

# TÁC ĐỘNG CỦA SẴN SÀNG THAY ĐỔI ĐẾN HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP ĐANG THAY ĐỔI CÔNG NGHỆ TẠI VIỆT NAM

Nguyễn Thị Lệ Thúy

Khoa Khoa học quản lý, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: thuykhoa@neu.edu.vn

Lê Thị Hoài Thu

Khoa Công nghệ thông tin, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: thulh@neu.edu.vn

Nguyễn Thị Hồng Minh

Khoa Khoa học quản lý, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: minhnhong@neu.edu.vn

Mã bài: JED-1958

Ngày nhận: 31/08/2024

Ngày nhận bản sửa: 14/10/2024

Ngày duyệt đăng: 06/11/2024

DOI: 10.33301/JED.VI.1958

## Tóm tắt:

Cải thiện hiệu suất công việc là một đầu ra quan trọng của các tổ chức khi thực hiện các thay đổi. Nghiên cứu này xem xét tác động của sự sẵn sàng cá nhân cho thay đổi và hiệu suất công việc dựa trên việc đo lường tác động của mỗi thành phần phản ánh sự sẵn sàng cho thay đổi và hiệu suất công việc. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) dựa trên dữ liệu từ 210 người trả lời tại các doanh nghiệp sản xuất đang thực hiện thay đổi về công nghệ, đã ủng hộ 9 trong 15 giả thuyết nghiên cứu được đề nghị. Kết quả nghiên cứu đã khẳng định vai trò của sự sẵn sàng cho thay đổi trong việc thúc đẩy hiệu suất công việc của cá nhân, đồng thời chỉ rõ từng tác động riêng lẻ của nhận thức với thay đổi và cảm xúc với thay đổi và hiệu suất công việc.

**Từ khóa:** Sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi, hiệu suất công việc, hiệu suất theo bối cảnh, hiệu suất theo nhiệm vụ, hành vi cản trở công việc.

**Mã JEL:** M12.

## The impact of readiness for change on employee performance: The case of manufactory firms implementing technological change in Vietnam

### Abstract:

Improving employee performance is an important outcome for organizations when implementing change efforts. This research examines the impact of individual readiness for change and job performance based on measuring the impact of each component of readiness for change on job performance. A survey study with SEM analysis basing on data from 210 respondents in Vietnam manufactory firms implementing technological change, shows 9 out of 15 hypotheses empirically supported. The findings confirm the role of readiness for change in promoting employee performance. Thereby, the research establishes the influence of two components of readiness for change (cognition and affective) and employee performance.

**Keywords:** Individual readiness for change, employee performance, context performance, task performance, counterproductive work behavior.

**JEL Code:** M12

---

## 1. Giới thiệu

Trong kỷ nguyên cạnh tranh toàn cầu hiện nay, thay đổi tổ chức là điều không thể thiếu. Nhiều sáng kiến mới về thay đổi và chuyển đổi đã được đưa ra để nâng cao hiệu suất tổ chức và đảm bảo lợi thế cạnh tranh lâu dài (Wanberg & Banas, 2000). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra tỷ lệ thất bại cao trong việc thực hiện thay đổi (Klein & Sorra, 1996; Choi & Ruona, 2011). Sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân (IRFC - *individual readiness for change*) được xem là một trong những yếu tố quan trọng nhất để thực hiện thành công thay đổi tổ chức (Armenakis & cộng sự, 1993; Week & cộng sự, 2004; Holt & cộng sự, 2007; Sikh & Gls, 2011). Sự sẵn sàng thay đổi có thể được định nghĩa là mức độ mà nhân viên có quan điểm tích cực về nhu cầu thay đổi tổ chức, cũng như mức độ mà nhân viên tin rằng những thay đổi như vậy có khả năng có tác động tích cực đến bản thân họ và toàn bộ tổ chức (Armenakis & cộng sự, 1993).

Nghiên cứu về các kết quả của sự sẵn sàng cho thay đổi, theo Rafferty & cộng sự (2013), sự sẵn sàng thay đổi của cá nhân đối với tổ chức như trạng thái tâm lý độc lập có thể dẫn đến các hành vi tích cực như hành vi hỗ trợ tổ chức hoặc cam kết. Sự sẵn sàng thay đổi cũng đã được chứng minh là giúp vượt qua được sự kháng cự và hỗ trợ việc thực hiện thay đổi thành công (Self & Schraeder, 2009), Holt & cộng sự (2007) xác nhận rằng sẵn sàng cho thay đổi làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên. Các tác giả khác thì chứng minh rằng sự sẵn sàng thay đổi về mặt cảm xúc và nhận thức làm tăng cường các hành vi ủng hộ của họ (Badrinarayanan & cộng sự, 2024). Dù thế, nghiên cứu về các kết quả cụ thể có được từ sự sẵn sàng thay đổi vẫn thiếu bằng chứng đáng tin cậy.

Tại Việt Nam, Báo cáo của Tổng cục Thống kê (2023) cho thấy khu vực công nghiệp và xây dựng (bao gồm cả sản xuất) đóng góp 28,87% vào tăng trưởng GDP năm 2023, chỉ đứng sau khu vực dịch vụ. Để thúc đẩy tăng trưởng bền vững, chính sách gần đây của Chính phủ trong lĩnh vực sản xuất tập trung vào các chiến lược đổi mới, đặc biệt là về công nghệ. Các thay đổi về công nghệ thường dẫn tới thay đổi về hiệu suất công việc (HSCV) cả ở cấp độ tổ chức và cấp độ cá nhân (Badrinarayanan & cộng sự, 2024). Tuy nhiên, khi các doanh nghiệp (DN) sản xuất phải đối mặt với những thay đổi về công nghệ, không phải mọi nỗ lực thay đổi đều dẫn đến thành công (Holt & cộng sự, 2007). Nghiên cứu này tập trung vào việc khám phá mối quan hệ giữa sự sẵn sàng cho thay đổi (bao gồm khía cạnh nhận thức và tình cảm) và hiệu suất của nhân viên như là một cách thức tìm kiếm giải pháp để thúc đẩy thay đổi của tổ chức thành công. Cụ thể các câu hỏi nghiên cứu của bài viết bao gồm: (1) Cảm xúc của cá nhân đối với thay đổi của tổ chức ảnh hưởng tới hiệu suất công việc như thế nào?; (2) Nhận thức của cá nhân về thay đổi của tổ chức ảnh hưởng tới hiệu suất công việc như thế nào?

