

# MÔI TRƯỜNG, THÁI ĐỘ VÀ SỰ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP SÂN BAY TÂN SƠN NHẤT

**Trịnh Thuỳ Anh**

*Trường Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh*

*Email: thuyanh@ou.edu.vn*

**Trần Kỳ Bảo Trân**

*Công ty Bảo hiểm Dai-ichi life*

*Email: tranky.baotran010113@gmail.com*

Ngày nhận: 24/7/2017

Ngày nhận bản sửa: 28/11/2017

Ngày duyệt đăng: 20/01/2018

## **Tóm tắt:**

*Nghiên cứu này nhằm xác định mối quan hệ giữa môi trường làm việc, thái độ, hành vi và sự thực hiện công việc của nhân viên tại sân bay Tân Sơn Nhất. Phương pháp định tính và định lượng với phân tích cấu trúc tuyến tính được sử dụng trong nghiên cứu này. Kết quả cho thấy môi trường làm việc (bao gồm văn hoá doanh nghiệp, mối quan hệ với cấp trên, và bầu không khí nơi làm việc) tác động đến thái độ của nhân viên (thể hiện qua đam mê làm việc và sự chủ động làm việc của nhân viên). Môi trường làm việc và hành vi nhân viên cũng có tác động trực tiếp đến kết quả làm việc. Từ đó nghiên cứu gợi ý một số chính sách để xây dựng môi trường làm việc tích cực nhằm thúc đẩy nhân viên có thái độ và hành vi phù hợp, nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.*

**Từ khóa:** Môi trường làm việc; thái độ tích cực; hành vi tích cực; kết quả làm việc của nhân viên.

## **Environment, Attitude and Employee Performance: The Case Study of Tan Son Nhat Airport**

### *Abstract:*

*This paper aims to identify the relationship between work environment, attitude, behavior and performance of employees in Tan Son Nhat airport. Qualitative and quantitative analysis with Structural Equation Modeling are employed in this paper. The results show that work environment (including organizational culture, relationship between manager and staff, and organizational climate) influences the attitude of the staff (expressed by working passion and positive working intention of employees). Work environment and employee behavior also impact on employee performance. Based on the findings, the paper proposes some managerial implications to build the positive work environment for motivating positive attitude and behavior in order to enhance employee performance.*

*Keywords: Work environment; positive attitude; positive behavior; employee performance.*

## **1. Giới thiệu**

Ngày nay, sự phát triển của các công ty ngày càng nhanh và mạnh, nhân sự đóng vai trò là một yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Nhân viên có thái độ làm việc tích cực thì sẽ đạt được kết quả tốt (Bryman, 1992). Theo Akinyele (2010), khoảng 80% các vấn đề liên quan đến năng suất lao động thuộc về môi trường làm việc của các tổ chức.

Môi trường làm việc thuận lợi, đảm bảo hạnh phúc của nhân viên sẽ cho phép họ tự nhận ra vai trò của mình với tất cả sức mạnh, có thể tạo ra năng suất cao hơn (Akinyele, 2010). Có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa động lực và kết quả làm việc của nhân viên (Bass, 1990; Collins & Porras, 1996; Manz & Sims, 1991; Sarros & Woodman, 1993); các chính sách cần thiết để tạo nên sự hài lòng của nhân viên

và tinh thần làm việc (Houghton & Yoho, 2005); các nghiên cứu về văn hóa tổ chức, hành vi tổ chức, gắn kết tổ chức,... nhưng chưa có nhiều nghiên cứu sâu về các mối quan hệ, ảnh hưởng của môi trường làm việc đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua thái độ và hành vi được thực hiện tại Việt Nam.

Sân bay Tân Sơn Nhất được coi là một sân bay phát triển nhất nước, tuy nhiên khi so sánh với các sân bay quốc tế khác trong khu vực thì lưu lượng vận chuyển, khả năng đáp ứng nhu cầu vận chuyển của hành khách và mức độ sử dụng các dịch vụ trong sân bay vẫn còn khá khiêm tốn. Cơ sở hạ tầng và hệ thống trang thiết bị là một trong những nguyên nhân dẫn đến khả năng đáp ứng nhu cầu hành khách chưa cao. Thái độ và hành vi của nhân viên có thể ảnh hưởng đến việc thu hút khách sử dụng các dịch vụ ăn uống và mua sắm trong sân bay. Do đó, việc thực hiện nghiên cứu đánh giá sự ảnh hưởng của môi trường làm việc đến thái độ, hành vi và kết quả làm việc của nhân viên là một điều cần thiết đối với sân bay Tân Sơn Nhất.

Nghiên cứu này nhằm mục tiêu xác định ảnh hưởng của môi trường làm việc đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua việc đo lường sự tác động của môi trường làm việc đến thái độ và hành vi của nhân viên và sự thay đổi thái độ, hành vi nhân viên tác động đến kết quả làm việc của nhân viên.

## **2. Cơ sở lý luận, mô hình và phương pháp nghiên cứu**

### **2.1. Cơ sở lý luận**

Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên 3 lý thuyết: Lý thuyết về môi trường làm việc, các lý thuyết động viên, lý thuyết về hành vi dự định.

Lý thuyết về môi trường làm việc được đề xuất đầu tiên bởi Kohun (1992). Theo đó, môi trường làm việc được định nghĩa là các yếu tố vật chất (trang thiết bị, máy móc) và các yếu tố phi vật chất (lịch sử hình thành, văn hoá) của một tổ chức. Theo Kotter và Heskett (1992), môi trường làm việc là tổng hợp các mối quan hệ tồn tại giữa những con người trong một tổ chức và bầu không khí trong tổ chức đó. Lý thuyết về môi trường làm việc cho rằng sự thay đổi về môi trường làm việc dẫn đến sự thay đổi trong kết quả làm việc của nhân viên và thành tích của tổ chức (Kohun, 1992).

