

# TÁC ĐỘNG CỦA SỰ HÀI LÒNG ĐỐI VỚI CUỘC HỌP LÊN SỰ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG CHỨC TRONG CÁC TỔ CHỨC CÔNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

**Võ Thị Thanh Kiều**

Văn phòng Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh  
Email: vttkieu.ubnd@tphcm.gov.vn; vttkieu.vpub@gmail.com

Ngày nhận: 24/5/2017

Ngày nhận bản sửa: 20/6/2017

Ngày duyệt đăng: 25/6/2017

## **Tóm tắt:**

*Cuộc họp là những sự kiện quan trọng giúp người quản lý hiểu được hành vi và thái độ của nhân viên. Thực tế cho thấy thời gian họp hành của người lao động ngày càng tăng và họ thường phàn nàn về các cuộc họp. Trong bài viết này, tác giả kỳ vọng sẽ khám phá và xác định mức độ tác động của sự thỏa mãn đối với cuộc họp đối với trao quyền tâm lý và qua đó dẫn đến những biểu hiện tốt hơn trong công việc của người lao động. Nghiên cứu tiến hành khảo sát với đối tượng là công chức biên chế tại các cơ quan công lập ở thành phố Hồ Chí Minh và thu được 307 mẫu. Kết quả phân tích SEM cho thấy công chức có xu hướng thực hiện công việc tốt hơn khi cảm thấy được trao quyền và điều này đạt được khi họp hành được triển khai hiệu quả. Dựa vào kết quả này, tác giả muốn nhấn mạnh khía cạnh tích cực của họp hành như là một công cụ quản lý nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của người lao động trong khu vực công.*

**Từ khóa:** Sự thực hiện công việc; Khu vực công; Sự hài lòng đối với cuộc họp; Trao quyền tâm lý

## **The impact of meeting satisfaction on job performance: an empirical study on governmental officials in Ho Chi Minh City**

### *Abstract:*

*Meetings considered as vital events help managers understand organizational behavior and attitude of employees. In fact, workers tend to spend more time in meetings and they often complain about those meetings. However, the author expects to explore and evaluate the impact levels on meeting satisfaction, then help improve their job performance. This study gathered 307 observations from a purposive-sampling survey of working adults in governmental organization in Ho Chi Minh City. Results within SEM analysis reveal that meeting satisfaction predicted psychological empowerment, and indirectly influenced employee performance in job. Based on these results, the author emphasizes the critical aspects of workplace meetings for managing and encouraging positive employee performance in public sector.*

*Keywords:* Job performance; Public sector; Meeting satisfaction; Psychological empowerment.

## **1. Giới thiệu**

Hầu hết mọi người trong chúng ta đều làm việc dưới một hình thức đội nhóm nào đó (Kozlowski & Ilgen, 2006), điều này nghĩa là tất cả trải nghiệm

cảm xúc hoặc hành vi tại nơi làm việc thường diễn ra trong một bối cảnh xã hội (Meinecke & Lehmann-Willenbrock, 2015). Mặc dù là những cá nhân riêng biệt, con người không hoàn toàn độc lập với những

gì diễn ra xung quanh mà thực tế phần lớn hành động đều có xu hướng phụ thuộc vào bối cảnh xã hội và hình thức tương tác xã hội mà người ta nhìn thấy bản thân mình trong đó (Van Lange & Rusbult, 2012). Để hiểu rõ hơn về hành vi trong tổ chức, Meinecke & Lehmann-Willenbrock (2015) cho rằng các biểu hiện hành vi của cá nhân nên được xem xét trong quá trình tương tác xã hội. Gần đây, một số học giả đã hướng sự chú ý đến chủ đề họp hành. Họ đánh giá rằng họp hành là hoạt động có thể được tìm thấy trong mọi lĩnh vực, mọi cấp bậc ở bất kỳ tổ chức nào, và do đó, là nơi lý tưởng để quan sát, tìm hiểu về các tiến trình tương tác xã hội tại tổ chức (Cronin & cộng sự, 2011; Weingart, 2012).

Rogelberg & cộng sự (2006) định nghĩa cuộc họp như là những tương tác liên quan đến công việc giữa ba người trở lên, có mục đích và thường được sắp xếp trước; thường kéo dài khoảng 30 đến trên 60 phút/lần, và được tiến hành trực tiếp hoặc trực tuyến. Ngoài ra, đây là hoạt động thường chiếm thời gian đáng kể trong các tổ chức hiện đại: một nhân viên trung bình dành khoảng 6 giờ/tuần cho các cuộc họp. Với thời lượng và tần suất diễn ra như vậy, hành vi/trải nghiệm của người lao động trong cuộc họp có thể ảnh hưởng đến nhiều khía cạnh khác nhau trong công việc của họ và vì vậy cũng tác động lên thành công chung của tổ chức (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). Tuy nhiên, không may là họp hành ngày nay lại thường bị xem là những mối phiền toái hơn là nơi thể hiện sự hợp tác. Báo cáo của Schell (2010) cho thấy đáp viên đánh giá gần một nửa các cuộc họp của họ là không hiệu quả. Thậm chí, bên cạnh thời gian và tiền bạc bị lãng phí, cuộc họp được tổ chức không tốt còn tác động tiêu cực đến sự thực hiện công việc của nhân viên (Rogelberg & cộng sự, 2010; Allen & cộng sự, 2015).

Trong bài báo này, tác giả kỳ vọng có thể thay đổi những góc nhìn chưa tốt nêu trên và tập trung xem xét những khía cạnh tích cực của họp hành trong môi trường công sở. Thay vì xem như rắc rối, họp hành nên được xem như những sự kiện có thể tạo ý nghĩa thiết thực (*sensemaking*) thông qua sự trao đổi giữa các cá nhân (Maitlis, 2006; Weick & cộng sự 2005). Cohen & cộng sự (2011) cho rằng sự hài lòng trong cuộc họp (*meeting satisfaction*) có tác động tích cực đến yếu tố trao quyền tâm lý (*psychological empowerment*). Nhiều nghiên cứu trước cũng đã chứng minh mối quan hệ giữa trao quyền tâm lý và sự thực hiện công việc của người

lao động (*job performance*) (Quiñones & cộng sự, 2013). Tuy nhiên, hiện chưa có mô hình nghiên cứu nào đánh giá tổng thể mối quan hệ giữa hài lòng đối với cuộc họp, trao quyền tâm lý và sự thực hiện công việc, đặc biệt trong các tổ chức công.

