

Tự chủ công việc, hành vi công dân tổ chức qua cam kết tình cảm và động lực nội tại của nhân viên trong các tổ chức giáo dục đại học tại Tp. Hồ Chí Minh

Trần Thanh Tú*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Nghiên cứu kiểm định sự tác động của tự chủ công việc đến hành vi công dân tổ chức thông qua nhận thức về cam kết tình cảm, và động lực nội tại của nhân viên hành chính tại các tổ chức giáo dục đại học trên Tp. Hồ Chí Minh. Tự chủ công việc được xem xét đồng thời bằng ba khía cạnh: Tự chủ trong kế hoạch, tự chủ trong phương pháp làm việc và tự chủ trong thực hiện quyết định. Mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) được áp dụng với 300 mẫu quan sát. Kết quả nghiên cứu cho thấy các giả thuyết đều phù hợp với thực tế. Nghiên cứu đã cho thấy tự chủ công việc bằng ba khía cạnh nêu trên có ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân thông qua các yếu tố trung gian như: cam kết tình cảm và động lực nội tại. Trong đó, tự chủ trong kế hoạch có tác động mạnh nhất đến cam kết tình cảm, tự chủ trong phương pháp tác động nhiều nhất đến động lực nội tại, và cam kết tình cảm tác động tích cực nhất đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên. Tự chủ công việc có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực, tác động đến tình cảm, động lực và hành vi công dân của nhân viên. Từ đó, Nghiên cứu thảo luận các hàm ý lý thuyết và đề xuất các hàm ý quản trị cho các tổ chức giáo dục đại học tại Tp. Hồ Chí Minh.

Từ khóa: Tự chủ công việc, tự chủ kế hoạch, tự chủ phương pháp, tự chủ quyết định, quản trị nguồn nhân lực

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Giới thiệu

Trong hoạt động quản trị tổ chức giáo dục đại học, tự chủ công việc là một xu hướng quản trị được quan tâm. Đã có các nghiên cứu trước đây mô tả về tự chủ công việc và sự tác động đến năng suất của nhân viên, cũng như hiệu quả của tổ chức. Thomas và Feldman trình bày tự chủ công việc tạo ảnh hưởng tích cực đến thái độ làm việc, gia tăng động lực làm việc, tạo hành vi tích cực và tạo ra sự hạnh phúc cho nhân viên trong công việc và cuộc sống cá nhân¹; Park cho thấy khi các tổ chức trao quyền tự chủ công việc nhiều hơn cho nhân viên, dẫn đến năng suất lao động tăng, chất lượng công việc cải thiện, nâng cao sự hài lòng của đối tác, tạo ra hiệu suất cho tổ chức²; theo Li cũng đã đề cập đến tự chủ công việc làm suy yếu tác động bất lợi của trầm cảm đối với căng thẳng công việc thông qua việc làm suy yếu sự trầm cảm và kiểm soát nhận thức³. Đến nay, Barken và cộng sự cũng cho thấy tự chủ công việc có liên quan tích cực đến sự hài lòng trong công việc và ý định ở lại với tổ chức⁴; Kuvaas và cộng sự cho thấy ảnh hưởng tích cực của tự chủ công việc và hiệu suất công việc⁵. Vì vậy, khi vận hành

được tự chủ công việc giúp cho hoạt động quản trị đại học được chủ động và hiệu quả hơn.

Các tổ chức giáo dục đối mặt với thực trạng “trao quyền tự chủ” cho nhân viên như thế nào để đạt hiệu quả và trao quyền bao nhiêu là đủ? Trong hoàn cảnh, nghiên cứu khoa học chiếm trọng số rất cao trong bộ tiêu chuẩn kiểm định hay xếp hạng đại học của các tổ chức/hiệp hội kiểm định quốc tế như AUN, ABET, AACSB, được xem là lợi thế cạnh tranh quan trọng của các Trường đại học, tự chủ công việc sẽ giúp mang lại giá trị cạnh tranh này⁶. Sẽ không có bất kỳ một hoạt động nghiên cứu khoa học nào cho dù là nghiên cứu chuyển giao, công nghệ hay hàn lâm có sự khuôn khổ và quy cũ, mà đó là một hoạt động mang tính linh hoạt. Yêu cầu các nhà nghiên cứu nói riêng và nhân viên nói chung phải có tính tự chủ cao. Thực tế theo quy chế hoạt động trong các Trường đại học, đặc biệt là đại học công lập sử dụng ngân sách nhà nước, tự chủ trong công việc chỉ dừng ở những nhân sự cốt lõi, lãnh đạo cấp trung trở lên, những người được xem là có chuyên môn cao, kỹ thuật tốt, thâm niên và có thể thực hiện một quyết định hợp lý. Như vậy, làm sao để có được một đội ngũ năng động, tự chủ, tạo lợi thế cạnh tranh từ nguồn nhân lực của tổ chức, khi nguồn lực có tính thụ động đặt trong môi

Công ty Cổ phần Giáo dục và Tư vấn LV&F, Việt Nam

Liên hệ

Trần Thanh Tú, Công ty Cổ phần Giáo dục và Tư vấn LV&F, Việt Nam

Email: 2008tranthanhtu@gmail.com

Lịch sử

- Ngày nhận: 03-12-2021
- Ngày chấp nhận: 19-5-2022
- Ngày đăng: 30-6-2022

DOI: 10.32508/stdjelm.v6i2.986



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Tú T.T. Tự chủ công việc, hành vi công dân tổ chức qua cam kết tình cảm và động lực nội tại của nhân viên trong các tổ chức giáo dục đại học tại Tp. Hồ Chí Minh. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 6(2):2869-2880.

trường rất linh hoạt và biến động không ngừng như ngày nay? Sẽ là rủi ro rất lớn để một tổ chức giáo dục muốn phát triển bền vững. Có thể thấy, “tự chủ công việc” không phải là vấn đề riêng của nhân viên, của ban lãnh đạo Nhà trường, hay của xã hội, mà là vấn đề chung, đáng được quan tâm, là vấn đề cấp thiết xuất phát từ thực tiễn. Việc hiểu rõ được vấn đề này giúp cho các chủ thể liên quan giải quyết được các khó khăn nội tại của riêng mình. Vấn đề là tự chủ công việc được xem xét dưới những khía cạnh nào? Các nghiên cứu trước đây chưa có mô hình cụ thể về các khía cạnh của tự chủ công việc trong một tổ chức giáo dục đại học, chỉ nghiên cứu chung quy về tự chủ công việc^{3,7}. Tuy nhiên, tất cả đều được xem xét dưới dạng các mối liên hệ riêng lẻ đặt trong từng mô hình khác nhau^{8,9}. Nghiên cứu giả định rằng: Tự chủ công việc được xem xét dưới 3 khía cạnh là: Kế hoạch làm việc, phương pháp làm việc và thực hiện quyết định. Các khía cạnh này có tác động đến hành vi công dân tổ chức thông qua cam kết tình cảm, động lực nội tại của nhân viên. Nghiên cứu tập trung xem xét tính tự chủ công việc của nhân viên hành chính trong các tổ chức giáo dục đại học tại Tp. Hồ Chí Minh, không phân biệt loại hình tổ chức công lập hay tư thực.