Các lý thuyết động viên được sử dụng trong rất nhiều nghiên cứu. Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) cho rằng các yếu tố như sự thích thú với công việc, được ghi nhận và cơ hội phát

triển nghề nghiệp có tác dụng thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực, trong khi các yếu tố như lương, thưởng, đãi ngộ, mối quan hệ với nhà quản lý có tác dụng duy trì sự hài lòng của nhân viên. Lý thuyết 5 nhu cầu của Maslow (1943) cho rằng con người cần được thoả mãn lần lượt những nhu cầu cơ bản (gồm nhu cầu sinh lý và nhu cầu được an toàn) và nhu cầu bậc cao (gồm nhu cầu được giao lưu, được tôn trọng, và được thể hiện bản thân). Trong khi đó, Alderfer (1969) cho rằng con người cần được thoả mãn cả ba nhu cầu là nhu cầu được tồn tại, được giao tiếp và được phát triển. McClelland (1969) lại đưa ra một quan điểm khác khi cho rằng con người cần được thoả mãn đồng thời ba nhu cầu là nhu cầu đạt được, quyền lực và liên minh.

Lý thuyết về hành vi dự định thể hiện mối liên hệ giữa thái độ và hành vi, được đề xuất lần đầu tiên bởi Ajzen & Fishbein (1980). Lý thuyết này giải thích hành vi của con người phụ thuộc vào thái độ, niềm tin, nhận định, ý thức của người đó. Vì vậy muốn cải thiện hành động hợp lý của con người cần chú ý đến ảnh hưởng của thái độ.

### **2.2. Mô hình nghiên cứu**

#### **2.2.1. Các giả thuyết nghiên cứu**

*Môi trường làm việc tác động đến thái độ làm việc*

Theo Michael & Alex (2013), môi trường làm việc bao gồm tất cả những gì tồn tại xung quanh các nhân viên và có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện nhiệm vụ của họ. Nhà quản lý phải tạo môi trường làm việc hấp dẫn, sáng tạo, thoả mái và thúc đẩy nhân viên làm việc, tạo cảm giác tự hào và thấy ý nghĩa ở những việc họ làm hướng tới mục đích (Brenner, 2004). Khi nhân viên giao tiếp hiệu quả với nhau, họ sẽ ít than phiền và làm việc nhiều hơn (Quilan, 2001).

Theo Litwin & cộng sự (1978), bầu không khí trong một tổ chức là một tập hợp các yếu tố về tâm lý gây ảnh hưởng đến thái độ của những người trong tổ chức đó. Bầu không khí căng thẳng liên quan đến thái độ tiêu cực của nhân viên (Randall & cộng sự, 1999). Từ đó đưa ra giả thuyết:

*- H1a: Bầu không khí tại nơi làm việc tốt sẽ tác động thuận chiều đến thái độ làm việc của nhân viên.*

Một nhà lãnh đạo, cấp trên có mối quan hệ tốt với các nhân viên cấp dưới, sẵn sàng hỗ trợ và không kiểm soát quá mức sẽ tạo cảm giác tâm lý an toàn

và khuyến khích thái độ tích cực của nhân viên (Edmondson, 1999); điều này giúp nhân viên nâng cao tinh thần, thái độ cũng như sự sáng tạo trong công việc (Deci & cộng sự, 1989). Dựa trên các kết quả nghiên cứu trước đây, mối quan hệ tốt đẹp với lãnh đạo có liên quan trực tiếp đến thái độ của nhân viên (Eisenberger & cộng sự, 1986; 2001). Từ đó đưa ra giả thuyết:

- H1b: *Mối quan hệ với cấp trên tốt có tác động thuận chiều đến thái độ làm việc của nhân viên.*

Theo Wagner (1995) và Manetje & Martins (2009), văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến người lao động và hành vi công việc liên quan. Fletcher (1998) cũng thấy rằng văn hóa tổ chức có mối quan hệ tích cực với mức độ tham gia công việc của nhân viên. Khi văn hóa tổ chức có tính hỗ trợ và định hướng, các nhân viên sẽ thể hiện sự cam kết và thái độ tham gia vào công việc tích cực hơn (Fletcher, 1998; Manetje & Martins, 2009; Ouyang & cộng sự, 2010). Từ đó đưa ra giả thuyết:

- H1c: *Văn hóa doanh nghiệp tốt có tác động thuận chiều đến thái độ làm việc tích cực của nhân viên*

*Thái độ làm việc tích cực tác động đến hành vi tích cực của nhân viên*

Thomas & Znaniecki (1918) cho rằng thái độ là chìa khóa để hiểu hành vi con người. Mối quan hệ giữa thái độ và hành vi được coi là đương nhiên,

những thay đổi tích cực trong thái độ sẽ ảnh hưởng đến hành vi tích cực (Festinger, 1964). Wicker (1969) quan niệm rằng thái độ bao gồm sự kết hợp của suy nghĩ, cảm nhận và sự thể hiện. Ajzen & Fishbein (1980) cũng thừa nhận mối tương quan giữa thái độ và hành vi. Từ đó đưa ra giả thuyết:

- H2: *Thái độ làm việc tích cực sẽ ảnh hưởng đến hành vi tích cực của nhân viên*

