

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY LỮ HÀNH SAIGONTOURIST

Trần Hữu Ái*, Nguyễn Minh Đức**

Ngày nhận: 3/5/2014

Ngày nhận bản sửa: 29/7/2014

Ngày duyệt đăng: 25/11/2014

Tóm tắt

Nghiên cứu nhằm đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức và mối liên hệ giữa các yếu tố này. Kết quả phân tích trên mẫu khảo sát gồm 286 cán bộ nhân viên làm việc tại Saigontourist ở thành phố Hồ Chí Minh cho thấy năm yếu tố văn hóa công ty ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên là Giao tiếp trong tổ chức ($\beta = 0,274$); Đào tạo và Phát triển ($\beta = 0,239$); Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ($\beta = 0,161$); Khen thưởng và công nhận ($\beta = 0,145$); Làm việc nhóm ($\beta = 0,126$). Cuối cùng, tác giả trình bày hàm ý nghiên cứu cho các nhà quản lý doanh nghiệp và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

Từ khóa: Đào tạo, khen thưởng, sự công bằng, văn hóa tổ chức, Saigontourist.

Impact of organizational culture on employees' commitment at Saigon Tourist company

Abstract

This study aims at measuring the impact of organizational culture on employees' commitment. The research results, using a survey sample of 286 employees working at Saigon Tourist in Ho Chi Minh city, showed that five cultural factors had positive and statistically significant impacts on the employees' commitment. These factors include organization's communication ($\beta=0.274$), training and development ($\beta=0.239$), fairness and consistency in the governance policies ($\beta=0.161$), reward and recognition ($\beta=0.145$), working in team ($\beta=0.126$). The authors also present implications for business managers and propose directions for further research.

Keywords: Fairness, organizational culture, training, reward, Saigontourist.

1. Đặt vấn đề

Trong vài thập kỷ qua, văn hóa công ty là một chủ đề quan trọng trong nghiên cứu quản trị và doanh nghiệp, do khả năng của nó ảnh hưởng đến một loạt các kết quả mong đợi được xem xét trên khía cạnh tổ chức và cá nhân như sự cam kết, lòng trung thành, lý do rời bỏ tổ chức và sự thỏa mãn công việc (Chow & cộng sự, 2001).

Hiện nay, việc thu hút nhân lực đối với các cơ quan, tổ chức và doanh nghiệp tương đối thuận lợi

nhưng việc duy trì nhân lực là bài toán khó; đặc biệt, đối với nhân viên trong ngành du lịch (nhất là nhân viên trẻ) những người ưa thích sự thay đổi và mạo hiểm thì việc duy trì nguồn nhân lực này là vấn đề khó đối với các đơn vị. Trong khi các đơn vị luôn phàn nàn về việc di chuyển này làm cho đơn vị tốn công sức, tiền bạc cho việc đào tạo nhân viên, thì các nhân viên trẻ lại cho rằng doanh nghiệp của mình chưa đảm bảo các điều kiện để mình gắn bó lâu dài. Vậy đâu là nguyên nhân gây ra tình trạng di

chuyên nhân lực trên?. Làm thế nào để nhân viên trẻ gắn bó lâu dài với nơi công tác?.

Trong vòng một thập kỷ trở lại đây, “văn hoá doanh nghiệp” không còn là một cụm từ xa lạ đối với đa số các doanh nghiệp và công chúng, nhiều doanh nghiệp đã không ngần ngại đầu tư dưới nhiều phương diện nhằm định dạng và phát triển một hình ảnh văn hoá mang dấu ấn riêng cho doanh nghiệp của mình. Sự gắn bó văn hóa - kinh tế trước hết phải thể hiện ở từng lao động, cán bộ, nhân viên trong toàn ngành. Trong ngành du lịch, từ lãnh đạo đến những nhân viên buồng, bàn, bar, bếp, lễ tân, trước hết phải tinh thông nghề nghiệp, nhưng đồng thời phải là người có văn hóa, trước nhất là văn hóa giao tiếp, ứng xử.