Cơ sở lý thuyết

Khái quát tự chủ công việc

Tự chủ công việc chính là môi trường được trao quyền tự do mà mỗi cá nhân tin tưởng rằng điều kiện ấy sẽ giúp phát huy tốt nhất năng lực của mình. Tổng quan các nghiên cứu trước đây có nhiều định nghĩa về tự chủ công việc. Thứ nhất: Liu và cộng sự định nghĩa rằng tự chủ công việc được mô tả là mức độ kiểm soát của một người lao động đối với các nhiệm vụ và lên lịch trình của chính họ⁸; Jeffrey và cộng sự trình bày kiểm soát kế hoạch làm việc là mức độ mà nhân viên có thể đưa ra sự lựa chọn về thời điểm, địa điểm và thời gian thực hiện các nhiệm vụ¹⁰. Tự chủ trong kế hoạch làm việc thể hiện mức độ tự chủ/quyền hành đối với các khía cạnh trong công việc^{11,12}. Thứ hai: Shahzad và cộng sự nhận định tự chủ trong công việc là sự trao quyền cho nhân viên đưa ra quyết định trong việc thực hiện công việc bằng cách sử dụng các kỹ năng liên quan để hoàn thành công việc với sự can thiệp tối thiểu⁹. Morgeson và Humphrey trình bày sự tự chủ trong ra quyết định được hiểu như việc nhân viên có quyền sử dụng sáng kiến và nhận định cá nhân trong việc thực hiện công việc và mức độ mà nhân viên có thể đưa ra những quyết định cá nhân để giải quyết chúng¹³. Thứ ba: Hackman và Oldham xác định rằng tự chủ công việc là mức độ tự do, độc lập xác định phương pháp được sử dụng để thực

hiện công việc¹⁴. Morgeson và Humphrey diễn đạt sự tự chủ phương pháp bằng ba khía cạnh: cách thức để hoàn thành mục tiêu, độc lập trong quy trình tiến hành cách thức đó và tự định hướng cách thức thực hiện¹³. Theo Nguyen mô tả sự tự chủ phương pháp là sự độc lập trong cách tiếp cận công việc, cách thực hiện công việc⁶. Nghiên cứu này sử dụng đồng thời các khái niệm trên tương đương với 3 khía cạnh của tự chủ công việc để làm cơ sở lập luận và phát triển giả thuyết nghiên cứu.

Mối quan hệ giữa tự chủ công việc đến cam kết tình cảm

Trong lý thuyết và nghiên cứu về động lực tổ chức có nhấn mạnh cam kết tình cảm là một động lực quan trọng để có những hành động duy trì tổ chức và mục tiêu của nó¹⁵. Gần đây, Klein và cộng sự phát hiện cam kết tình cảm chính là thể hiện mức độ gắn bó tình cảm của nhân viên với tổ chức¹⁶.

Trong nghiên cứu của Pee và Lee đã cho thấy rằng tự chủ công việc có liên quan tích cực đến cam kết tình cảm của nhân viên¹⁷. Khi công việc có tính tự chủ thấp đòi hỏi nhân viên phải tuân theo các quy tắc và quy trình cứng nhắc và ít linh hoạt, làm cho nhân viên không có cơ hội điều chỉnh công việc theo hoàn cảnh và sở thích. Những điều này làm nhân viên cảm thấy bị giới hạn trong khuôn khổ nhất định nơi làm việc, và sáng kiến cá nhân bị đàn áp, có thể khơi gợi sự chống đối, kháng cự và dẫn đến sự phát triển của thái độ tiêu cực¹⁸. Nghĩa là sự tự chủ trong công việc ngày càng tăng tạo điều kiện cho sự phát triển của cam kết tình cảm. Trong nghiên cứu này tác giả quan tâm nhận diện rõ sự tác động trực tiếp của ba khía cạnh tự chủ công việc đối cam kết tình cảm là như thế nào? Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu này là:

H1: Tự chủ trong kế hoạch làm việc ảnh hưởng tích cực đến tính cam kết tình cảm của nhân viên.

H2: Tự chủ trong phương pháp làm việc ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm của nhân viên.

H3: Tự chủ trong ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến tính cam kết tình cảm cho nhân viên.

Mối liên hệ giữa tự chủ công việc đến động lực nội tại

Động lực nội tại là mong muốn dành sự nỗ lực thực hiện một nhiệm vụ nhất định, dựa trên sự quan tâm và yêu thích với nhiệm vụ đó. Khi nhân viên có động lực nội tại, nhân viên sẽ quyết định dành nỗ lực bản thân để thực hiện công việc, vì yêu thích việc mà nhân viên đang làm chứ không phụ thuộc vào các tác động khác như: lời hứa hay một phần thưởng¹⁹. Trước đó, Reinholt và cộng sự cũng trình bày động lực nội tại

có được nhờ vào sự trải nghiệm tự thân xuất phát từ yếu tố bên trong, không do các áp lực bên ngoài tạo thành²⁰.

Foss và cộng sự đã phát hiện có sự ảnh hưởng tích cực trong mối quan hệ giữa tự chủ công việc và động lực nội tại²¹. Trong nghiên cứu của Pee và Lee cũng chứng minh sự tự chủ công việc góp phần hình thành nên động lực nội tại của nhân viên¹⁷. Khi nhân viên có quyền quyết định và kiểm soát cao trong công việc, nhân viên có thể có một động lực nội tại cao. Li và cộng sự một lần nữa phát hiện sự hỗ trợ hữu ích của tự chủ công việc đến động lực nội tại²². Để có cách nhìn sâu sắc hơn về sự ảnh hưởng này, tác giả đã phân tách thành ba mối quan hệ tương ứng với ba khía cạnh của tự chủ công việc, điều này trong các nghiên cứu trước đây chưa thể hiện rõ ràng.

H4: Tự chủ trong kế hoạch làm việc ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của nhân viên.

H5: Tự chủ trong phương pháp làm việc ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của nhân viên.

H6: Tự chủ trong ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của nhân viên.

