

TỰ CHỦ CÔNG VIỆC CỦA ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

ĐÀO VĂN HÂN*
LÊ TRẦN PHƯỚC MAI HOÀNG**
TRẦN CHÂU HUÂN***

Bài viết nghiên cứu mục đích đánh giá thực trạng tự chủ công việc của 484 viên chức, người lao động tại các cơ sở giáo dục đại học, sử dụng phân tích thống kê mô tả, T-test, ANOVA và phân tích phương sai một chiều qua SPSS 20. Từ kết quả nghiên cứu cho thấy, mức độ tự chủ công việc của viên chức, người lao động còn thấp; mặt khác, yếu tố về trình độ công nghệ thông tin ảnh hưởng tích cực đến sự tự tin và khả năng tăng cường nguồn lực công việc còn gặp nhiều thách thức trong thực tế. Do vậy, nhóm tác giả khuyến nghị một số chính sách quản trị linh hoạt nhằm nâng cao tự chủ công việc, tối ưu hóa năng suất và thúc đẩy phát triển bền vững cho tổ chức trong tình hình mới.

Từ khóa: Tự chủ công việc; JD-R; viên chức, người lao động; cơ sở giáo dục đại học; chuyển đổi số. This study assesses job autonomy among 484 public employees and workers in higher education institutions using descriptive statistical analysis, T-test, ANOVA, and one-way variance analysis through SPSS 20. The findings indicate low job autonomy levels among public employees and workers. However, it's reassuring to note that information technology proficiency not only positively influences confidence but also enhances resource enhancement capabilities, offering a potential solution to the challenges. Based on these results, the authors propose flexible governance policies to improve job autonomy, optimize productivity, and promote sustainable organizational development in the current context.

Keywords: Job autonomy; JD-R model; public employees; workers; higher education institutions; digital transformation.

NGÀY NHẬN: 05/01/2025 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 15/02/2025 NGÀY DUYỆT: 17/3/2025

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.350.2025.1116>

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh chuyển đổi số, các tổ chức đang gặp nhiều thách thức trong việc duy trì nguồn nhân lực và tạo động lực cho nhân viên, đặc biệt là nâng cao kỹ năng công nghệ để thích nghi với những thay đổi. Việc thúc đẩy tính tự chủ trong công việc, nâng cao hiệu suất và sự hài lòng của nhân viên với tổ

chức là một trong những mối quan tâm hàng

* NCS của Trường Đại học Quốc tế, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh

** Trường Đại học Quốc tế, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh

*** Văn phòng Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh

đầu¹. Ngoài ra, trong môi trường làm việc hiện tại, nhân viên đang phải đối mặt với căng thẳng gia tăng, ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe và hiệu suất công việc². Tuy nhiên, khi nhu cầu công việc vượt quá khả năng, nhân viên có xu hướng chủ động giảm căng thẳng để bảo vệ sức khỏe và hiệu suất³. Hành động này, được gọi là tự chủ công việc⁴, thường liên quan đến việc giảm các yêu cầu công việc, ví dụ như giảm tiếp xúc với những yếu tố cản trở công việc và tăng năng lượng tích cực cũng như sự cống hiến trong công việc. Tuy có thể giúp người lao động giải quyết vấn đề tâm lý trong ngắn hạn nhưng việc giảm nhu cầu công việc có thể dẫn đến những hậu quả tiêu cực như giảm sự hài lòng, giảm gắn kết với công việc và tăng ý định nghỉ việc⁵. Như vậy, phân tích thực trạng tự chủ công việc trong một bối cảnh nghiên cứu cụ thể, từ đó đề xuất các chính sách nhằm nâng cao khả năng thích ứng với công nghệ mới là một lĩnh vực cần được nghiên cứu sâu hơn, nhất là trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ.

Tại Việt Nam, nhiều trường đại học đã chuyển đổi theo các mô hình tiên tiến như đại học số. Nhân viên tại các cơ sở giáo dục đại học, bao gồm cả giảng viên và nhân viên hành chính cần liên tục nâng cao hiệu quả làm việc và tối ưu hóa các quy trình vận hành⁶. Trong bối cảnh này, tự chủ công việc của nhân viên trở thành yếu tố then chốt. Khi nhân viên có quyền tự quyết định và quản lý công việc, không chỉ tăng cường tính sáng tạo và linh hoạt mà còn cảm thấy có trách nhiệm hơn đối với kết quả công việc được giao. Điều này góp phần nâng cao hiệu quả công việc, đóng góp tích cực vào sự phát triển chung của nhà trường và phù hợp với mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục đại học.