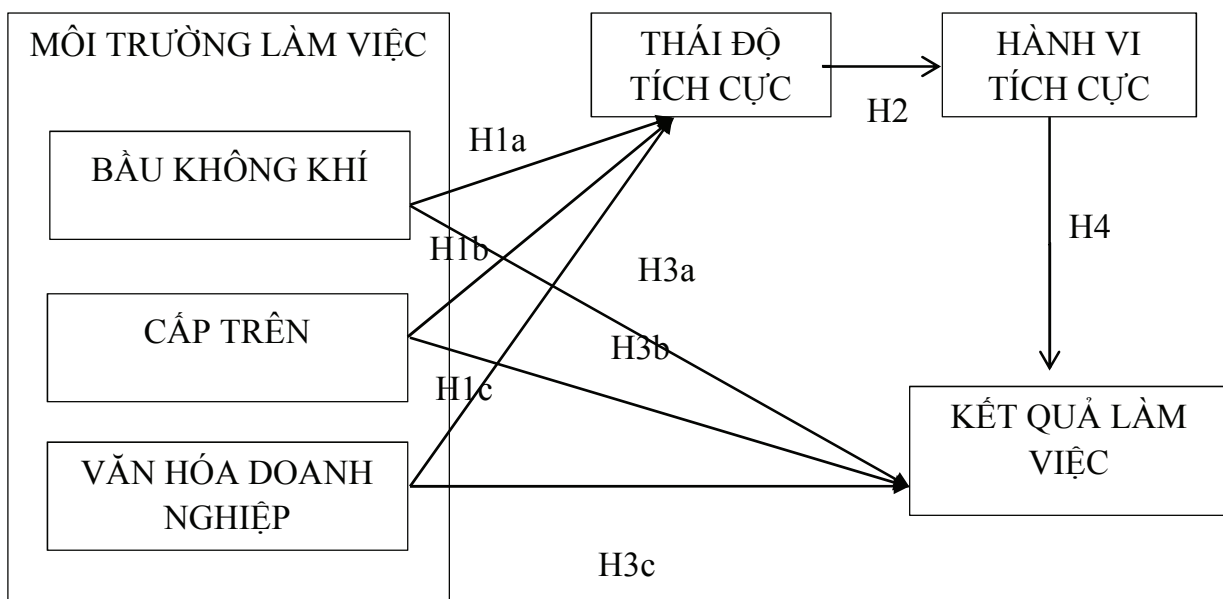
*Môi trường làm việc tác động đến kết quả làm việc*

Có một số yếu tố có thể ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên như yếu tố ánh sáng tại nơi làm việc (Boyce & cộng sự, 2003), tiếng ồn hoặc những tác động từ những đồng nghiệp tại nơi làm việc dẫn đến giảm 40% năng suất lao động và tăng 27% lỗi khi thực hiện công việc (Bruce, 2008). Khi nhân viên cảm thấy bầu không khí căng thẳng tại nơi làm việc, năng suất lao động của họ sẽ bị ảnh hưởng, đồng thời môi trường làm việc căng thẳng thì cũng khó phát triển tiềm năng của nhân viên (McCoy & Evans, 2005).

- H3a: *Bầu không khí hài hòa và thoải mái sẽ tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.*

Blau (1964) cho rằng nếu cấp trên và cấp dưới có mối quan hệ tốt thì sẽ dẫn đến kết quả làm việc tích cực của nhân viên. Nếu cấp trên có kỹ năng giao tiếp tốt thì năng lực và hiệu suất làm việc của các nhân

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu**



viên sẽ được gia tăng (Foxon, 1993; Nijman, 2004). Từ đó đưa ra giả thuyết:

- H3b: *Mối quan hệ với cấp trên tốt có tác động thuận chiều đến kết quả công việc của nhân viên*

Các học giả Hofstede & cộng sự (1990), Kotter & Heskett (1992) cho rằng văn hóa tổ chức có thể được sử dụng để đo lường hiệu quả kinh tế của một

tổ chức. Văn hóa phù hợp có tác động thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (Ritchie, 2000). Gardner & Schermerhorn (2004) cũng cho rằng có mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và kết quả làm việc của nhân viên. Từ đó đưa ra giả thuyết:

- H3c: *Văn hóa doanh nghiệp tốt có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.*

**Bảng 1: Thang đo môi trường làm việc, thái độ, hành vi và kết quả làm việc**

STT	Mã hoá	Thang đo	Nguồn tham khảo
Bầu không khí			
01	BKK01	Bầu không khí ở nơi làm việc luôn cởi mở	Litwin & cộng sự (1978), Alex (2001), Quilan (2001), Boyce & cộng sự (2003), Brenner (2004), Huges (2007), Bruce (2008)
02	BKK02	Mọi người thân thiết và thoải mái	
03	BKK03	Không khí làm việc vui vẻ	
04	BKK04	Mọi người chia sẻ và giúp đỡ nhau trong cuộc sống riêng tư	
Cấp trên (Mối quan hệ cấp trên – cấp dưới)			
01	CT01	Tôi nể phục năng lực cấp trên	Eisenberger & cộng sự (1986), Deci & cộng sự (1989), Edmondson (1999), Randall & cộng sự (1999), Eisenberger & cộng sự (2001)
02	CT02	Cấp trên luôn động viên, hỗ trợ khi cần thiết	
03	CT03	Cấp trên thân thiện, lắng nghe, tôn trọng nhân viên	
04	CT04	Cấp trên quan tâm đối xử công bằng với nhân viên	
05	CT05	Cấp trên thông báo kịp thời về những thay đổi trong công ty	
Văn hoá doanh nghiệp			
01	VHDN01	Hài lòng với nét đặc trưng trong phong cách cư xử, giao tiếp ở công ty	Wagner (1995), Fletcher (1998), Fletcher (1998), Ritchie (2000), Gardner & Schermerhorn (2004), Manetje & Martins (2009), Ouyang & cộng sự (2010)
02	VHDN02	Tôi được tổ chức tạo cơ hội phát triển sự nghiệp	
03	VHDN03	Chúng tôi có những điều cùng quan tâm chung	
04	VHDN04	Tôi thấy phù hợp với quan điểm, cách suy nghĩ của mọi người trong tổ chức	
05	VHDN05	Cấp trên luôn quan tâm đến đời sống nhân viên	
Thái độ làm việc tích cực của nhân viên			
01	TDLV01	Tôi luôn nhiệt tình với công việc	Thomas & Znaniecki (1918), Festinger (1964), Wicker (1969)
02	TDLV02	Tôi thấy có cảm hứng khi thực hiện công việc	
03	TDLV03	Tôi thấy hạnh phúc khi đang làm việc	
04	TDLV04	Tôi luôn bùng cháy năng lượng làm việc và làm hết mình	
05	TDLV05	Tôi cảm thấy có đóng góp chung vào thành công của tổ chức	
06	TDLV06	Tôi cảm thấy có cơ hội học hỏi khi thực hiện công việc của mình	
Hành vi tích cực của nhân viên			
01	HVNV01	Tôi sẽ làm thêm giờ để công việc có thể được hoàn thành sớm	Parker & cộng sự (2000), Parker & cộng sự (2006).
02	HVNV02	Tôi luôn chủ động tìm cách để cải tiến công việc	
03	HVNV03	Tôi luôn giúp đỡ đồng nghiệp khi được đề nghị	
04	HVNV04	Tôi luôn góp ý để cải thiện các hoạt động chung	
05	HVNV05	Tôi luôn góp ý để đồng nghiệp có thể thực hiện tốt hơn công việc của họ	
Kết quả làm việc			
01	KQLV01	Tôi đã hoàn thành các nhiệm vụ trong bản mô tả công việc	Blau (1964), Foxon (1993), Boyce & cộng sự (2003), Bruce (2008), Nijman (2004), McCoy và Evans (2005).
02	KQLV02	Tôi đã hoàn thành đầy đủ những nhiệm vụ cấp trên giao	
03	KQLV03	Tôi đã đáp ứng các yêu cầu của công việc	
04	KQLV04	Tôi được đồng nghiệp đánh giá cao về kết quả làm việc	
05	KQLV05	Tôi được cấp dưới của mình đánh giá cao về kết quả công việc	
06	KQLV06	Tôi tự thấy mình hoàn thành tốt công việc so với người khác	
07	KQLV07	Tôi đạt kết quả như mong đợi	