## 2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Hiệu suất công việc

Hiệu suất làm việc của nhân viên hay hiệu suất công việc (employee performance/job performance) được định nghĩa theo nhiều cách. Campbell & cộng sự (1990) đề cập đến hiệu suất công việc như là thái độ phù hợp với các mục tiêu tổ chức của nhân viên. Viswesvaran & Ones (2000) coi hiệu suất làm việc của cá nhân là các hành động, hành vi và kết quả mà nhân viên tham gia hoặc tạo ra có liên quan và đóng góp vào các mục tiêu của tổ chức. Koopmans & cộng sự (2014), Eliyana & Ma'arif (2019) coi hiệu suất công việc là cách thức thực hiện công việc và thành tích của công việc. Tương tự, Gupta & Sharma (2016) coi hiệu suất của nhân viên là sự thành công của một cá nhân trong việc hoàn thành công việc, từ đó định hình khả năng hoàn thành sứ mệnh của tổ chức. Hiệu suất làm việc của nhân viên là một thành phần quan trọng trong một tổ chức vì nó liên quan đến cam kết của tổ chức; nhân viên có cam kết cao sẽ tác động đến thành công và sự phát triển của toàn bộ tổ chức (Gupta & Sharma, 2016), nó cũng có vai trò quan trọng trong việc đạt được mục tiêu của công ty (Koopmans & cộng sự, 2014).

Có một số chỉ số phản ánh hiệu suất của nhân viên: khối lượng công việc, chất lượng công việc, kiến thức về công việc, tính sáng tạo, sự hợp tác, sự đáng tin cậy, chủ động và phẩm chất cá nhân (tổng hợp của Viswesvaran & Ones, 2000). Ở góc độ tâm lý, Campbell & cộng sự (1990) đo lường hiệu suất công việc dựa vào khả năng cá nhân thực hiện nhiệm vụ cốt lõi. Trong khi Belogolovsky & Somech (2010), Koopmans & cộng sự (2014) lại cho rằng hiệu suất của nhân viên còn bao gồm hiệu suất và hành vi theo ngữ cảnh của họ. Mô hình của Viswesvaran & Ones (2000) thì đề cập đến hành vi gây tiêu cực cho tổ chức, gây cản trở công việc như là một biểu hiện của hiệu suất công việc. Để tích hợp các điều này, Koopmans & cộng sự (2014) đề xuất khái niệm về hiệu suất công việc cá nhân, bao gồm ba khía cạnh: hiệu suất thực hiện nhiệm vụ, hiệu

---

suất theo ngữ cảnh và hành vi cản trở công việc.

Cụ thể, hiệu suất nhiệm vụ (*task performance*) đề cập đến trình độ mà cá nhân thực hiện các nhiệm vụ cốt lõi mang tính thực chất hoặc kỹ thuật quan trọng đối với công việc của mình (Campbell & cộng sự, 1990). Hiệu suất theo ngữ cảnh (*text performance*) bao gồm các hành động góp phần vào môi trường tổ chức, xã hội và tâm lý chung mà nhân viên thực hiện nhiệm vụ của mình. (Belogolovsky & Somech, 2010). Hành vi cản trở công việc (*counterproductive work behavior*) được định nghĩa là hành vi tự nguyện vi phạm các chuẩn mực quan trọng của tổ chức và khi làm như vậy, đe dọa đến phúc lợi của tổ chức hoặc các thành viên của tổ chức (Viswesvaran & Ones, 2000).

## 2.2. Sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức

Phá vỡ trạng thái đông cứng ban đầu của tổ chức là giai đoạn đầu quan trọng (Lewin, 1947), tập trung vào việc chuẩn bị cho tổ chức chấp nhận những thay đổi, là giai đoạn chuẩn bị thái độ đối với sự thay đổi. Thái độ này sẽ có tác động mạnh mẽ đến sự thành công của quá trình thay đổi tiếp theo (Kotter, 1996). Theo Armenakis & cộng sự (1993) sự sẵn sàng là nhận thức tiền đề dẫn tới các hành vi, cả kháng cự và ủng hộ của các thành viên tổ chức với một nỗ lực thay đổi. Trạng thái này cũng được chứng minh là có thể giúp tổ chức vượt qua được những kháng cự (Self & Schraeder, 2009). Phát triển thái độ cởi mở với thay đổi có thể dẫn tới kết quả là chấp nhận thay đổi dễ dàng hơn.

Armenakis & cộng sự (1993) định nghĩa sự sẵn sàng cho thay đổi (*readiness for change*) là niềm tin, thái độ và ý định của một cá nhân về nhu cầu thay đổi và khả năng thực hiện thành công sự thay đổi đó của tổ chức. Các nghiên cứu sau này của Holt & cộng sự (2007), Weiner (2009), Self & Schraeder (2009), Vakola (2014) đã tạo ra một xu hướng nghiên cứu sâu về sự sẵn sàng của cá nhân khi tổ chức thực hiện các thay đổi phát triển. Khi trạng thái sẵn sàng được thiết lập sẽ giúp giải quyết các xung đột trong quá trình thay đổi và làm cho các thành viên tổ chức có niềm tin và nhận thức phù hợp (Van de Ven & Poole, 1995).