Mối quan hệ giữa cam kết tình cảm, động lực nội tại và hành vi công dân tổ chức

Hành vi công dân tổ chức là một loại hành vi tùy ý của nhân viên dẫn đến việc duy trì, nâng cao bối cảnh xã hội và tâm lý để hỗ trợ thực hiện nhiệm vụ²³. Đây được coi là một công cụ quan trọng trong hoạt động của tổ chức và hiệu suất bền vững²⁴. Do đó, hành vi công dân tổ chức được xác định là hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận một cách trực tiếp và rõ ràng trong các hoạt động khen thưởng thông thường, nhưng lại có tác dụng thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Cam kết xuất phát từ tình cảm nên nhân viên nhận thức công việc mà nhân viên được giao là cần làm, không bị ép buộc để thực hiện, mang tính tự nguyện hơn là ép buộc, nghĩa là đang nói đến hành vi công dân tổ chức. Điều này cũng được Battistelli và cộng sự phát biểu về sự ảnh hưởng tích cực của cam kết tình cảm đến hành vi công dân²⁵. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu này là:

H7: Cam kết tình cảm ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

Mặt khác, động lực bên trong có sức lan truyền rất lớn, vì hàm chứa thái độ làm việc của mỗi cá nhân. Thái độ lại đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên hành vi. Do vậy, cá nhân khi có được động lực nội tại trong một việc thường có rất nhiều hành vi công dân tổ chức trong các công việc khác. Barbuto và Story đã kiểm tra và cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa động lực

nội tại và hành vi công dân tổ chức của nhân viên²⁶. Finkelstein cũng đã chứng minh kết quả tương tự²⁷.

Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu là:

H8: Động lực nội tại ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

Từ các giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như Hình 1.

1. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Thang đo lường

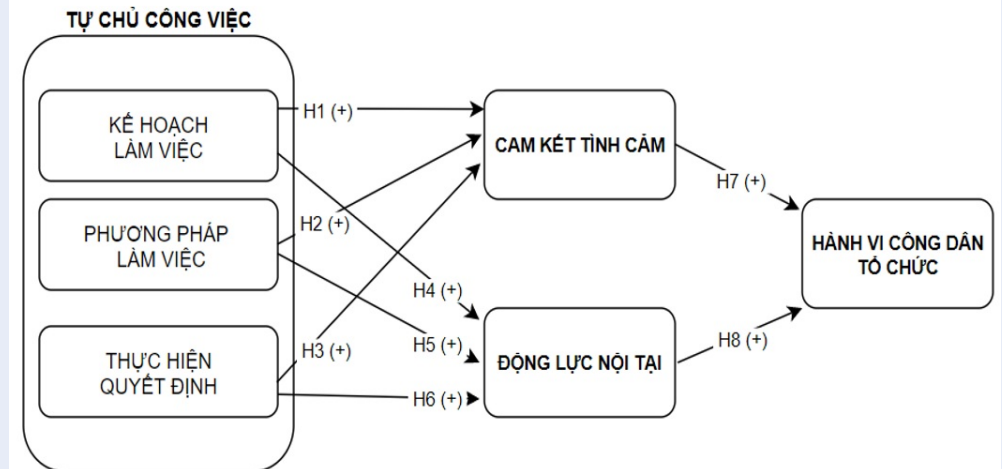
Thang đo lường các khái niệm trong nghiên cứu này được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây. Cụ thể, theo Morgeson và Humphrey, tự chủ trong kế hoạch làm việc được đo bằng 3 chỉ số, tự chủ trong quyết định được đo bằng 3 chỉ số và tự chủ trong phương pháp làm việc được đo bằng 3 chỉ số¹³. Cam kết tình cảm được định lượng bằng 3 chỉ số²⁸. Động lực nội tại được lượng hóa bằng 5 chỉ số¹⁷; và hành vi công dân tổ chức được đo bằng 4 chỉ số²⁸. Thang đo Likert 7 điểm được áp dụng để đo lường tất cả các câu hỏi trong bảng hỏi với phạm vi từ 1 có nghĩa là rất không đồng ý đến 7 có nghĩa là rất đồng ý.

Dữ liệu nghiên cứu

Bằng việc kế thừa các thang đo từ các nghiên cứu trước đây và bổ sung các yếu tố về nhân khẩu học. Từ đó, hình thành các câu hỏi phù hợp trong bối cảnh nghiên cứu về tự chủ công việc trong tổ chức giáo dục đại học tại Tp. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu này, thông tin được thu thập bằng phương pháp lan tỏa từ đầu tháng 09/2019 đến 11/2019. Đối tượng khảo sát chỉ bao gồm nhân viên hành chính, có thời gian làm việc tại cơ sở giáo dục đại học ở Tp. Hồ Chí Minh đến thời điểm khảo sát từ 6 tháng trở lên. Mức độ tin cậy của nghiên cứu phụ thuộc rất lớn vào cỡ mẫu. Theo Hair và cộng sự kích thước mẫu tối thiểu phải từ 100 đến 150²⁹, Kline cho rằng kích thước mẫu phải lớn hơn 200³⁰. Xét mô hình nghiên cứu, với mong muốn công trình nghiên cứu có giá trị thực sự, tác giả đặt mục tiêu cỡ mẫu là 300 quan sát.

Phương pháp phân tích số liệu

Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) bằng phần mềm Smart PLS 3.3.3 để kiểm định độ tin cậy, giá trị thang đo và kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Trong đó hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) $\geq 0,7$, hệ số AVE (average variance extracted) $\geq 0,5$ thì đảm bảo được giá trị hội tụ²⁹. Giá trị phân biệt sử dụng tiêu chuẩn Fornell - Larcker Criterion, giá trị căn bậc 2 của phương sai trích của một biến số phải lớn hơn tương quan của biến số đó với các biến số khác. Ngoài



Hình 1: Mô hình và giả thuyết nghiên cứu^a

^a(Nguồn: Tổng hợp và đề xuất của tác giả)

ra, tác giả còn xem xét chỉ số Heterotrait-Monotrait (HTMT) < 0,9 để đánh giá tính biệt thức của dữ liệu nghiên cứu²⁹. Kiểm định mô hình lý thuyết được đánh giá với mức ý nghĩa 5% và được ước lượng bằng thủ tục Bootstrap với 5.000 mẫu.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Tổng cộng có 320 đáp viên tham gia khảo sát. Trong đó có 20 đáp viên không hợp lệ do phần thông tin nhân thân thiếu hoặc không logic, không phù hợp với thực tế, mức độ đánh giá các thang đo không đồng nhất quan điểm giữa các câu hỏi quan sát. Như vậy còn lại 300 quan sát (tỷ lệ 93,75%) đúng như mục tiêu đề ra. Đặc điểm mẫu quan sát được trình bày cụ thể trong Bảng 1.

Kiểm định thang đo

Kết quả kiểm định thang cho thấy các thang đo đều đạt giá trị tin cậy và giá trị hội tụ (Bảng 2). Cụ thể, chỉ số độ tin cậy Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn 0,7; hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,7 và phương sai trích (AVE) đều lớn hơn 0,5.

