

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ CÔNG TY ĐẾN SỰ CAM KẾT GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN:

TRƯỜNG HỢP CỦA CÔNG TY HỆ THỐNG THÔNG TIN FPT

Ths. Trương Hoàng Lâm, TS. Đỗ Thị Thanh Vinh

Trường Đại học Nha Trang

Email: ltruonghoang@yahoo.com; vinh291262@yahoo.com

Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định lượng để kiểm định mối quan hệ tác động giữa các nhân tố văn hóa công ty ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên tại Công ty Hệ thống Thông tin FPT (FPT-IT). Mô hình lý thuyết được phát triển dựa trên nghiên cứu của Recardo & Jolly (1997) với tám thành phần văn hóa doanh nghiệp tác động đến mức độ cam kết gắn bó của nhân viên: giao tiếp trong công ty; đào tạo và phát triển; phần thưởng và sự công nhận; chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến; làm việc nhóm; định hướng và kế hoạch tương lai; sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị; hiệu quả của việc ra quyết định. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có bảy nhân tố ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó của nhân viên trong công ty.

Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp, nhân viên, gắn kết, công ty FPT - IT.

1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực là tài sản đặc biệt, là yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Trong bối cảnh toàn cầu hoá, bên cạnh sự giao thoa các nguồn lực, còn có sự giao lưu giữa các dòng văn hoá đa dạng ảnh hưởng tới phong cách và thái độ làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Cạnh tranh bằng công nghệ kỹ thuật trong thời đại thế giới phẳng không còn chiếm địa vị lâu dài do tính chất khuếch tán nhanh của công nghệ kỹ thuật, thay vào đó là vai trò then chốt của văn hoá doanh nghiệp trong cạnh tranh. Bởi lẽ, khác với công nghệ kỹ thuật, văn hoá doanh nghiệp rất khó hoặc không thể bắt chước được toàn bộ sẽ tạo nên sự khác biệt cho doanh nghiệp.

Trong vài thập niên qua, văn hoá doanh nghiệp là một chủ đề quan trọng trong nghiên cứu quản trị kinh doanh, bởi khả năng của nó ảnh hưởng đến các khía cạnh tổ chức và cá nhân như: sự cam kết, lòng trung thành và sự thỏa mãn công việc. Văn hoá doanh nghiệp được coi là một triết lý quản trị, cách thức quản trị của các tổ chức để cải thiện hiệu quả thực hiện công việc cũng như khả năng tác động đến tư tưởng, tình cảm và hoạt động giao tiếp trong tổ chức.

Các nghiên cứu trước đây trong nước và trên thế giới cho thấy, văn hoá doanh nghiệp giúp giảm xung đột và là chất keo kết dính vô hình các thành viên

của doanh nghiệp. Edgar H. Schein nghiên cứu văn hoá của tổ chức với một chuỗi các công trình nghiên cứu từ những năm 1970. Những tổ chức mà tác giả nghiên cứu là những công ty có tên tuổi tầm cỡ HP, Motorola, Citibank,... Tác giả đã đóng góp hàng loạt khái niệm, cấu trúc, thang đo, tác động của văn hoá doanh nghiệp đối với người lao động. Trong công trình “Chuyển đổi văn hóa tổ chức và quá trình tái cấu trúc kinh doanh”¹, tác giả đưa ra được một mô hình văn hóa với cấu trúc gồm bốn thành phần, đồng thời xây dựng được thang đo về giá trị văn hóa. Trong nghiên cứu “Mối quan hệ giữa động lực làm việc, sự hài lòng của nhân viên với văn hóa doanh nghiệp”², Wanda Roos (2005) tại trường Đại học Nam Phi (University of South Africa) đã đưa ra mối quan hệ giữa động cơ thúc đẩy nhân viên, sự hài lòng công việc và văn hóa doanh nghiệp. Đây là những nghiên cứu đầu tiên ở Nam Phi để điều tra và xác nhận bản chất của mối quan hệ ba chiều giữa động cơ của nhân viên, sự hài lòng của công việc và văn hóa doanh nghiệp. Hạn chế của đề tài này là mẫu khảo sát nhỏ chỉ 118 mẫu và thực hiện trên một tổ chức duy nhất. Tác giả Jim Collins & Jerry Porras (1993) đưa ra những quan niệm mới về sự nhày vọt của các công ty hàng đầu trên thế giới, trong đó tác giả có đưa ra khái niệm văn hóa kỷ luật, tiến đến

sự thích nghi cao. Tác giả đã chứng minh được văn hóa kỷ luật là một yếu tố vô hình để đưa các công ty từ mới thành lập đến những tập đoàn hàng đầu thế giới.