Holt & cộng sự (2007) cho rằng phạm trù “sẵn sàng cho thay đổi” được phản ánh qua 4 khía cạnh nhận thức của cá nhân với thay đổi. Cụ thể là nhận thức về: (1) sự phù hợp của thay đổi, (2) sự ủng hộ của lãnh đạo, (3) khả năng thực hiện được, và (4) lợi ích cá nhân bị tác động. Tuy nhiên khi đề cập đến “sẵn sàng cho thay đổi” như là một thái độ với thay đổi thì nó phải bao gồm cả khía cạnh cảm xúc và hành vi (Metselaer, 1997; Wanberg & Banas, 2000; Sikh & Gls, 2011). Rafferty & cộng sự (2013) nhận xét rằng cảm xúc với thay đổi phải được xem là một biểu hiện của sự sẵn sàng cho thay đổi. Vì thế, nghiên cứu này đề xuất xem xét sự sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức dưới cả khía cạnh nhận thức và cảm xúc với thay đổi.

## 2.3. Sự sẵn sàng cho thay đổi và hiệu suất thực hiện công việc

Trạng thái tâm lý của cá nhân thường sẽ có ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của cá nhân đó (Gable & Harmon-Jones, 2010; Allen & McCathy, 2016). Trạng thái tâm lý tích cực có thể làm gia tăng hiệu suất công việc (Gable & Harmon-Jones, 2010). Khi gặp phải những thay đổi theo kế hoạch của tổ chức, nhân viên thường sẽ nảy sinh các trạng thái cảm giác khác nhau và sẽ tác động đến hiệu suất công việc, Lin & cộng sự (2021) cho rằng phát triển một thái độ tích cực sẽ giúp cải thiện hiệu suất công việc.

Nghiên cứu về sự sẵn sàng cho thay đổi, Rafferty & cộng sự (2013) cho rằng kết quả của sự sẵn sàng cho thay đổi ngoài tạo ra sự ủng hộ đối với thay đổi còn tạo ra các trạng thái tích cực như là hành vi ủng hộ tổ chức, cam kết với tổ chức hay hiệu suất công việc. Nghiên cứu của Badrinarayanan & cộng sự (2024) cho thấy sự sẵn sàng thay đổi sẽ dẫn tới hành vi ủng hộ tích cực khi làm việc. Nghiên cứu của Week & cộng sự (2004) phát hiện thấy các quản lý bán hàng có sự sẵn sàng cho thay đổi cao hơn thì hiệu suất công việc cũng tích cực hơn. Đối doanh nghiệp sản xuất, muốn cạnh tranh và có lợi nhuận thì nhân viên nên được đào tạo và tham gia vào việc quản lý thay đổi công nghệ, nhưng hầu hết các tổ chức có xu hướng làm suy yếu sự đóng góp của nhân viên trong việc quản lý này, kết quả là lợi nhuận và hiệu suất làm việc thấp (Dauda & Akingbade, 2011). Những dẫn chứng trên cho thấy, sự sẵn sàng của cá nhân có thể dẫn tới các tác động tích cực đối với hiệu suất công việc của họ khi tổ chức tiến hành thay đổi. Để đánh giá được tác động của sẵn sàng cho thay đổi và hiệu suất công việc một cách toàn diện, nghiên cứu này xem xét tất cả các mối quan hệ giữa các thành phần của sẵn sàng cho thay đổi và hiệu suất công việc.

H1: Nhận thức của cá nhân về sự phù hợp của thay đổi tác động tới hiệu suất công việc ở cả 3 khía cạnh là tác động tích cực đối với (a) thực hiện theo nhiệm vụ, (b) thực hiện theo bối cảnh và tác động tiêu cực với (c) hành vi cản trở công việc.

H2: Nhận thức của cá nhân về sự ủng hộ của lãnh đạo với thay đổi có tác động đối với hiệu suất công

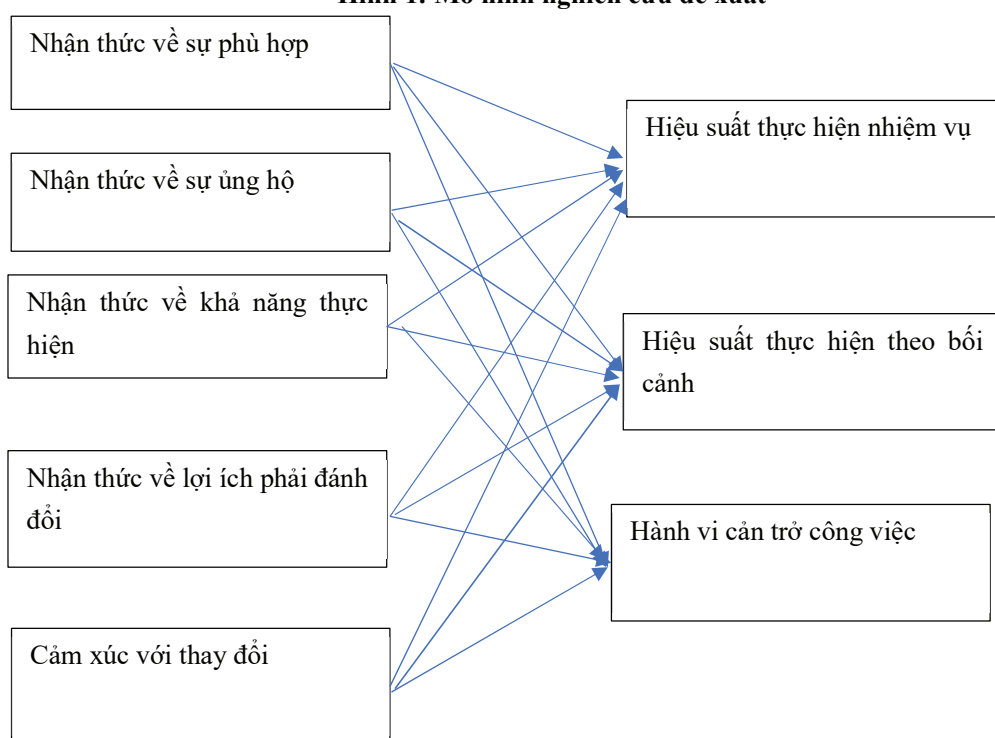
việc ở cả 3 khía cạnh là tác động tích cực đối với (a) thực hiện theo nhiệm vụ, (b) thực hiện theo bối cảnh và tác động tiêu cực với (c) hành vi cản trở công việc.