Nghiên cứu phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến việc gắn bó lâu dài của nhân viên với các doanh nghiệp, qua đó, gợi ý một số chính sách giúp các đơn vị duy trì được nguồn nhân lực quý giá này.

2. Cơ sở lý thuyết

Vấn đề động viên, đãi ngộ nhằm đem lại sự thỏa mãn nhu cầu giúp nhân viên gắn bó lâu dài với các doanh nghiệp là vấn đề thu hút sự quan tâm nghiên cứu của nhiều nhà quản trị cũng như các nhà nghiên cứu.

Lý thuyết cổ điển về sự động viên được Fredrick Winslow Taylor (1910) cho rằng để đảm bảo sự động viên nhân viên, nhà quản trị phải tìm ra cách tốt nhất để dạy cho họ công việc, và dùng các kích thích về kinh tế như tiền lương và tiền thưởng để động viên nhân viên làm việc. Maslow (1943) lập luận để động viên nhân viên, nhà quản trị cần tìm hiểu nhu cầu của nhân viên và tìm cách thỏa mãn các nhu cầu đó, nhu cầu của nhân viên được sắp xếp từ thấp đến cao gồm: nhu cầu sinh lý; nhu cầu an toàn; nhu cầu liên kết; nhu cầu tôn trọng và nhu cầu được thể hiện. Lý thuyết bản chất con người của Douglas Mc.Gregor (trích trong Đỗ Phú Trần Tình và cộng sự, 2012) chỉ ra tùy theo bản chất X (người không thích làm việc, lười biếng trong công việc...) hay bản chất Y (người ham thích làm việc, có ý thức tự giác cao...) của người lao động để áp dụng biện pháp động viên. Đối với người có bản chất X, nhà quản trị nên nhấn mạnh đến yếu tố kích thích bằng vật chất, giao phó công việc cụ thể và thường xuyên kiểm tra, đôn đốc, ngược lại với người có bản chất Y, nhà quản trị nên dành nhiều quyết định trong công việc; tôn trọng sáng kiến của họ, và tạo điều kiện để họ chứng tỏ năng lực hơn là kiểm tra.

Các nghiên cứu trước đây cũng đã cho thấy doanh nghiệp có văn hóa mạnh sẽ có cơ hội thu hút được những con người có cùng hướng nhìn, tin tưởng lẫn nhau, cùng chấp nhận thách thức và cống hiến vì mục tiêu lâu dài. Văn hóa doanh nghiệp là nơi tạo ra môi trường làm việc tốt, tạo nên sự phấn khởi trong công việc. Một môi trường văn hóa tốt, ở đó đồng nghiệp luôn vui vẻ, lãnh đạo luôn tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho nhân viên thì đó cũng là một điểm nhấn để người lao động có thể tồn tại lâu cùng doanh nghiệp.

Recardo & Jolly (1997), Meyer & Allen (1991) đã lập luận và kiểm chứng thực tiễn văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên, được mô hình hóa bởi tám yếu tố cụ thể như sau (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 bởi sáng tạo và cải tiến, (6) định hướng và kế hoạch tương lai, (7) làm việc nhóm, (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị.

Meyer & Allen (1991) đưa ra các thành phần cam kết không loại trừ lẫn nhau, có nghĩa rằng nhân viên cam kết gắn bó với tổ chức theo các hình thức: (1) cam kết tình cảm, (2) cam kết tiếp diễn và (3) cam kết nghĩa vụ theo các cấp độ, cường độ khác nhau...