Kết quả phân tích cũng cho thấy thang đo đạt giá trị phân biệt. Nghiên cứu này sử dụng tiêu chuẩn Fornell - Larcker Criterion so sánh căn bậc 2 của phương sai trích AVE với hệ số tương quan của 2 biến tiềm ẩn. Cụ thể: căn bậc 2 của AVE của một nhân tố phải lớn hơn độ tương quan ngang cạnh nó. Bên cạnh đó, tác giả xem xét chỉ số Heterotrait - Monotrait (HTMT) < 0,9 (Hair và cộng sự) để đánh giá tính biệt thức của dữ

liệu nghiên cứu²⁹. Kết quả nghiên cứu cho thấy các biến trong mô hình nghiên cứu đều đạt tiêu chuẩn về Fornell - Larcker Criterion và HTMT (Bảng 3) như trình bày trên.

Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Tác giả sử dụng hệ số xác định (R^2) để đánh giá sự tác động/giải thích của các biến tiềm ẩn ngoại sinh lên biến tiềm ẩn nội sinh. Ngoài ra, nghiên cứu sử dụng hệ số tác động (f^2) để đánh giá mức độ tác động nhỏ, trung bình, lớn lần lượt theo các giá trị 0,02, 0,15 và 0,35 của các biến tiềm ẩn ngoại sinh³¹. Hệ số của năng lực dự báo ngoài mẫu (Q^2) > 0 đối với biến tiềm ẩn nội sinh cho thấy khả năng dự báo của mô hình đối với biến phụ thuộc cụ thể^{32,33}. Kết quả cho thấy: Các biến độc lập giải thích được 44,1% sự biến thiên của hành vi công dân trong tổ chức. Mô hình có khả năng dự báo được cho hành vi công dân tổ chức ($Q^2 = 0,34 > 0$). Hệ số tác động của các biến trong mô hình cho thấy: Sự tác động của Tự chủ kế hoạch đến cam kết tình cảm, tự chủ phương pháp đến động lực nội tại và tự chủ quyết định đến động lực nội tại là tương đối (trung bình, $f^2 > 0,15$), không có tác động nào có f^2 nhỏ hay bằng 0,02.

Kết quả nghiên cứu (Bảng 4) cho thấy các giả thuyết trong mô hình đều được chấp nhận. Trong đó: Giả thuyết H1: Tự chủ trong kế hoạch làm việc ảnh hưởng tích cực đến tính cam kết tình cảm của nhân viên có ý nghĩa về mặt thống kê ($\beta = 0,39, p < 0,01$), Giả thuyết H2: Tự chủ trong phương pháp làm việc ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm của nhân viên có ý nghĩa về mặt thống kê ($\beta = 0,24, p < 0,01$), Giả thuyết

Bảng 1: Đặc điểm mẫu thu thập

Đặc điểm mẫu	Số lượng	Phần trăm
Giới tính		(%)
Nam	173	57,7
Nữ	127	42,3
Tuổi		
Dưới 30 tuổi	76	25,3
Từ 31 đến 40 tuổi	180	60,0
Từ 41 đến 50 tuổi	34	11,3
Trên 50 tuổi	10	3,30
Trình độ		
Cao đẳng và thấp hơn	2	0,70
Cử nhân	48	16,0
Thạc sĩ	168	56,0
Tiến sĩ và cao hơn	82	27,3
Hôn nhân		
Độc thân	81	27,0
Đã kết hôn	219	73,0
Thâm niên		
Dưới 5 năm	115	38,3
Từ 5 đến 10 năm	172	57,3
Từ trên 10 năm	13	4,30
Đơn vị		
Khoa chuyên môn	163	54,3
Phòng, ban	68	22,7
Viện	54	18,0
Trung tâm	15	5,00
Thu nhập		
Từ dưới 20 triệu/tháng	107	35,7
Từ 21 - 30 triệu/tháng	191	63,7
Từ 31 triệu/tháng trở lên	2	0,70

(Nguồn: Thống kê của tác giả)

Bảng 2: Thang đo, độ tin cậy và độ giá trị

Thang đo	Khái niệm	Hệ số tải	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích (AVE)	
TCKH1	Tôi nhận thấy kế hoạch làm việc là do tôi quyết định.	Tự chủ trong kế hoạch làm việc (TCKH) ($\alpha = 0,87$)	0,89	0,92	0,79
TCKH2	Tôi cảm nhận được quyền tự quyết định thứ tự thực hiện các nhiệm vụ của mình.		0,88		
TCKH3	Trong quá trình làm việc, chính tôi là người lên chương trình hành động cụ thể.		0,90		
TCPP1	Tôi hoàn toàn có thể tự mình chọn phương pháp để hoàn thành công việc	Tự chủ trong phương pháp (TCPP) ($\alpha = 0,88$)	0,89	0,93	0,81
TCPP2	Tổ chức cho tôi tính độc lập và tự do trong việc xác định cách thức giải quyết công việc.		0,92		
TCPP3	Tôi hoàn toàn làm chủ trong qui trình làm việc của chính mình		0,90		
TCQD1	Tôi hoàn toàn có thể dùng quan điểm cá nhân của mình trong giải quyết công việc.	Tự chủ trong quyết định (TCQĐ) ($\alpha = 0,87$)	0,91	0,92	0,8
TCQD2	Tôi có có quyền ra quyết định đối với chính công việc mà tôi phụ trách.		0,90		
TCQD3	Trong công việc, tôi thường đưa ra các quyết định độc lập.		0,87		
TC1	Trong đơn vị mà tôi làm, các thành viên như những người thân trong gia đình.	Cam kết tinh cảm (CKTC) ($\alpha = 0,84$)	0,87	0,91	0,76
TC2	Tôi cảm nhận được các vấn đề của tổ chức là vấn đề của chính tôi.		0,87		
TC3	Tôi cảm thấy hạnh phúc khi được làm việc tại đơn vị này.		0,88		
DL1	Tôi thích tìm giải pháp cho các khó khăn.	Động lực nội tại (ĐLNT) ($\alpha = 0,94$)	0,88	0,96	0,81
DL2	Tôi thích đưa ra những ý tưởng mới.		0,91		
DL3	Tôi thích tham gia vào tư duy phân tích.		0,89		
DL4	Tôi thích tạo ra các thủ tục mới cho các nhiệm vụ công việc.		0,90		
DL5	Tôi thích cải thiện các quy trình làm việc hiện có.		0,91		
CD1	Tôi hỗ trợ đồng nghiệp trong tổ chức của tôi vì lợi ích chung.	Hành vi công dân trong tổ chức (HVCDTC) ($\alpha = 0,9$)	0,86	0,93	0,77
CD2	Tôi giúp đỡ những người khác trong tổ chức, mặc dù đó không phải là trách nhiệm của tôi		0,89		
CD3	Tôi sẵn sàng hi sinh lợi ích cá nhân cho công việc.		0,88		
CD4	Tôi tình nguyện làm việc cho dù đó là công việc không chính thức.		0,88		