2. Tình hình nghiên cứu khảo sát về tự chủ công việc của đội ngũ viên chức, người lao động tại các cơ sở giáo dục đại học

Dựa trên mô hình JD-R, nghiên cứu của Tim & cộng sự⁷ đề xuất việc tự chủ công việc, bao gồm: (1) Sự tăng cường nguồn lực cấu

trúc trong công việc; (2) Việc tăng cường nguồn lực xã hội trong công việc; (3) Sự tăng cường yêu cầu công việc thách thức; (4) Sự giảm yêu cầu công việc gây cản trở. Nghiên cứu về mô hình JD-R cho thấy, tài nguyên công việc thúc đẩy đam mê công việc và từ đó dẫn đến kết quả tích cực cho tổ chức.

Bảng dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi trực tuyến (Google Form) và trực tiếp, được xây dựng dựa trên các bộ thang đo từ nghiên cứu trước đây, nhóm tác giả đã có bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 7 mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 7 (Hoàn toàn đồng ý) để đánh giá mức độ đồng ý trong từng nội dung khảo sát, với điểm trung bình tối đa là 7 và tối thiểu là 1. Qua việc thực hiện khảo sát thử với 15 - 20 người để kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha ($>0,7$) và hệ số tương quan biến tổng ($>0,3$). Quá trình thu thập dữ liệu chính thức được thực hiện từ tháng 3/2023 - 5/2024, thông qua email, mạng xã hội và các hội nghị, hội thảo; đồng thời, sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, cụ thể là mẫu thuận tiện, cho phép chọn các viên chức, người lao động tại cơ sở giáo dục đại học sẵn sàng tham gia khảo sát. Tổng cộng có 600 bảng hỏi được thu thập và có 484 mẫu đủ điều kiện phân tích. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 20, áp dụng các phương pháp như thống kê mô tả, kiểm định T-test độc lập và phân tích phương sai một chiều để đánh giá thực trạng tự chủ công việc.

Kết quả cho thấy, thống kê mô tả về đối tượng được khảo sát trong nghiên cứu bao gồm các yếu tố về giới tính, tuổi, trình độ học vấn, vị trí công việc và trình độ công nghệ thông tin. Cụ thể, số lượng nam giới (chiếm 50,8%), nữ giới (49,2%). Về độ tuổi, số người tham gia dưới 35 tuổi (38,6%), trên 35 tuổi (61,4%). Về trình độ học vấn, cử nhân (32%), thạc sĩ (50,8%), tiến sĩ, phó giáo sư và giáo sư (17,1%). Xét về vị trí công việc, nhân viên hành chính (55,8%), trong khi giảng viên, nghiên cứu viên (44,2%). Đối với trình độ công nghệ thông tin, đa phần đã được đào

tạo cơ bản (69,6%), trong khi chỉ 30,4% đã được đào tạo nâng cao về công nghệ thông tin⁸. Như vậy, sự tự chủ công việc của đội ngũ viên chức, người lao động tại các cơ sở giáo dục đại học được thể hiện ở bốn khía cạnh (xem Biểu đồ cuối bài). Để đánh giá khái quát nhất về thực trạng tự chủ công việc của viên chức, người lao động trong các cơ sở giáo dục đại học cần xem xét, đánh giá từng yếu tố cấu thành của tự chủ công việc, cụ thể:

Một là, sự tăng cường nguồn lực cấu trúc trong công việc: kết quả thống kê về yếu tố tăng cường nguồn lực cấu trúc công việc của viên chức, người lao động tại các cơ sở giáo dục đại học có sự khác biệt đáng kể giữa các nội dung. Các chỉ số trung bình đều nằm ở mức cao, thể hiện viên chức, người lao động có sự nỗ lực tích cực trong việc nâng cao năng lực cá nhân. Trong đó, nội dung “Tôi cố gắng học những kiến thức mới trong công việc” có điểm trung bình đạt mức cao nhất là 6,18 và “Tôi cố gắng phát triển những khả năng của bản thân” là 6,16. Điều này cho thấy, đã chú trọng vào việc học hỏi và phát triển kỹ năng. Trong khi đó, yếu tố “Tôi chắc chắn rằng mình đang sử dụng trọn vẹn năng lực bản thân” lại có điểm trung bình thấp nhất là 5,46, phản ánh một số viên chức, người lao động chưa cảm thấy mình đã khai thác hết tiềm năng cá nhân trong công việc.