Nghiên cứu “Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết trong tổ chức”³ được thực hiện theo mô hình Recardo và Jolly (1997) nhưng chỉ sử dụng bốn nhân tố: giao tiếp; làm việc nhóm; đào tạo và phát triển; phần thưởng và sự công nhận. Kết quả nghiên cứu cho thấy bốn khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đều có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến sự cam kết của nhân viên. Hạn chế của nghiên cứu này là số mẫu khảo sát nhỏ (chỉ có 190 khảo sát) và thực hiện trên một công ty bán dẫn của Malaysia, nên kết quả chưa mang tính khái quát và đại diện được. Theo tác giả Recardo 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.

2. Phương pháp nghiên cứu và mô hình lý thuyết

Nghiên cứu “Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó của nhân viên” được thực hiện qua việc điều tra khảo sát 456 nhân viên của Công ty Hệ thống Thông tin FPT (FPT-IS).

Sản phẩm của nghiên cứu này là một báo cáo về kết quả điều tra, khảo sát mối quan hệ tuyến tính giữa văn hóa công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc tại FPT-IS dựa trên cơ sở lý thuyết của Recardo & Jolly (1997). Phương pháp để tiến hành đánh giá các giả thuyết nghiên cứu là nghiên cứu định lượng. Theo mô hình nghiên cứu lý thuyết ban đầu, các nhân tố ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên đối với công ty gồm: giao tiếp trong công ty; đào tạo và phát triển; phần thưởng và công nhận; chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến; làm việc nhóm; định hướng kế hoạch trong tương lai; công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị; hiệu quả của việc ra quyết định. Từ các định nghĩa và các nghiên cứu liên quan trước đây, các tác giả đã xây dựng 32 tham số (biến quan sát) dùng để làm thang đo, đo lường sự cam kết gắn bó đối với các nhân tố nêu trên. Nghiên cứu gồm hai bước chính:

Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định tính với kỹ thuật thảo luận nhóm và phỏng vấn thử. Mục đích để điều chỉnh và bổ sung thang đo các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp, ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên, từ đó thiết lập bảng câu hỏi. Trên cơ sở những

thông tin có được sau khi thảo luận với các chuyên gia, các mô hình và nghiên cứu trước đây, các tác giả xây dựng các biến của thang đo và bảng câu hỏi phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại FPT-IS. Sau khi phát hành thử và lấy ý kiến phản hồi, bảng hỏi được hiệu chỉnh sẵn sàng cho nghiên cứu định lượng. Bảng câu hỏi đã được thiết kế trong phần nghiên cứu sơ bộ là cơ sở cho nghiên cứu chính thức.

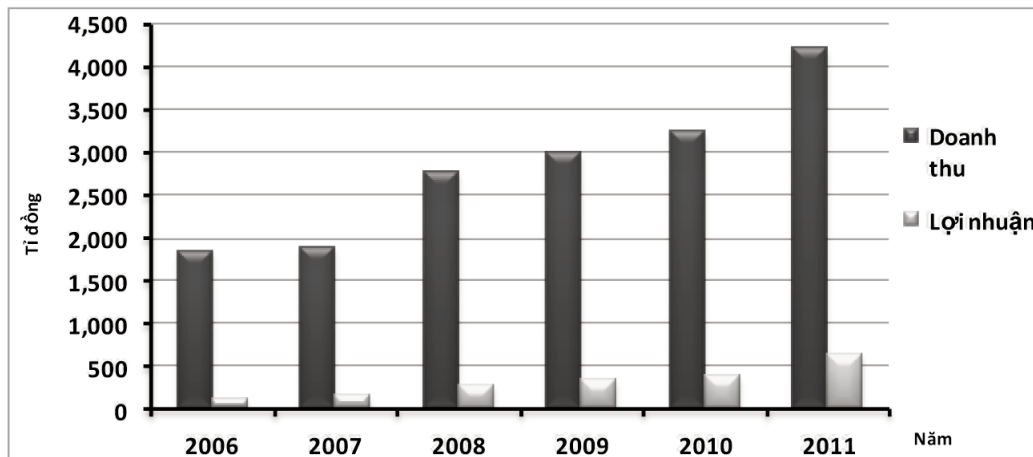
Nghiên cứu chính thức để kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu được tiến hành theo phương pháp nghiên cứu định lượng. Xác định các yếu tố văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng, để đo lường giá trị các biến số. Công cụ thu thập thông tin, dữ liệu cần thiết phục vụ cho phân tích định lượng nói trên là bảng câu hỏi, được gửi đến nhân viên của Công ty. Phân tích kết quả thu thập được từ mẫu, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố EFA (Exploratory Factor Analysis). Phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu và cuối cùng là phân tích ANOVA (Analysis Of Variance). Mục đích nghiên cứu này dùng để kiểm định lại mô hình đo lường và xác định các thứ tự ưu tiên, các nhân tố văn hóa doanh nghiệp đối với sự cam kết gắn bó của nhân viên và các giả thuyết trong mô hình.

