

Văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm điện tử tại TP. Hồ Chí Minh

TRỊNH THÙY ANH

Trường Đại học Mở TP.HCM – thuyanh@ou.edu.vn

PHAN TƯỜNG VI

Trường Đại học Mở TP.HCM – phantuongvi@gmail.com

Ngày nhận:

13/05/2016

Ngày nhận lại:

26/02/2017

Ngày duyệt đăng:

28/02/2017

Mã số:

0516-M14-V07

Nghiên cứu xem xét tác động của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp tại TP.HCM. Tác giả thu thập 200 mẫu phỏng vấn các nhà quản lý, nhân viên hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh các sản phẩm điện tử, sau đó tiến hành nghiên cứu định lượng thông qua phân tích nhân tố, tương quan và hồi quy. Kết quả cho thấy các yếu tố văn hóa doanh nghiệp được thể hiện thông qua: Đào tạo và phát triển; Khen thưởng và sự công nhận; Bầu không khí và môi trường làm việc; Chính sách quản trị và định hướng tương lai. Bên cạnh đó, tồn tại mối quan hệ thuận chiều giữa các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng của nhân viên, từ đó tác động thuận chiều đến sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị đối với các nhà lãnh đạo, đó là: Cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp tốt để gia tăng sự hài lòng của nhân viên, nhờ đó khuyến khích nhân viên cam kết gắn bó với tổ chức.

Abstract

Từ khóa:

Văn hóa doanh nghiệp; Sự hài lòng; Cam kết gắn bó.

Keywords:

Corporate culture; Employee satisfaction; Organizational commitment.

This article analyzes the effects of different constructs of corporate culture on employee satisfaction and organizational commitment. 200 interview responses collected from managers and employees working in HCMC-based electronic trading enterprises are used for exploratory factor, correlation, and regression analyses. The results indicate that the five factors of corporate culture comprise training and development, rewards and recognition, working environment, policies, and future orientations, which are found to have positive effects on employee satisfaction and thus on organizational commitment. Several implications are accordingly proposed with a focus on bettering corporate culture and promoting organizational commitment.

1. Giới thiệu

Nguồn nhân lực là tài sản quý giá, vì vậy mọi doanh nghiệp đều phải tìm cách duy trì nguồn nhân lực thật ổn định, đặc biệt là những nguồn nhân lực chủ chốt - các nhân viên có năng lực và tinh thần làm việc tích cực. Hiện tượng người lao động bỏ việc, chuyển việc làm, hoặc làm việc không gắn bó, không cam kết đã diễn ra ở nhiều doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu xoay quanh vấn đề này đã cho thấy những yếu tố như: Chế độ đãi ngộ, tiền lương, cơ hội phát triển... tác động đến sự hài lòng của nhân viên và sự trung thành, gắn bó của nhân viên với tổ chức (Aarons & Sanitzky, 2006a; Shaz & cộng sự, 2010). Bên cạnh đó, người lao động làm việc trong các tổ chức không chỉ vì tiền lương, cơ hội phát triển, mà họ còn mong muốn đạt được sự thỏa mãn các nhu cầu khác về tinh thần, tình cảm, được làm việc trong một môi trường tốt đẹp, trong một bầu không khí tích cực với những mối quan hệ thân thiện và cởi mở. Văn hóa doanh nghiệp có khả năng ảnh hưởng rất lớn đến tư tưởng, tình cảm, sự thỏa mãn và hài lòng của nhân viên với tổ chức, và từ đó tạo ra sự gắn bó giao tiếp và hiệu quả thực hiện các hoạt động trong tổ chức. Do vậy, xây dựng văn hóa doanh nghiệp là việc làm hết sức quan trọng nhằm tạo môi trường thuận lợi, giúp nhân viên cảm nhận được động viên tinh thần và gắn bó với doanh nghiệp.

Đã có một số nghiên cứu về tác động của văn hoá doanh nghiệp đến sự hài lòng của nhân viên (Aarons & Sanitzky, 2006a; Shaz & cộng sự, 2010), một số nghiên cứu khác đề cập đến tác động của văn hoá doanh nghiệp và sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức (Ricardo & Jolly, 1997; Meyer & Allen, 1991; Zain & cộng sự, 2009). Tuy nhiên, nghiên cứu về tác động của văn hoá doanh nghiệp đến sự hài lòng của nhân viên, và từ đó đến sự cam kết gắn bó của họ với tổ chức chưa được thực hiện, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm điện tử. Đây là một lĩnh vực phát triển rất mạnh giai đoạn vừa qua, thậm chí ngành điện tử còn được coi là biểu tượng của kinh tế VN khi ghi tên nước ta vào danh sách những quốc gia xuất khẩu các sản phẩm điện tử, tạo việc làm cho 500.000 lao động trong nước (Ngân Anh, 2016). Thêm vào đó, các ngành công nghệ cao có mức lương tăng cao nhất trong những năm qua nhưng lại có tỉ lệ người nghỉ việc và chuyển việc cao nhất (Thế Trần, 2016). Mặt khác, khối kinh doanh có tỉ lệ nghỉ việc cao nhất (nhóm phóng viên Zing.vn, 2016). Như vậy, một câu hỏi được đặt ra là tại sao lương cao mà nhân viên trong các ngành công nghệ cao, đặc biệt nhân viên kinh doanh trong lĩnh vực sản phẩm điện tử vẫn nghỉ việc nhiều? Liệu có phải văn hoá doanh nghiệp là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến vấn đề gắn bó giữa nhân viên và doanh nghiệp?

Việc thực hiện nghiên cứu trong một ngành công nghệ cao đang có sức phát triển mạnh, đặc biệt là lĩnh vực kinh doanh điện tử là một việc làm có ý nghĩa thực tế.

Nghiên cứu này được thực hiện để đánh giá mối tương quan giữa các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng, và mối liên quan từ sự hài lòng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên với các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm điện tử tại TP.HCM. Từ đó đưa ra gợi ý cho các nhà quản trị để xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm làm cho nhân viên hài lòng và gắn bó với tổ chức hơn. Cấu trúc bài viết gồm 6 phần: Phần 1 giới thiệu tổng quan; phần 2 cung cấp cơ sở lý thuyết và lược khảo các nghiên cứu trước đây; phần 3 đề cập đến mô hình và phương pháp nghiên cứu; phần 4 trình bày kết quả nghiên cứu; phần 5 nêu những ý kiến thảo luận về kết quả nghiên cứu; và cuối cùng là phần 6, kết luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên

Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa là một phạm trù rất đa dạng, được định nghĩa theo nhiều quan điểm và trên các góc độ khác nhau. Theo Schein (1992) thì văn hóa doanh nghiệp tạo ra môi trường và các hoạt động để thể hiện những giá trị, tôn chỉ mà doanh nghiệp theo đuổi. Văn hóa doanh nghiệp được thể hiện thông qua 3 cấp độ: Cấp độ thứ nhất là các yếu tố hữu hình biểu hiện bên ngoài như: Trang phục, văn phòng, logo, các biểu tượng, nghi thức; cấp độ thứ hai khó nhận thấy ngay được, đó là: Niềm tin, giá trị được đồng thuận, cách thức ứng xử được chấp nhận; và cấp độ thứ ba ẩn sâu trong tổ chức, đó là: Các giá định, các chuẩn mực căn bản được ngầm hiểu (Schein, 2004).