*Nguồn: Tổng hợp từ các nghiên cứu trước*

Hành vi tích cực tác động đến kết quả làm việc

Hành vi tích cực mang lại lợi ích cho tổ chức vì nó tác động đến hiệu suất tổng thể, doanh thu và sự thành công của tổ chức (Parker & cộng sự, 2006). Có thể thấy, khi nhân viên chủ động làm việc, linh hoạt, năng động hơn thì sẽ mang lại kết quả làm việc tốt hơn (Parker, 2000). Từ đó đưa ra giả thuyết:

- H4: Hành vi tích cực của nhân viên có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của họ

Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu được trình bày trong Hình 1. Mô hình cấu trúc tuyến tính được xây dựng với biến phụ thuộc là kết quả làm việc của nhân viên; biến độc lập là môi trường làm việc, biến phụ thuộc trung gian là thái độ và

**Bảng 2: Thống kê mô tả và hệ số Cronbach Alpha**

Biến quan sát	Trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Tương quan biến tổng	Cronbach Alpha nếu bị loại
<b>Bầu không khí <math>\alpha=0,774</math></b>				
BKK01	4,411	0,778	0,648	0,682
BKK02	4,177	0,655	0,644	0,696
BKK03	3,996	0,830	0,700	0,649
BKK04	3,664	0,831	0,367	0,831
<b>Cấp trên <math>\alpha=0,778</math></b>				
CT01	4,159	0,646	0,454	0,767
CT02	4,041	0,637	0,530	0,744
CT03	3,950	0,657	0,628	0,712
CT04	0,860	0,748	0,593	0,723
CT05	4,000	0,737	0,561	0,734
<b>Văn hóa doanh nghiệp <math>\alpha=0,782</math></b>				
VHDN01	4,173	0,694	0,544	0,745
VHDN02	4,186	0,632	0,543	0,746
VHDN03	3,977	0,630	0,647	0,713
VHDN04	3,646	0,716	0,495	0,763
VHDN05	3,973	0,689	0,566	0,738
<b>Thái độ làm việc tích cực <math>\alpha=0,804</math></b>				
TDLV01	4,332	0,560	0,539	0,779
TDLV02	4,359	0,614	0,554	0,775
TDLV03	4,305	0,664	0,642	0,754
TDLV04	4,210	0,716	0,647	0,752
TDLV05	4,159	0,625	0,507	0,785
TDLV06	4,164	0,582	0,480	0,791
<b>Hành vi tích cực của nhân viên <math>\alpha=0,775</math></b>				
HVNV01	3,986	0,569	0,347	0,794
HVNV02	4,218	0,578	0,555	0,731
HVNV03	4,214	0,608	0,613	0,710
HVNV04	4,136	0,662	0,691	0,679
HVNV05	4,141	0,643	0,539	0,736
<b>Kết quả làm việc <math>\alpha=0,854</math></b>				
KQLV01	3,968	0,622	0,566	0,841
KQLV02	4,136	0,682	0,613	0,834
KQLV03	4,086	0,624	0,631	0,833
KQLV04	3,914	0,713	0,697	0,822
KQLV05	3,691	0,857	0,613	0,838
KQLV06	3,877	0,701	0,619	0,834
KQLV07	3,991	0,709	0,606	0,835

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

hành vi của nhân viên.

### 2.2.2. Thang đo

Tất cả thang đo các khái niệm trong nghiên cứu là thang đo đa biến. Thang đo Likert 5 điểm (1: Rất không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Trung lập; 4: Đồng ý; và 5: Rất đồng ý) được sử dụng để đo lường các biến quan sát. Các thang đo được hình thành trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước và tham khảo ý kiến các chuyên gia (Bảng 1).