3. Thực trạng văn hóa công ty FPT

Công ty Hệ thống Thông tin FPT là thành viên của tập đoàn FPT, được thành lập ngày 31/12/1994. Sứ mệnh của công ty FPT-IS là trở thành công ty toàn cầu, dẫn đầu ASEAN về phát triển phần mềm ứng dụng, dịch vụ công nghệ thông tin (CNTT) và tích hợp hệ thống, góp phần nâng sản phẩm phần mềm và dịch vụ CNTT Việt Nam lên tầm quốc tế.

Xuất phát từ tầm nhìn của Công ty, FPT-IS đã tạo ra một tổ chức để mọi thành viên an tâm về vật chất phát triển toàn diện về tinh thần. Do vậy, FPT-IS là nơi các thành viên được tạo điều kiện tốt nhất để tự do cống hiến hết năng lực của mình. Người lao động được làm việc độc lập và tự chủ ra quyết định. Triết lý khá nổi tiếng mà mỗi nhân viên mới gia nhập vào FPT-IS đều biết là “Chúng tôi sẽ ném các bạn ra giữa biển và tự bạn tìm cách bơi vào bờ”. Điều này đòi hỏi nhân viên phải có tinh thần làm việc độc lập cao, tự do quyết định hướng giải quyết công việc của mình. Trong FPT-IS, tất cả nhân viên rất được khuyến khích chỉ ra vấn đề tồn tại trong công việc và phải đưa luôn ra hướng giải quyết. Mặt khác, các chiến lược lớn của công ty được truyền thông rộng

Hình 1: Kết quả kinh doanh giai đoạn 2006 - 2011



rãi trong toàn bộ nhân viên, sau đó tất cả nhân viên đều được tự do đóng góp ý kiến qua một diễn đàn. Trong công việc thường ngày, những vấn đề phát sinh được bàn bạc, tham gia, không phân biệt là người mới vào hay người có thâm niên công tác. Ngoài ra, hiện nay có một chương trình đang được thường xuyên tổ chức: lãnh đạo cấp cao phải trả lời những câu hỏi thắc mắc từ chính sách lương, thưởng, nhân sự, thăng tiến, đào tạo,...

Một khía cạnh văn hóa khác là các nhà lãnh đạo cấp trung thường được bố trí ngồi cùng với nhân viên, mọi vấn đề thường ngày cần tham khảo ý kiến lãnh đạo, nhân viên có thể vào trao đổi ý kiến bất kỳ lúc nào. Nét văn hóa này cũng là yếu tố giúp gia tăng sự cam kết gắn bó của nhân viên trong FPT-IS. Trong lịch sử hình thành văn hóa, FPT-IS tự hào là một trong số ít công ty có nền văn hoá riêng, đặc sắc

và không thể trộn lẫn. Văn hoá FPT-IS hình thành cùng với sự ra đời của công ty. Đó là sự chia sẻ niềm tin và hệ thống giá trị của các thành viên. Văn hoá FPT-IS đã trở thành món ăn tinh thần, chất keo đoàn kết, sân chơi tuyệt vời, nguồn động viên cổ vũ và là niềm tự hào của mỗi người FPT-IS. Các thế hệ FPT-IS nối tiếp nhau đã chấp nhận, trân trọng và cùng nhau vun đắp cho văn hóa FPT-IS ngày càng có cá tính và giàu bản sắc. Những năm gần đây, để phù hợp với sự phát triển đi lên của Công ty, nền văn hóa FPT-IS được xây đắp thêm những giá trị mới với ưu tiên hàng đầu chất lượng. Chất lượng là nhân tố quyết định để FPT-IS cạnh tranh với những công ty công nghệ không lồ của thế giới.