H3: Nhận thức của cá nhân về khả năng thực hiện thay đổi có tác động đối với hiệu suất công việc ở cả 3 khía cạnh là tác động tích cực đối với (a) thực hiện theo nhiệm vụ, (b) thực hiện theo bối cảnh và tác động tiêu cực với (c) hành vi cản trở công việc.

H4: Nhận thức của cá nhân về lợi ích phải đánh đổi có tác động với hiệu suất công việc ở cả 3 khía cạnh là tác động tích cực đối với (a) thực hiện theo nhiệm vụ, (b) thực hiện theo bối cảnh và tác động tích cực với (c) hành vi cản trở công việc.

H5: Cảm xúc của cá nhân với thay đổi có tác động tích cực đối với hiệu suất công việc ở cả 3 khía cạnh là tác động tích cực đối với (a) thực hiện theo nhiệm vụ, (b) thực hiện theo bối cảnh và tác động tiêu cực với (c) hành vi cản trở công việc.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua việc khảo sát bằng bảng hỏi với người lao động tại một số doanh nghiệp sản xuất đang thực hiện thay đổi về công nghệ. Thời gian thực hiện khảo sát là từ tháng 10 năm 2022 đến tháng 3 năm 2023. Bộ câu hỏi được tham khảo từ các nghiên cứu trước với một số điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh thay đổi tại các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam. Cụ thể là thang đo về *sự sẵn sàng cho thay đổi* sử dụng từ nghiên cứu của Holt & cộng sự (2007), bổ sung, phát triển thêm nhân tố cảm xúc với thay đổi trong đo lường sự sẵn sàng với thay đổi theo nghiên cứu của Lê Thị Hoài Thu (2022). Các biến quan sát dạng phủ định được mã hóa lại để thuận lợi cho việc phân tích. Thang đo về hiệu suất công việc được kế thừa từ thang đo của Koopman & cộng sự (2013), các biến quan sát được điều chỉnh về ngôn ngữ để phù hợp với việc đo lường hiệu suất công việc.

#### 3.2. Mẫu nghiên cứu

Dữ liệu cho nghiên cứu định lượng được thu thập bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện tại các doanh nghiệp sản xuất đang thực hiện thay đổi công nghệ. Nghiên cứu lựa chọn hai lĩnh vực thay đổi công nghệ đang có nhiều ảnh hưởng tới các doanh nghiệp hiện nay là ứng dụng công nghệ thông tin và ứng dụng công nghệ sản xuất xanh giảm thiểu tác động với môi trường (Gerbert & cộng sự, 2015). Khảo sát được thực hiện tại 2 doanh nghiệp thực hiện ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý kho bãi và vận chuyển và 2

doanh nghiệp thực hiện thay đổi công nghệ (1 doanh nghiệp sản xuất phân bón, 1 doanh nghiệp sản xuất xi măng) theo hướng tiết kiệm nhiên liệu và giảm tác động môi trường. Trong số 359 phản hồi, sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ, có 210 bảng hỏi phù hợp để đưa vào phân tích. Thống kê mẫu cho thấy độ tuổi trung bình của người tham gia khảo sát là 30,92, số năm làm việc trung bình là 6,9 năm. Tỷ lệ nam và nữ tham gia khảo sát lần lượt là 29,5% và 70,5%. Trong số 210 quan sát có 73 người (34,8%) có trình độ cao đẳng, 137 người (65,2%) có trình độ đại học, 14,3% giữ vị trí quản lý, còn lại là chuyên viên (65,2%) và công nhân (20,5%).

### 3.3. Phân tích dữ liệu

Nghiên cứu này đi theo tiếp cận phổ biến gồm hai bước trong phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) với hai mô hình đo lường và mô hình cấu trúc lần lượt được đánh giá (Hair & cộng sự, 2010). Với mô hình đo lường, trước hết là kiểm định độ tin cậy Cronbach Alpha và nhân tố khám phá EFA để đánh giá sơ bộ thang đo. Kiểm định độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và mức độ phù hợp chung của thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA (đặc biệt kiểm định sự phù hợp của thang đo cảm xúc với thay đổi trong đo lường sự sẵn sàng của cá nhân đối với thay đổi). Mô hình cấu trúc, kỹ thuật SEM với ước lượng ML (Maximum Likelihood) được dùng để đánh giá độ phù hợp tổng thể của mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu đã phát biểu. Phần mềm được lựa chọn là AMOS 20.0.

## 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1. Kiểm tra độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá

Trong phân tích nhân tố EFA, sau khi loại bỏ các biến có hệ số tải thấp, cấu trúc nhân tố của mô hình đều phù hợp với các hệ số tải nhân tố từ 0,603 đến 0,915 (đều lớn hơn 0,5). Tiếp theo kiểm định độ tin cậy, Cronbach's Alpha, các thang đo đều đạt độ tin cậy với hệ số tin cậy từ 0,702 đến 0,950 đều thỏa mãn theo Hair & cộng sự (2010). Trong phân tích CFA, các chỉ số về mức độ phù hợp của mô hình đều thỏa mãn các tiêu chuẩn, cho thấy mô hình đề xuất phù hợp với dữ liệu khảo sát thực tế, cụ thể là: CMIN/df=1.595 (<3); TLI=0,946 (>0,9); GFI= 0,839 (>0,8 đạt tiêu chuẩn chấp nhận được); CFI=0,953 (>0,9); RMSEA= 0,043(<0,05).