Deal và Kennedy (1982) nhận định văn hóa doanh nghiệp tạo nên bản sắc cho doanh nghiệp và tác động đến tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả các thành viên. Văn hóa là một tập hợp những đặc điểm nổi bật tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp với nhau (Hofstede, 1991; Robbins & cộng sự, 2010). Tương tự, Robbins và Decenzo (2012) định nghĩa văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống quy luật chung được các thành viên chấp nhận và hành xử để tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp.

Luthans (2002) cho rằng văn hóa doanh nghiệp bao gồm các chuẩn mực đạo đức, hệ thống giá trị niềm tin và bầu không khí môi trường làm việc của tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp được xem là một quan điểm có sức thuyết phục và mô tả về môi trường làm việc

của doanh nghiệp (Saeed & Hassan, 2000). Văn hóa doanh nghiệp được xem là một nền tảng (bao gồm các giá trị, niềm tin, thái độ, chuẩn mực, hành vi của mọi người trong doanh nghiệp) cũng như sự kì vọng của họ, và được chia sẻ giữa mọi người trong một tổ chức (Greenberg & Baron, 2007; Greenberg, 2012).

Có thể thấy văn hóa doanh nghiệp được nhìn nhận thông qua nhiều khía cạnh khác nhau, vô hình và rất khó đo lường. Ở VN, Đỗ Thụy Lan Hương (2008) cho rằng văn hóa doanh nghiệp được thể hiện thông qua giao tiếp, làm việc nhóm, các chính sách và khả năng thích ứng với sự thay đổi. Dương Quốc Thắng (2010) lại cho rằng văn hóa doanh nghiệp khích lệ nghị lực và ý chí của các thành viên trong doanh nghiệp và hướng tinh thần đó vào việc phấn đấu cho mục đích của doanh nghiệp.

Sự hài lòng của nhân viên

Theo Fink (1992), sự hài lòng của nhân viên được hiểu là cảm giác vui vẻ với kết quả nhận được từ tổ chức so với sự mong đợi của nhân viên về chất lượng công việc, mối quan hệ và môi trường làm việc. Sự hài lòng của nhân viên là nhờ sự đáp ứng từ phía doanh nghiệp so với mong đợi của nhân viên, từ đó nhân viên sẽ tận tâm, trung thành, quảng bá truyền thông cho thương hiệu, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp (Bradley & Roberts, 2004).

Sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức

Mowday và cộng sự (1982) định nghĩa cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức là sức mạnh của sự hợp nhất cá nhân với tổ chức và tham gia tích cực trong tổ chức. Những nhân viên thể hiện mức độ cam kết cao với tổ chức sẽ hài lòng hơn với công việc của họ, sẽ rất ít khi từ chối trách nhiệm công việc cũng như rời bỏ tổ chức.

Cam kết gắn bó với tổ chức có một vị trí quan trọng trong việc nghiên cứu hành vi tổ chức, trở thành mối quan tâm của các nhà lãnh đạo và được lan rộng trong các doanh nghiệp hiện nay (Meyer, 1988).

Meyer và Allen (1991) cũng đã đưa ra định nghĩa cam kết gắn bó với tổ chức là một trạng thái tâm lí thể hiện mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, một lời hứa với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định là thành viên của tổ chức. Cam kết của các cá nhân với tổ chức thể hiện ý thức cam kết với công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức (Meyer & cộng sự, 2002).

2.2. Các nghiên cứu trước đây

Các nghiên cứu của Ricardo và Jolly (1997), Meyer và Allen (1991) đã lập luận và

kiểm chứng thực tiễn rằng: Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức. Ricardo và Jolly (2003) cho rằng văn hóa doanh nghiệp được đo lường bởi 8 yếu tố, gồm: (1) Giao tiếp trong tổ chức; (2) đào tạo và phát triển; (3) phần thưởng và sự công nhận; (4) hiệu quả của việc ra quyết định; (5) chấp nhận rủi ro để sáng tạo và cải tiến; (6) định hướng về kế hoạch tương lai; (7) làm việc nhóm; và (8) sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Các yếu tố này thể hiện cho văn hóa doanh nghiệp ở cấp độ thứ nhất và thứ hai theo quan điểm của Schein (2004).

Zain và cộng sự (2009) nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó trong tổ chức tại 190 doanh nghiệp ở Malaysia và đã tìm thấy chỉ có bốn yếu tố ảnh hưởng, gồm: (1) Giao tiếp trong tổ chức; (2) làm việc nhóm; (3) đào tạo và phát triển; và (4) khen thưởng và sự công nhận tác động đến sự cam kết gắn bó của người lao động với tổ chức. Shah và cộng sự (2012) cho rằng văn hóa doanh nghiệp (biểu hiện thông qua các yếu tố: (1) Định hướng con người; (2) giao tiếp trong tổ chức; (3) định hướng làm việc nhóm; (4) bầu không khí làm việc; và (5) chấp nhận rủi ro để sáng tạo) có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc và tác động đến sự cam kết gắn bó với tổ chức.

Aarons và Sawitzky (2006a), Shah và cộng sự (2010) đã nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến thái độ làm việc và tỉ lệ chuyển việc của nhân viên và kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa doanh nghiệp là thành tố quan trọng bởi vì niềm tin và sự chia sẻ sẽ ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động, hành vi và phản ứng cảm xúc tại nơi làm việc. Bầu không khí làm việc liên quan đến thái độ đối với tổ chức và bao gồm cả thái độ làm việc (Aarons & Sawitzky, 2006a; Aarons & Sawitzky, 2006b) cũng như hành vi của nhân viên có đóng góp cho sự thành công hay thất bại của một tổ chức (Ashkanasy & cộng sự, 2006). Các nghiên cứu đều cho thấy văn hóa doanh nghiệp được thể hiện thông qua bầu không khí làm việc, môi trường, niềm tin và thái độ giữa các đồng nghiệp, các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, sẽ đem đến sự hài lòng và nhân viên sẽ gắn bó lâu dài với tổ chức.

Ở VN, Đỗ Thụy Lan Hương (2008) nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp ở TP.HCM dựa trên mô hình nghiên cứu của Ricardo và Jolly (2003) với 8 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp như đã nói ở trên. Từ 8 khía cạnh đã được nghiên cứu, kết quả phân tích cho thấy có 5 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp thực sự tác động đến mức độ hài lòng trong công việc, sự hăng hái, yêu thích công việc, ý thức làm việc tận tâm hơn, từ đó

tác động tích cực đến sự cam kết trong tổ chức. 5 khía cạnh đó là: (1) Đào tạo và phát triển; (2) chấp nhận rủi ro sáng tạo và cải tiến; (3) sự công bằng và nhất quán trong các chính sách; (4) định hướng về kế hoạch tương lai; và cuối cùng là (5) giao tiếp trong tổ chức. Tác giả Trương Hoàng Lâm (2012) đã kết luận có 7 yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên trong tổ chức, gồm: (1) Giao tiếp trong tổ chức; (2) đào tạo và phát triển; (3) phần thưởng và sự công nhận; (4) chấp nhận rủi ro do sáng tạo và cải tiến; (5) làm việc nhóm; (6) sự công bằng và nhất quán các chính sách quản trị; và (7) hiệu quả trong việc ra quyết định.