Tuy vậy, FPT-IS hiện đang đối mặt với sự lôi kéo nguồn nhân lực từ các đối thủ cạnh tranh nên việc duy trì nguồn nhân lực ổn định, hạn chế tối đa việc

Bảng 1: Hệ số Cronbach's alpha và số lượng biến quan sát

Các nhân tố văn hóa công ty	Số lượng biến quan sát		Cronbach's alpha		Biến bị loại
	Trước	Sau	Trước	Sau	
1. Giao tiếp trong Công ty	4	4	0,800	0,800	
2. Đào tạo và phát triển	4	4	0,730	0,730	
3. Phần thưởng & công nhận	4	4	0,801	0,801	
4. Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến	4	3	0,673	0,691	1
5. Làm việc nhóm	4	4	0,803	0,803	
6. Định hướng về kế hoạch tương lai	4	4	0,713	0,713	
7. Sự công bằng & nhất quán trong các chính sách quản trị	4	4	0,689	0,689	
8. Hiệu quả trong việc ra quyết định	4	4	0,800	0,800	
9. Cam kết gắn bó	6	6	0,877	0,877	

Bảng 2: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.871
	Approx. Chi-Square	4305.903
Bartlett's Test of Sphericity	df	378
	Sig.	.000

rời bỏ tổ chức của đội ngũ nhân viên, đặc biệt là nhân viên giỏi, tài năng là một nhiệm vụ rất quan trọng được đặt lên hàng đầu. Lãnh đạo công ty mong muốn cải thiện văn hóa nhằm tạo ra được một môi trường làm việc giúp người lao động trong công ty cảm thấy an tâm, tự hào và gắn bó lâu dài với công ty.

4. Kết quả nghiên cứu

Độ tin cậy của thang đo được kiểm định thông qua hai công cụ là hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố EFA. Kết quả phân tích Cronbach's alpha ở bảng 1 cho thấy các hệ số nằm trong dải 0,689 đến 0,803 đạt độ tin cậy cho phép (lớn hơn 0,60). Vậy thang đo các khía cạnh văn hóa công ty đủ điều kiện để sử dụng nghiên cứu.

Sau khi tiến hành xong bước phân tích Cronbach's alpha, nhóm tác giả đã kiểm tra mức độ tin cậy của thang đo các khía cạnh văn hóa công ty được đo lường bằng 31 biến quan sát cho tám thành phần của thang đo. Phân tích này giúp kiểm định lại lần nữa các chỉ số đánh giá (biến) trong từng nhân tố, có thực sự đáng tin cậy và có độ liên kết chặt chẽ như chúng đã thể hiện ở phần xác định hệ số Cronbach's alpha hay không? Tiến hành phân tích nhân tố EFA, phương pháp trích rút được sử dụng là phân tích nhân tố chính principal component với phép quay Varimax được thực hiện nhằm nhận diện các nhân tố cho các bước phân tích tiếp theo. Trước khi tiến hành phân tích nhân tố, đã kiểm tra xem việc dùng phương pháp này có phù hợp hay không, thông qua việc tính hệ số KMO and Bartlett's Test. Trị số của KMO trong trường hợp này đạt 0,871 và Sig = 0,00 cho thấy 31 biến này có tương quan với nhau và hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố (bảng 2).

Kết quả ở bảng 3, sau khi loại các biến không phù hợp ở phần phân tích nhân tố, mô hình nghiên cứu còn lại 28 biến, trong thang đo các nhân tố văn hóa công ty và được chia làm tám nhân tố có Eigenvalue > 1 với biến thiên của dữ liệu phần trăm của phương sai là 63.717%. Tổng phương sai trích lớn hơn 50%, vì vậy phân tích EFA là phù hợp.

Bảng 4 trình bày kết quả ma trận nhân tố đã xoay. Có 8 nhân tố trong mô hình nghiên cứu được định dạng như sau: giao tiếp trong công ty gồm 4 biến quan sát (Q1.1, Q1.2, Q1.3, Q1.4); đào tạo và phát triển có 4 biến quan sát (Q2.1, Q2.2, Q2.3, Q2.4); phần thưởng và công nhận gồm 4 biến quan sát (Q3.1, Q3.2, Q3.3, Q3.4); chấp nhận rủi ro bởi do sáng tạo và cải tiến chỉ có 3 biến quan sát (Q4.2, Q4.3, Q4.4); làm việc nhóm gồm 4 biến quan sát (Q5.1, Q5.2, Q5.3, Q5.4); định hướng về kế hoạch tương lai có 2 biến quan sát (Q6.3, Q6.4); sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có 3 biến quan sát (Q7.1, Q7.2, Q7.3); hiệu quả trong việc ra quyết định có 4 biến quan sát (Q8.1, Q8.2, Q8.3, Q8.4). Vì vậy, mô hình với 8 nhân tố là phù hợp.

So sánh với mô hình nghiên cứu chính thức ban đầu, tất cả các biến quan sát đều nằm ở những thành phần thang đo như ban đầu trong mô hình nghiên cứu. Vì vậy, nhân tố các thang đo này là phù hợp.