2.1. Đo lường văn hoá tổ chức

Theo Zahariah Mohd Zain (2009) trong nghiên cứu “*Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn kết với tổ chức: nghiên cứu về một công ty niêm yết của Malaysia*”, đã chỉ ra rằng, sự hiểu biết văn hóa doanh nghiệp như một triết lý quản lý là cần thiết để quản lý một tổ chức trong việc cải thiện hiệu suất tổng thể của nó. Nghiên cứu này xem xét các yếu tố thuộc văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức qua bản câu hỏi khảo sát. Cụ thể, nghiên cứu này xem xét bốn yếu tố của văn hóa doanh nghiệp, bao gồm: làm việc theo nhóm, giao tiếp, phần thưởng và công nhận, đào tạo và phát triển theo cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

2.2. Đo lường gắn kết với tổ chức

Theo Harrison & cộng sự (1992) trong nghiên cứu “*Tác động của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên: Mối quan hệ giữa mức độ văn hóa tổ chức với sự gắn kết của nhân viên*” nói rằng văn hóa tổ chức đề cập đến một hệ thống ý nghĩa chia sẻ được với tổ chức bởi các thành viên mà còn phân biệt từ một tổ chức này đối một tổ chức khác. Họ

nhấn mạnh rằng, ý nghĩa chung là một tập hợp các đặc điểm, và cho rằng các giá trị của tổ chức và bản chất của nền văn hóa của một tổ chức có thể được hình thành trong bảy đặc điểm chính: (1) Sự đổi mới và chấp nhận rủi ro; (2) Chú ý đến từng chi tiết; (3) Định hướng kết quả; (4) Định hướng con người; (5) Định hướng nhóm; (6) Gây hấn và (7) Ổn định. Theo họ, những đặc điểm này tồn tại trong mỗi con người một cách liên tục từ thấp đến cao.

2.3. Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn kết với tổ chức

Văn hóa tổ chức tích cực sẽ làm gia tăng sự gắn kết và hợp tác của đội ngũ nhân viên, kết quả là hiệu quả của tổ chức được nâng cao, sự nhất trí quan tâm cao đến các định hướng chiến lược, năng suất lao động tăng, việc ra quyết định tốt hơn, sự gắn kết gắn bó cao ở mọi cấp bậc nhân viên (Thompson & Luthans, 1990) và tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Saeed & Hassan, 2000). Ngoài ra, chia sẻ các giá trị đó là một khía cạnh của văn hóa tổ chức nâng cao nhận dạng người lao động và gắn bó với tổ chức (Ikyanyon & Gundu, 2012).

2.4. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Kế thừa nghiên cứu của Recardo & Jolly (1997) và nghiên cứu về gắn kết với tổ chức của Zahariah Mohd Zain (2009), qua tham khảo các chuyên gia làm việc trong ngành du lịch lữ hành thì 3 thành phần gồm: Ra quyết định, chấp nhận rủi ro, định hướng kế hoạch không sử dụng trong mô hình nghiên cứu, vì tính đặc thù của công việc trong ngành du lịch lữ hành. Các thành phần này không có ý nghĩa tác động tích cực đến sự gắn kết với tổ chức. Do vậy, tác giả đề xuất các yếu tố văn hóa tổ chức

ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, bao gồm (1) làm việc theo nhóm, (2) giao tiếp trong tổ chức, (3) đào tạo và phát triển, và (4) khen thưởng và công nhận, (5) sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Các giả thuyết được phát biểu như sau:

H1: Đào tạo và phát triển nhân viên có ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của họ trong tổ chức.

H2: Khen thưởng và sự công nhận có ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của họ trong tổ chức.

H3: Giao tiếp trong tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của họ trong tổ chức.

H4: Làm việc theo nhóm có ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của họ trong tổ chức.