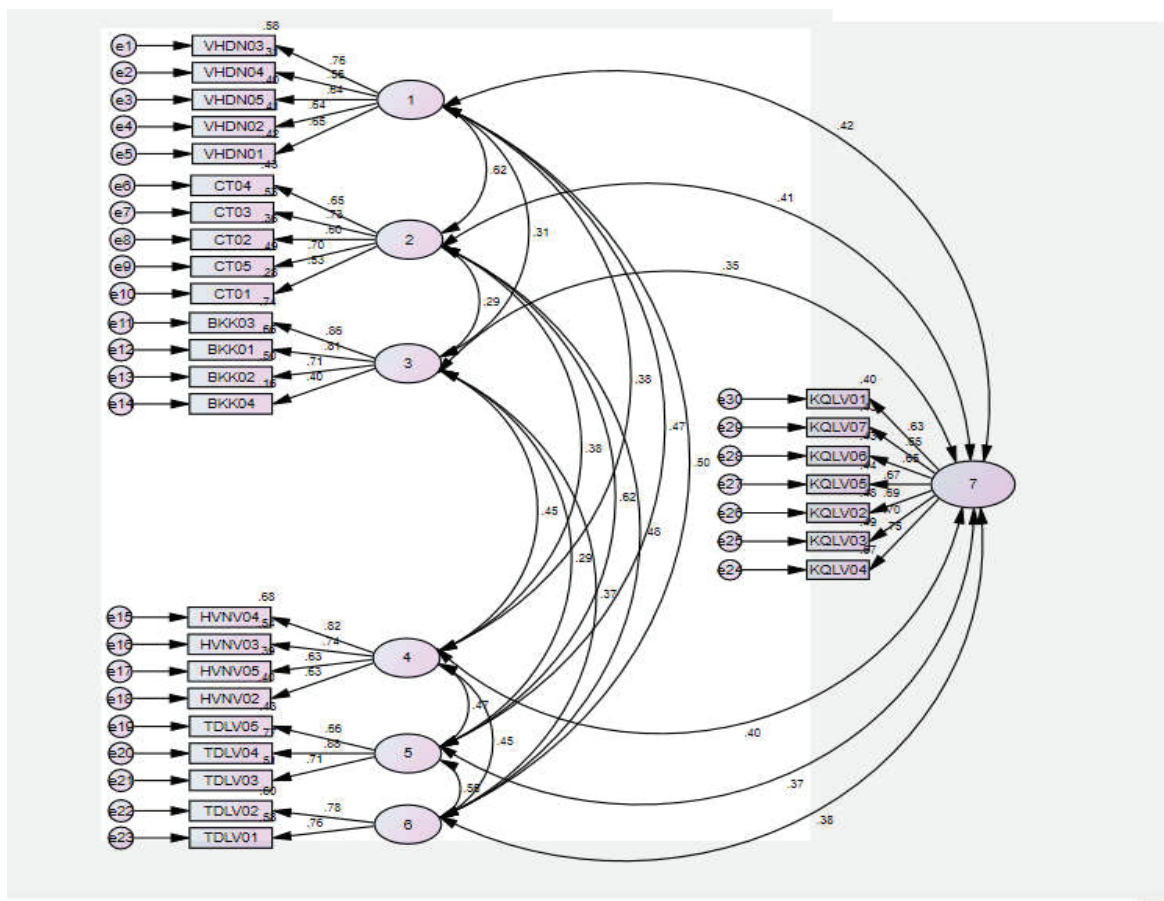
### 2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính được tiến hành với 5 chuyên gia tại Công ty TNHH Autogrill VFS F&B và 5 chuyên gia tại Công ty Cổ phần Đầu tư AVI dưới hình thức phỏng vấn cá nhân nhằm xác nhận mối liên hệ giữa các yếu tố trong mô hình và kiểm tra mức độ phù hợp của thang đo định lượng về môi trường làm việc, thái độ, hành vi và kết quả công việc của nhân viên. Hai công ty này được chọn vì đây là hai công ty lớn kinh doanh các dịch vụ chính yếu tại sân bay Tân Sơn Nhất. Công ty TNHH Autogrill VFS F&B kinh doanh ẩm thực trên toàn quốc gia, có chi nhánh tại các sân bay như Tân Sơn Nhất, Nội

Bài, Cam Ranh. Tại sân bay Tân Sơn Nhất, Autogrill VFS F&B có hơn 30 nhà hàng và cửa hàng. Công ty Cổ phần Đầu tư AVI là công ty duy nhất kinh doanh dịch vụ taxi sân bay. Các chuyên gia được chọn là các nhà quản lý cấp cao và cấp trung, được đào tạo bài bản và có ít nhất 7 năm kinh nghiệm. Cụ thể là với Autogrill VFS F&B, nhóm đã tiến hành khảo sát giám đốc nhân sự, trưởng phòng nhân sự, và 3 giám đốc quản lý 3 nhà hàng. Với Công ty Cổ phần Đầu tư AVI, nhóm đã tiến hành khảo sát trưởng phòng nhân sự, kế toán trưởng, kế toán kho, trưởng phòng vận hành, và quản lý nhân viên quầy.

Kích thước mẫu dự kiến được xác định là 4–5 lần các biến quan sát (theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2015). Trong nghiên cứu này có tất cả 32 biến quan sát, do đó kích thước mẫu sẽ là  $32 \times 5 = 160$  mẫu. Khảo sát được thực hiện trên 220 đối tượng là nhân viên văn phòng, nhân viên bán hàng đang làm việc tại sân bay Tân Sơn Nhất. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được lựa chọn vì nó dễ dàng trong việc tiếp cận các đối tượng phỏng vấn và khả thi trong thu thập thông tin, đồng thời tiết kiệm thời

Hình 2: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA



gian và chi phí. Khảo sát được thực hiện từ tháng 1 đến tháng 3 năm 2017.

Phần mềm SPSS 20 được sử dụng để phân tích kết quả khảo sát. Các giá trị thống kê như tần số, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn dùng để mô tả đặc điểm của mẫu. Các giá trị để kiểm tra độ tin cậy của thang đo như: hệ số Cronbach's Alpha, kiểm tra độ phù hợp của mô hình, phân tích nhân tố khẳng định CFA và kiểm định mô hình SEM.

### 3. Kết quả và thảo luận

Mẫu nghiên cứu gồm 220 nhân viên đang làm việc tại sân bay Tân Sơn Nhất, đối tượng khảo sát gồm có nhân viên văn phòng, nhân viên bán hàng. Trong đó, số lượng nhân viên bán hàng là nhiều nhất (118 người chiếm 53.6%). Công ty Autogrill VFS F&B có số lượng khảo sát đông nhất chiếm 58.6%. Số lượng nhân viên làm việc từ 6 tháng trở lên chiếm tỉ lệ nhiều nhất (93 người, chiếm 42.3%), số lượng nhân viên làm việc nhiều hơn 1 năm chiếm tỉ lệ thấp nhất (20 người chiếm 9.1%).

#### 3.1. Thống kê mô tả và kiểm định Cronbach Alpha

Bảng 2 cho thấy tất cả các biến đều thỏa mãn điều kiện Cronbach Alpha lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3.

