nhân viên tích cực đổi mới sáng tạo. Bên cạnh đó, biến quan sát “Tôi tích cực tham gia các cuộc họp của tổ chức” được đánh giá ở mức khá cao với giá trị trung bình là 3,73. Điều này cho thấy, các nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội đã nhận thức rõ ràng được tầm quan trọng của các cuộc họp trong việc giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình xử lý công việc bằng sức mạnh tập thể.

Đối với giả thuyết H5, cao thượng có ảnh hưởng tích cực mạnh thứ hai đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội, với mức ý nghĩa p-value là 0,000 và hệ số  $\beta$  là 0,277. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Podsakoff & cộng sự (1997) và Al-Mahasned (2015), rằng nhân viên văn phòng có lòng cao thượng sẽ có xu hướng đạt kết quả làm việc tốt hơn. Có thể nhận thấy, trong thực tế, nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội đã có ý thức về hành vi cao thượng dù họ không thực sự hài lòng với những thay đổi đến từ tổ chức và nhà quản trị, nhưng ít nhất họ đã giữ một thái độ tích cực, gạt bỏ những điều chưa thỏa mãn và hướng đến lợi ích chung của tổ chức. Cụ thể, các biến quan sát nhận được kết quả tương

đổi cao như “Tôi luôn cố gắng hết sức dù có khó khăn” được đánh giá với giá trị trung bình là 3,74; “Tôi không phàn nàn về công việc được giao” với giá trị trung bình là 3,69.

Kết quả nghiên cứu đã khẳng định những yếu tố lịch thiệp, cao thượng, tận tình, đạo đức nhân viên, lương tâm lần lượt có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội theo mức độ tác động giảm dần. Bên cạnh đó, kết quả phân tích thống kê mô tả cho thấy các biến nhân khẩu học như độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, hình thức làm việc và thời gian làm việc không ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội.

## 5. Kết luận

Nghiên cứu đã kiểm định mối quan hệ giữa OCB và kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội. Bằng phương pháp kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan và hồi quy, kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng đã được trình bày. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy, tất cả các yếu tố của hành vi công dân tổ chức đều có sự tác động đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng trên địa bàn Hà Nội và được sắp xếp theo thứ tự mức độ quan trọng giảm dần lần lượt là lịch thiệp, cao thượng, hành vi tận tình, đạo đức nhân viên và lương tâm.

Bên cạnh đó, mặc dù đề tài nghiên cứu đã chỉ ra rằng hành vi công dân tổ chức có tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên nhưng trên thực tế vẫn có một số nghiên cứu cho thấy hành vi công dân tổ chức còn có những mặt hạn chế. Theo Bergeron (2007), OCB có thể là một con dao hai lưỡi, đặc biệt khi việc thực hiện hành vi công dân tổ chức phải trả giá bằng hiệu suất thực hiện nhiệm vụ. Nghiên cứu đề xuất tiếp tục khám phá những khía cạnh tiềm ẩn của OCB trong các nghiên cứu trong tương lai, bao gồm cả ảnh hưởng tiêu cực hay mối quan hệ phi tuyến tính tới kết quả mong muốn của tổ chức.

Nghiên cứu này chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu sự ảnh hưởng của OCB đến kết quả làm việc của một nhóm khách thể nghiên cứu cụ thể, phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát xã hội học tự đánh giá có thể tạo ra những hiện tượng thiên lệch trong dữ liệu. Chính vì vậy, nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng đối tượng nghiên cứu về phạm vi không gian và thời gian cũng như phương pháp nghiên cứu để tăng cường độ tin cậy và giá trị của kết quả nghiên cứu.

**Lời cảm ơn:** Nghiên cứu này được tài trợ bởi Chương trình học bổng đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ trong nước của Quỹ Đổi mới sáng tạo Vingroup (VINIF), mã số VINIF.2023.TS.118.

## Tài liệu tham khảo

- Anderson, R.J. & Adams, W.A. (2015), *Mastering Leadership: an Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*, John Wiley & Sons.
- Armstrong, J.S. & Overton, T.S. (1977), “Estimating nonresponse bias in mail surveys”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 No. 3, pp. 396-402.
- Becker, T.E. & Randall, D.M. (1994), “Validation of a measure of organizational citizenship behavior against an objective behavioral criterion”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 54 No. 1, pp. 160-167.
- Bergeron, D.M. (2007), “The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 4, pp. 1078-1095.
- Campbell, D.J., Campbell, K.M. & Kennard, D. (1994), “The effects of family responsibilities on the work commitment and job performance of non-professional women”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67 No. 4, pp. 283-296.
- Chelagat, L.J., Chepkwony, P.K. & Kemboi, A. (2015), “Effect of organizational citizenship behavior on employee performance in banking sector, Nairobi County, Kenya”, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 5 No. 4, pp. 55-61.
- Graham, J.W. (1995), “Leadership, moral development, and citizenship behavior”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5 No. 1, pp. 43-54.
- Griffin, B. & Hesketh, B. (2004), “Why openness to experience is not a good predictor of job performance”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12 No. 3, pp. 243-251.
- Hair Jr, J.F., Matthews, L.M., Matthews, R.L. & Sarstedt, M. (2017), “PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use”, *International Journal of Multivariate Data Analysis*, Vol. 1 No. 2, pp. 107-123.
- Konovsky, M.A. & Organ, D.W. (1996), “Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17 No. 3, pp. 253-266.
- Al-Mahasneh, M.A. (2015), “The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality”, *European Journal of Business and Management*, Vol. 7 No. 36, pp. 108-118.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993), “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 3, pp. 527-556.
- Organ, D.W. (2014), *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*, Psychology Press, pp. 85-97.
- Organ, D.W. (2018), “Organizational citizenship behavior: recent trends and developments”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 80, pp. 295-306.
- Otley, D. (1999), “Performance management: a framework for management control systems research”, *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 363-382.

- Paré, G. & Tremblay, M. (2007), “The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions”, *Group & Organization Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 326-357.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997), “Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 2, 262.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000), “Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 513-563.
- Tổng cục Thống kê (2003), “Tình hình phát triển doanh nghiệp Việt Nam năm 2023”, <https://www.gso.gov.vn/wp-content/uploads/2024/01/Sach-trang-Doanh-Nghiep-2023.pdf>, truy cập ngày 30/03/2024.
- Shields, D.L.L. & Bredemeier, B.J.L. (1995), *Character Development and Physical Activity*, Human Kinetics Publishers.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994), “Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 4, pp. 765-802.