3. Mô hình và phương pháp nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu

Giao tiếp tích cực trong doanh nghiệp là việc cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời, khuyến khích trao đổi và tương tác trong doanh nghiệp (Ricardo & Jolly, 2003; Zain & cộng sự, 2009; Shah & cộng sự, 2012). Martin và Coetzee (2007) kết luận có sự tác động của văn hoá doanh nghiệp (trong đó bao gồm giao tiếp tích cực) đến sự hài lòng của nhân viên. Tsai (2011) cũng tìm thấy vai trò tác động của giao tiếp, sự tương tác trong tổ chức đến sự hài lòng của nhân viên. Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H₁: Giao tiếp tích cực trong doanh nghiệp tác động thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

Đào tạo và phát triển là việc tổ chức các chương trình đào tạo, tập huấn, huấn luyện nhân viên, cũng như tạo cơ hội để nhân viên phát triển (Ricardo & Jolly, 2003; Zain & cộng sự, 2009; Đỗ Thụy Lan Hương, 2008; Trương Hoàng Lâm, 2012; Shah & cộng sự, 2012). Nghiên cứu của Martin và Coetzee (2007) chứng minh có sự liên hệ giữa văn hoá doanh nghiệp (trong đó bao gồm việc đào tạo và phát triển) đến sự hài lòng của nhân viên. Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H₂: Đào tạo và phát triển tác động thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

Khen thưởng và công nhận là một trong những thành tố tạo nên văn hoá doanh nghiệp (Ricardo & Jolly, 2003; Zain & cộng sự, 2009; Đỗ Thụy Lan Hương, 2008; Trương Hoàng Lâm, 2012; Shah & cộng sự, 2012). Theo các nghiên cứu này, khen thưởng và công nhận thể hiện ở việc doanh nghiệp có chế độ khen thưởng và ghi nhận thành tích đóng góp của mỗi nhân viên. Zhang và Li (2013) nhấn mạnh sự tác động của văn hoá

doanh nghiệp đến sự hài lòng của nhân viên. Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H₃: Khen thưởng và sự công nhận tác động thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

Bầu không khí và môi trường làm việc là một yếu tố cấu thành nên văn hoá doanh nghiệp, nó thể hiện một không khí thoải mái, hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhân viên (Aarons và Sawitzky, 2006a, 2006b). Theo Martin và Coetzee (2007) thì mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới thể hiện bầu không khí và môi trường làm việc có ảnh hưởng đến sự hài lòng của các nhân viên. Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H₄: Bầu không khí và môi trường làm việc tích cực tác động thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị thể hiện các chính sách về tiền lương, đãi ngộ (Đỗ Thụy Lan Hương, 2008; Trương Hoàng Lâm, 2012). Nghiên cứu của Martin và Coetzee (2007) cho thấy có sự tác động của chính sách quản trị đến sự hài lòng của nhân viên. Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H₅: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị tác động thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

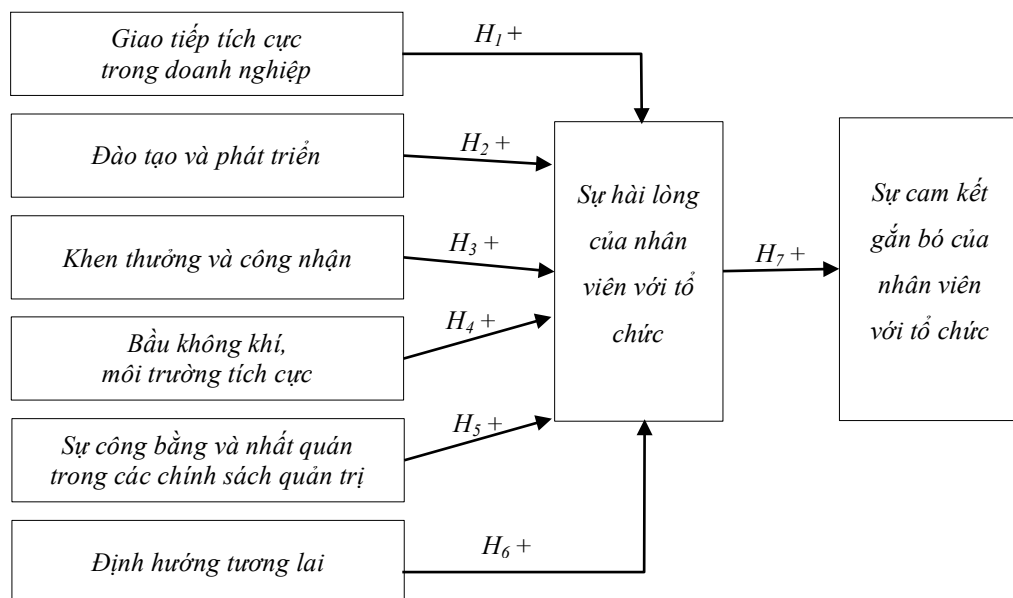
Định hướng tương lai là một trong những thành tố tạo nên văn hoá doanh nghiệp, nó thể hiện việc doanh nghiệp có định hướng chiến lược rõ ràng và các cán bộ quản lý cấp trên truyền đạt mục tiêu đến cấp dưới, để các cấp đều đồng lòng với mục tiêu chung của doanh nghiệp (Ricardo & Jolly, 2003; Đỗ Thụy Lan Hương, 2008). Theo nghiên cứu của Martin và Coetzee (2007) thì định hướng tương lai thể hiện việc truyền thông tầm nhìn, sứ mạng, chiến lược của doanh nghiệp và có ảnh hưởng đến sự hài lòng của các nhân viên. Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H₆: Định hướng rõ ràng về tương lai tác động thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

Sự hài lòng của nhân viên với tổ chức thể hiện việc nhân viên chấp nhận làm việc cho tổ chức, hài lòng, yêu thích và tự hào về tổ chức (Bradley & Robert, 2004; Shah & cộng sự, 2012). Nhiều nghiên cứu cho thấy sự hài lòng của nhân viên có tác động đến sự gắn kết của họ với tổ chức (Harter & cộng sự, 2002; Alan, 2006; Alfredo & cộng sự, 2009; Abraham, 2012; SHRM, 2016). Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H₇: Sự hài lòng của nhân viên với tổ chức tác động thuận chiều đến sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu được trình bày trong Hình 1. Mô hình hồi quy tuyến tính được xây dựng với biến phụ thuộc là sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức; sự hài lòng của nhân viên với tổ chức là biến phụ thuộc trung gian.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Thang đo

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

Bảng 1

Thang đo văn hoá doanh nghiệp, sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức

STT	Mã hoá	Thang đo	Nguồn tham khảo
<i>Giao tiếp trong doanh nghiệp</i>			
01	GT1	Các thay đổi về chính sách liên quan đến nhân viên trong doanh nghiệp đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng	Ricardo và Jolly (2003); Zain và cộng sự (2009); Shah và cộng sự (2012); Đỗ Thụy Lan Hương (2008); Trương Hoàng Lâm (2012); phỏng vấn chuyên gia.
02	GT2	Cung cấp đầy đủ thông tin để thực hiện công việc	
03	GT3	Khuyến khích tăng cường trao đổi thông tin giữa các đồng nghiệp và các bộ phận	
04	GT4	Quản lí giúp đỡ, hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn trong công việc	
<i>Đào tạo và phát triển</i>			
05	ĐT1	Được huấn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc	Ricardo và Jolly (2003); Zain và cộng sự (2009); Đỗ Thụy Lan Hương (2008); Trương Hoàng Lâm (2012); Shah và cộng sự (2012); phỏng vấn chuyên gia
06	ĐT2	Doanh nghiệp luôn tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa đào tạo	
07	ĐT3	Tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc	
08	ĐT4	Nhân viên có nhiều cơ hội để phát triển và thăng tiến công việc	
<i>Khen thưởng và công nhận</i>			
09	KT1	Doanh nghiệp thực hiện các chế độ khen thưởng đúng như cam kết với nhân viên	Ricardo và Jolly (2003); Zain và cộng sự (2009); phỏng vấn chuyên gia
10	KT2	Chính sách khen thưởng và công nhận được truyền đạt một cách rõ ràng đến người lao động	
11	KT3	Khen thưởng và công nhận dựa trên chất lượng công việc	

STT	Mã hoá	Thang đo	Nguồn tham khảo
12	KT4	Thành tích của nhân viên luôn được doanh nghiệp theo dõi đánh giá và công nhận	
<i>Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị</i>			
13	CS1	Các chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển, khen thưởng trong doanh nghiệp là công bằng	Đỗ Thụy Lan Hương (2008); Trương Hoàng Lâm (2012); phỏng vấn chuyên gia
14	CS2	Tiền lương và phân bổ thu nhập giữa các thành viên trong doanh nghiệp là công bằng	
15	CS3	Quy trình xét nâng lương hay thăng chức điều rõ ràng và minh bạch	
16	CS4	Các cấp quản lí luôn nhất quán trong việc thực thi các chính sách liên quan đến nhân viên	
<i>Định hướng tương lai</i>			
17	ĐH1	Các cấp quản lí chia sẻ thông tin về mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược của doanh nghiệp	Ricardo và Jolly (2003); Đỗ Thụy Lan Hương (2008); phỏng vấn chuyên gia
18	ĐH2	Nhân viên ủng hộ chiến lược, tầm nhìn, mục tiêu của doanh nghiệp	
19	ĐH3	Doanh nghiệp có chiến lược phát triển rõ ràng	
20	ĐH4	Các cấp quản lí luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp	
<i>Bầu không khí và môi trường làm việc</i>			
21	MT1	Nhân viên trong doanh nghiệp hòa đồng, thoải mái trao đổi với nhau để thực hiện công việc	Aarons và Sawitzky (2006a); Aarons và Sawitzky (2006b); Martin và Coetzee (2007); phỏng vấn chuyên gia
22	MT2	Nhân viên thường trò chuyện, quan tâm, chia sẻ kinh nghiệm làm việc, kinh nghiệm sống	
23	MT3	Nhân viên làm việc chuyên nghiệp, nghiêm túc	
24	MT4	Nhân viên hỗ trợ nhau hoàn thành công việc	
<i>Sự hài lòng của nhân viên với tổ chức</i>			
25	HL1	Chấp nhận làm việc tại doanh nghiệp	Bradley và Robert (2004);

STT	Mã hoá	Thang đo	Nguồn tham khảo
26	HL2	Hài lòng với các yêu cầu, nội quy, chính sách của doanh nghiệp	Shah và cộng sự (2012); phỏng vấn chuyên gia
27	HL3	Yêu thích công việc hiện tại đang làm tại doanh nghiệp	
28	HL4	Tự hào và giới thiệu với bạn bè, người thân về doanh nghiệp	
<i>Sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức</i>			
29	CK1	Nỗ lực hết mình để giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu chung	Mowday và cộng sự (1982); Ricardo và Jolly (1997); Meyer và Allen (1988); Đỗ Thụy Lan Hương (2008); Zain và cộng sự (2009); Trương Hoàng Lâm (2012); Amin (2017); phỏng vấn chuyên gia
30	CK2	Chấp nhận mọi sự phân công để có thể làm việc trong doanh nghiệp	
31	CK3	Trung thành, sẵn sàng làm việc lâu dài với doanh nghiệp	
32	CK4	Giới thiệu, mời người giỏi đến doanh nghiệp làm việc	
33	CK5	Tin tưởng vào mục tiêu phát triển của tổ chức	
34	CK6	Không có ý định rời bỏ tổ chức mặc dù có điều kiện	

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính được thực hiện với 7 chuyên gia, trong đó có 2 trưởng phòng nhân sự, 3 chuyên viên nhiều năm kinh nghiệm về nhân sự, 1 trưởng phòng và 1 phó phòng kinh doanh. Về cơ bản, các chuyên gia đều đồng ý với các thang đo được tổng hợp từ các nghiên cứu trước, chỉnh sửa cho rõ ý và dễ hiểu hơn đối với người tham gia phỏng vấn. Có 2 thang đo được thêm vào sau nghiên cứu định tính là: (1) Doanh nghiệp luôn tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa đào tạo, và (2) nhân viên hỗ trợ nhau hoàn thành công việc.

Trên cơ sở bảng câu hỏi điều chỉnh sau nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng được thực hiện với các nhân viên kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực sản phẩm điện tử. Kích thước mẫu dự kiến được xác định là 4–5 lần các biến

quan sát (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2015). Trong nghiên cứu này có tất cả 34 biến quan sát, do đó kích thước mẫu sẽ là $34 \times 5 = 170$ mẫu. Tuy nhiên, để tăng tính đại diện cho mẫu và độ tin cậy của nghiên cứu thì khảo sát được thực hiện trên 200 đối tượng là các nhân viên kinh doanh đang làm việc và có hợp đồng dài hạn tại các doanh nghiệp: FPT, Thế giới di động, Nguyễn Kim... Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được lựa chọn vì nó dễ dàng trong việc tiếp cận các đối tượng phỏng vấn và khả thi trong thu thập thông tin, đồng thời tiết kiệm thời gian và chi phí.

Khảo sát được thực hiện bằng cách phát bảng câu hỏi trực tiếp tới các nhân viên kinh doanh trong khoảng thời gian 6 tháng (từ ngày 8/10/2015 đến ngày 8/3/2016). Số phiếu phát ra là 250 phiếu, thu về được 236 phiếu. Sau khi loại ra những bảng trả lời không hợp lệ (thiếu thông tin hoặc không đúng đối tượng khảo sát) từ 236 mẫu thu về, số mẫu cuối cùng là 203 mẫu. Mẫu khảo sát có 2 giám đốc, 5 trưởng phòng và 195 người tham gia là nhân viên kinh doanh (96%). Những người phỏng vấn trong độ tuổi 18–25 là 55 người (chiếm 27,5 %), độ tuổi 26–35 là 111 người (chiếm 55,5 %), độ tuổi 36–45 là 33 người (chiếm 16,5%) và trên 45 tuổi chỉ có 1 người (chiếm 0,5%); về giới tính thì 65% là nam và 35% là nữ.