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

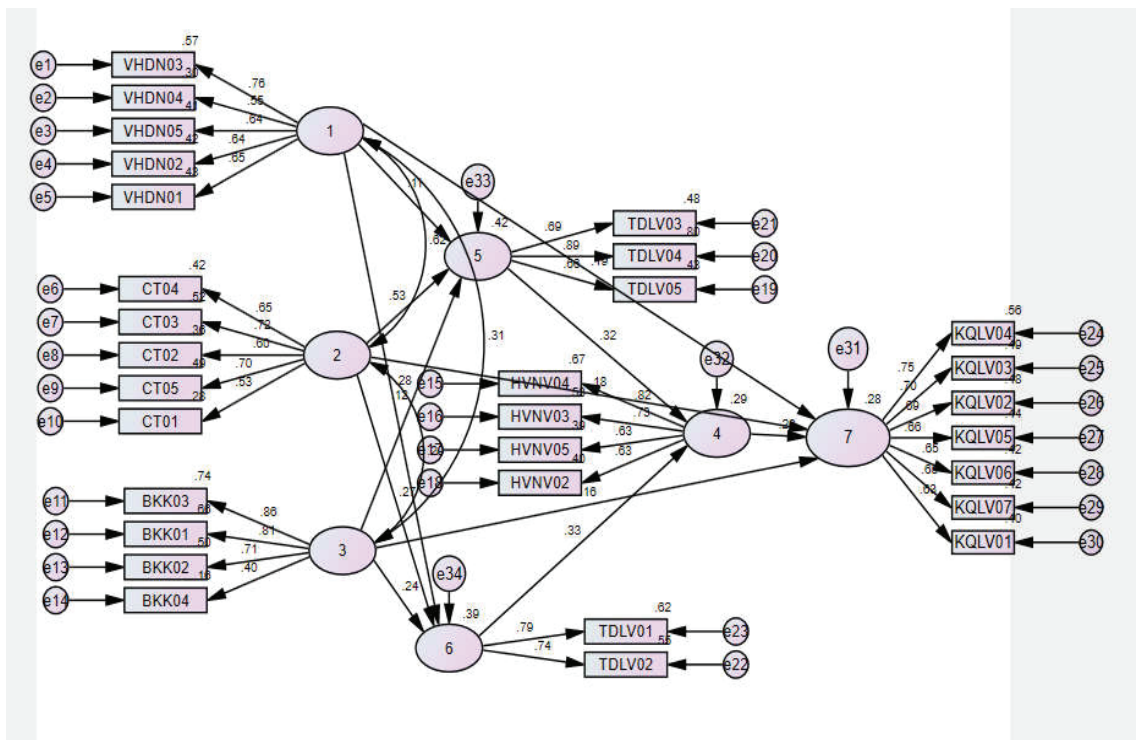
Các nhân tố lý thuyết được xây dựng và giả định là thang đo đa hướng, được kiểm chứng qua phân tích khám phá nhân tố. Vì vậy, trong bước phân tích khẳng định nhân tố ta chỉ xem xét mô hình tối hạn để đánh giá giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và tính tương thích của mô hình với dữ liệu thực tế. Kết quả phân tích CFA cho thấy chỉ số Chi-square/df = 1,778 nhỏ hơn 2, p-value = 0,000 có ý nghĩa về mặt thống kê, TLI= 0,866; CFI= 0,881 nhỏ hơn 0,9; chỉ số GFI= 0,830; NFI= 0,769; chỉ số RMSEA= 0,06 nhỏ hơn 0,5. Các công ty được khảo sát có sự khác biệt về tính chất công việc (nhân viên văn phòng thu ngân, phục vụ, nhân viên nhà hàng), trình độ học vấn nên nhận định vấn đề có sự khác nhau và có biến thiên.

#### 3.3. Kiểm định độ phù hợp của mô hình

Sau khi phân tích CFA, mô hình SEM được sử dụng nhằm xác định các nhân tố và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến kết quả làm việc.

Theo kết quả mô hình SEM thì thái độ làm việc được phân thành 2 biến nhỏ và được đặt tên là đam mê làm việc và chủ động làm việc. Kết quả ước lượng các trọng số thể hiện ở trên đều mang dấu dương và có ý nghĩa thống kê ( $P < 0,05$ ). Ta thấy yếu tố môi quan hệ với cấp trên tác động mạnh nhất đến đam mê làm việc (0,446) và có ý nghĩa thống

Hình 3: Kết quả SEM mô hình nghiên cứu



**Bảng 3: Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
DMLV <--- VHDN	0,094	0,088	1,062	0,288
DMLV <--- CT	0,446	0,102	4,390	0,000
DMLV <--- BKK	0,069	0,042	1,657	0,098
CDLV <--- VHDN	0,271	0,108	2,496	0,013
CDLV <--- BKK	0,155	0,052	3,005	0,003
CDLV <--- CT	0,257	0,107	2,416	0,016
HVNV <--- DMLV	0,422	0,114	3,706	0,000
HVNV <--- CDLV	0,394	0,108	3,651	0,000
KQLV <--- HVNV	0,194	0,081	2,390	0,017
KQLV <--- CT	0,199	0,121	1,652	0,099
KQLV <--- VHDN	0,218	0,120	1,811	0,070
KQLV <--- BKK	0,120	0,057	2,084	0,037

kê tuyệt đối ( $P=0,000 < 0,05$ ). Điều này cho thấy nhân viên cảm thấy đam mê làm việc, hạnh phúc và luôn thấy bùng cháy năng lượng là do cách cư xử đúng mực cũng như quan hệ tốt đẹp giữa họ và cấp trên. Yếu tố bầu không khí ít ảnh hưởng đến đam mê làm việc nhất (0,069) và có ý nghĩa thống kê 90,2% ( $P= 0,098$ ). Yếu tố văn hóa doanh nghiệp tác động ít đến đam mê làm việc của nhân viên (0,094) và có ý nghĩa thống kê thấp 71,2% ( $P= 0,288$ ).