Bảng 3: Tương quan giữa các cấu trúc khái niệm và chỉ số HTMT

	CKTC	HVCDTC	TCKH	TCPP	TCQĐ	ĐLNT
CKTC	0,87					
HVCDTC	0,62 (0,72)	0,88				
TCKH	0,72 (0,84)	0,59 (0,66)	0,89			
TCPP	0,66 (0,77)	0,58 (0,65)	0,64 (0,73)	0,90		
TCQĐ	0,67 (0,78)	0,62 (0,70)	0,61 (0,70)	0,60 (0,68)	0,89	
ĐLNT	0,73 (0,81)	0,61 (0,67)	0,64 (0,70)	0,70 (0,76)	0,68 (0,75)	0,90

Ghi chú: “()” Chỉ số HTMT

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả)

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Đường dẫn	VIF	Std. β	t - value	Bootstrap	Kết luận	f ²	Chỉ số mô hình
H1	TCKH -> CKTC	1,95	0,39	6,45***	[0,27; 0,51]	Chấp nhận	0,21	R ² _{HVCD} = 0,44
H2	TCPP -> CKTC	1,92	0,24	4,70***	[0,14; 0,35]	Chấp nhận	0,08	Q ² _{HVCD} = 0,34
H3	TCQĐ -> CKTC	1,80	0,29	5,21***	[0,18; 0,40]	Chấp nhận	0,12	
H4	TCKH -> ĐLNT	1,95	0,19	3,50***	[0,08; 0,30]	Chấp nhận	0,05	
H5	TCPP -> ĐLNT	1,92	0,37	6,19***	[0,25; 0,49]	Chấp nhận	0,18	
H6	TCQĐ -> ĐLNT	1,80	0,34	5,34***	[0,23; 0,47]	Chấp nhận	0,17	
H7	CKTC -> HVCDTC	2,12	0,38	5,18***	[0,24; 0,52]	Chấp nhận	0,12	
H8	ĐLNT -> HVCDTC	2,12	0,34	4,04***	[0,17; 0,50]	Chấp nhận	0,10	

Ghi chú: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả)

H3: Tự chủ trong ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến tinh cam kết tình cảm cho nhân viên có ý nghĩa về mặt thống kê (Nhân viên: $\beta = 0,29$, $p < 0,01$), Giả thuyết H4: Tự chủ trong kế hoạch làm việc ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại cho nhân viên có ý nghĩa về mặt thống kê ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$), Giả thuyết H5: Tự chủ trong phương pháp làm việc ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của nhân viên có ý nghĩa về mặt thống kê ($\beta = 0,37$, $p < 0,01$), Giả thuyết H6: Tự chủ trong ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của nhân viên có ý nghĩa về mặt thống kê ($\beta = 0,34$, $p < 0,01$). Tương tự: Giả thuyết H7: Cam kết tình cảm ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức có ý nghĩa về mặt thống kê ($\beta = 0,38$, $p < 0,01$), và Giả thuyết H8: Động lực nội tại ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân có ý nghĩa về mặt thống kê ($\beta = 0,34$, $p < 0,01$).

Nghiên cứu tiếp tục sử dụng thủ tục Bootstrap (5.000 mẫu, mức ý nghĩa 0,05, tiếp cận theo BCa) cho thấy: khoảng tin cậy của các tác động có ý nghĩa không bao gồm giá trị 0 (Bảng 4). Điều đó chứng tỏ rằng kết quả kiểm định đáng tin cậy.

THẢO LUẬN

Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu xem xét tác động đồng thời các khía cạnh của tự chủ công việc đến một vài biến số liên quan đến cảm nhận của nhân viên. Nghiên cứu kiểm định mối quan hệ giữa tự chủ trong kế hoạch, phương pháp và quyết định đến hành vi công dân trong tổ chức, thông qua cam kết tình cảm và động lực nội tại của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy các giả thuyết đều phù hợp (Hình 2). Tự chủ công việc có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực, tác động đến tinh cảm, động lực và hành vi công dân của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự phù hợp với nghiên cứu trước đây về tự chủ công việc thể hiện qua tự chủ trong phương pháp làm việc¹⁴; phù hợp với quan điểm của Liu và cộng sự về tự chủ công việc được mô tả là mức độ kiểm soát của một nhân viên đối với các nhiệm vụ và lên lịch trình của chính họ⁸, và quan điểm của Shahzad và cộng sự nhận định tự chủ trong công việc là sự trao quyền cho nhân viên trong việc ra quyết định của mình⁹. Tuy nhiên, tác giả bổ sung thêm rằng: Để nghiên cứu về tự chủ công việc nên xem xét đồng thời tự chủ công việc ở cả ba khía cạnh về tự chủ kế hoạch, tự chủ quyết định và tự chủ phương pháp làm việc. Tự chủ kế hoạch làm việc là mức độ nhân viên có thể đưa ra sự lựa chọn về thời điểm, địa điểm và thời gian thực hiện các nhiệm vụ¹⁰, Kết quả nghiên cứu còn cho thấy: các quan sát TCKH1 (0,890), TCKH2 (0,876) và TCKH3 (0,897)