Dựa vào những lập luận trên, nghiên cứu này được thiết kế hướng vào đối tượng là những công chức tại thành phố Hồ Chí Minh, và xem xét mối quan hệ giữa ba yếu tố chính: sự hài lòng đối với cuộc họp, trao quyền tâm lý, và sự thực hiện công việc. Mục tiêu cụ thể của nghiên cứu là xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu gồm ba yếu tố nêu trên nhằm xác nhận và đánh giá mức độ tác động của sự hài lòng đối với cuộc họp lên sự thực hiện công việc thông qua biến trung gian trao quyền tâm lý.

## 2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1.1 Hài lòng đối với cuộc họp và trao quyền tâm lý

Hoạt động ảnh hưởng đến thái độ, thậm chí là tinh thần làm việc của nhân viên (Allen & cộng sự, 2016). Rogelberg & cộng sự (2010) cho rằng *hài lòng đối với cuộc họp* là một khía cạnh khác của hài lòng trong công việc, và được định nghĩa như là những trải nghiệm khi nhân viên cảm thấy cuộc họp là dễ chịu, thú vị, hoặc truyền cảm hứng. Cuộc họp tích cực có thể tạo ra ấn tượng lâu dài cho người lao động ngay cả khi cuộc họp đã kết thúc (Cohen & cộng sự, 2011; Rogelberg & cộng sự, 2010). Điều này xảy ra là vì cuộc họp là sự kiện mà các bên có thể chia sẻ thông tin/được chia sẻ thông tin, lên kế hoạch hành động, họp tác giải quyết vấn đề, và cùng nhau đưa ra quyết định (Tracy & Dimock, 2004). Do đó, cuộc họp cung cấp một môi trường để thúc đẩy cảm giác trao quyền trong nhân viên (Allen & cộng sự, 2016)

Spreitzer (1995) định nghĩa *trao quyền tâm lý* là tập hợp các nhận thức về động lực và phản ánh định hướng hành động của một cá nhân trong công việc của họ. *Trao quyền tâm lý* được xem như động lực tự nhiên của công việc, được ghi nhận theo 4 thành phần: ý nghĩa của công việc (*meaning*), năng lực cạnh tranh (*competence*), khả năng tự quyết (*self-determination*), và khả năng tác động (*impact*). Ý nghĩa đề cập đến giá trị của công việc, được đánh giá dựa trên niềm tin, tiêu chuẩn cá nhân của một người (Hackman & Oldham, 1980). *Năng lực* là khái niệm tương tự như sự tự lượng giá bản thân, mang ý nghĩa rằng người đó tin là họ có khả năng thực hiện công

việc thành công (Bandura, 1989). *Khả năng tự quyết* là cảm giác mà cá nhân nghĩ mình được tự quyết định cách tham gia, tiếp cận, hoặc tự điều chỉnh hoạt động/phương pháp làm việc (Deci & cộng sự, 1989). Tác động là mức độ mà cá nhân tin rằng họ có thể ảnh hưởng đến các chiến lược, phương thức tổ chức, quy trình điều hành, và thậm chí là kết quả hoạt động của tổ chức (Ashforth, 1989).

Seibert & cộng sự (2011) đề xuất rằng việc nhà quản trị khuyến khích chia sẻ thông tin và thúc đẩy nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định (thường là chức năng của hợp hành) có ảnh hưởng đến bốn thành phần *trao quyền tâm lý*. Điều này đồng nghĩa với việc tài nguyên thông tin, kiến thức được chia sẻ, các mối quan hệ đồng nghiệp, nhiệm vụ, vai trò, trách nhiệm được phát triển và duy trì thông qua những tương tác trong cuộc họp (Cohen & cộng sự, 2011). Scott & cộng sự (2015) cũng nhận định rằng khi việc họp hành nhằm hướng đến chia sẻ thông tin, giảm thiểu sự mơ hồ/hoài nghi, thúc đẩy hợp tác, thì nó sẽ tạo ra môi trường làm việc dẫn đến sự trao quyền, nhờ đó mà nhân viên cũng có xu hướng thực hiện công việc tốt hơn (Liden & cộng sự, 2000). Với những lập luận trên, tác giả đặt giả thuyết:

**H1:** Sự hài lòng đối với cuộc họp có quan hệ tích cực với trao quyền tâm lý.

#### 2.1.2 Vai trò của sự hiện hữu thông tin

Cuộc họp là nơi mà các nguồn lực có thể được phân phối cũng như hạn chế, vì vậy có khả năng ảnh hưởng đến sự trao quyền cho nhân viên (Allen & Rogelberg, 2013). Về bản chất, cuộc họp là một chuỗi các tình huống giao tiếp, trong đó nhà quản lý và nhân viên cộng tác, chia sẻ ý tưởng, thông tin với nhau (Tracy & Dimock, 2004). Do đó, trong bối cảnh cuộc họp, *sự hiện hữu thông tin* là một yếu tố không thể thiếu (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

Lawler (1992) đề xuất 2 dạng thông tin có vai trò quan trọng đối với trao quyền: (1) thông tin về sứ mệnh/nhiệm vụ của tổ chức, và (2) thông tin liên quan đến sự thực hiện công việc. Thông tin về sứ mệnh/nhiệm vụ của tổ chức giúp tạo ra những cảm nhận về ý nghĩa và mục tiêu của công việc (Conger & Kanungo, 1988). Trong khi thông tin liên quan đến sự thực hiện công việc giúp nâng cao khả năng của một cá nhân trong việc đưa ra quyết định hoặc ảnh hưởng đến các quyết định phù hợp với mục tiêu/sứ mệnh của tổ chức (Lawler, 1992). Các dạng thông

tin này giúp nhân viên hiểu được vai trò, đóng góp của mình trong tổ chức. Spreitzer (1995) đã đánh giá sự hiện hữu thông tin là một tiền tố thúc đẩy *trao quyền tâm lý*.