Độ giá trị hội tụ của thang đo thỏa mãn với các hệ số tin cậy tổng hợp từ 0,759 đến 0,944 (đều >0,6) và tổng phương sai trích từ 0,513 đến 0,757 (thỏa mãn  $\geq 0,5$ ) (Bảng 1). Các tên, khái niệm được mã hóa trong bảng như sau: AFF=Cảm xúc với thay đổi; CAP= Nhận thức về sự phù hợp của thay đổi; CMS= Nhận thức về sự ủng hộ của lãnh đạo; CEF= Nhận thức về khả năng thực hiện thay đổi; CVA= Nhận thức về lợi ích phải đánh đổi; Task\_P= Hiệu suất công việc theo nhiệm vụ; Text\_P= Hiệu suất công việc theo ngữ cảnh; B\_P= Hành vi cản trở công việc. Độ giá trị phân biệt của các nhân tố cũng phù hợp khi phương sai trích trung bình (AVE) đều lớn hơn phương sai riêng lớn nhất (MSV) và phương sai trích trung bình cũng lớn hơn bình phương hệ số tương quan giữa các khái niệm.

**Bảng 1: Thang đo các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu**

Các thang đo	Hệ số tải nhân tố chuẩn hóa
<i>Cảm xúc với thay đổi - AFF (CR=0,837, AVE=0,570)</i>	
Tôi thích sự thay đổi này	0,868
Tôi rất mong chờ sự thay đổi này của tổ chức	0,816
Tôi thấy hào hứng về sự thay đổi này	0,803
Tôi thấy lo lắng về thay đổi này	0,603
<i>Nhận thức về lợi ích bị đánh đổi - CVA (CR=0,903, AVE=0,757)</i>	
Tương lai công việc của tôi sẽ bị hạn chế bởi sự thay đổi này	0,882
Thay đổi này sẽ phá vỡ nhiều mối quan hệ mà tôi đã phát triển	0,870
Tôi lo lắng sẽ mất một số quyền lợi của mình khi thay đổi này diễn ra	0,832
<i>Nhận thức về sự phù hợp - CAP (CR= 0,869, AVE= 0,626)</i>	
Thay đổi này được thực hiện là có lý do hợp lý	0,884
Sự thay đổi này sẽ cải thiện hiệu lực tổng thể của tổ chức của chúng tôi	0,847
Sẽ có giá trị với tôi nếu công ty đi theo sự thay đổi này	0,769

Tôi nghĩ rằng công ty sẽ có lợi từ sự thay đổi này	0,718
<i>Nhận thức về khả năng thực hiện - CEF (CR=0,802, AVE=0,577)</i>	
Tôi có các kỹ năng cần thiết để thực hiện thay đổi này	0,845
Tôi có thể học mọi thứ mà sẽ được yêu cầu khi thay đổi này diễn ra	0,794
Kinh nghiệm quá khứ của tôi sẽ giúp tôi làm việc thành công sau thay đổi	0,647
<i>Nhận thức về sự ủng hộ của lãnh đạo - CMS (CR= 0,807, AVE=0,515)</i>	
Các lãnh đạo cấp cao đã khuyến khích nắm lấy sự thay đổi này	0,828
Những người có quyền ra quyết định cao nhất đều ủng hộ thay đổi này	0,793
Hầu hết lãnh đạo cấp cao của tổ chức cam kết với sự thay đổi này	0,719
<i>Hiệu suất công việc theo nhiệm vụ – Task_P (CR=0,914, AVE=0,728)</i>	
Tôi có thể thực hiện tốt công việc của mình với sự cố gắng và thời gian ít nhất	0,938
Tôi luôn sắp đặt thứ tự ưu tiên trong các công việc của mình	0,912
Tôi luôn hiểu rõ những kết quả công việc mà tôi cần đạt được	0,796
Tôi luôn lập kế hoạch làm việc của mình và hoàn thành đúng thời hạn	0,644
<i>Hiệu suất công việc theo ngữ cảnh – Text_P (CR=0,944, AVE=0,739)</i>	
Khi cần thiết tôi luôn nhận thêm những nhiệm vụ có tính thách thức	0,915
Tôi luôn cập nhật các kỹ năng mới trong quá trình làm việc	0,862
Tôi luôn cập nhật các kiến thức mới trong quá trình làm việc	0,862
Tôi luôn tìm kiếm các giải pháp sáng tạo trong quá trình làm việc	0,852
Tôi đã đảm nhiệm thêm các trách nhiệm trong công việc	0,829
Tôi chủ động bắt đầu thực hiện các nhiệm vụ mới ngay khi nhiệm vụ cũ đã hoàn thành	0,825
<i>Hành vi cản trở công việc – B_P (CR=0,759, AVE=0,513)</i>	
Tôi hay phàn nàn với các đồng nghiệp về những khía cạnh tiêu cực trong công việc	0,802
Tôi hay tập trung vào các khía cạnh tiêu cực trong công việc, thay vì các mặt tích cực	0,720
Tôi hay nói với người bên ngoài công ty về những khía cạnh tiêu cực trong công việc của mình	0,715

**Bảng 2: Độ giá trị phân biệt của các thang đo kết quả**

	MSV	B_P	Text_P	Task_P	AFF	CAP	CMS	CVA	CEF
B_P	0,248	0,716							
Text_P	0,270	0,316	0,859						
Task_P	0,270	0,439	0,520	0,853					
AFF	0,295	0,169	0,290	0,449	0,755				
CAP	0,406	0,418	0,484	0,499	0,543	0,791			
CMS	0,334	0,352	0,327	0,485	0,402	0,576	0,718		
CVA	0,315	0,467	0,338	0,337	0,352	0,561	0,493	0,870	
CEF	0,406	0,498	0,417	0,430	0,469	0,637	0,578	0,550	0,760

#### 4.2. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Các chỉ số phù hợp của mô hình cấu trúc đều đáp ứng yêu cầu (Hair & cộng sự, 2010), cụ thể: CMIN/df=1,599 (<0,3); TLI=0,955 (>0,9); CFI=0,955 (>0,9); p=0,000 (<0,005); RMSEA= 0,05; GFI=0,842. Về các giả thuyết nghiên cứu có 9 trong số tổng số 15 giả thuyết đề xuất được ủng hộ (p<0,05), 6 giả thuyết bị bác bỏ (p>0,05).