Hai là, tăng cường nguồn lực xã hội trong công việc: phản ánh mức độ tăng cường nguồn lực xã hội trong công việc của viên chức, người lao động tại các cơ sở giáo dục đại học thông qua các chỉ số trung bình khác nhau. Kết quả cho thấy, viên chức, người lao động có xu hướng “duy trì mối quan hệ và tìm kiếm sự hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp”, tuy nhiên, mức độ chủ động trong việc tăng cường nguồn lực xã hội chưa cao. Cụ thể, nội dung “Tôi trao đổi với người quản lý trực tiếp của tôi về mong muốn được họ hướng dẫn, chia sẻ chuyên môn” đạt điểm trung bình cao nhất là 5,57, cho thấy sự mong muốn được cấp trên hỗ trợ về mặt chuyên môn là khá phổ biến. Mặt khác, yếu tố “Tôi tìm kiếm cảm hứng công việc từ người quản

lý trực tiếp của mình” lại đạt điểm trung bình thấp nhất là 5,07, đã phản ánh sự hạn chế trong việc tìm kiếm nguồn cảm hứng từ quản lý trực tiếp.

Ba là, sự tăng cường yêu cầu công việc thách thức: mức độ tăng cường yêu cầu công việc thách thức của viên chức, người lao động tại các cơ sở giáo dục đại học có xu hướng chủ động đối mặt với các thử thách trong công việc nhưng mức độ này chưa thực sự đồng đều. Với nội dung “Khi có một dự án/công việc thú vị, tôi luôn chủ động đề nghị được làm cộng tác viên của công việc/dự án đó” đạt điểm trung bình cao nhất là 5,48, phản ánh tinh thần chủ động tham gia vào các công việc, dự án của viên chức, người lao động. Ngược lại, yếu tố “Tôi thường xuyên nhận thêm nhiệm vụ ngoài giờ mặc dù tôi không được nhận khoản lương ngoài giờ” có điểm trung bình thấp nhất là 5,12, cho thấy sự hạn chế trong việc chủ động nhận thêm nhiệm vụ không được trả công.

Bốn là, sự giảm yêu cầu công việc gây cản trở: thể hiện hành vi giảm yêu cầu công việc gây cản trở của viên chức, người lao động tại các cơ sở giáo dục đại học. Những nỗ lực chủ động nhằm giảm thiểu các yếu tố gây căng thẳng và áp lực trong công việc, đặc biệt là về mặt cảm xúc và tinh thần. Điều này được thể hiện qua nội dung “Tôi cố gắng bảo đảm rằng, công việc của tôi sẽ ít bị ảnh hưởng bởi cảm xúc hơn” có điểm trung bình cao nhất là 5,62, cho thấy viên chức, người lao động rất chú trọng đến việc duy trì trạng thái cảm xúc ổn định trong công việc. Trong khi đó, yếu tố “Tôi tổ chức công việc của mình theo cách mà tôi không cần phải tập trung trong một khoảng thời gian quá dài” có điểm trung bình thấp nhất là 5,35, phản ánh việc giảm bớt sự tập trung kéo dài vẫn còn gặp nhiều thách thức.

Năm là, đánh giá về tự chủ công việc theo độ tuổi, giới tính, trình độ, vị trí công việc và trình độ công nghệ thông tin: khi chỉ xem xét khía cạnh tự chủ công việc, kết quả từ kiểm định ANOVA không cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Tuy nhiên, kết quả kiểm

định tương quan giữa trình độ công nghệ thông tin và các biểu hiện của sự tự tin trong kỹ năng sử dụng công nghệ ở viên chức, người lao động lại có sự khác biệt có ý nghĩa ($p < 0,05$). Ngược lại, kiểm định tương quan với các yếu tố như độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn và vị trí công việc không phát hiện sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Cụ thể, trong các chỉ số tự chủ công việc (sự tăng cường nguồn lực cấu trúc trong công việc), viên chức, người lao động được đào tạo chuyên sâu hơn về công nghệ thông tin có điểm trung bình là 6,12 cao hơn so với nhóm chưa được đào tạo hoặc đào tạo cơ bản về công nghệ thông tin: 5,88. Sự khác biệt này có ý nghĩa thống kê ($F = 9,131, p = 0,03$), cho thấy trình độ công nghệ thông tin có ảnh hưởng tích cực đến sự tăng cường nguồn lực cấu trúc trong công việc của viên chức, người lao động trong các cơ sở giáo dục đại học.