Allen & cộng sự (2016) cũng đã kiểm chứng vai trò của *sự hiện hữu thông tin* như là biến trung gian trong mối quan hệ giữa *sự hài lòng đối với cuộc họp* và *trao quyền tâm lý*. Thực tế cho thấy, khi một cuộc họp được tổ chức tốt, nó không chỉ tạo sự hài lòng mà còn thúc đẩy sự tiếp cận thông tin của các cá nhân tham gia. Nhân viên cảm thấy hài lòng với cuộc họp có xu hướng cảm nhận rằng họ nắm những thông tin cần thiết để hoàn thành công việc, và qua đó cũng thúc đẩy trao quyền tâm lý. Dựa trên mô hình đề xuất bởi Allen & cộng sự (2016), tác giả đặt giả thuyết:

**H2:** Sự hài lòng đối với cuộc họp có tác động tích cực với sự hiện hữu thông tin.

**H3:** Sự hiện hữu thông tin có tác động tích cực với trao quyền tâm lý.

#### 2.1.3 Mối quan hệ giữa trao quyền tâm lý và sự thực hiện công việc

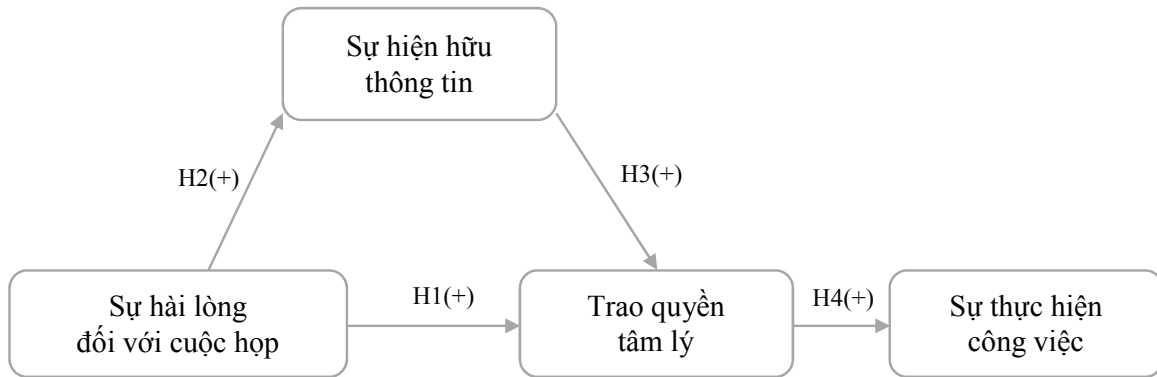
*Trao quyền tâm lý* liên quan đến việc nhân viên cảm thấy được độc lập và có đủ thông tin để tham gia vào các quyết định cũng như công việc của tổ chức (Daft, 2001). *Sự thực hiện công việc* được định nghĩa là việc thực hiện có hiệu quả các công việc hoặc nhiệm vụ của người lao động và qua đó góp hữu ích vào môi trường làm việc (Abramis, 1994).

Spreitzer (1995) cho rằng nếu nhân viên cảm thấy ảnh hưởng của họ đối với tổ chức, họ sẽ thực hiện công việc tốt hơn. Điều này có thể giải thích bởi khi nhân viên cảm thấy được trao quyền, họ sẽ tin tưởng vào khả năng của bản thân để hoàn thành công việc, ít nghi ngờ về năng lực và công việc của họ (Liden & cộng sự, 2000; Stajkovic & Luthans, 1998). Nhiều nghiên cứu trước đây cũng cho thấy *trao quyền tâm lý* có tương quan đáng kể với hiệu suất làm việc của nhân viên (Peccei & Rosenthal, 2001). Sigler & Pearson (2000) cũng cho rằng nhân viên được trao quyền sẽ không chờ đợi thụ động để được hướng dẫn, mà sẽ hành động tích cực hơn, thực hiện những thay đổi, tác động đến môi trường làm việc và dẫn đến biểu hiện tốt hơn. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết:

**H4:** Trao quyền tâm lý có tác động tích cực đến sự thực hiện công việc.

Từ những giả thuyết đặt ra, tác giả đề xuất mô

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**



hình nghiên cứu như trình bày trong Hình 1.

## 2.2. Phương pháp nghiên cứu

### 2.2.1. Chọn mẫu

Phương pháp nghiên cứu chính là định lượng kết hợp định tính trong giai đoạn xây dựng thang đo. Tác giả đã tiến hành một cuộc khảo sát lát cắt nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp. Với mục tiêu là nghiên cứu khu vực công tại Thành phố Hồ Chí Minh, mẫu nghiên cứu được xác định là những công chức trong hệ thống chính quyền thành phố. Thực tế triển khai cho thấy đây là đối tượng tương đối khó tiếp cận và do đó phương pháp chọn mẫu được sử dụng là phương pháp mục đích, mẫu được chọn dựa trên đánh giá của tác giả (Black, 2010). Tác giả đã liên lạc lần đầu với đáp viên tiềm năng qua email hoặc điện thoại cá nhân để giải thích về mục tiêu nghiên cứu cũng như xác nhận khả năng tham gia. Sau đó, những người xác nhận tham gia sẽ được liên lạc lần hai để sắp xếp lịch và địa điểm phỏng vấn.

Thời gian khảo sát diễn ra vào các ngày thứ 5, thứ 6 trong tuần. Đáp viên được đề nghị mô tả sơ bộ về những trải nghiệm trong các cuộc họp diễn ra vào ngày thứ 2, 3, 4 trong tuần đó trước khi cho ý kiến về câu hỏi chính. Cuối cùng, có 307 mẫu đạt tiêu chuẩn được đưa vào phân tích với mô hình phương trình cấu trúc (Kline, 2005).