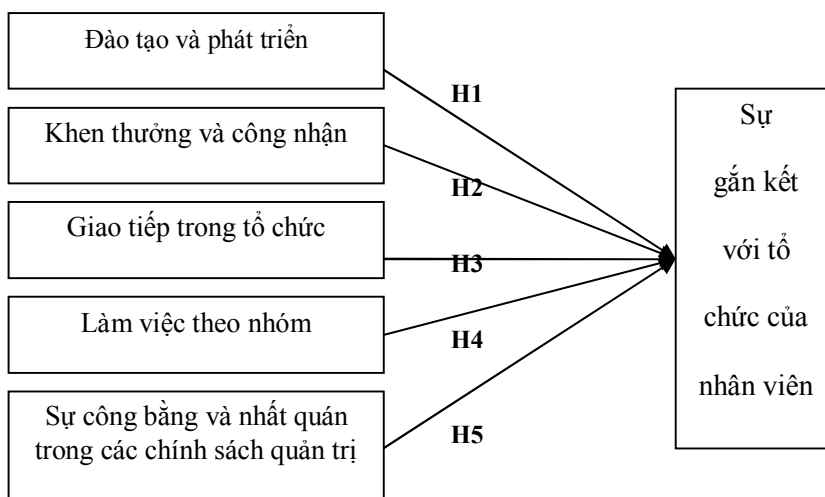
H5: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của họ trong tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Xây dựng thang đo và thu thập dữ liệu trong nghiên cứu được thực hiện qua hai bước chính: (1) nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm nhằm mục đích khám phá, hiệu chỉnh và phát triển thang đo những trải nghiệm khác nhau của nhân viên về văn hóa công ty và (2) nghiên cứu định lượng được tiến hành thông qua phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi trực tiếp từ cán bộ, công nhân viên đang làm việc tại công ty Saigontourist ở TP.HCM. Nghiên cứu định lượng nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp, phân tích dữ liệu, kiểm định thang đo, kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất về mối tương quan giữa các khía cạnh văn hóa và sự gắn kết gắn bó với tổ chức của nhân viên



3.2. Thiết kế định tính

Dựa trên cơ sở lý luận, mô hình đo lường các yếu tố văn hóa tổ chức và sự gắn kết của Recardo & Jolly (1997) tác giả kế thừa 8 thành phần trong mô hình của Recardo & Jolly, thang đo nháp được hình thành. Sau quá trình phỏng vấn thử ở nhóm nhân viên có kinh nghiệm và hỏi ý kiến chuyên gia, thang đo nháp được điều chỉnh và rút gọn các thành phần cho phù hợp với các điều kiện nơi nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức gồm 05 yếu tố với 25 biến quan sát. Cụ thể, *Giao tiếp trong tổ chức* gồm 5 biến quan sát, yếu tố *Đào tạo và Phát triển* gồm 5 biến quan sát, yếu tố *Khen thưởng và công nhận* gồm 6 biến quan sát, yếu tố *Làm việc nhóm* gồm 4 biến quan sát và yếu tố *Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị* gồm 5 biến quan sát.

Ngoài ra, để đánh giá sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, thang đo sự gắn kết gồm 05 biến có nguồn gốc từ thang đo sự gắn kết của Zahariah Mohd Zain (2009).

3.3. Mẫu nghiên cứu

Phương pháp phân tích dữ liệu chính trong nghiên cứu là phân tích hồi qui tuyến tính bội, trong nghiên cứu, ngoài các câu hỏi về thông tin cá nhân là câu hỏi định danh, có 30 câu hỏi về các thành phần văn hóa tổ chức và sự gắn kết là câu hỏi khoảng theo thang đo likert 5 điểm. Theo Hair & cộng sự (trích dẫn trong Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008, tr. 33-41) kích thước mẫu tối thiểu phải từ 100 đến 150, theo Hoelter (trích dẫn trong Hoàng Trọng và cộng sự, 2008, tr. 33-41) kích thước mẫu tối thiểu phải là 200 và theo Bollen (trích dẫn trong Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008 tr. 33-41) kích thước mẫu tối thiểu là năm mẫu cho một tham số cần ước lượng. Trong nghiên cứu có 30 câu hỏi là câu hỏi định lượng, nếu theo Bollen (1989) thì kích thước mẫu tối thiểu là 150 (30x5), tuy nhiên, để đảm bảo kích cỡ mẫu đủ lớn và giá trị kết quả trong các phân tích kiểm định T-test và ANOVA, trong nghiên cứu kích cỡ mẫu dự kiến là 320.

Có 320 bản khảo sát phát ra, thu về 300 bản, trong quá trình nhập liệu, làm sạch số liệu có 34 phiếu trả lời không hợp lệ. Các phiếu bị loại do người trả lời phiếu khảo sát không cung cấp đầy đủ thông tin hoặc thông tin bị loại bỏ do người được điều tra đánh cùng một loại lựa chọn... Kết quả, có

286 bản khảo sát đạt yêu cầu được sử dụng cho phân tích dữ liệu.