4. Kết quả nghiên cứu

Các thang đo nghiên cứu được đánh giá độ tin cậy thông qua phân tích hệ số Cronbach's Alpha. Thang đo sẽ được lựa chọn khi hệ số Cronbach's Alpha $> 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng $> 0,5$. Kết quả các thang đo đều đạt độ tin cậy cao (Bảng 2).

Bảng 2

Tóm tắt kết quả kiểm định thang đo

Khái niệm	Yếu tố	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Tổng phương sai trích	Đánh giá
Các yếu tố văn hóa doanh nghiệp	Giao tiếp trong doanh nghiệp	4	0,728	65,638%	Đạt yêu cầu
	Đào tạo và phát triển	4	0,867		
	Khen thưởng và sự công nhận	4	0,787		
	Bầu không khí và môi trường làm việc	4	0,791		
	Sự công bằng và nhất quán trong chính sách	4	0,870		

quản trị			
Định hướng tương lai	4	0,833	
Sự hài lòng của nhân viên với tổ chức	4	0,816	65,08%
Sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức	6	0,842	57%

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Phân tích nhân tố lần 1 cho thấy tất cả 24 biến quan sát thể hiện qua 6 biến độc lập có trị riêng Eigenvalue > 1 với tổng phương sai trích 65,638%. Phương pháp xoay Varimax được lựa chọn. Các biến có hệ số tải nhân tố > 0,5 mới được sử dụng để giải thích cho nhân tố.

Kết quả lần 1 ta loại đi các biến GT1, GT2, GT3, ĐT4. Các biến này có hệ số tải < 0,5. Tiếp tục phân tích nhân tố lần 2 cho trị riêng Eigenvalue > 1 với tổng phương sai trích 65,728% (đảm bảo > 50%), nhưng có sự thay đổi các nhóm biến quan sát trong các biến độc lập. Cụ thể như trong bảng phân tích nhân tố lần 2 ta có được các nhóm như sau:

Nhóm 1: Gồm 7 biến, trong đó có 4 biến ĐH1, ĐH2, ĐH3, ĐH4 thuộc thang đo định hướng về kế hoạch tương lai; và 3 biến CS2, CS3, CS4 thuộc thang đo sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị. Các nhân tố này có mối quan hệ chặt chẽ và được đặt tên nhóm là “Chính sách quản trị và định hướng tương lai”.

Nhóm 2: Gồm 5 biến KT2, KT1, KT3, KT4 (thuộc thang đo khen thưởng và sự công nhận) và xuất hiện biến CS1 (chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển và khen thưởng trong doanh nghiệp là công bằng). Điều này là hợp lý vì biến CS1 có mối liên kết chặt chẽ, và có ý nghĩa tương đồng với các biến quan sát ở thang đo khen thưởng và sự công nhận. Nhóm được đặt tên là “Khen thưởng và sự công nhận”.

Nhóm 3: Gồm 4 biến ĐT2, ĐT1, ĐT3 (thuộc thang đo đào tạo và phát triển) và xuất hiện biến GT4 (người quản lý hỗ trợ giúp đỡ nhân viên trong công việc). Điều này hợp lý vì việc quản lý hỗ trợ giúp đỡ nhân viên trong công việc có liên quan đến các biến về đào tạo. Nhóm vẫn giữ tên gọi là “Đào tạo và phát triển”.

Nhóm 4: Gồm 4 biến MT1, MT2, MT3, MT4 (thuộc thang đo bầu không khí và môi trường làm việc). Các biến này có quan hệ chặt chẽ và độ tin cậy khá cao. Nhóm vẫn giữ tên gọi là “Bầu không khí và môi trường làm việc”.

Bốn biến loại ra khỏi mô hình là GT1 (các thay đổi về chính sách liên quan đến nhân

viên được thông báo đầy đủ), GT2 (cung cấp đầy đủ thông tin để thực hiện công việc), GT3 (khuyến khích tăng cường trao đổi thông tin giữa các đồng nghiệp và các bộ phận), ĐT4 (nhân viên có nhiều cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc). Theo ý kiến các chuyên gia có kinh nghiệm làm việc lâu năm trong ngành nhân sự giải thích thì trong bối cảnh kinh doanh ở VN hiện nay, các biến này chưa thể hiện được ảnh hưởng của nó đến sự hài lòng của nhân viên. Đặc biệt, mẫu khảo sát là các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực bán lẻ các sản phẩm điện tử, điện thoại... thường là các doanh nghiệp có môi trường khá năng động, giao tiếp tốt, việc cung cấp thông tin cho nhân viên là khá tốt, nhân viên không lo ngại gì về việc được cung cấp thông tin, do vậy các yếu tố giao tiếp không có tác động đến sự hài lòng của nhân viên như các yếu tố khác như đào tạo, cơ hội phát triển, môi trường làm việc, chính sách, khen thưởng, định hướng tương lai.

Bảng 3

Kết quả phân tích nhân tố lần 2

Các nhân tố	Biến quan sát	Hệ số tải	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Đào tạo và phát triển	ĐT1	0,671	3,95	0,840
	ĐT2	0,891	4,11	0,782
	ĐT3	0,671	3,95	0,835
	GT4	0,891	3,84	0,897
Bầu không khí và môi trường làm việc	MT1	0,729	4,16	0,827
	MT2	0,809	4,09	0,855
	MT3	0,771	4,37	0,697
	MT4	0,729	3,78	1,028
Khen thưởng và sự công nhận	KT1	0,679	4,17	0,773
	KT2	0,779	4,11	0,807
	KT3	0,637	4,07	0,706
	KT4	0,624	4,27	0,698

Các nhân tố	Biến quan sát	Hệ số tải	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Chính sách quản trị và định hướng tương lai	CS2	0,523	3,73	0,791
	CS3	0,524	3,90	0,926
	CS4	0,588	3,83	0,839
	ĐH1	0,716	4,05	0,855
	ĐH2	0,720	4,01	0,780
	ĐH3	0,736	4,06	0,815
	ĐH4	0,748	3,98	0,776