3. Đánh giá chung về tự chủ công việc của viên chức, người lao động trong cơ sở giáo dục đại học

Thứ nhất, viên chức, người lao động trong các cơ sở giáo dục đại học luôn có nỗ lực rõ rệt trong việc phát triển bản thân và khai thác tiềm năng cá nhân. Các chỉ số cao trong việc học hỏi và phát triển kỹ năng chứng tỏ viên chức, người lao động đang chú trọng vào việc trở nên chuyên nghiệp hơn. Tuy nhiên, chỉ số thấp hơn về việc sử dụng trọn vẹn năng lực bản thân cho thấy vẫn còn khoảng trống trong việc nhận thức và khai thác năng lực của viên chức, người lao động. Điều này gợi mở về các hàm ý chính sách quan trọng cho việc chương trình đào tạo và phát triển nhân lực trong các cơ sở giáo dục đại học hiện nay. Vì vậy, cần tăng cường các khóa học về công nghệ thông tin nhằm nâng cao kỹ năng sử dụng công nghệ cho viên chức, người lao động, giúp họ tự tin hơn trong công việc hoặc thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo về giao tiếp, quản lý thời gian và giải quyết vấn đề để họ có thể làm việc hiệu quả hơn.

Thứ hai, tăng cường nguồn lực xã hội của viên chức, người lao động. Mặc dù có sự chủ động trong việc trao đổi với quản lý nhưng

mức độ tìm kiếm cảm hứng từ họ lại thấp hơn. Vì vậy, các nhà quản trị nhân lực trong các cơ sở giáo dục đại học nên có các chính sách để tạo điều kiện cho viên chức, người lao động có thể dễ dàng trao đổi ý kiến và đề xuất với nhà quản lý để họ cảm thấy được lắng nghe và tham gia vào quyết định.

Thứ ba, viên chức, người lao động có xu hướng chủ động tham gia vào các dự án nhưng sự chủ động trong việc nhận thêm nhiệm vụ ngoài giờ còn hạn chế. Điều này cho thấy, mặc dù viên chức, người lao động muốn đối mặt với thách thức nhưng có thể do cân nhắc giữa khối lượng công việc và phần thưởng không tương xứng. Vì vậy, cần có chính sách khuyến khích để viên chức, người lao động có thể thoải mái hơn trong việc nhận thêm nhiệm vụ. Bên cạnh đó, các nhà quản lý có thể chú trọng cung cấp cho viên chức, người lao động những dự án thách thức, giúp họ cảm thấy có động lực và hào hứng hơn trong công việc hoặc tạo nhiều không gian cho viên chức, người lao động thử nghiệm các ý tưởng mới mà không sợ bị phê phán, từ đó nâng cao tinh thần tự chủ trong công việc nhiều hơn.

Thứ tư, nỗ lực để giảm thiểu áp lực công việc và ảnh hưởng tiêu cực từ cảm xúc là xu hướng cơ bản của viên chức, người lao động khi đối mặt với áp lực trong công việc, đặc biệt là trong bối cảnh chuyển đổi số. Tuy nhiên, việc tổ chức công việc để giảm thiểu tập trung kéo dài vẫn là một thách thức lớn. Vấn đề này cho thấy, cần có các giải pháp quản lý thời gian hiệu quả hơn để hỗ trợ viên chức, người lao động trong việc giảm thiểu căng thẳng. Chẳng hạn, tổ chức nhiều hơn các hoạt động giải trí, chăm sóc tinh thần, cải thiện mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo.