Các yếu tố thuộc môi trường làm việc đều có tác động mạnh đến chủ động làm việc và đều có ý nghĩa thống kê ( $P= 0,013; 0,016; 0,003$  đều  $<0,05$ ). Trong đó, yếu tố văn hóa doanh nghiệp và mối quan hệ với cấp trên có tác động lớn hơn đến chủ động làm việc của nhân viên (0,271 và 0,257). Nhân viên được làm việc trong môi trường có văn hóa tích cực và được cấp trên quan tâm sẽ có tinh thần trách nhiệm cao và chủ động giải quyết các công việc.

Đam mê làm việc và sự chủ động làm việc cũng có tác động mạnh đến hành vi nhân viên (0,422 và 0,394) và có ý nghĩa thống kê tuyệt đối ( $P = 0,000 < 0,05$ ). Nhân viên đam mê làm việc, cảm thấy hạnh phúc và sẵn sàng đóng góp chung vào thành công của tổ chức là do họ được cấp trên đối xử công bằng, thân thiện, tạo điều kiện thuận lợi để phát triển. Mặt khác, nhân viên luôn chủ động, nhiệt tình, phấn khởi thì sẽ nhiệt tình hỗ trợ đồng nghiệp và quản lý của mình thực hiện các công việc tại nhà hàng/cửa hàng đạt kết quả cao.

Văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ với cấp trên, hành vi nhân viên và bầu không khí có tác động đến đam mê làm việc, kết quả có ý nghĩa thống kê

( $P= 0,07; 0,099; 0,017$  và  $0,037$ ), trong đó văn hóa doanh nghiệp tác động nhiều nhất đến kết quả làm việc (0,218). Với nhân viên văn phòng thì kết quả làm việc bị ảnh hưởng bởi văn hóa doanh nghiệp nhiều hơn các yếu tố khác. Nhân viên tại nhà hàng/quầy có áp lực công việc lớn do họ phải làm việc tăng ca để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

#### 4. Kết luận

Phương pháp nghiên cứu định lượng đã xem xét các yếu tố liên quan đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua thái độ và biểu hiện hành vi của nhân viên. Các thang đo được xây dựng trên cơ sở lý thuyết và được phát triển khá phù hợp với bối cảnh thông qua kết quả thảo luận nhóm. Phân tích khẳng định nhân tố CFA và kiểm định mô hình SEM được thực hiện.

Kết quả cho thấy môi trường làm việc có tác động đến thái độ, hành vi nhân viên và kết quả làm việc của họ. Đồng thời hành vi nhân viên cũng tác động đến kết quả làm việc (0,194). Nhân viên luôn chủ động làm việc, tìm cách cải thiện các hoạt động chung, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp sẽ nâng cao kết quả làm việc. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Parker & cộng sự (2006).

Trong số các yếu tố thuộc về môi trường làm việc thì yếu tố mối quan hệ với cấp trên có tác động mạnh đến đam mê làm việc (0,446), bầu không khí ít tác động đến đam mê làm việc (0,069). Điều này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Ehlers (2003); Wesley & Muthuswamy (2008); Bellingham (2004).

Trong các yếu tố thuộc về môi trường làm việc thì



yếu tố văn hóa doanh nghiệp và cấp trên tác động khá mạnh đến sự chủ động làm việc của nhân viên (0,271; 0,257). Như vậy, văn hóa doanh nghiệp cũng là một yếu tố rất quan trọng để nâng cao khả năng làm việc của nhân viên.

Yếu tố thái độ làm việc thể hiện thông qua sự đam mê làm việc và chủ động làm việc có tác động mạnh đến hành vi nhân viên (0,422; 0,394). Điều này phù hợp với Ajzen (1988). Nhân viên làm việc tại sân bay Tân Sơn Nhất nhận thấy bầu không khí chưa thật sự thoải mái, vui vẻ, mọi người làm việc áp lực nên chưa có sự chia sẻ và giúp đỡ nhau nhiều.

### **Hàm ý quản lý**

Kết quả nghiên cứu cho thấy để nhân viên sân bay Tân Sơn Nhất có kết quả làm việc tốt thì các doanh nghiệp kinh doanh tại đây cần có một môi trường làm việc tốt, phù hợp với nhân viên, cụ thể là cần có bầu không khí thoải mái, mối quan hệ cấp trên – cấp dưới và văn hóa doanh nghiệp phù hợp. Môi trường làm việc thuận lợi, ổn định, đảm bảo hạnh phúc của nhân viên sẽ giúp nhân viên tự nhận ra vai trò của họ, thúc đẩy tạo ra năng suất cao hơn, làm việc nhiệt tình và say mê hơn. Các doanh nghiệp có thể tạo thêm nhiều chương trình hơn nữa để nhân viên có một môi trường làm việc thoải mái; chẳng hạn như các chương trình thi đua “nhân viên được nhiều người yêu thích nhất”, tổ chức sinh nhật, cuộc thi cắm hoa, nấu ăn vào các dịp lễ.

Cấp trên đóng một vai trò rất quan trọng đến thái

độ làm việc của nhân viên, đặc biệt là đối với sự đam mê làm việc. Cấp trên cần thể hiện sự quan tâm của mình đối với nhân viên, thường xuyên thăm hỏi và giúp đỡ những nhân viên có hoàn cảnh khó khăn. Cấp trên cần tận dụng được mối quan hệ tốt với cấp dưới, sẵn sàng hỗ trợ và tránh kiểm soát quá mức để khuyến khích việc nhận thức và tạo cho nhân viên một tâm lý an toàn, giúp nhân viên nâng cao tinh thần, thái độ cũng như sự sáng tạo trong công việc. Các nhà lãnh đạo cần ý thức rằng sự quan tâm và đối xử công bằng của họ với cấp dưới sẽ giúp mang lại hiệu quả công việc hơn.