Bước đầu tiên khi phân tích hồi quy tuyến tính là xem xét các mối quan hệ tương quan tuyến tính giữa biến phụ thuộc và từng biến độc lập, cũng như giữa các biến độc lập với nhau. Nếu hệ số tương quan giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập lớn, chứng tỏ giữa chúng có quan hệ với nhau và phân tích hồi quy tuyến tính có thể phù hợp. Mặt khác, nếu giữa các biến độc lập cũng có tương quan lớn với nhau thì đó cũng là dấu hiệu cho biết giữa chúng có thể xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình hồi quy tuyến tính đang xét.

Kết quả phân tích trong bảng 5 đã thể hiện các hệ số tương quan Pearson r giữa các biến nghiên cứu. Theo lý thuyết, hệ số p được xem xét có ý nghĩa trong trường hợp p nhỏ hơn hoặc bằng 0,05. Trong phần mềm SPSS 16 phân biệt mức p nhỏ hơn 0,05 thì được đánh dấu (*) cạnh giá trị thống kê tính được trên mẫu, ở mức ý nghĩa p nhỏ hơn 0,01 thì được phân biệt bằng hai dấu (**). Trong bảng kết quả, hệ số p < 0,01 nên có ý nghĩa tương quan giữa các biến độc lập. Trong các hệ số tương quan đồng biến, tất cả các hệ số đều lớn hơn 0,14 và không có tương quan nào bằng 1, như vậy đã thỏa điều kiện (-1 ≤ r ≤ +1). Kết quả cho thấy, hệ số tương quan

Bảng 3: Tổng phương sai trích

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.953	24.831	24.831	6.953	24.831	24.831	2.642	9.435	9.435
2	2.652	9.473	34.304	2.652	9.473	34.304	2.599	9.282	18.717
3	1.796	6.413	40.718	1.796	6.413	40.718	2.533	9.046	27.763
4	1.688	6.027	46.744	1.688	6.027	46.744	2.506	8.949	36.712
5	1.354	4.835	51.579	1.354	4.835	51.579	2.113	7.547	44.259
6	1.239	4.427	56.006	1.239	4.427	56.006	1.858	6.636	50.895
7	1.145	4.088	60.094	1.145	4.088	60.094	1.807	6.452	57.347
8	1.014	3.623	63.717	1.014	3.623	63.717	1.784	6.370	63.717
9	.841	3.003	66.720						
10	.750	2.679	69.400						
11	.726	2.593	71.993						
12	.645	2.302	74.295						
13	.604	2.156	76.451						
14	.590	2.106	78.558						
15	.564	2.016	80.573						
16	.550	1.964	82.537						
17	.521	1.861	84.398						
18	.496	1.773	86.171						
19	.474	1.693	87.863						
20	.454	1.620	89.483						
21	.442	1.578	91.062						
22	.413	1.475	92.537						
23	.399	1.424	93.961						
24	.370	1.322	95.283						
25	.360	1.287	96.571						
26	.345	1.233	97.804						
27	.320	1.143	98.947						
28	.295	1.053	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

giữa các biến độc lập đều ở mức thấp, do đó có thể sơ bộ kết luận rằng giữa các biến độc lập không có hiện tượng đa cộng tuyến cao. Vì vậy, giả định về không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong phân tích hồi quy tiếp theo sẽ được thỏa mãn. Mặt khác, kết quả cho thấy mối tương

quan giữa các biến độc lập, các nhân tố văn hóa công ty và biến phụ thuộc – sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

Nhân tố đầu tiên là giao tiếp trong tổ chức có tương quan chặt chẽ với sự cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,494, p < 0,01$); tiếp theo, đào tạo và phát

triển có tương quan tích cực với sự cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,470$, $p < 0,01$); các tương quan tích cực ở mức độ trung bình là phần thưởng và sự công nhận – cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,339$, $p < 0,01$); định hướng kế hoạch tương lai – cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,354$, $p < 0,01$); Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo cải tiến – cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,429$, $p < 0,01$); mối tương quan tích cực lớn nhất giữa làm việc nhóm – cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,570$; $p < 0,01$); công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị – cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,437$, $p < 0,01$); hiệu quả của việc ra quyết định – cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,466$, $p < 0,01$). Kết quả trên cho thấy, biến phụ thuộc có mối quan hệ tương quan tuyến tính với cả tám biến độc lập của mô hình nghiên cứu.

Các nhân tố sau khi phân tích EFA được tính trung bình cộng của các biến đo lường các nhân tố trong mô hình nhằm mục đích phân tích hồi quy và kiểm định ANOVA. Kiểm định F với mức ý nghĩa sig. = 0,000 cho thấy mô hình hồi quy phù hợp, các biến độc lập của khía cạnh văn hóa doanh nghiệp giải thích được

khoảng 52,8% phương sai của biến phụ thuộc.