### 2.2.2. Thang đo

Đáp viên được hỏi về mức độ đồng ý theo thang đo Likert-5 từ “1-hoàn toàn không đồng ý” đến “5-hoàn toàn đồng ý”. Thang đo được thiết kế theo dạng đơn hướng dựa trên việc kế thừa có điều chỉnh từ các công bố trước đây. Sự hài lòng đối với cuộc họp được đánh giá với 8 câu hỏi dựa trên thang đo

Briggs & cộng sự (2006). Sự trao quyền tâm lý được xác định thông qua thang đo 12 câu hỏi theo Spreitzer (1995), bao gồm 4 thành phần phụ: ý nghĩa công việc (“Công việc tôi đang làm có ý nghĩa với tôi”), năng lực làm việc (“Tôi tự tin về khả năng làm việc của mình”), khả năng tự quyết (“Tôi có thể quyết định làm thế nào thực hiện công việc của mình”), khả năng tác động (“Tác động của tôi đối với những gì xảy ra trong phòng của tôi là lớn”). Sự hiện hữu thông tin được tham khảo từ thang đo theo Allen & cộng sự (2016) về mức độ mà những người tham gia đồng ý rằng họ đã tiếp cận với thông tin cần thiết để làm tốt công việc, hiểu tầm nhìn của ban lãnh đạo và hiểu mục tiêu của tổ chức. Sự thực hiện công việc được đánh giá bằng thang đo 7 câu hỏi theo Abramis (1994) (“Trong tuần làm việc vừa qua, tôi cảm thấy mình đã đảm đương tốt các trách nhiệm và yêu cầu công việc hằng ngày”).

Ở giai đoạn thiết kế bảng hỏi, tác giả thực hiện tham vấn ý kiến của chuyên gia ngôn ngữ, một số học giả trong lĩnh vực quản lý công và một số công chức đang giữ chức vụ quản lý để giảm thiểu những sai sót liên quan đến ngôn từ, văn hóa hoặc duy ý chí trong quá trình phiên dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt.

## 3. Kết quả phân tích

### 3.1. Phân tích độ tin cậy và nhân tố khám phá EFA

Để đánh giá độ tin cậy thang đo, chỉ số Cronbach's alpha được xem xét (Nunnally, 1978). Kết quả phân tích cho thấy tất cả thang đo đều đáp ứng tiêu chí thống kê: sự hài lòng đối với cuộc họp (MESAT) đạt 0,937; sự hiện hữu thông tin (INFO) đạt 0,831; trao quyền tâm lý (EMPOW) đạt 0,898; và sự thực hiện công việc (JOBPER) đạt 0,881.

Tiếp theo, phân tích nhân tố khám phá bằng phương pháp khai thác *Principal Axis Factoring* và phép xoay *Promax* cũng được tiến hành nhằm kiểm định giá trị thang đo và xác định ma trận *Pattern*. Trong lần chạy EFA đầu tiên cho nhóm biến độc lập

MESAT, INFO và EMPOW, kết quả *Pattern Matrix* cho thấy một số đề xuất:

Thang đo INFO: biến quan sát INFO02 (“*Tôi nắm và hiểu rõ tầm nhìn của các cấp lãnh đạo trong cơ quan*”) và INFO03 (“*Tôi nắm và hiểu rõ những*

**Bảng 1: Kết quả EFA**

			Biến				Cronbach's alpha
			1	2	3	4	
Sự hài lòng đối với cuộc họp	MESAT05	Tôi thích kết quả của các cuộc họp tại cơ quan	0.867				0,935
	MESAT02	Tôi cảm thấy tiến trình của các cuộc họp tại cơ quan tôi là tốt	0.844				
	MESAT06	Tôi cảm thấy hài lòng với những nội dung chúng tôi đạt được sau các cuộc họp	0.842				
	MESAT07	Khi kết thúc các cuộc họp, tôi hài lòng với kết quả đạt được	0.812				
	MESAT08	Tôi có cảm giác tích cực về kết quả của các cuộc họp tại cơ quan	0.796				
	MESAT01	Tôi cảm thấy hài lòng với cách thức triển khai của các cuộc họp tại cơ quan	0.794				
	MESAT04	Tôi cảm thấy hài lòng với cách thức chúng tôi triển khai các cuộc họp tại cơ quan	0.781				
	MESAT03	Tôi cảm thấy hài lòng với thủ tục/chương trình của các cuộc họp tại cơ quan	0.774				
	INFO01	Tôi được tiếp cận với các thông tin quan trọng, cần thiết để hoàn thành tốt công việc của mình	0.432				
Năng lực cá nhân	EMPOW05	Tôi có thể đảm bảo về năng lực làm việc của mình		0.853			0,872
	EMPOW04	Tôi tự tin về khả năng hoàn thành công việc của mình.		0.810			
	EMPOW06	Tôi có đủ các kỹ năng cần thiết cho công việc		0.802			
	EMPOW07	Tôi có quyền tự chủ đáng kể trong việc xác định cách thức làm việc của mình		0.710			
	EMPOW08	Tôi có thể tự quyết định về cách thức làm việc của mình		0.602			
Khả năng tác động	EMPOW12	Tôi có ảnh hưởng đáng kể đối với những việc xảy ra trong đơn vị			0.969		0,904
	EMPOW11	Tôi có khả năng tác động đối với những việc xảy ra trong đơn vị của mình			0.911		
	EMPOW10	Mức độ ảnh hưởng của tôi đối với những việc xảy ra trong đơn vị là lớn			0.723		
Ý nghĩa công việc	EMPOW03	Công việc tôi đang làm có ý nghĩa đối với tôi.				0.911	0,923
	EMPOW02	Công việc tôi đang làm có ý nghĩa đối với cá nhân tôi.				0.908	
	EMPOW01	Công việc tôi đang làm rất quan trọng đối với tôi.				0.793	



mục tiêu và kế hoạch của cơ quan”) được đề xuất loại vì chỉ số tải thấp dưới 0,4 trong khi biến quan sát INFO01 (“Tôi được tiếp cận với các thông tin quan trọng, cần thiết để hoàn thành tốt công việc của mình”) được đề xuất nhập vào thang đo MESAT – sự hài lòng đối với cuộc họp. Do chủ đề sự hài lòng đối với cuộc họp chỉ mới được chú ý trong thời gian gần đây và có khá ít công trình được công bố, tác giả đã dựa vào giá trị nội dung thang đo và khảo sát định tính để đề xuất rằng tiếp cận các thông tin cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ là một phần trong sự hài lòng đối với cuộc họp. Ngoài ra, kết quả này cũng cho thấy những chiều ý kiến của đáp viên đối với tầm nhìn của quản lý cấp cao cũng như chiến lược và mục tiêu trong các cơ quan công lập là không đạt sự hội tụ.