Thứ năm, sự khác biệt rõ rệt giữa viên chức, người lao động có trình độ công nghệ thông tin cao và thấp về mức độ tự chủ công việc. Theo đó, viên chức, người lao động được đào tạo nâng cao về công nghệ thông tin có sự tự chủ công việc cao hơn. Kết quả này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nâng

cao kỹ năng công nghệ thông tin cho viên chức, người lao động để cải thiện tự chủ công việc hiệu quả hơn.

4. Kết luận

Qua kết quả nghiên cứu cho thấy, việc nâng cao tự chủ công việc cho viên chức, người lao động trong các cơ sở giáo dục đại học là một quá trình toàn diện, đòi hỏi sự phối hợp giữa các chính sách phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ kỹ thuật. Các cơ sở giáo dục đại học cần chủ động xây dựng và thực hiện các giải pháp này để không chỉ nâng cao hiệu quả công việc mà còn tạo ra một môi trường làm việc hạnh phúc và sáng tạo cho viên chức, người lao động. Bài viết đánh giá thực trạng về tự chủ công việc của viên chức, người lao động thông qua phương pháp nghiên cứu định lượng với kỹ thuật phân tích thống kê mô tả; qua việc xem xét, đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới tự chủ công việc của viên chức, người lao động trong các cơ sở giáo dục đại học. Trong thời gian tới, cần mở rộng phạm vi nghiên cứu bao gồm nhiều tổ chức và địa điểm, địa lý khác nhau sẽ giúp việc tổng quát hóa kết quả và thúc đẩy sự phát triển của các giải pháp đề xuất trong bài viết này được thực hiện một cách hiệu quả và toàn diện hơn. □

Chú thích:

1. Adiazmil AS, Hidayat M, Basuil DA (2024).

Strategic Human Resource Planning in the Era of Digital Transformation Perencanaan Strategis Sumber Daya Manusia di Era Transformasi Digital. Manag Stud Bus J. 2024;1(1):130-7.

2. Kılıç C. (2023). *Organizational Stress and Performance From the Perspective of Technological Developments. İnsan ve Toplum Bilim Araştırmaları Derg. 2023;12(4):2323 - 43.*

3. LePine JA, Podsakoff NP, LePine MA (2005). *A meta-analytic test of the challenge Stressor-hindrancer stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among Stressors and performance. Acad Manag J. 2005;48(5):764-75.*

4. Tims M, Bakker AB (2010). *Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. SA J Ind Psychol. 2010;36(2):1-9.*

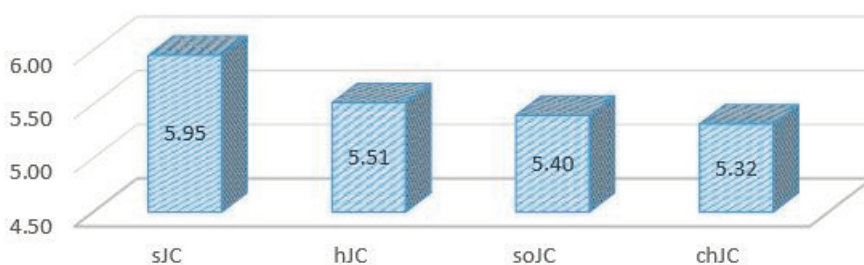
5. Rudolph CW, Katz IM, Lavigne KN, Zacher H (2017). *Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. J Vocat Behav. 2017;102:112-38.*

6. Hoang KCG, Tran LTH, Mac TTD (2023). *Chuyển đổi số cơ sở giáo dục đại học nhìn từ mô hình trường thành số: Nghiên cứu trường hợp Trường Đại học Kinh tế - Luật. Sci Technol Dev J - Econ - Law Manag. 2023;7(2):4355-70.*

7. Tims M, Bakker AB, Derks D (2012). *Development and validation of the job crafting scale. J Vocat Behav. 2012 Feb;80(1):173-86.*

8. Số liệu tính toán của nhóm tác giả thực hiện từ tháng 3/2023 - 5/2024.

Biểu đồ: Các yếu tố tự chủ công việc của viên chức, người lao động



Ghi chú: sJC (Sự tăng cường nguồn lực cấu trúc trong công việc); hJC (Sự giảm yêu cầu công việc gây cản trở); soJC (Việc tăng cường nguồn lực xã hội trong công việc); chJC (Sự tăng cường yêu cầu công việc thách thức)

Nguồn: Dữ liệu được xử lý bởi tác giả, năm 2024.