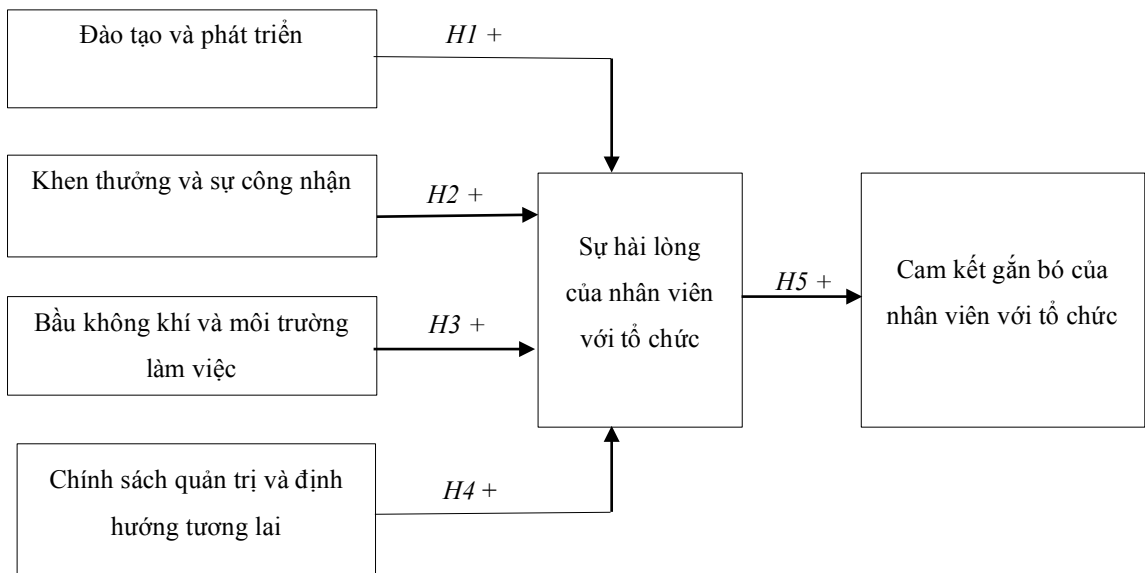
Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Thang đo sự hài lòng: Để đủ điều kiện tiến hành phân tích nhân tố, tác giả tiến hành kiểm tra hệ số KMO và Bartlett's Test. Trị số của KMO trong trường hợp này là 0,774 và có ý nghĩa thống kê (mức ý nghĩa = 0,000). Như vậy, 4 biến này có tương quan với nhau hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố. Bằng kỹ thuật phân tích EFA dùng phương pháp trích nhân tố Principal Component kết hợp với phép quay Varimax đã trích được một nhân tố duy nhất với trị riêng Eigenvalue là 2,603 và tổng phương sai trích là 65,075% (đảm bảo $\geq 50\%$). Mặt khác, hệ số tải của các biến quan sát cao từ 0,725 đến 0,873 nên tất cả các biến được chấp nhận trong thang đo.

Thang đo cam kết gắn bó: Trị số của KMO là 0,835 và có ý nghĩa thống kê (mức ý nghĩa = 0,000) cho thấy 4 biến này có tương quan với nhau hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố. Phân tích EFA trích được một nhân tố duy nhất với trị riêng Eigenvalue là 3,419 và tổng phương sai trích là 56,997% thỏa mãn điều kiện. Hệ số tải của các biến quan sát cao từ 0,678 đến 0,839 nên tất cả các biến được chấp nhận trong thang đo.

Mô hình điều chỉnh

Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's alpha và phân tích nhân tố (EFA) đã xác định được 4 nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức, gồm: “Đào tạo và phát triển”, “Khen thưởng và sự công nhận”, “Bầu không khí và môi trường làm việc”, “Chính sách quản trị và định hướng tương lai”. Do đó, mô hình được điều chỉnh lại như Hình 2.



Hình 2. Mô hình hiệu chỉnh

H₁: Đào tạo và phát triển tác động cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

H₂: Khen thưởng và sự công nhận tác động cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

H₃: Bầu không khí và môi trường làm việc tác động cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

H₄: Chính sách quản trị và định hướng tương lai tác động cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

H₅: Sự hài lòng của nhân viên với tổ chức tác động cùng chiều với sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Xem xét sự tương quan giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc cho ra hệ số tương quan nằm trong khoảng 0,44–0,7 với mức ý nghĩa $< 1\%$ thể hiện sự tương quan khá chặt giữa các biến trong thang đo văn hóa doanh nghiệp với sự hài lòng của nhân viên với tổ chức. Sau khi tiến hành phân tích tương quan giữa biến sự hài lòng với tổ chức và biến sự cam kết gắn bó với tổ chức, ta thấy có sự tương quan tích cực, liên hệ chặt chẽ giữa hai biến ($r = 0,838$, $p < 0,01$).

Bảng 4

Đánh giá độ phù hợp của mô hình

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của R ²
1	0,720	0,518	0,509	0,467

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Sau khi phân tích nhân tố và sự tương quan giữa các biến, tác giả tiến hành phân tích 2 mô hình hồi quy:

Mô hình hồi quy 1: Phân tích hồi quy sự hài lòng của nhân viên với tổ chức (HL) theo 4 biến độc lập bao gồm: Đào tạo và phát triển (ĐT), khen thưởng và sự công nhận (KT), bầu không khí môi trường làm việc (MT), chính sách quản trị và định hướng tương lai (CS). Mô hình đưa ra phù hợp, hệ số R là 0,72 và hệ số R² hiệu chỉnh là 0,509; điều này có nghĩa là mức độ phù hợp của mô hình là 51% hay nói cách khác có 51% phương sai kết quả làm việc của nhân viên được giải thích bởi 4 thành phần nói trên (Bảng 4).

Kết quả phân tích hồi quy trình bày trong Bảng 5, tất cả các biến độc lập đều có mức ý nghĩa thấp hơn 0,05 nên đều được chấp nhận. Hệ số Beta của các biến này đều mang dấu dương chứng tỏ mỗi liên hệ tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc là cùng chiều.

Bảng 5

Kết quả phân tích hệ số hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Đa cộng tuyến	
	B	Sai lệch chuẩn	Beta			Dung sai	Hệ số phóng đại phương sai VIF
1 Hằng số	0,704	0,255		2,754	0,006		
ĐT	0,44	0,60	0,046	0,728	0,004	0,615	1,626
KT	0,72	0,087	0,064	0,837	0,046	0,417	2,398
MT	0,103	0,062	0,104	1,650	0,010	0,620	1,614
CS	0,606	0,075	0,583	8,058	0,000	0,473	2,116

Ghi chú: Biến số phụ thuộc: Sự hài lòng của nhân viên với tổ chức*Nguồn:* Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

“Chính sách quản trị và định hướng tương lai” là nhân tố tác động nhiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức (Beta chuẩn hóa = 0,583); tiếp theo là nhân tố “Bầu không khí và môi trường làm việc” (Beta chuẩn hóa = 0,104); kế đến là nhân tố “Khen thưởng và sự công nhận” (Beta chuẩn hóa = 0,064); “Đào tạo và phát triển” là nhân tố có ít tác động nhất (Beta chuẩn hóa = 0,046).

Phương trình hồi quy như sau:

$$HL = 0,046*ĐT + 0,064*KT + 0,104*MT + 0,583*CS$$

Mô hình hồi quy 2: Phân tích sự hài lòng (HL) ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên (CK)

Bảng 6

Kết quả phân tích hệ số hồi quy

		Hệ số chưa chuẩn hoá		t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Đa cộng tuyến	
		B	Sai lệch chuẩn			Dung sai	Hệ số phóng đại phương sai VIF
1	Hằng số	0,735	0,151	4,877	0,000		
	HL	0,804	0,37	0,838	21,570	0,000	1,000

Ghi chú: Biến số phụ thuộc: Sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Ta có phương trình hồi quy tuyến tính cho một biến độc lập: $CK = 0,838*HL$

Kiểm định các giả thuyết cho thấy:

- “Đào tạo và phát triển”: Ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức. Kết quả phân tích cho thấy hệ số hồi quy Beta = 0,046 và $p = 0,004 < 0,05$, nên giả thuyết H_1 được chấp nhận.