Thang đo EMPO: biến quan sát EMPO09 được đề xuất loại vì chỉ số tải nhỏ hơn 0,4. Biến quan sát EMPOW01, EMPOW02, EMPOW03 được đề xuất nhóm vào biến độc lập mới, đặt tên là biến ý nghĩa công việc (ký hiệu MEAN). Biến quan sát EMPOW04, EMPOW05, EMPOW06, EMPOW07, EMPOW08 được đề xuất nhóm vào biến độc lập mới, đặt tên là năng lực cá nhân (ký hiệu SELF); biến quan sát EMPOW10, EMPOW11, EMPOW12 được đề xuất nhóm vào biến độc lập mới, đặt tên là khả năng tác động (ký hiệu IMPA). Như đã đề cập ở cơ sở lý thuyết, trao quyền tâm lý được định nghĩa là một cấu trúc động lực thể hiện qua bốn thành phần: ý nghĩa công việc, năng lực cạnh tranh, khả năng tự quyết, và khả năng tác động (Spreitzer, 1995). Dựa vào nội dung thang đo, các biến mới được đặt tên theo các loại thành phần đó; đáng chú ý là trường hợp năng lực cạnh tranh và khả năng tự quyết được nhóm lại thành năng lực cá nhân.

Kết quả EFA cuối cùng (Bảng 1) cho nhóm biến độc lập: KMO đạt 0,907, tổng phương sai trích đạt 67,067%. Như vậy, thang đo đạt độ tin cậy và giá trị để tiến hành các phân tích tiếp theo Anderson & Gerbing, 1988).

Dựa trên kết quả EFA, giả thuyết nghiên cứu được tu chỉnh lại như sau:

**H1.1:** Sự hài lòng đối với cuộc họp tác động tích cực lên ý nghĩa công việc.

**H1.2:** Sự hài lòng đối với cuộc họp tác động tích cực lên năng lực cá nhân.

**H1.3:** Sự hài lòng đối với cuộc họp tác động tích cực lên khả năng tác động.

**H2.1:** Ý nghĩa công việc tác động tích cực lên sự

thực hiện công việc.

**H2.1:** Năng lực cá nhân tác động tích cực lên sự thực hiện công việc.

**H2.1:** Khả năng tác động tác động tích cực lên sự thực hiện công việc.

### 3.2. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

CFA được tiến hành để khẳng định sự phù hợp của cấu trúc thang đo cũng như mức độ phù hợp của mô hình đối với dữ liệu trước khi thực hiện kiểm định theo phương pháp mô hình cấu trúc SEM. Phân tích CFA với tất cả biến dẫn đến quyết định loại bỏ các biến quan sát JOBPER01 và JOBPER02 vì hệ số tải không đạt mức 0,4. Kết quả CFA cuối cùng sau khi nối các yếu tố có mức *Modification-Indices* cao cho thấy các chỉ số biểu thị độ phù hợp của mô hình: Chi-square/df đạt 2,218, TLI đạt 0,936, AGFI đạt 0,842, CFI đạt 0,944, và RMSEA đạt 0,08. Các chỉ số này đủ tốt theo tiêu chuẩn thống kê được trình bày trong Bảng 2 và có thể thực hiện bước phân tích sâu hơn.

Hệ số tin cậy cấu trúc của tất cả các biến đều đạt trên 0,7 và do đó cho thấy sự tương thích nội tại của cấu trúc thang đo. Xem xét về giá trị tương đồng *Convergent*, hệ số phương sai trích xuất trung bình AVE của tất cả các biến đều đáp ứng tiêu chuẩn lớn hơn 0,5 và cho thấy sự tương đồng giữa các biến quan sát trong bộ thang đo. Cuối cùng, việc hệ số AVE đạt giá trị lớn hơn hệ số MSV (*Maximum Shared Variance*) ở tất cả các nhóm biến cũng cho thấy giá trị dị biệt giữa các bộ thang đo với nhau (Bảng 3).

### 3.3. Mô hình phương trình cấu trúc

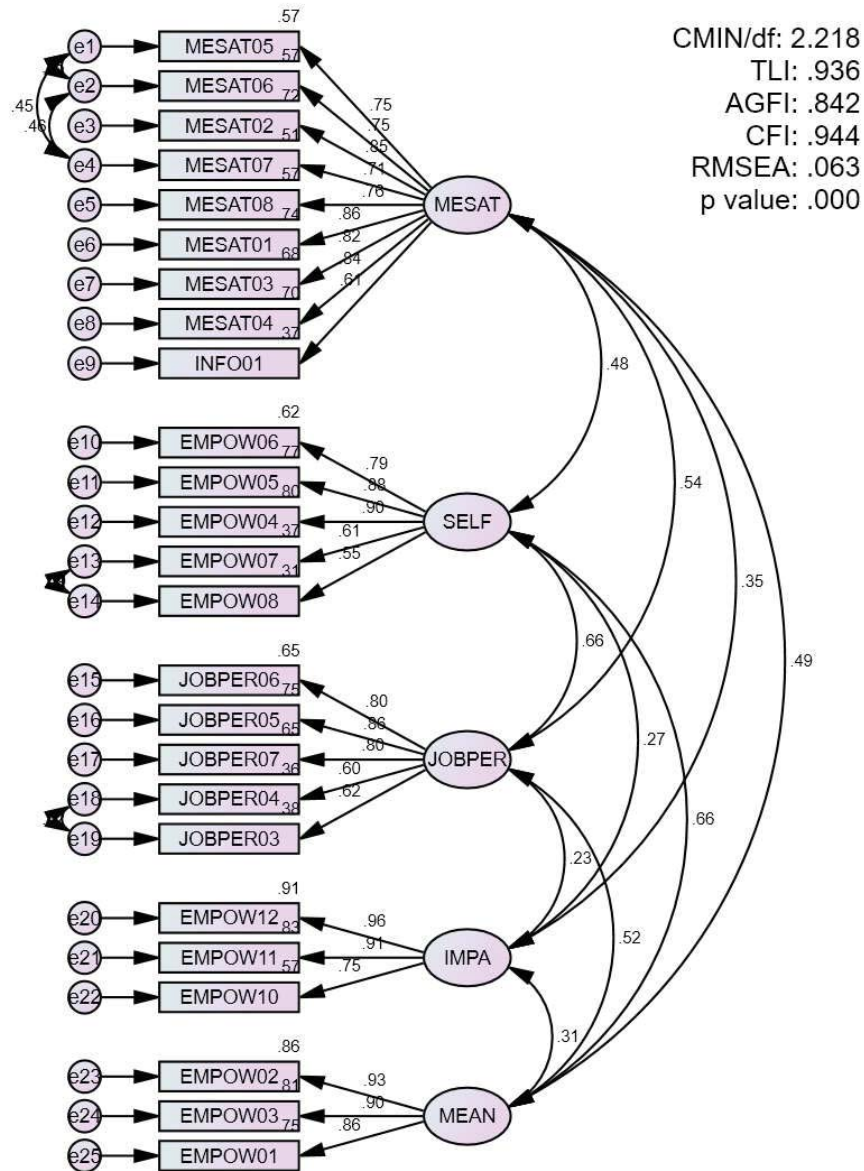
Nhằm kiểm định giả thuyết nghiên cứu, phân tích mô hình cấu trúc SEM được áp dụng. Kết quả phân tích cho thấy mô hình có chỉ số phù hợp tốt.