3.4. Đặc điểm mẫu khảo sát

Trong 286 đối tượng khảo sát hợp lệ này, tỷ lệ nam và nữ có sự chênh lệch nhỏ, nam chiếm 56.64% và nữ là 43.36%. Phần lớn đối tượng khảo sát nằm trong khoảng tuổi từ 20-50 tuổi. Người từ 20-30 tuổi chiếm tỷ lệ (31.12%), sau đó là nhóm người có độ tuổi từ 31– 40 tuổi chiếm 33.92%, 40-50 tuổi chiếm tỷ lệ (24.13%), số ít còn lại là những người trên 50 tuổi (10.84%).

Xét về trình độ học vấn: trình độ PTTH và trung cấp chiếm 6.65%, trình độ đến cao đẳng chiếm đa số với 40.56%, trình độ đại học chiếm 36.00% và trình độ sau đại học chiếm 3.15%. Xét về thâm niên công tác: Làm việc trên 5 năm là 52.25%, làm việc trên 2-5 năm là 33.32%, làm việc trên 1-2 năm là 10.84% và làm việc dưới 1 năm là 3.15%.

3.5. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy Cronbach Alpha > 0.6 và không có biến nào có hệ số tương quan biến tổng < 0.3. Như vậy kết quả kiểm định thang đo bằng công cụ Cronbach Alpha cho thấy rằng tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy và phù hợp để tiếp tục được đưa vào phân tích nhân tố EFA.

3.6. Phân tích EFA của thang đo những trải nghiệm khác nhau của nhân viên về văn hóa tổ chức

Sau khi phân tích hệ số tin cậy alpha, các thang đo được đánh giá tiếp theo bằng phương pháp EFA. Thông qua việc phân tích nhân tố EFA ở bước tiếp theo, sẽ cho thấy được cụ thể hơn các thang đo trên có tách thành những nhân tố mới hay bị loại bỏ ra hay không.

Như vậy, sau khi phân tích EFA, các thang đo những trải nghiệm khác nhau của nhân viên về văn hóa tổ chức có 3 biến quan sát bị EFA loại do hệ số tải nhân tố < 0.4, từ 25 còn 22 biến quan sát, hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đó được tính lại, kết quả cũng đạt được yêu cầu về độ tin cậy. Do vậy, các thang đo đã phân tích là chấp nhận được.

3.7. Phân tích hồi quy bội

Xem xét ma trận tương quan giữa các biến trong mô hình

Với kết quả chạy SPSS cho ra hệ số tương quan tuyến tính giữa các biến, hầu hết các biến đều có

Bảng 1: Kết quả EFA cho thang đo những trải nghiệm khác nhau của nhân viên về văn hóa tổ chức

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố				
	1	2	3	4	5
Những thay đổi về chính sách liên quan đến nhân viên trong công ty đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng	.864				
Anh/chị có đủ thông tin để thực hiện công việc	.800				
Anh/chị nhận được sự hướng dẫn của cấp trên khi gặp khó khăn trong việc giải quyết công việc	.852				
Sự giao tiếp giữa các bộ phận được khuyến khích trong công ty của anh/chị	.896				
Anh/chị được phép thực hiện trao đổi trong công việc theo năng lực tốt nhất mình	.915				
Anh/chị nhận được sự phản hồi về việc thực hiện công việc từ cấp trên		.890			
Thực hiện tốt công việc, anh/chị nhận được lời khen ngợi và sự công nhận của cấp trên		.917			
Tiền thưởng mà anh/chị nhận được tương xứng với kết quả đóng góp của anh/chị vào công ty		.793			
Anh/chị hiểu rõ về các khoản tiền thưởng và phúc lợi trong công ty		.811			
Tiền lương của anh/chị tương xứng với kết quả làm việc, ngang bằng với các doanh nghiệp khác và đúng hạn		.857			
Anh/chị thích làm việc với mọi người trong bộ phận của anh/chị			.705		
Nhân viên trong bộ phận của anh/chị sẵn sàng hợp tác nhau và làm việc như một nhóm			.840		
Khi cần sự hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác của các phòng ban, bộ phận trong công ty			.707		
Anh/chị luôn vui vẻ, thân thiện, quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong bộ phận làm việc			.907		
Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc				.687	
Anh/chị được huấn luyện các kỹ năng công việc cần thiết để thực hiện tốt công việc				.714	
Anh/chị được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến trong công ty				.769	
Anh/chị có nhiều cơ hội để phát triển nghề nghiệp trong công ty				.767	
Không tồn tại sự thiên vị trong việc xét nâng lương hay thăng chức					.803
Tiền lương và phân phối thu nhập trong công ty là công bằng					.792
Cấp quản lý của anh/chị luôn luôn nhất quán khi thực thi các chính sách liên quan nhân viên					.707
Các nhà quản trị trong công ty luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động đến kết quả kinh doanh					.603
Eigenvalues	5.833	3.657	2.311	2.020	1.549
Phương sai trích %	19.119	16.697	12.096	11.369	10.314
Cronbach's Alpha	0.946	0.897	0.794	0.810	0.723

Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS 22.0

Bảng 2: Ma trận hệ số tương quan

	1	2	3	4	5	6
Giao tiếp trong tổ chức	1					
Đào tạo và Phát triển	.340**	1				
Khen thưởng và công nhận	.404**	.141*	1			
Làm việc nhóm	.501**	.272**	.067	1		
Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị	.229**	.194**	.105	.235**	1	
Sự gắn kết với tổ chức	.591**	.530**	.200**	.491**	.429**	1

Ghi chú: ** Tương quan có ý nghĩa 0.01 level (2-tailed).

Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS 22.0

Bảng 3: Kết quả của phân tích hồi quy bội

Biến	Mô hình	1	2	3	4	5	6
		Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta
Biến kiểm soát							
Giới tính		0.027	0.030	0.028	0.026	0.023	0.027
Độ tuổi		0.045	0.047	0.046	0.043	0.046	0.046
Thâm niên		-0.040	-0.025	-0.037	-0.012	-0.058	-0.070
Trình độ		-0.061	-0.064	-0.064	-0.060	-0.063	-0.003
Vị trí công việc		-0.107	-0.105	-0.107	-0.103	-0.108	-0.104
Biến chính							
Giao tiếp trong tổ chức		0.274**					0.232**
Đào tạo và phát triển			0.239**				0.205**
Khen thưởng và công nhận				0.145**			0.115**
Làm việc nhóm					0.126**		0.078**
Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị						0.161**	0.148**
R ² điều chỉnh		-0.004	0.011	0.013	-0.015	0.008	0.135
F		0.323	0.536	0.485**	0.561**	0.670	5.243**

N= 246; †p <= 0,1; *p <= 0,05; **p <= 0,01;

Tất cả hệ số tương quan đã được chuẩn hóa

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS 22.0)

mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Xây dựng phương trình hồi quy tuyến tính

Từ bảng 3 cho thấy rằng tất cả 5 nhân tố thuộc thang đo những trải nghiệm khác nhau của nhân

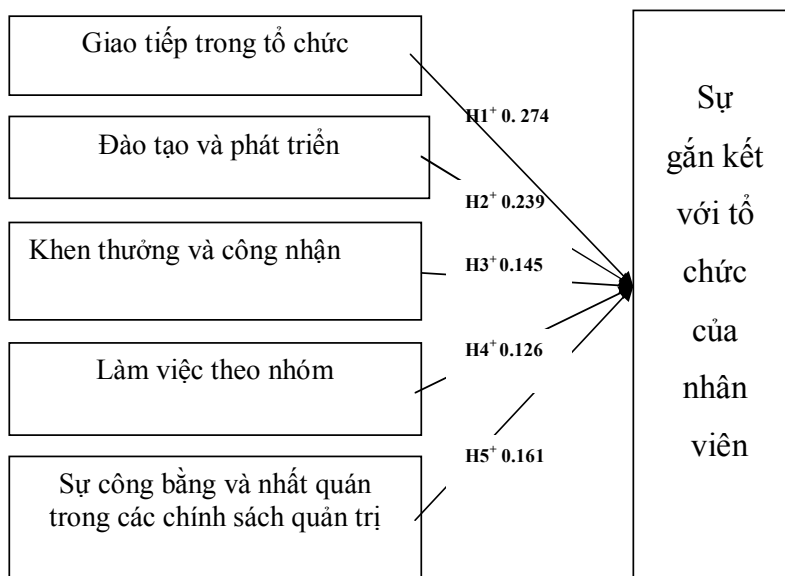
viên về văn hóa tổ chức đều có tác động dương đến