giải thích tương đối như nhau lên khái niệm tự chủ kế hoạch, điều này khác hơn so với nghiên cứu trước đây. Vì nghiên cứu trước đây chưa đề cập đến việc giải thích của biến quan sát đến khái niệm nghiên cứu, chỉ xét sự tác động của các khái niệm với nhau. Tự chủ trong ra quyết định được hiểu như việc nhân viên có quyền sử dụng sáng kiến và nhận định cá nhân trong việc thực hiện công việc và mức độ mà nhân viên có thể đưa ra những quyết định cá nhân để giải quyết chúng¹³. Trong đó, quan sát TCQĐ1 (0,912): “Tôi hoàn toàn có thể dùng quan điểm cá nhân của mình trong giải quyết công việc” giải thích rõ nhất khái niệm tự chủ quyết định, điều này nghiên cứu trước đó chưa đề cập. Tự chủ phương pháp làm việc thể hiện: cách thức để hoàn thành mục tiêu, độc lập trong quy trình tiến hành cách thức đó và tự định hướng cách thức thực hiện¹³. Trong đó, quan sát TCPP2 (0,916): “Tôi chúc cho tôi tính độc lập và tự do trong việc xác định cách thức giải quyết công việc” giải thích mạnh nhất đối với khái niệm tự chủ phương pháp. Nghiên cứu của Morgeson và Humphrey, Hackman và Oldham chưa thể hiện điều này^{13,14}. Ngoài ra, dựa vào hệ số tác động tổng hợp, nghiên cứu còn đóng góp thêm: Tự chủ trong quyết định có tác động tích cực nhất đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên ($\beta = 0,23$, $p < 0,01$), tiếp theo là tự chủ trong phương pháp ($\beta = 0,22$, $p < 0,01$) và cuối cùng là tự chủ trong kế hoạch có tác động yếu nhất đến hành vi công dân ($\beta = 0,21$, $p < 0,01$). Điều này, nghiên cứu trước đó chưa thể hiện. Về sự tác động của tự chủ công việc đến các yếu tố thuộc nhận thức của nhân viên, kết quả nghiên cứu cho thấy sự phù hợp với các nghiên cứu trước đây. Tự chủ công việc có liên quan tích cực đến cam kết tình cảm của nhân viên và động lực nội tại^{17,21}. Khi công việc có tính tự chủ thấp đòi hỏi nhân viên phải tuân theo các quy tắc và quy trình cứng nhắc và ít linh hoạt, làm cho nhân viên không có cơ hội điều chỉnh công việc theo hoàn cảnh và sở thích. Những điều này làm nhân viên cảm thấy bị giới hạn nhất định nơi làm việc và sáng kiến cá nhân bị đàn áp, có thể khơi gợi sự chống đối và kháng cự và dẫn đến sự phát triển của thái độ tiêu cực¹⁸; Khi nhân viên có quyền quyết định và kiểm soát cao trong công việc, nhân viên có thể có một động lực nội tại cao^{17,22}. Từ kết quả nghiên cứu (Bảng 4), Nghiên cứu bổ sung thêm: (1) Tự chủ trong kế hoạch tác động tích cực nhất đến cam kết tình cảm của nhân viên ($\beta = 0,39$, $p < 0,01$). Chính sách quản lý phải tạo điều kiện cho nhân viên quyết định kế hoạch làm việc của họ, trao cơ hội cho nhân viên có quyền tự quyết định thứ tự thực hiện các nhiệm vụ và khuyến khích nhân viên tự lên kế hoạch hành động cụ thể, từ đó nâng cao cam kết tình cảm của nhân viên đối với tổ chức. (2) Tự chủ trong phương pháp làm việc có ảnh

hưởng mạnh nhất đối với nhận thức về động lực nội tại của nhân viên ($\beta = 0,37, p < 0,01$). Khi nhân viên có phạm vi tự chủ nhất định trong việc xác định thủ tục, cách thức và thứ tự thực hiện công việc, cá nhân đó cảm thấy hứng thú tham gia công việc hơn, tích cực đưa ra các giải pháp, ý tưởng và thủ tục cải tiến công việc.

Cam kết tình cảm và động lực nội tại tác động tích cực đến hành vi công dân trong tổ chức của nhân viên. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây của Battistelli và cộng sự phát biểu về sự ảnh hưởng tích cực của cam kết tình cảm đến hành vi công dân²⁵; củng cố mối quan hệ tích cực giữa động lực nội tại và hành vi công dân tổ chức của nhân viên^{26,27}.

Hàm ý quản trị

Công tác quản trị nguồn nhân lực tại các tổ chức giáo dục đại học nên khuyến khích sự tự chủ trong công việc ở nhân viên hành chính. Tự chủ công việc phải được đẩy mạnh ở cả ba khía cạnh bao gồm: tự chủ trong kế hoạch làm việc, tự chủ trong quyết định và tự chủ trong phương pháp làm việc. Chính các khía cạnh của tự chủ trong công việc sẽ giúp xây dựng và củng cố tính cam kết tình cảm và động lực nội tại của nhân viên. Đó là tiền đề giúp cho nhân viên đạt được các kết quả cao trong công việc. *Đối với tự chủ trong kế hoạch làm việc*, với các nhà lãnh đạo trực tiếp nhân viên, nên tạo điều kiện cho nhân viên quyết định kế hoạch làm việc. Lãnh đạo nên khuyến khích nhân viên tự lên kế hoạch hành động cụ thể để nhân viên có điều kiện chủ động xây dựng kế hoạch làm việc của chính mình. Tổ chức phải trao quyền nhiều hơn cho nhân viên trong việc quyết định thứ tự thực hiện các nhiệm vụ của mình; hãy tạo ra cảm giác chính nhân viên là người lên chương trình hành động để thực thi công việc. *Đối với tự chủ trong quyết định*. Đầu tiên, tổ chức phải có các quy định xác định phạm vi tự chủ trong các quyết định của nhân viên một cách cụ thể. Các quy định đó phải cho phép các nhân viên có thể dùng quan điểm cá nhân của chính mình trong giải quyết công việc, đặc biệt là đối với chính công việc mà nhân viên đang phụ trách, hay thậm chí có thể đưa ra một quyết định mang tính độc lập về chuyên môn. Tức là tổ chức phải mở rộng hơn nữa phạm vi tự chủ quyết định của nhân viên, giúp nhân viên có môi trường thực hiện các quyết định của chính mình. *Đối với tự chủ trong phương pháp làm việc*. Nhân viên được tự chọn phương pháp thực hiện sao cho hoàn thành mục tiêu đề ra. Các nhà lãnh đạo trực tiếp hay tổ chức không nên can thiệp quá sâu vào tính độc lập và tự do trong việc xác định cách thức giải quyết công việc của nhân viên, mà hãy có nhiều biện pháp hỗ trợ

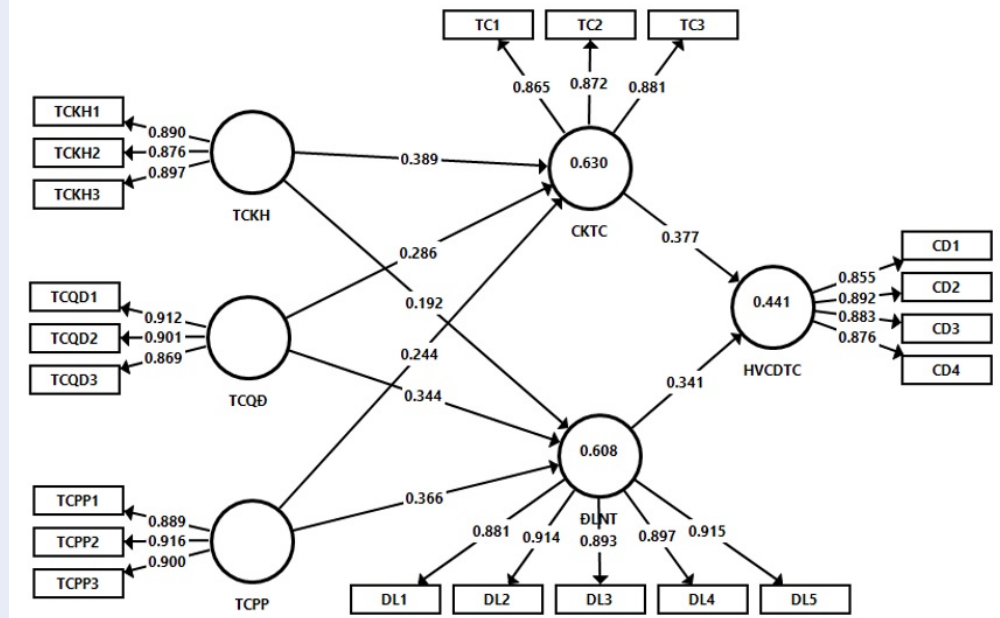
giúp nhân viên làm chủ trong quy trình làm việc của mình.