Dựa vào cơ sở lý thuyết và kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson ở trên, ta sẽ đưa tất cả các biến

Bảng 4: Ma trận nhân tố xoay

	Nhân tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q5.2	.773							
Q5.3	.758							
Q5.1	.725							
Q5.4	.690							
Q3.3		.793						
Q3.2		.770						
Q3.1		.759						
Q3.4		.751						
Q1.2			.772					
Q1.3			.750					
Q1.1			.733					
Q1.4			.725					
Q8.3				.767				
Q8.2				.755				
Q8.4				.718				
Q8.1				.683				
Q2.3					.766			
Q2.2					.678			
Q2.4					.663			
Q2.1					.569			
Q4.3						.797		
Q4.2						.745		
Q4.4						.624		
Q6.4							.801	
Q6.3							.703	
Q7.2								.801
Q7.1								.724
Q7.3								.576

độc lập trong mô hình hồi quy đã điều chỉnh bằng phương pháp đưa vào cùng một lúc (Enter). Kết quả cho ta phương trình hồi quy tuyến tính như sau:

Bảng 5: Ma trận tương quan

	Giao tiếp	Đào tạo & phát triển	Phần thưởng và công nhận	Chấp nhận rủi ro và sáng tạo cải tiến	Làm việc nhóm	Định hướng kế hoạch	Công bằng và nhất quán	Hiệu quả ra quyết định	Cam kết gắn bó
Giao tiếp	1	.254**	.294**	.318**	.348**	.243**	.237**	.464**	.494**
Đào tạo & phát triển	.254**	1	.141**	.331**	.354**	.454**	.439**	.282**	.470**
Phần thưởng và công nhận	.294**	.141**	1	.193**	.238**	.087	.123**	.385**	.339**
Chấp nhận rủi ro và sáng tạo cải tiến	.318**	.331**	.193**	1	.449**	.293**	.286**	.315**	.429**
Làm việc nhóm	.348**	.354**	.238**	.449**	1	.366**	.299**	.414**	.570**
Định hướng kế hoạch	.243**	.454**	.087	.293**	.366**	1	.359**	.206**	.354**
Công bằng và nhất quán	.237**	.439**	.123**	.286**	.299**	.359**	1	.278**	.437**
Hiệu quả ra quyết định	.464**	.282**	.385**	.315**	.414**	.206**	.278**	1	.466**
Cam kết gắn bó	.494**	.470**	.339**	.429**	.570**	.354**	.437**	.466**	1

$$Y = 0.213X_1 + 0.177 X_2 + 0.116X_3 + 0.078X_4 + 0.286X_5 + 0.163X_6 + 0.084X_7$$

Trong đó: Y là cam kết gắn bó của nhân viên với công ty; X₁ là giao tiếp trong công ty; X₂ là đào tạo và phát triển; X₃ là phần thưởng và công nhận; X₄ là chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo cải tiến; X₅ là làm việc nhóm; X₆ là công bằng nhất quán trong chính sách quản trị; X₇ là hiệu quả ra quyết định.

Từ kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội có thể đưa ra kết luận: so với giả thuyết mô hình nghiên cứu là có bảy nhân tố (H₁: giao tiếp trong công ty, H₂: đào tạo và phát triển, H₃: phần thưởng và công nhận, H₄: chấp nhận rủi ro bởi do sáng tạo cải tiến, H₅: làm việc nhóm, H₆: công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị, H₇: hiệu quả việc ra quyết định). Tất cả bảy nhân tố này ảnh hưởng tích cực và liên quan mật thiết lên nhân tố cam kết gắn bó của nhân viên trong công ty. Các nhân tố này phát triển mạnh thì

cường độ cam kết sẽ tăng theo, nhưng quan trọng nhất là nhân tố “làm việc nhóm”, nếu nhân tố này được phát triển mạnh mẽ theo chiều hướng tích cực, mức độ cam kết gắn bó, gia tăng lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức. Ngược lại, đối với giả thuyết H₆ trong tập dữ liệu phân tích hiện tại chưa đủ cơ sở để chứng minh mối quan hệ tuyến tính trong mô hình hồi quy tuyến tính đa biến. Điều này, cũng không đồng nghĩa là nhân tố “định hướng kế hoạch tương lai” không có ảnh hưởng gì đến mức độ cam kết gắn bó của nhân viên với công ty hoặc nhân tố này là không cần thiết, mà chỉ đơn giản là do dữ liệu này chưa đủ kiểm chứng mối tương quan tuyến tính, giữa biến độc lập với biến phụ thuộc. Vì thế, nên được xem xét so sánh trong những nghiên cứu khác với nhiều quan sát hơn.