Nhóm giả thuyết H1 phản ánh tác động của nhận thức về sự phù hợp của thay đổi với hiệu suất công việc theo nhiệm vụ, hiệu suất công việc theo ngữ cảnh và hành vi cản trở công việc. Tất cả các giả thuyết trong nhóm H1 đều được ủng hộ, pvalue nhận các giá trị lần lượt 0,009; 0,004 và 0,026. Điều này cho thấy nhận thức về sự phù hợp của thay đổi có tác động tích cực đến hiệu suất công việc của cá nhân xét về cả hiệu suất thực hiện theo nhiệm vụ và hiệu suất thực hiện theo ngữ cảnh. Trong đó, tác động của nhận thức về sự phù hợp của thay đổi với hiệu suất công việc theo ngữ cảnh là mạnh nhất ( $\beta=0,303$ ). Tương tự thế với nhóm H3,

khi nhận thức về khả năng thực hiện thay đổi của cá nhân tăng lên thì hiệu suất công việc của cá nhân cũng tăng lên, đặc biệt là hiệu suất thực hiện theo bối cảnh ( $\beta=0,345$ ). Bên cạnh đó, khi nhân viên cảm thấy tự tin với thay đổi, thực hiện thay đổi dễ dàng thì một cách tự nhiên sẽ làm giảm các hành vi tiêu cực với tổ chức hay các hành vi cản trở công việc ( $\beta=0,25$ ). Hành vi gây cản trở công việc hay hành vi tiêu cực cho tổ chức là biến phụ định đã được mã hóa lại cho cùng chiều với thang đo sẵn sàng cho thay đổi. Giả thuyết về mối quan hệ giữa nhận thức về khả năng thực hiện thay đổi và hiệu suất công việc theo nhiệm vụ không được ủng hộ. Với nhóm giả thuyết H2, sự ủng hộ của lãnh đạo có thể tác động làm tăng hiệu suất công việc theo nhiệm vụ ( $\beta=0,337$ ,  $p=0,002<0,005$ ). Mối quan hệ giữa sự ủng hộ của lãnh đạo với hiệu suất công việc theo nhiệm vụ và hành vi cản trở công việc không được ủng hộ. Nhóm giả thuyết H4 chỉ có 1 giả thuyết H4c được chấp nhận ( $\beta=0,172$ ,  $p \text{ value} = 0,015$ ). Nhóm giả thuyết H5 đo lường mối quan hệ giữa cảm xúc với thay đổi và hiệu suất công việc. Trong đó, cảm xúc với thay đổi tác động đáng kể lên hiệu suất công việc theo nhiệm vụ và hành vi cản trở công việc ( $\beta=0,197$ ) và ( $\beta=0,12$ ). Trong giả thuyết được kiểm chứng, tác động của nhận thức về khả năng thực hiện với hiệu suất công việc theo bối cảnh là mạnh nhất, thấp nhất là tác động của cảm xúc về thay đổi và hiệu suất công việc. Sự biến thiên mức độ sẵn sàng cho thay đổi của cá nhân giải thích (thông qua 5 thành tố nhận thức và cảm xúc) giải thích được 43,6% sự thay đổi về hiệu suất công việc theo ngữ cảnh, 51,7% hiệu suất công việc theo nhiệm vụ và 42,8% hành vi cản trở công việc.

**Bảng 3: Kết quả kiểm định các giả thuyết**

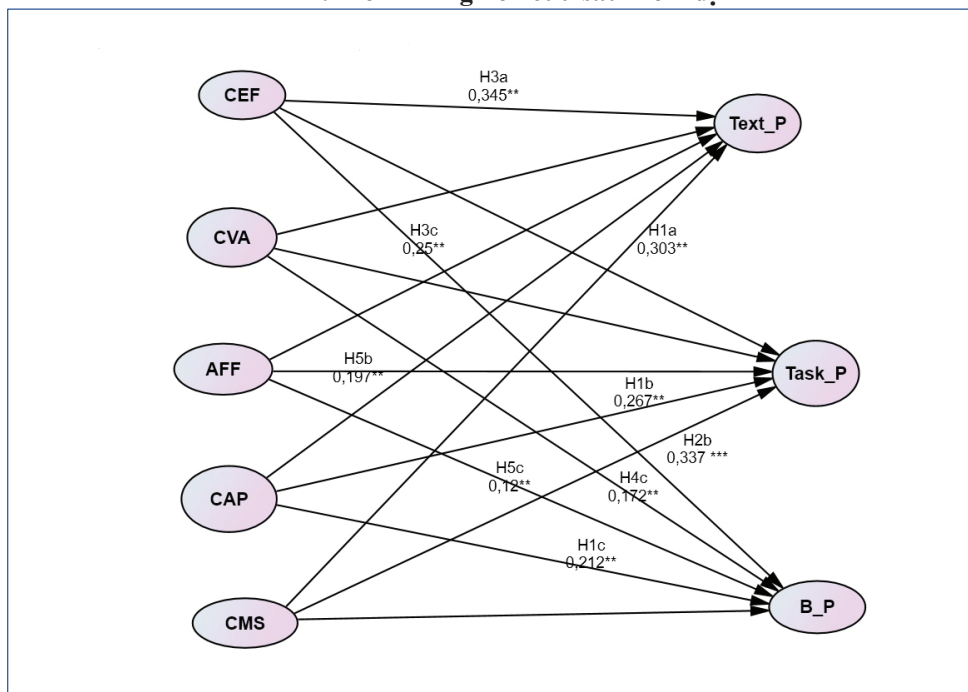
Giả thuyết	Quan hệ	Ước lượng chuẩn hóa	p	Kết quả kiểm định
H1a	Sự phù hợp của thay đổi → Hiệu suất theo bối cảnh	0,303	0,004	Chấp nhận
H1b	Sự phù hợp của thay đổi → Hiệu suất theo nhiệm vụ	0,267	0,009	Chấp nhận
H1c	Sự phù hợp của thay đổi → Hành vi cản trở công việc	0,212	0,026	Chấp nhận
H2a	Sự ủng hộ của lãnh đạo với thay đổi → Hiệu suất theo bối cảnh	0,089	0,42	Bác bỏ
H2b	Sự ủng hộ của lãnh đạo với thay đổi → Hiệu suất theo nhiệm vụ	0,337	0,002	Chấp nhận
H2c	Sự ủng hộ của lãnh đạo với thay đổi → Hành vi cản trở công việc	0,11	0,273	Bác bỏ
H3a	Khả năng thực hiện thay đổi → Hiệu suất theo bối cảnh	0,345	0,012	Chấp nhận
H3b	Khả năng thực hiện thay đổi → Hiệu suất theo nhiệm vụ	0,197	0,145	Bác bỏ
H3c	Khả năng thực hiện thay đổi → Hành vi cản trở công việc	0,25	0,046	Chấp nhận
H4a	Lợi ích bị đánh đổi → Hiệu suất theo ngữ cảnh	0,055	0,476	Bác bỏ
H4b	Lợi ích bị đánh đổi → Hiệu suất theo nhiệm vụ	0,008	0,916	Bác bỏ
H4c	Lợi ích bị đánh đổi → Hành vi cản trở công việc	0,172	0,015	Chấp nhận
H5a	Cảm xúc với thay đổi → Hiệu suất theo Bối cảnh	0,056	0,423	Bác bỏ
H5b	Cảm xúc với thay đổi → Hiệu suất theo nhiệm vụ	0,197	0,004	Chấp nhận
H5c	Cảm xúc với thay đổi → Hành vi cản trở công việc	0,12	0,05	Chấp nhận