Tổ chức nên xem xét có nhiều chương trình hành động cụ thể nhằm đẩy mạnh tính cam kết tình cảm của nhân viên. Các tổ chức hay các nhà lãnh đạo trực tiếp thường xuyên chia sẻ với nhân viên về công việc và cuộc sống, kịp thời có sự quan tâm nhất định đối với nhân viên. Việc này giúp cho nhân viên có được thiện cảm đối với tổ chức, tạo ra cảm giác nhân viên chính là một phần tất yếu của tổ chức, *giúp nhân viên cảm thấy hạnh phúc khi được làm việc tại đơn vị này* (TC3: nội dung của quan sát giải thích tốt nhất khái niệm cam kết tình cảm trong nghiên cứu này). Trong công tác quản trị nên thường xuyên có các nhiệm vụ, hoạt động để cao tính tập thể hay các hoạt động chung, cộng đồng sau giờ làm việc để nhân viên có nhận thức gắn gũi như những người thân trong gia đình. Hãy chia sẻ công việc, các vấn đề của tổ chức cho nhân viên được biết, biến chúng thành những vấn đề chung của nhân viên.

Động lực nội tại nên được củng cố bằng nhiều hình thức. Các nhà lãnh đạo trực tiếp thường xuyên nắm bắt các đặc tính của nhân viên về sở thích, chuyên môn, các mối quan tâm khác để giao các mục tiêu phù hợp với nhân viên, đáp ứng đúng các nhu cầu của nhân viên về công việc. Việc này giúp cho nhân viên hăng say với công việc hơn, góp phần xây dựng động lực nội tại giúp nhân viên có những hành vi xuất phát từ bên trong để hoàn thành các nhiệm vụ. Bên cạnh đó động lực nội tại của nhân viên cũng xuất phát từ nhu cầu học tập và cơ hội phát triển. Các nhà lãnh đạo nên tổ chức các khóa học nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng cho nhân viên, khuyến khích nhân viên học hỏi các kỹ năng mới. Không học hỏi được điều gì mới hoặc luôn làm một nhiệm vụ khiến nhân viên dễ chán nản và đánh mất động lực làm việc. Sau đây là hai biểu hiện giúp nhận diện động lực nội tại được khuyến khích trong một tổ chức được đúc kết trong nghiên cứu này, giúp cho các nhà lãnh đạo có những chiến lược quản trị phù hợp để đạt được chúng. Đó là: DL2 (0,914): *Nhân viên thích đưa ra những ý tưởng mới* và DL5 (0,915): *Nhân viên thích cải thiện các quy trình làm việc hiện có*, đó là 2 quan sát có mức độ giải thích cho khái niệm động lực nội tại tốt nhất theo kết quả của nghiên cứu này.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu khám phá mối quan hệ giữa tự chủ công việc và các biến liên quan đến cảm nhận của nhân viên. Trong đó, Tự chủ công việc được thể hiện thông qua ba khía cạnh về tự chủ trong kế hoạch, tự chủ trong quyết định và tự chủ trong phương pháp. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy tự chủ công việc bằng ba



Hình 2: Kết quả PLS-SEM^a

^a(Nguồn: Kết quả xử lý của tác giả)

khía cạnh nêu trên có ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân thông qua các yếu tố trung gian như: cam kết tình cảm và động lực nội tại. Nghiên cứu đã đóng góp các ý kiến nhằm khuyến khích các khía cạnh của tự chủ công việc, cũng như các yếu tố về cảm nhận của nhân viên trong công việc giúp cho hoạt động quản trị nguồn lực được hiệu quả hơn. Tuy nhiên, trong mô hình nghiên cứu chỉ quan tâm đến cam kết tình cảm, động lực nội tại, cũng như các kết quả đầu ra của công việc về hành vi công dân tổ chức. Trong thực tế có nhiều khía cạnh về cảm nhận công việc và các kết quả đầu ra của công việc mà nghiên cứu này chưa xem xét. Vì thế, trong tương lai các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng xem xét mối quan hệ của tự chủ công việc đến nhiều yếu tố khác và kết quả đầu ra của công việc hơn nữa, nhằm có cái nhìn tổng thể hơn về tự chủ công việc. Cuối cùng, tự chủ công việc trong nghiên cứu của tác giả chỉ xem xét trong các tổ chức giáo dục đại học, nên chưa có các góc nhìn đối với các tổ chức khác như tổ chức kinh doanh, sản xuất, dịch vụ,... Đây cũng sẽ chính là định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

PLS-SEM: Mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần

AVE: Phương sai trích

CR: Độ tin cậy tổng hợp

HTMT: Chỉ số Heterotrait-Monotrait

R2: Hệ số xác định

f2: Hệ số tác động

Q2: Hệ số của năng lực dự báo ngoài mẫu

Bootstrap: Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên có lặp lại

Bca: Bias-Corrected and Accelerated

TCKH: Tự chủ trong kế hoạch làm việc

TCPP: Tự chủ trong phương pháp

TCQD: Tự chủ trong quyết định

CKTC: Cam kết tình cảm

ĐLNT: Động lực nội tại:

HVCDC: Hành vi công dân trong tổ chức

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Toàn bộ nội dung bài viết chỉ do tác giả thực hiện.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ng TWH, Feldman DC. The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work Aging Retirement*. 2015;1(1):64-78; Available from: <https://doi.org/10.1093/workar/wau003>.
- Park R. The roles of OCB and automation in the relationship between job autonomy and organizational performance: A moderated mediation model. *Int J Hum Resour Manag*. 2018;29(6):1139-56; Available from: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180315>.
- Li LMW. Can job autonomy attenuate the effect of depression on employees' well-being? It may depend on culture. *J Ment Health*. 2018;1-8; PMID: 29698061. Available from: <https://doi.org/10.1080/09638237.2018.1466043>.
- Barken R, Denton M, Sayin FK, Brookman C, Davies S, Zeytinoglu IU. The influence of autonomy on personal support workers' job satisfaction, capacity to care, and intention to stay. *Home Health Care Serv Q*. 2018;37(4):294-312; PMID: 30321126. Available from: <https://doi.org/10.1080/01621424.2018.1493014>.
- Kuvaas B, Buch R, Dysvik A. Performance management: perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Hum Resour Manag*. 2016;55(3):401-12; Available from: <https://doi.org/10.1002/hrm.21680>.
- Nguyen BAT. Work autonomy and job involvement: the Mediation of Participation in Decision Making and Job Satisfaction: the Case of Information Technology Industry; 2012.
- Bashir S. Organizational cynicism, development and testing of an integrated model: A study of public sector employees in Pakistan [doctoral dissertation]. Karachi: Muhammad Ali Jinnah University; 2011.
- Liu C, Spector P, Jex S. The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *J Occup Organ Psychol*. 2005;78(3):325-36; Available from: <https://doi.org/10.1348/096317905X26002>.
- Shahzad MA, Gul RF, Jamil K, Kumar A. A study of causal relationship of job autonomy, social support and turnover intention. *Amaz Investig*. 2018;7(17):462-71.
- Jeffrey Hill E, Grzywacz JG, Allen S, Blanchard VL, Matz-Costa C, Shulkin S et al. Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community Work Fam*. 2008;11(2):149-63; Available from: <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>.
- James JB, McKechnie S, Swanberg J. Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *J Organ Behav*. 2011;32(2):173-96; Available from: <https://doi.org/10.1002/job.681>.
- Lee S, Hong JH. Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance. *Public Admin Rev*. 2011;71(6):870-9; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02416.x>.
- Morgeson FP, Humphrey SE. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *J Appl Psychol*. 2006;91(6):1321-39; PMID: 17100487. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.
- Hackman JR, Oldham GR. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organ Behav Hum Perform*. 1976;16(2):250-79; Available from: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Odoardi C, Battistelli A, Montani F, Peiró JM. Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Rev Psicol Trab Organ*. 2019;35(2):103-13; Available from: <https://doi.org/10.5093/jwop2019a12>.
- Klein HJ, Molloy JC, Brinsfield CT. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Acad Manag Rev*. 2012;37(1):130-51; Available from: <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>.
- Pee LG, Lee J. Intrinsically motivating employees' online knowledge sharing: understanding the effects of job design. *Int J Inf Manag*. 2015;35(6):679-90; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.08.002>.
- Naus F, Van Iterson A, Roe R. Organizational cynicism: extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Hum Relat*. 2007;60(5):683-718; Available from: <https://doi.org/10.1177/0018726707079198>.
- Cerasoli CP, Nicklin JM, Ford MT. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychol Bull*. 2014;140(4):980-1008; PMID: 24491020. Available from: <https://doi.org/10.1037/a0035661>.
- Reinholt M, Pedersen T, Foss NJ. Why a Central network position isn't enough: the role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Acad Manag J*. 2011;54(6):1277-97; Available from: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0007>.
- Foss et al. Foss NJ, Minbaeva DB, Pedersen T, Reinholt M. Encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters. *Hum Resour Manag*. 2009;48(6):871-93; Available from: <https://doi.org/10.1002/hrm.20320>.
- Li H, Li F, Chen T. A motivational-cognitive model of creativity and the role of autonomy. *J Bus Res*. 2018;92:179-88; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.025>.
- Singh SK, Singh AP. Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Manag Decis*. 2019;57(4):937-52; Available from: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>.
- Takeuchi R, Bolino MC, Lin CC. Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *J Appl Psychol*. 2015;100(4):1239-48; PMID: 25198096. Available from: <https://doi.org/10.1037/apl0000001>.
- Battistelli A, Galletta M, Portoghese I, Vandenberghe C. Mindsets of commitment and motivation: interrelationships and contribution to work outcomes. *J Psychol*. 2013;147(1):17-48; PMID: 23472442. Available from: <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.668146>.
- Barbuto JE, Story JSP. Work motivation and organizational citizenship behaviours: a field study. *J Leadersh Stud*. 2011;5(1):23-34; Available from: <https://doi.org/10.1002/jls.20202>.
- Finkelstein MA. Intrinsic and extrinsic motivation and organizational citizenship behavior: a functional approach to organizational citizenship behaviour. *J Psychol Issues Organ Cult*. 2011;2(1):19-34; Available from: <https://doi.org/10.1002/jpoc.20054>.
- Kuvaas B, Dysvik A. Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Hum Resour Manag J*. 2010;20(2):138-56; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>.
- Hair Jr JF, Sarstedt M, Hopkins L, Kuppelwieser VG. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Eur Bus Rev*. 2014; Available from: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Kline RB. Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications; 2015.
- Cohen J. Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates; 1988.
- Geisser S. A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*. 1974;61(1):101-7; Available from: <https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101>.
- Stone M. Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *J R Stat Soc B (Methodol)*. 1974;36(2):111-33; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>.

Job autonomy, organizational citizenship behavior through affective commitment, and intrinsic motivation of employees in universities in Ho Chi Minh City

Thanh Tu Tran*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

The study examines the impact of job autonomy on organizational citizenship behavior through the perception of affective commitment, and intrinsic motivation of administrative staff at universities in Ho Chi Minh City. Job autonomy is considered simultaneously by three aspects: autonomy in planning, autonomy in working methods, and autonomy in making decisions. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was applied with 300 observed samples. Research results show that the hypotheses are consistent with reality. Research has shown that job autonomy by the three aspects mentioned above has a positive influence on organizational citizenship behavior through mediating factors such as: affective commitment and intrinsic motivation. Specifically: Of the three job autonomy aspects, autonomy in planning has the strongest impact on affective commitment; autonomy in the method of most positive impact on intrinsic motivation; and affective commitment has the strongest impact on organizational citizenship behavior. Job autonomy has an important meaning in human resource management, affecting the emotions, motivation and organizational citizenship behavior of employees. Then, The study discussed the theoretical implications and proposal to managerial implications for universities in Vietnam.

Key words: Job autonomy, autonomy in planning, autonomy in methods, autonomy in decisions, human resource management

LV&F Education and Consultant Joint Stock Company, Vietnam

Correspondence

Thanh Tu Tran, LV&F Education and Consultant Joint Stock Company, Vietnam

Email: 2008tranthanhtu@gmail.com

History

- Received: 03-12-2021
- Accepted: 19-5-2022
- Published: 30-6-2022

DOI : 10.32508/stdjelm.v6i2.986



Copyright

© VNUHCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Tran T.T. **Job autonomy, organizational citizenship behavior through affective commitment, and intrinsic motivation of employees in universities in Ho Chi Minh City.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 6(2):2869-2880.