- “Khen thưởng và sự công nhận”: Ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức, thể hiện qua hệ số Beta = 0,064 với mức ý nghĩa thống kê là $p = 0,046 < 0,05$, nên giả thuyết H_2 được chấp nhận.

- “Bầu không khí môi trường làm việc”: Yếu tố này cũng có ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên. Điều này thể hiện qua hệ số Beta = 0,104 với mức ý nghĩa $p = 0,01 < 0,05$, nên giả thuyết H_3 chấp nhận.

- “Chính sách quản trị và định hướng tương lai”: Là yếu tố quan trọng, có ảnh hưởng thuận chiều lớn nhất đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức thể hiện qua hệ số Beta = 0,583 với mức ý nghĩa $p = 0,000$, nên giả thuyết H_4 được chấp nhận.

- “Sự hài lòng của nhân viên với tổ chức”: Có tác động thuận chiều và ảnh hưởng rất tích cực đến sự cam kết gắn bó của nhân viên trong tổ chức thể hiện qua hệ số Beta = 0,838 với mức ý nghĩa $p = 0,000$. Giả thuyết H_5 được chấp nhận. Điều này cho thấy khi nhân viên hài lòng với tổ chức thì họ sẽ trung thành, sẵn sàng gắn bó lâu dài với tổ chức.

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng, cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức

Theo kết quả phân tích nhân tố, 20 biến quan sát và được nhóm lại trong 4 nhóm nhân tố thể hiện văn hóa doanh nghiệp, bao gồm: Đào tạo và phát triển, Bầu không khí môi trường làm việc, Khen thưởng và sự công nhận, Chính sách quản trị và định hướng về kế hoạch tương lai. Các yếu tố này nằm ở cấp độ 1 và 2 thể hiện văn hóa doanh nghiệp theo quan điểm của Schein (2004).

Đánh giá tổng quan kết quả trung bình các biến độc lập và phụ thuộc từ Bảng 3 cho thấy phần lớn các câu trả lời của đáp viên đều nằm ở mức đồng ý trở lên. Trong đó, trung bình của biến Đào tạo và phát triển là thấp nhất, hàm ý nhiều nhân viên không đánh giá cao về chính sách đào tạo và phát triển của doanh nghiệp. Khen thưởng và sự công nhận, Bầu không khí môi trường làm việc, Chính sách quản trị và định hướng về kế hoạch tương lai có mức trung bình gần bằng nhau và đều nằm mức khá, cho thấy các nhân viên đều đánh giá khá cao các khía cạnh này. Có thể thấy là các yếu tố thể hiện cho văn hóa doanh nghiệp được biểu hiện khá tốt.

Đánh giá về yếu tố Bầu không khí và môi trường làm việc, biến MT3 (đến doanh nghiệp làm việc với tinh thần vui vẻ, làm việc nghiêm túc) có trung bình cao nhất (giá trị trung bình = 4,37; độ lệch chuẩn = 0,697) cho thấy nhân viên đánh giá tích cực và không khác nhau nhiều về yếu tố môi trường làm việc vui vẻ, thoải mái. Mặt khác biến CS2 (tiền lương và phân bổ thu nhập giữa các thành viên trong doanh nghiệp là công bằng) có trung bình thấp nhất (giá trị trung bình = 3,73; độ lệch chuẩn = 0,917). Như vậy, một số nhân viên vẫn còn cảm thấy tiền lương và phân bổ thu nhập chưa được hoàn toàn công bằng. Điều này gợi ý rằng, doanh nghiệp cần có những chính sách quản trị rõ ràng hơn, chế độ đãi ngộ và quy trình phân bổ thu nhập của nhân viên phải minh bạch hơn.

Phần lớn nhân viên đều cảm thấy hài lòng với văn hóa của doanh nghiệp, thể hiện qua trung bình của biến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức khá cao (biến HL2 có giá trị trung bình thấp nhất = 3,95; độ lệch chuẩn = 0,810). Độ lệch chuẩn của các biến thấp, phản ánh sự biến thiên xung quanh giá trị trung bình thấp, cho thấy những người được phỏng vấn khá đồng thuận trong các đánh giá của họ. Biến phụ thuộc là sự cam kết gắn bó của nhân viên có giá trị trung bình ở mức cao, và gần bằng nhau, giá trị trung bình thấp nhất = 3,84; giá trị trung bình cao nhất = 4,28; độ lệch chuẩn khá thấp. Điều này cho thấy nhân viên cam kết gắn bó với tổ chức ở mức khá cao.

Tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức

Kết quả trình bày trong phân tích hồi quy cho thấy các biến độc lập trong thang đo văn hóa đều có tác động lên sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức. Trong đó:

- Nhân tố Chính sách quản trị và định hướng tương lai tác động lớn nhất đến sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức. Bởi lẽ khi doanh nghiệp có chính sách tốt, công bằng, minh bạch, nhân viên biết rõ các kế hoạch kinh doanh ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp, có định hướng phát triển rõ ràng, thì sẽ kích thích, thúc đẩy niềm tin ở nhân viên đối với tổ chức.

- Tiếp theo, nhân tố Bầu không khí và môi trường làm việc đứng thứ hai trong tác động đến sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức. Điều này phản ánh đúng thực tế là khi nhân viên làm việc thoải mái, hài lòng với công việc, với tổ chức thì họ sẽ đạt được kết quả và năng suất cao, tận tâm, trung thành, gắn kết lâu dài với tổ chức.

- Khen thưởng và sự công nhận cũng có đóng góp khá quan trọng đến sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức. Có thể thấy sự ghi nhận những cống hiến của người lao động, được doanh nghiệp khen thưởng thỏa đáng với năng lực, chất lượng công việc đạt được sẽ là động cơ thúc đẩy, động viên, khuyến khích nhân viên trong công việc và đảm bảo sự gắn kết của nhân viên với nơi làm việc.

- Đào tạo và phát triển cũng thể hiện mức độ ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức nhưng mức độ ảnh hưởng sau 3 nhân tố nói trên.

6. Kết luận và hàm ý quản trị

6.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy từ mô hình ban đầu có 6 yếu tố thể hiện văn hóa doanh nghiệp với 24 biến quan sát, sau khi nghiên cứu, điều tra, khảo sát và chạy mô hình thì còn lại 4 yếu tố thể hiện văn hóa doanh nghiệp với 20 biến quan sát ảnh hưởng đến sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức, bao gồm: Đào tạo và phát triển; Khen thưởng và sự công nhận; Bầu không khí và môi trường làm việc; Chính sách quản trị và định hướng tương lai. So sánh với các nghiên cứu trước đây thì có sự thay đổi trong các yếu tố thể hiện cho văn hoá doanh nghiệp, và mức độ quan trọng của các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến sự hài lòng và cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Yếu tố giao tiếp không còn ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên. Mặt khác, chính sách quản trị và định hướng tương lai là yếu tố ảnh hưởng nhất đến sự hài lòng của nhân viên, và mức độ ảnh hưởng của yếu tố này cao hơn hẳn 3 yếu tố còn lại. Mức độ ảnh hưởng này là hoàn toàn khác so với các nghiên cứu trước đây. Kết quả cũng chỉ ra nếu các yếu tố văn hóa được quan tâm hơn thì mức độ hài lòng và gắn kết của nhân viên với tổ chức cũng tăng lên. Nhân viên sẽ cố gắng, tận tâm, trung thành với doanh nghiệp và làm việc hướng tới mục tiêu chung.