sự gắn kết của nhân viên nơi làm việc (SGK) với

mức ý nghĩa từ Sig = 0.000 đến Sig = 0.003 ở tất cả

các biến. Phương trình hồi quy bội đối với các biến

Hình 2: Mô hình kết quả nghiên cứu



có hệ số chưa chuẩn hoá có dạng như sau:

$$F = 0.438 + 0.274 * X1 + 0.239 * X2 + 0.145 * X3 + 0.126 * X4 + 0.161 * X5 + \varepsilon_1$$

Trong đó:

F: Sự gắn kết với tổ chức (SGK)

X1: Giao tiếp trong tổ chức (GTCV)

X2: Đào tạo và Phát triển (DTPT)

X3: Khen thưởng và công nhận (KTCN)

X4: Làm việc nhóm (LVN)

X5: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (SCB)

3.8. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Từ những phân tích trên, có thể kết luận rằng mô hình lý thuyết thích hợp với dữ liệu nghiên cứu và 5 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận là H1, H2, H3, H4 và H5, qua kết quả kiểm định mô hình lý thuyết mô hình được minh họa qua hình 2.

4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả kiểm định sự đánh giá của các nhóm theo trình độ đối với sự gắn kết với tổ chức của nhân viên bằng kiểm định ANOVA, kết quả kiểm định Test of Homogeneity of Variances cho thấy: các yếu tố GTCV, LVN có phương sai giữa các nhóm không đồng nhất (có Sig. < 0.05) và yếu tố DTPT, SCB, KTCN có phương sai đồng nhất (Sig. > 0.05). Kết quả kiểm định cho thấy có sự khác nhau giữa các nhóm học vấn đối với yếu tố sự gắn kết.

Xét theo điểm trung bình, cụ thể: nhóm học vấn phổ thông (Mean = 3.93), nhóm học vấn trung cấp (Mean = 3.38), nhóm học vấn cao đẳng (Mean = 3.66), nhóm học vấn đại học (Mean = 3.87) và sau đại học (Mean = 4.23) cho thấy có sự khác biệt lớn. Ngoài ra, khi xét sự đánh giá giữa các nhóm đối với các thành phần văn hóa tổ chức cho thấy chỉ có khác biệt ở yếu tố GTCV, DTPT, LVN, SCB, vì vậy sự khác biệt giữa các nhóm là từng phần.

Xét về trình độ, nhân viên ở mức trình độ càng cao sự gắn kết với tổ chức của nhân viên càng giảm, những nhân viên có trình độ cao có nhiều cơ hội tiếp cận thông tin về thị trường lao động và được sự sẵn đón nhiệt tình từ các công ty khác. Cộng với khả năng thích ứng cao với công việc hiện có, họ có nhiều cơ hội để lựa chọn cho mình một công việc thích hợp nhất, cụ thể là trường hợp những nhân viên trong công ty sau khi xin nghỉ để đi học nước ngoài về đều nghỉ việc và chuyển ra các công ty nước ngoài làm việc.

5. Hàm ý các chính sách cho doanh nghiệp

Công trình nghiên cứu này cung cấp bằng chứng cho thấy một vài khía cạnh văn hóa công ty, tác động tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên, điều này có ý nghĩa rằng, các nhân tố này mang tính dự đoán và có thể cải thiện được mức độ gắn kết. Trên cơ sở đó, gợi ý cho các nhà quản trị trong việc xây dựng và phát triển văn hóa thúc đẩy các hành vi tích cực của nhân viên, nâng cao hiệu quả lao động, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp đồng thời góp phần duy trì, thu hút nguồn nhân lực đặc biệt là những nhân viên giỏi, tài năng.