#### 4.3. Thảo luận kết quả

Trước đây, nghiên cứu của Holt & cộng sự (2007) kế thừa quan điểm của Armenakis & cộng sự (1993) về sẵn sàng của cá nhân cho thay đổi tổ chức và đã xây dựng thang đo về sự sẵn sàng cho thay đổi gồm có 4 thành phần phản ánh nhận thức của cá nhân đối với thay đổi. Nhưng các phân tích của Metselaar (1997), Wanberg & Banas (2000), Rafferty & cộng sự (2013), Le Thi Hoai Thu (2022) đã cho thấy việc bổ sung thêm nhân tố cảm xúc trong đo lường sự sẵn sàng cho thay đổi là phù hợp. Bộ thang đo cảm xúc với thay đổi này cũng đã được nghiên cứu chứng minh là có độ tin cậy và phù hợp để đo lường sự sẵn sàng cho thay đổi. Các phân tích EFA và CFA với chỉ số độ phù hợp của mô hình ( $CFI>0,9$ ) và tính phân biệt và hội tụ của các quan sát đã cho thấy 3 quan sát của thang đo cảm xúc với thay đổi là khác biệt so với các thang đo về nhận thức theo Holt & cộng sự (2007).

Nghiên cứu này đã xem xét mối quan hệ giữa sẵn sàng cho thay đổi và hiệu suất công việc của cá nhân trên nhiều phương diện thể hiện sự sẵn sàng cho thay đổi và cả 3 phương diện thể hiện của hiệu suất công việc. Đây là góc nhìn khá mới mẻ trong nghiên cứu. Việc xem xét hiệu suất công việc dưới cả 3 khía cạnh (nhiệm vụ, ngữ cảnh và hành vi) đã được nhiều nghiên cứu thực hiện như Viswesvaran & Ones (2000),

Hình 2: Mô hình nghiên cứu sau kiểm định



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

Cheng-Liang & Hwang (2014), Shahzadi & cộng sự (2014), Habeeb (2020). Tuy nhiên xem xét hiệu suất công việc trong bối cảnh tổ chức có thay đổi và đánh giá tác động của sự sẵn sàng cho thay đổi với cả 3 khía cạnh phản ánh hiệu suất công việc thì vẫn là một hướng nghiên cứu mới. Vì thế có thể hiểu được một số giả thuyết đặt ra không được ủng hộ.

Các thành phần của sự sẵn sàng cho thay đổi tác động khác nhau đối với các khía cạnh đo lường hiệu suất công việc. Với nhóm H1, các thay đổi về công nghệ thường liên quan đến áp dụng kiến thức và kỹ năng mới vì thế khi cá nhân nhận thức được sự thay đổi của tổ chức là cần thiết, là mục tiêu của tổ chức thì hiệu suất công việc của họ sẽ tăng lên. Tương tự thế với nhóm giả thuyết H3, theo Holt & cộng sự (2007), sự sẵn sàng của cá nhân với thay đổi tổ chức thể hiện thông qua việc cá nhân cảm thấy tự tin khi thực hiện thay đổi, nhất là với những thay đổi về công nghệ. Dauda & Akingbade (2011) xác nhận trong công trình của mình rằng thay đổi về công nghệ trong tổ chức có tác động mạnh đến các kỹ năng của nhân viên từ đó làm tác động đến hiệu suất công việc. Vì thế, nếu người nhân viên cảm thấy họ tự tin với những thay đổi mới của công ty thì hiệu suất công việc của họ sẽ tăng lên, nói cách khác sự sẵn sàng tăng lên có thể tác động tích cực đến hiệu suất công việc theo bối cảnh của nhân viên. Mặc dù còn một số giả thuyết chưa được chấp nhận, nghiên cứu vẫn có ý nghĩa khi cho thấy sự sẵn sàng cho thay đổi có tác động đến hiệu suất công việc theo cả 3 khía cạnh hiệu suất theo ngữ cảnh ( $R^2=0,436$ ), theo nhiệm vụ ( $R^2=0,517$ ) và theo hành vi ( $R^2=0,428$ ), từ đó khẳng định đề xuất của Rafferty & cộng sự (2013) xem hiệu suất công việc như là kết quả của sự sẵn sàng thay đổi là có cơ sở.