Mục tiêu tổng thể của nghiên cứu là để điều tra ảnh hưởng của tám khía cạnh văn hóa doanh nghiệp

Bảng 6: Hệ số tóm tắt mô hình

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.732a	.535	.528	.45975

Bảng 7: Các khía cạnh văn hóa công ty tác động đến sự cam kết gắn bó của nhân viên

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
(Constant)	-.923	.215		-4.292	.000			
1	Giao tiếp trong công ty	.236	.042	.213	5.582	.000	.719	1.391
	Đào tạo & phát triển	.202	.046	.177	4.418	.000	.668	1.496
	Phần thưởng & công nhận	.127	.039	.116	3.286	.001	.829	1.207
	Chấp nhận rủi ro do sáng tạo cải tiến	.083	.041	.078	2.044	.042	.729	1.372
	Làm việc nhóm	.330	.046	.286	7.130	.000	.653	1.531
	Định hướng kế hoạch tương lai	.011	.038	.011	.276	.782	.717	1.396
	Công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị	.175	.041	.161	4.315	.000	.744	1.345
	Hiệu quả việc ra quyết định	.095	.045	.084	2.113	.035	.646	1.549

a. Dependent Variable: CAMKET_GANBO

tác động đến cam kết gắn bó của người lao động. Kết quả chỉ ra rằng giao tiếp được nhìn nhận như một yếu tố cực kỳ quan trọng, để cải thiện cam kết của nhân viên. Trong môi trường kinh tế - xã hội phát triển đầy cạnh tranh như ngày nay, chuyên môn giỏi và tận tụy với công việc chưa đủ để mang lại thành công cho người lao động. Không có sự trao đổi thông tin với mọi người, không có sự giúp đỡ và nhất là không có sự tin tưởng của người khác thì cũng khó gặt hái được thành công. Vì vậy, giao tiếp trong công ty là bí kíp không thể thiếu trong môi trường làm việc hiện đại.

Tuy nhiên, những phát hiện cũng cho thấy tầm quan trọng của đào tạo và phát triển, bởi lẽ công ty giữ được nhân viên gắn bó lâu dài cũng như tạo được vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển bền vững. Công ty cần tạo điều kiện cho các cán bộ nhân viên được tham gia các khóa đào tạo, nâng cao kỹ năng, trình độ nghiệp vụ, mở rộng tầm nhìn và tri thức nhằm xây dựng một đội ngũ cán bộ, có đủ năng lực chuyên môn cao.

Phần thưởng và công nhận đã được tìm thấy có những đóng góp quan trọng đối với cam kết tổ chức của nhân viên. Điều này cho thấy sự ghi nhận những cống hiến của người lao động, sự khen thưởng thỏa đáng là động cơ thúc đẩy sự kết dính của người lao

động với nơi làm việc. Hơn nữa, các khía cạnh phần thưởng như sự đánh giá công bằng minh bạch, thực hiện các chính sách theo đúng cam kết, lương cao và động viên kịp thời tạo người lao động có cảm giác hưng phấn trong công việc, mang lại hiệu suất tốt, ảnh hưởng đến cam kết tổ chức của người lao động trong nghiên cứu này.

Công ty thực hiện khảo sát là một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực công nghệ, nên yếu tố sáng tạo trong công việc đòi hỏi rất cao, sự sáng tạo thì luôn đi đôi với sự chấp nhận rủi ro. Vì vậy, người lao động trẻ, luôn khát khao làm việc lâu dài tại các công ty có môi trường làm việc năng động sáng tạo, phát triển hết năng lực cá nhân. Một số khía cạnh khác của văn hóa doanh nghiệp cũng có tác dụng thúc đẩy sự cam kết gắn bó như làm việc với những đồng nghiệp cùng bộ phận, sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban cũng như sự tương trợ chia sẻ nhau trong công việc để đạt mục tiêu chung. Bởi vậy, nhân tố làm việc nhóm có ảnh hưởng rất quan trọng trong công ty. Nhân viên trong công ty luôn luôn mong muốn được đối xử một cách công bằng, việc thực thi các chính sách cần phải nhất quán nhằm tạo niềm tin cho các thành viên trong công ty. Lãnh đạo công ty cũng cần biết lắng nghe sự phản hồi của nhân viên cũng như việc khuyến khích nhân viên tham gia vào việc ra quyết định.