Các doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp bởi đó là một yếu tố đặc thù của mỗi doanh nghiệp, có khả năng ảnh hưởng đến tư tưởng, tình cảm, các hoạt động giao tiếp và thực hiện công việc trong tổ chức. Các doanh nghiệp kinh doanh khai thác tại sân bay Tân Sơn Nhất cần đầu tư để xây dựng văn hóa doanh nghiệp thông qua một quá trình dài hạn, bằng cách tạo ra và truyền thông các giá trị chung, các hành vi ứng xử được chấp nhận và thúc đẩy sự hiểu biết lẫn nhau trong tổ chức. Các doanh nghiệp cũng cần hội nhập nội bộ và tạo ra sự phối hợp, gắn kết giữa các thành viên tổ chức, thông qua các chương trình học tập, đào tạo hội nhập, đào tạo nâng cao năng lực, chương trình giao lưu, huấn luyện nhân viên hướng tới mục tiêu chung của tổ chức. Nhờ đó thúc đẩy xây dựng văn hóa chung để phát triển doanh nghiệp.

### **Tài liệu tham khảo**

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. (1988), *Attitudes, personality, and behavior*, Chicago: Dorsey.
- Akinyele S. T. (2010), ‘The influence of work environment on workers productivity: A case study of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria’, *African Journal on Business Management* 4(3), 299–307.
- Alderfer, C. P. (1969), ‘An empirical test of a new theory of human needs’, *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Bass, B. (1990), *Handbook of Leadership*, Free Press, New York, NY.
- Bellingham, R. (2004), *Job satisfaction survey*, Wellness council of America.
- Blau, P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.
- Boyce, P., Veitch, J., Newsham, G., Myer, M. & Hunter, C. (2003), *Lighting quality and office work: A field simulation study*, Ottawa, Canada: U.S. Dept. of Energy & National Research Council of Canada.
- Brenner, P. (2004), ‘Workers physical surrounding’, *Impact bottom line accounting*, monographic materials on SmartPros.com.
- Bruce (2008), ‘How much can noise affect your worker’s productivity’, Truy cập ngày 29/6/2016 from <http://www.office-sound-masking.com/2008/02/29>.

- Bryman, A. (1992), *Charisma and Leadership in organizations*, London: Sage
- Collins, J & Porras, J (1996), *Built to Last*, Random House, London.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989), 'Self-determination in a work organization', *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Edmondson, A. (1999), 'Psychological safety and learning behavior in work teams'. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ehlers N, L. (2003), 'The relationship of communication satisfaction, job satisfaction, and self-reported absenteeism', Master thesis, Miami University Oxford, Ohio.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001), 'Reciprocation of perceived organizational support' *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986), 'Perceived organizational support', *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Festinger, L. (1964), 'Behavioral support for opinion change', *The Public Opinion Quarterly*, 28, 404-417.
- Fletcher, D.E. (1998), 'Effects of organizational commitment, job involvement, and organizational culture on the employee voluntary turnover process', Doctoral Dissertation, Texas Tech University, Department of Psychology, U.S.A.
- Foxon, M. (1993), 'A process approach to the transfer of training, Part 1: The impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance', *Australian Journal of Educational Technology*, 9(2), 130-143.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R., Jr. (2004), 'Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership', *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.
- Herzberg, Frederick (1959), *The motivation to work*, New York, Wiley Publisher.
- Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2015), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990), 'Measuring Organizational Cultures: A. Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases', *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Houghton J. D. & Yoho S. K., (2005), 'Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?,' *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65-78.
- Huges, J. (2007), 'Office design in pivotal to employee productivity', Sandiego Source, *The Daily Transcript*, July, 2007.
- Kohun, S. (1992), *Business environment*, Ibadan: University Press.
- Kotter, E. H. & Heskett, O. K. (1992), 'Culture: The Missing Concept in Organizational Studies', *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 229-240.
- Litwin, G. H., Humphrey, J. W., & Wilson, T. B. (1978), 'Organizational climate: A proven tool for improving performance', In W. W. Burke (Ed.), *The cutting edge: Current theory and practice in organization development*: 187-205.
- Manetje, O. & Martins, N. (2009), 'Relationship between organisational culture and organisational commitment', *South African Business Review*, 13(1), 87-111.
- Manz, C. & Sims, H. (1991), 'Super leadership: beyond the myth of heroic leadership', *Organizational Dynamics*, 2, 18-35.
- Maslow, Abraham (1943), 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- McClelland, D.C. & Winter, D.G. (1969), *Motivating Economic Achievement*, NY: Free Press.
- McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2005), 'Physical work environment', In: J. Barling, E. K. Kelloway and M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 219-245.
- Michael, W. & Alex, B. (2013), 'Positive employee attitudes: how much human resource management do you need?' *Human Relations*, 66 (3). 385-406.

- Nijman, D. J. J. (2004), 'Differential effects of supervisor support on transfer of training', Doctoral dissertation, University of Twente. Enschede.
- Ouyang, Y., Cheng, C. H. & Hsieh, C. J. (2010), 'Does LMX enhance the job involvement of financial service personnel by the mediating roles?' *Problems and Perspectives in Management*, 8(1), 174-181.
- Parker, S. K. (2000), 'From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy', *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447-469.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006), 'Modeling the antecedents of proactive behaviour at work', *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Quilan, M. (2001), 'Precarious employment: Work re-organization and the factoring of OHS management', *International Journal of Systematic Occupational Health and Safety Management*, 24(10), 175-178.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A. (1999), 'Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior', *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Ritchie M. (2000), 'Organizational culture: An examination of its effect on the initialization process and member performance', *Southern Business Review*, 25, 1-13.
- Sarros, J. & Woodman, D. (1993), 'Leadership in Australia and its organizational outcomes', *Leadership and Organizational Development Journal*, 14(4), 3-9.
- Thomas, W. L & Znaniecki, F. (1918), 'The Polish Peasant in Europe and America', Vol. 1. Boston: Badger. P. 526.
- Wagner, J.A. (1995), 'Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation groups', *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- Wesley, J.H. & Muthuswamy, P.R. (2008), 'Work role characteristics as determinants of job satisfaction: An Empirical Analysis', *XIMB Journal of Management*, 5 (1), 65 - 74.
- Wicker, A. W. (1969), 'Attitudes versus actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects', *Journal of Social Issues*, 25, 41-78.