Từ Bảng 4, người viết nhận định sự hài lòng đối với cuộc họp có tác động đến các thành phần trao quyền tâm lý: ý nghĩa của công việc, nhận định cá nhân và khả năng tác động. Trọng số tác động  $\beta$  lần lượt cho 3 thành phần là 0,565, 0,454 và 0,496; với P-value tốt. Kết quả này đồng nghĩa với việc các giả thuyết H1 về mối quan hệ tích cực giữa hài lòng đối với cuộc họp và trao quyền tâm lý được chấp nhận. Tuy nhiên, chưa có chứng cứ xác nhận vai trò của sự hiện hữu thông tin trong mô hình nghiên cứu vì thang đo của yếu tố này đã bị loại trước khi thực hiện phân tích SEM do không đạt tiêu chuẩn về hệ số tải. Vì vậy, giả thuyết H2 và H3 đề ra ban đầu là chưa có căn cứ để chấp nhận.

**Bảng 2: Chỉ số phù hợp-model fit**

Chỉ số phù hợp	Tiêu chuẩn	Nguồn	Thực tế
Chi-square/df	< 3,00*	Ullman & Bentler (2003)	2,218
TLI	> 0,90*	Hu & Bentler (1999)	0,936
AGFI	> 0,80*	Hair & cộng sự (2012)	0,842
CFI	> 0,90*	Hu & Bentler (1999)	0,944
RMSEA	< 0,08**	MacCallum & cộng sự (1996)	0,063

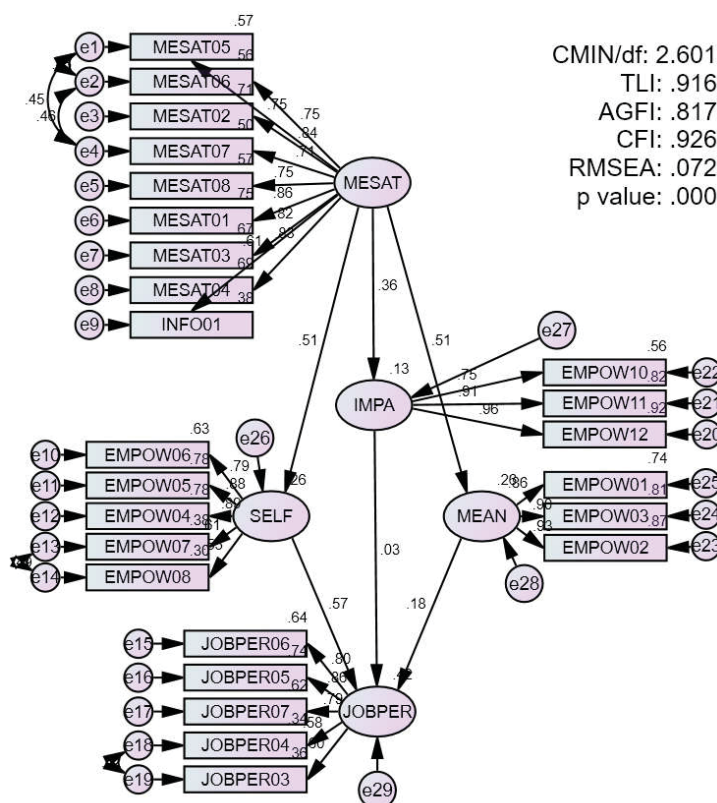
**Hình 2: CFA chuẩn hóa**



Về vai trò trung gian của *trao quyền tâm lý* trong mô hình nghiên cứu, dựa theo phương pháp kinh nghiệm: Khi mô hình có 2 tác động trực tiếp liên quan có ý nghĩa thống kê, chúng ta có thể kết luận

tác động gián tiếp xảy ra (Kline, 2005). Phân tích mô hình SEM cho thấy có 2 thành phần *trao quyền tâm lý* đóng vai trò là biến trung gian là: ý nghĩa của công việc và nhận định cá nhân. Đặc biệt là trọng

Hình 3: Kết quả SEM



số của nhận định cá nhân đạt giá trị lớn nhất trong tất cả các tiền tố ( $\beta=0,627$ ), trong khi trọng số của ý nghĩa của công việc chỉ là  $\beta=0,162$ , và chưa có căn cứ cho thấy khả năng tác động có ảnh hưởng đến sự thực hiện công việc vì  $P\text{-value}>0.05$ . Như vậy, thông qua trung gian 2 thành phần trao quyền tâm lý, sự hài lòng trong cuộc họp sẽ góp phần tích cực

vào sự thực hiện công việc của công chức.