Nghiên cứu này cũng hỗ trợ những phát hiện của Saeed và Hassan (2000)⁴. Phát hiện của nghiên cứu nhấn mạnh người lãnh đạo cần xem văn hóa doanh nghiệp như tài sản vô hình không thể thay thế được; luôn duy trì, phát triển văn hóa doanh nghiệp theo sự phát triển của doanh nghiệp nhằm giữ vững mối quan hệ cam kết gắn bó của người lao động được duy trì ở mức cao.

5. Kết luận

Nghiên cứu này đã khảo sát mối quan hệ tuyến tính giữa văn hóa công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc tại Công ty Hệ thống Thông tin FPT. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có bảy nhân tố, ảnh hưởng tích cực và liên quan mật thiết đến nhân tố cam kết gắn bó của nhân viên trong công ty. Các nhân tố này phát triển mạnh thì cường độ cam kết sẽ gia tăng. Đó là: giao tiếp trong công ty, đào tạo và phát triển, phần thưởng và công nhận, chấp nhận rủi ro do sáng tạo cải tiến, làm việc nhóm, công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị, hiệu quả việc ra quyết định. Ngoài ra, nhân tố định hướng kế hoạch trong tương lai chưa phản ánh được sự ảnh hưởng cam kết gắn bó cũng

như có sự khác biệt về mức độ cam kết gắn bó của nhân viên theo mức độ thu nhập hàng tháng và thâm niên công tác.

Nghiên cứu này cho thấy các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó của nhân viên trong tổ chức. Điều này phù hợp với các nghiên cứu trước đây của các học giả nổi tiếng trong nước và trên thế giới. Đây cũng là cơ sở giúp cho lãnh đạo công ty hiểu được rằng văn hóa là tài sản không thể thay thế được. Mặt khác, những phát hiện từ đề tài nghiên cứu này góp phần giúp cho các nhà quản trị đưa ra định hướng phát triển, duy trì và đổi mới văn hóa công ty sao cho phù hợp với tổ chức trong từng giai đoạn; nhằm mục đích giữ được nhân viên, đặc biệt những người giỏi; kích thích cho người lao động làm việc say sưa, cống hiến hết năng lực bản thân cho tổ chức. Hơn thế nữa, văn hóa doanh nghiệp còn tạo ra lợi thế cạnh tranh là giá trị vô hình giúp khách hàng đối tác phân biệt các công ty với nhau. Nói một cách khác, đây cũng là yếu tố quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển bền vững của Công ty trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. □

Chú thích:

1 Alan E. Cooper (1994) tại Henley Management College, Greenlands, Henley on Thames, Oxon, England.

2 Wanda Roos (2005) tại trường đại học University of South Africa.

3 Nhóm tác giả Zahariah Mohd Zain, Razanita Ishak, Erlane K Ghani (2009).

4 Các tác giả đã phát hiện một mối tương quan tích cực mạnh mẽ giữa văn hoá doanh nghiệp và cam kết tổ chức.

Tài liệu tham khảo:

1. Trần Kim Dung (2009) “*Quản trị nguồn nhân lực*”. TP. Hồ Chí Minh: NXB Thống Kê.

2. Jim Collins (2011) “*Từ tốt đến vĩ đại*”. TP. Hồ Chí Minh: NXB trẻ

3. Jim Collins (2011) “*Xây dựng để trường tồn*”. TP. Hồ Chí Minh: NXB trẻ

4. Hoàng Trọng – Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) “*Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*”. TP. Hồ Chí Minh: NXB Hồng Đức.

5. Phan Thăng, Nguyễn Thanh Hội (2007) “*Quản trị học*”. TP. Hồ Chí Minh: NXB Thống kê.

8. Cẩm nang kinh doanh (2006) “*Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*”. TP. Hồ Chí Minh: NXB Tổng hợp.

9. Edgar H. Schein (2010) “*Organizational culture and leadership*”, Jossey-bass, USA

10. Bartlett, Kenneth R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in healthcare field. Human Resource Development Quarterly, 12, No. 4.

11. Benkhoff, B. (1997) “A Test of the HRM Model: Good for Employers and Employees”, Human Resource Management Journal, 7(4).

12. Chang, E. (1999) ‘Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention’, Human Relations, 52(10).

13. John P Meyer, Catherine A Smith (2000), “Human resource management practices and organizational commitment: Test of a mediation model”. Canadian Journal of Administrative Sciences.

14. Legge, K. (1995b), Human Resource Management, Rhetoric’s and Realities, Macmillan, Basingstoke.

15. McEnrue, M. P & Hechler, P. (1985), The link between promotion system components and organizational commitment. In W. A Hamel (Ed.), Proceeding of the Association Human Resource Management and Organizational Behaviour (pp.10-14).