### 5. Kết luận và hàm ý

Các kết quả nghiên cứu đã hoàn thiện và mở rộng thang đo về sự sẵn sàng của cá nhân với thay đổi tổ chức, nhân tố cảm xúc đã được bổ sung để đo lường sự sẵn sàng cho thay đổi. Kết quả kiểm định xác nhận sự sẵn sàng cho thay đổi được đo lường với cả thành tố cảm xúc và thành tố nhận thức là hoàn toàn phù hợp. Ngoài ra, nghiên cứu cũng khẳng định sự sẵn sàng cho thay đổi là một trạng thái tâm lý độc lập, đầu ra của sự sẵn sàng cho thay đổi là hiệu suất công việc ở cả ba khía cạnh đo lường hiệu suất. Nhận thức về sự phù hợp của thay đổi là nhân tố có tác động đáng kể nhất và với cả ba thành phần của hiệu suất công việc.

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy, sự sẵn sàng của cá nhân là một nhân tố quan trọng nên được phát triển và củng cố khi tổ chức có thay đổi. Điều này gợi ý một số kiến nghị cho các nhà quản lý tại các doanh nghiệp đang thực hiện thay đổi không chỉ về công nghệ. Theo đó, làm cho người lao động cảm thấy thay đổi là phù hợp, thể hiện rõ sự ủng hộ của lãnh đạo, tạo ra sự tự tin của cá nhân khi thực hiện thay đổi và cân bằng lợi



---

ích phải đánh đổi của cá nhân và lợi ích của thay đổi là tiền đề để xuất hiện các kết quả tích cực như tăng hiệu suất công việc và giảm thiểu các hành vi tiêu cực cản trở công việc.

Nghiên cứu này mới dừng ở việc đo lường mức độ ảnh hưởng của sự sẵn sàng về cảm xúc và nhận thức với thay đổi và hiệu suất công việc của cá nhân. Trong bối cảnh tổ chức thực hiện thay đổi, có thể có các nhân tố khác ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của cá nhân, như các nhân tố về đặc điểm cá nhân hoặc các nhân tố về bối cảnh tổ chức (Cheng-Liang & cộng sự, 2014). Vì thế một nghiên cứu đầy đủ về ảnh hưởng của các nhóm yếu tố này cùng với tác động của sự sẵn sàng cho thay đổi có thể sẽ thu được kết quả có ý nghĩa hơn trong tương lai. Hạn chế về số lượng đối tượng khảo sát cũng có thể là nguyên nhân của một số giả thuyết không được chấp nhận.

### Tài liệu tham khảo

- Allen, M. S., & McCarthy, P. J. (2016), 'Be happy in your work: The role of positive psychology in working with change and performance', *Journal of Change Management*, 16(1), 55-74.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993), 'Creating readiness for organizational change' *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Badrinarayanan, V., Rangarajan, D., Lai-Bennejean, C., Bowen, M. and Kaski, T.A. (2024), 'Digital transformation in sales organizations: antecedents of sales managers' change readiness and championing behaviors', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(13), 181-199.
- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010), 'Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents', *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 914-923.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990), 'Modeling job performance in a population of jobs', *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Cheng-Liang Yang & Mark Hwang, (2014) 'Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction', *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011), 'Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development', *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
- Dauda, Y. A., & Akingbade, W. A. (2011), 'Technological change and employee performance in selected manufacturing industry in Lagos state of Nigeri', *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(5), 32-43.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019), 'Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance', *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Gable, P. A., & Harmon-Jones, E. (2010), 'The motivational dimensional model of affect: Implications for breadth of attention, memory, and cognitive categorisation', *Cognition & Emotion*, 24, 322-337.
- Gerbert, P., Lorenz, M., Rübmann, M., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015), 'Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries', *Boston Consulting Group Report*, 9(1), 54-89.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016), 'Exploring employee engagement—A way to better business performance', *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 45S-63S.
- Habeeb, S. (2020), 'Assessment of behavior-based performance in banking and insurance sector', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1345-1371.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson New International Edition 7<sup>th</sup>, p574.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007), 'Readiness for organizational change: The systematic development of a scale', *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996), 'The challenge of innovation implementation', *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.

- 
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2014), 'Construct validity of the individual work performance questionnaire', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading change*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Lewin, K. (1947), *Field theory in social science*, New York: Harper & Row.
- Lin, C.-Y. and Huang, C.-K. (2021), 'Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction', *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423.
- Metselaar, E. E. (1997), 'Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO', *Amsterdam: Vrije Universiteit*, p187.
- Rafferty A, Nerina L. Jimmieson, Achilles A. Armenakis (2013), 'Change Readiness: A Multilevel Review', *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009), 'Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance', *Leadership & Organization development journal*, 30(2), 167-182.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014), 'Impact of employee motivation on employee performance', *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Sikh, G., & Gls, N. (2011), 'Analysis of attitudes and behaviours of employees towards organizational change', *International Journal of Human Resource Management and Research*, 1(1), 1-13.
- Thu, L.H.T. (2022), 'Cảm nhận về công bằng tổ chức và sự ủng hộ của cá nhân đối với thay đổi của tổ chức: Vai trò trung gian của sự sẵn sàng cho thay đổi', *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 302(2), 111-120.
- Tổng cục Thống kê, (2023), *Tình hình kinh tế xã hội năm 2023*, Hà Nội.
- Vakola, M (2014), 'What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change', *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995), 'Explaining development and change in organizations', *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000), 'Perspectives on models of job performance', *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000), 'Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace', *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-141.
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004), 'Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7-17.
- Weiner, B (2009), 'A theory of organizational readiness for change', *Implementation Science*, 4(67), 1-9, DOI: 10.1186/1748-5908-4-67.