#### 4. Thảo luận và kết luận

##### 4.1. Thảo luận

Nghiên cứu về chủ đề hợp hành chỉ mới nhận được sự chú ý trong thời gian gần đây và đa số công bố đều hướng đối tượng là người lao động làm việc

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Ước lượng	P	
H1.1 Ý nghĩa công việc ← Hài lòng đối với cuộc họp	0.565	***	Chấp nhận
H1.2 Năng lực cá nhân ← Hài lòng đối với cuộc họp	0.454	***	Chấp nhận
H1.3 Khả năng tác động ← Hài lòng đối với cuộc họp	0.496	***	Chấp nhận
H2.1 Sự thực hiện công việc ← Ý nghĩa công việc	0.162	***	Chấp nhận
H2.2 Sự thực hiện công việc ← Năng lực cá nhân	0.627	***	Chấp nhận
H2.3 Sự thực hiện công việc ← Khả năng tác động	0.023	0.541	Không chấp nhận



trong các khu vực ngoài công lập, ví dụ: Allen & cộng sự (2016), Briggs & cộng sự (2006). Bài viết này có thể được xem là một nghiên cứu đầu tiên nhằm xem xét mối quan hệ giữa sự hài lòng đối với cuộc họp, trao quyền tâm lý và sự thực hiện công việc với khách thể là công chức tại thành phố Hồ Chí Minh.

Kết quả nghiên cứu cho thấy những tương đồng nhưng có một số đặc điểm khác biệt so với các nghiên cứu trước. Đầu tiên, liên quan đến giá trị thang đo của biến sự hiện hữu thông tin và biến trao quyền tâm lý, cụ thể là các biến quan sát: INFO02 (“*Tôi nắm và hiểu rõ tầm nhìn của các cấp lãnh đạo trong cơ quan*”); INFO03 (“*Tôi nắm và hiểu rõ những mục tiêu và kế hoạch của cơ quan*”); EMPOW09 (“*Tôi được cho nhiều cơ hội để thể hiện sự độc lập, tự chủ trong cách làm việc của mình*”). Phân tích EFA cho thấy trọng số nhân tố của 3 biến quan sát kể trên không đạt mức 0,4 mặc dù nghiên cứu trước đây của Allen & cộng sự (2016) và Spreitzer (1995) với đối tượng người lao động ngoài công lập đều đã kiểm chứng. Với kết quả này, tác giả đã thực hiện một nghiên cứu định tính theo phương pháp thảo luận tay đôi nhằm tìm hiểu nguyên nhân. Kết quả cho thấy ý kiến chung của đáp viên đều cho rằng họ được tiếp cận với thông tin đủ mức cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ của mình, tuy nhiên họ phân vân khi được hỏi ý kiến về tầm nhìn của các cấp lãnh đạo hoặc mục tiêu và kế hoạch của cơ quan. Tương tự như vậy với câu hỏi về “*cơ hội để thể hiện sự độc lập, tự chủ trong cách làm việc*”, các đáp viên cũng cho rằng họ cảm nhận bản thân được trao quyền ở một mức độ nhất định nhưng phân vân về việc liệu chẳng họ có nhiều cơ hội để thể hiện sự độc lập, tự chủ. Nhận định cá nhân của tác giả cho rằng kết quả này là đáng quan tâm và thể hiện sự khác biệt trong quan điểm đánh giá giữa đối tượng công chức và người lao động trong tổ chức ngoài công lập.

Điểm cần chú ý tiếp theo là *sự hài lòng đối với cuộc họp* có ảnh hưởng khá mạnh đến cảm nhận trao quyền tâm lý của nhân viên. Cụ thể, khi người lao động cảm thấy hài lòng với cuộc họp, họ có xu hướng cảm thấy công việc đang làm có ý nghĩa hơn, tin tưởng vào khả năng hoàn thành công việc của bản thân, và thậm chí là cảm thấy có thể ảnh hưởng, tác động đến môi trường làm việc xung quanh. Mặc dù vậy, nghiên cứu này chưa có bằng chứng cho thấy sự ảnh hưởng của *khả năng tác động* đối với *sự thực hiện* công việc của công chức. Tuy nhiên, cá nhân tác giả vẫn cho rằng đây là một thành tố quan

trọng trong trao quyền tâm lý và do đó nên nhận được sự chú ý nghiên cứu thêm trong tương lai. Ở chiều ngược lại, ý nghĩa *công việc* và đặc biệt là cảm giác tự tin về năng lực bản thân có được thông qua các cuộc họp có vai trò rất lớn trong việc thúc đẩy những biểu hiện tích cực trong công việc của người lao động trong khu vực công. Đây cũng là đặc điểm cho thấy mặt tích cực của việc họp hành nếu như những sự kiện này được tổ chức một cách hiệu quả.

#### 4.2. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Tuy đạt được một số kết quả nhưng nghiên cứu vẫn còn những hạn chế: (1) Kết quả nghiên cứu bị hạn chế theo địa phương vì dữ liệu chỉ được thu thập tại thành phố Hồ Chí Minh; (2) Phương pháp chọn mẫu mục đích là một phương pháp chọn mẫu phi xác suất vì vậy có những hạn chế tự nhiên khi khái quát hóa; (3) Nghiên cứu yêu cầu đáp viên phản ánh về trải nghiệm đối với các cuộc họp trong 1 tuần làm việc, tuy nhiên, cách tiếp cận này chưa tính đến khả năng rằng trải nghiệm cuộc họp của đáp viên có thể dao động trong suốt thời gian đó: một số cuộc họp thỏa mãn và một số khác có khả năng gây thất vọng. Sự biến động trải nghiệm này có thể gây ra một số đánh giá sai lệch.

#### 4.3. Kết luận

Nghiên cứu này mong muốn đóng góp học thuật như là một trong những nghiên cứu đầu tiên đánh giá một mô hình cấu trúc tổng quát giữa *sự hài lòng đối với cuộc họp, trao quyền tâm lý, sự thực hiện công việc*. Đối tượng nghiên cứu - công chức - cũng có thể coi là một điểm mới tích cực khi xem xét trong bối cảnh hiện nay chưa có nghiên cứu tập trung vào đối tượng này.