6.2. Hàm ý quản trị

Để tăng cường mức độ hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên, nhà quản lý cần lưu ý đến cả 4 thành phần nói trên. Khi doanh nghiệp có nền văn hóa tích cực, nhân viên sẽ cảm thấy nhu cầu được thỏa mãn, đạt sự hài lòng trong công việc thì họ sẽ gắn bó với tổ chức. Nhà quản lý có thể căn cứ vào đây để giữ chân được nhân tài trong doanh nghiệp.

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần có chính sách công bằng, nhất quán và minh bạch. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng nên công bố các mục tiêu, sứ mệnh, các kế hoạch tương lai ngắn hạn, dài hạn cho nhân viên biết, và có chiến lược phát triển rõ ràng để tạo niềm tin tuyệt đối cho nhân viên về sự phát triển của doanh nghiệp. Từ đó tăng khả năng gắn kết và sự cố gắng cống hiến của nhân viên vì mục tiêu chung đó.

Thứ hai, doanh nghiệp cần tạo bầu không khí và môi trường làm việc thoải mái, tạo ra các buổi liên hoan, giao lưu giữa các nhóm, các bộ phận, tổ chức các cuộc thi, hay các buổi dã ngoại, giao lưu, du lịch để kết nối nhân viên, tạo cho nhân viên sự vui vẻ, thoải mái sau những ngày làm việc căng thẳng.

Thứ ba, doanh nghiệp phải đánh giá một cách công bằng, khách quan về kết quả công

việc và sự đáp ứng các yêu cầu đề ra, từ đó khen thưởng xứng đáng cho các cá nhân xuất sắc vì những cố gắng của họ trong công việc. Doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống phân phối thu nhập và chính sách thăng tiến, đề bạt cho phù hợp với mong muốn của nhân viên. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần đưa ra cơ hội thăng tiến cho tất cả các nhân viên. Sự ghi nhận thành tích kịp thời từ phía doanh nghiệp sẽ có tác dụng tạo ra sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Thứ tư, yếu tố đào tạo và phát triển được đánh giá là yếu nhất trong nghiên cứu này. Ngoài việc căn cứ vào kế hoạch để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, quản lý phòng nhân sự và các quản lý bộ phận cần đẩy mạnh việc thăm dò ý kiến của nhân viên để đánh giá nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, và từ đó xây dựng chương trình đào tạo và đa dạng hóa chương trình đào tạo.

Nghiên cứu này còn một số hạn chế, cụ thể, nghiên cứu dùng phương pháp lấy mẫu thuận tiện chưa mang tính đại diện cao cho các doanh nghiệp tại TP.HCM. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện dựa trên phương pháp lấy mẫu có tính khái quát cao hơn ■

Tài liệu tham khảo

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006a). Organizational culture and climate and mental health provider attitudes toward evidence-based practice. *Psychology Service*, 3(1), 61–72.
- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006b). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Adm Policy Ment Health*, 33(3), 289–301.
- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27–36.
- Alan, M. S. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Alfredo, R. M., Elfi, B., Hans, D. W., Bernardo, M. J., & Juan, C. P. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 23(3), 225–243.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2010). *Handbook of organizational culture and climate*. California: SAGE Publications.
- Bradley, D. E., & Robert, J. A. (2004). Self-employment and job satisfaction: Investigating the role of self-efficacy, depression and seniority. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 37–58.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Boston: Addison-Wesley.
- Dương Quốc Thắng. (2010). *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp với triết lý phương Đông*. Thái Nguyên: NXB Đại học Thái Nguyên.
- Đỗ Thụy Lan Hương. (2008). *Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn với tổ chức của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp của thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM.
- Fink, S. L. (1992). *High Commitment Workplaces*. New York, NY: Quorum Books.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2007). *Behavior in organizations* (9th edition). Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2012). *Managing behavior in organizations* (6th edition). McGraw Hill.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hoàng Trọng, & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2015). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. TP.HCM: NXB Hồng Đức.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. California: Sage Publications.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Martins, N., & Coetzee, M. (2007). Organisational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 20–32.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 61(3), 195–219.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61– 89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72.

- Ngân Anh. (2016). *Cải thiện số lượng, chất lượng việc làm trong ngành điện tử trong nước*. Truy cập ngày 29/9/2016, từ <http://www.nhandan.com.vn/xahoi/item/30835402-cai-thien-so-luong-chat-luong-viec-lam-trong-nganh-dien-tu-trong-nuoc.html>
- Nhóm phóng viên Zing.vn. (2016). *Sau Tết, gần 70% người lao động muốn nghỉ việc*. Truy cập từ <http://cafef.vn/doanh-nghiep/sau-tet-gan-70-nguoi-lao-dong-muon-nghi-viec-20160229155724603.chn>
- Ricardo, R., & Jolly, J. (1997). Training of teams in the workplace. *S.A.M Advanced Management Journal*, 62(2), 4–21.
- Ricardo, R., & Jolly, J. (2003). Organizational culture and teams. *Academy of Management Journal*, 32(5), 271–279.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sanghi, S. (2010). *Essentials of Organizational Behavior*. London: Pearson.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2011). *Fundamentals of Management – Essential concepts and applications* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Thế Trần. (2016). *Nhân sự ngành nào lương thưởng cao nhất? Ngành nào nghỉ việc nhiều nhất?* Truy cập từ <http://cafebiz.vn/nhan-su-nganh-nao-luong-thuong-cao-nhat-nganh-nao-nghi-viec-nhieu-nhat-20161012235931204.chn>
- Tsai, Y. (2011). *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*. Truy cập ngày 13/4/2015, từ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3123547/>
- Trương Hoàng Lâm. (2012). *Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó của nhân viên đối với công ty hệ thống thông tin FPT*. Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Nha Trang.
- Saeed, M., & Hassan, M. (2000). Organizational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organizations. *Malaysian Management Review*, 35(2), 54–59.
- Schein, E. H. (1992). *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publisher.
- Schein, E. H. (2004). *Organisational culture and leadership* (3rd edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Shah, I. A., Fakhr, Z., Ahmad, M. S., & Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: A case of university teachers in Pakistan. *Review of Economic and Business Studies*, 3(1), 167–192.
- Shah, S. M. A., Jatoi, M. M., & Memon, M. S. (2012). The impact of organizational culture on the employees' job satisfaction & organizational commitment: A study of faculty members of private sector universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 830–846.
- SHRM. (2016). *Employee job satisfaction and engagement: Revitalizing a changing workforce*.

Research report by a Society for Human Resource Management. Truy cập ngày 14/10/2016, từ <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/job-satisfaction-and-engagement-report-revitalizing-changing-workforce.aspx>

Zain, Z. M., Ishak, R., & Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organizational commitment: A study on a malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17, 16–26.

Zhang, X., & Li, B. (2013). Organizational culture and employee satisfaction: An exploratory study, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1), 48–54.