Kết quả cho thấy tầm quan trọng của việc nghiên cứu ảnh hưởng của các cuộc họp đến người lao động trong các tổ chức. Cuộc họp không chỉ là sự kiện đi kèm trong quá trình hoạt động của tổ chức, mà đóng góp cực kỳ ý nghĩa vào công việc. Cụ thể, cuộc họp cung cấp một bối cảnh trong đó công chức có thể cảm nhận được trao quyền và điều này có tác động đáng kể đến sự thực hiện công việc của họ.

Nghiên cứu cũng cung cấp bằng chứng khoa học để nhắc nhở các cán bộ giữ trọng trách điều hành cuộc họp trong tổ chức công lập cần chú ý hơn về cảm nhận của nhân viên đối với cuộc họp (Allen & cộng sự, 2012). Điều này cũng đồng nghĩa với việc phải nâng cao chất lượng cuộc họp: công bố chương trình, điều hành bám theo chương trình, giới hạn và quản trị thời gian họp, và hạn chế số cuộc họp

(Cohen & cộng sự, 2011). Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy một thực trạng chưa khả quan về đánh giá của nhân viên đối với tầm nhìn, định hướng và mục tiêu của tổ chức công. Đây cần được coi là một điểm yếu phải sớm khắc phục.

Cuối cùng, bản chất của họp hành là một hoạt

động tập thể. Do đó, người lao động nên nhìn nhận tích cực hơn và tham gia với tinh thần xây dựng. Sự sẵn lòng đóng góp là tạo điều kiện thuận lợi để nâng cao hiệu quả triển khai và sự hài lòng đối với cuộc họp (Lehmann-Willenbrock & cộng sự, 2013). Điều này cũng đồng nghĩa với việc chính họ đang đóng góp vào quá trình trao quyền cho bản thân mình.

### Tài liệu tham khảo

- Abramis, D. J. (1994), 'Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted-u?', *Psychological Reports*, 75, 547-558.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Sands, S. J. (2016), 'Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment', *Journal of Business Research*, 69(10), 4340-4347.
- Allen, J. A., Sands, S. J., Mueller, S. L., Frear, K. A., M. M., & Rogelberg, S. G. (2012), 'Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings', *Management Research Review*, 35(5), 405-418.
- Allen, J. A., Yoerger, M. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Jones, J. (2015), 'Would you please stop that!?: The relationship between counterproductive meeting behaviors, employee voice, and trust', *The Journal of Management Development*, 34, 1272-1287.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988), 'Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach', *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Ashforth, B. E. (1989), 'The experience of powerlessness in organizations', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Bandura, A. (1989), 'Human agency in social cognitive theory', *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Black, K. (2010), *Business Statistics: Contemporary Decision Making* (6th ed.), John Wiley & Sons.
- Briggs, R. O., Reinig, B. A., & de Vreede, G. J. (2006), 'Meeting satisfaction for technology-supported groups: An empirical validation of a goal-attainment model', *Small Group Research*, 37(6), 585-611.
- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Luong, A. (2011), 'Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality', *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15, 90-104.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988), 'The empowerment process: Integrating theory and practice', *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cronin, M. A., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2011), 'Dynamics in groups: Are we there yet?', *Academy of Management Annals*, 5(1), 571-612.
- Daft, R. L. (2001), *Essentials of organization theory and design*, Cincinnati, OH: South Western Educational Publishing.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989), 'Self-determination in a work organization', *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980), *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012), 'An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research', *Journal Of The Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999), 'Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives', *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012), 'Meetings matter: Effects of Team Meetings on Team And Organizational Success', *Small Group Research*, 43(2), 130-158.
- Kline, R. B. (2005), *Methodology in The Social Sciences*.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006), 'Enhancing The Effectiveness of Work Groups and Teams', *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Lawler, E. E. (1992), *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A., & Kauffeld, S. (2013), 'A sequential analysis of procedural meeting communication:

- How teams facilitate their meetings', *Journal of Applied Communication Research*, 41(4), 365-388.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000), 'An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes', *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996), 'Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling', *Psychological methods*, 1(2), 130.
- Maitlis, S. (2006), 'The social processes of organizational sensemaking', *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- Meinecke, A. L., & Lehmann-Willenbrock, N. K. (2015), 'Social dynamics at work: Meetings as a gateway', In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, & S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge handbook of meeting science* (pp. 325-356). New York, NY: Cambridge University Press.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009), 'Information sharing and team performance: a meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric methods*, McGraw-Hill, New York.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001), 'Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions', *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Quiñones, M., Broeck, A. V., & Witte, H. D. (2013), 'Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A Do job resources affect work engagement via psychological empowerment?', *A. Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 127-134.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Scott, C., & Shuffler, M. (2010), 'Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction', *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2006), "'Not another meeting!' Are meeting time demands related to employee well-being?", *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 86-96.
- Schell, A. (2010), *Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen [European business meeting]*, Munich, Germany: Schell Marketing Consulting.
- Scott, C., Allen, J. A., & Rogelberg, S. G. (2015), 'Five theoretical lenses for conceptualizing the role of meetings in organizational life', In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, & S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge handbook of meeting science* (pp. 634-662). New York, NY: Cambridge University Press.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011), 'Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review', *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000), 'Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment', *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Spreitzer, G. M. (1995), 'Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation', *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998), 'Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis', *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Tracy, K., & Dimock, A. (2004), Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community. In P. J. Kalbfleisch (Ed.), *Communication yearbook* (Vol. 28, pp. 127-165). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2003), *Structural equation modeling*, John Wiley & Sons, Inc.
- Van Lange, P. A., & Rusbult, C. E. (2012), 'Interdependence theory', In P. A. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 2, pp. 251-272). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005), 'Organizing and the process of sensemaking', *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weingart, L. R. (2012), 'Studying dynamics within groups', In M. A. Neale, & E. A. Mannix (Eds.), *Looking back, moving forward: A review of group and team-based research* (pp. 1-25). Bingley, UK: Emerald.