Dựa vào kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra hàm ý các chính sách cho các công ty dịch vụ lữ hành trong việc xây dựng và phát triển văn hóa theo những định hướng cụ thể sau:

Thứ nhất, công ty cần chú trọng, khuyến khích giao tiếp trong tổ chức, trong đó đẩy mạnh việc trao đổi thông tin hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận, phòng ban, tạo điều kiện thuận lợi cho việc hoàn thành công việc của tổ chức. Ngoài ra, cũng cần nhấn mạnh tầm quan trọng của giao tiếp thông tin hai chiều giữa cấp trên và cấp dưới giúp nhân viên có đầy đủ thông tin để thực hiện công việc và khi gặp những khó khăn, vướng mắc họ có thể nhận được sự hướng dẫn kịp thời của cấp trên, cũng như cấp trên sẽ phản hồi thông tin về việc thực hiện công việc đến cấp dưới giúp họ cải tiến và thực hiện công việc tốt hơn. Đối với văn hóa các phòng ban: văn hóa riêng của các phòng ban giữ vai trò khá quan trọng trong tổng thể chung văn hóa công ty. Tuy nó thu hẹp trong phạm vi nhỏ nhưng nó lại là yếu tố tác động trực tiếp, thường xuyên đến người lao động và là nhân tố cấu thành văn hóa công ty. Do đó, cần chú trọng điều chỉnh, phát triển hài hòa văn hóa các phòng ban tạo ra một môi trường chung thân thiện, xây dựng bầu không khí làm việc hòa đồng, cảm thấy thoải mái và hài lòng hợp tác, tôn trọng lẫn nhau, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ nhau khi cần thiết trong tập thể nhân viên nhằm tạo ra nét văn hóa liên kết.

Thứ hai, công ty cần quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển do đây là vũ khí chiến lược, gắn với việc sinh lợi lâu dài và là công cụ quan trọng để đạt đến mục tiêu của tổ chức. Do đó đào tạo được xem là phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức có hiệu quả nhất. Tầm quan trọng này đang tăng nhanh trên toàn thế giới nhất là trong hội nhập kinh tế quốc tế, hơn nữa, chất lượng nguồn nhân lực trở thành

một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng trong môi trường kinh doanh hiện đại và là một trong nhiều yếu tố động viên con người tại nơi làm việc. Vì thế, doanh nghiệp nên xem đào tạo và phát triển là một cách thức động viên tinh thần làm việc của nhân viên và là cách thức giữ chân họ trong tổ chức, để phát triển các chương trình đào tạo có hiệu quả cần thu thập một cách hệ thống các thông tin về nhu cầu của doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai.

Thứ ba, công ty cần khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến trong tổ chức, điều này thật sự là quan trọng và cần thiết trong môi trường cạnh tranh gay gắt ngày nay khi mà yếu tố cải tiến trở thành điều kiện tiên quyết cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Khen thưởng, phúc lợi tốt hơn là lương cao, yếu tố tiền lương không phải là một trong những nhân tố tác động đến quyết định có tiếp tục làm việc hay không của các nhân viên trẻ, mà yếu tố khen thưởng, phúc lợi mới có tác động, sau cơ hội thăng tiến. Suy cho cùng, thì khen thưởng, phúc lợi cũng là những hỗ trợ có thể quy đổi thành vật chất của đơn vị dành cho nhân viên, tuy nhiên, trong tâm lý của giới trẻ hiện nay, tiền lương chỉ là mức chi trả theo mức tối thiểu quy định của Nhà nước, các doanh nghiệp trả lương chính rất thấp để giảm mức BHXH phải đóng cho nhà nước... Do đó, phúc lợi, khen thưởng được nhân viên trẻ đặt lên hàng đầu trong chính sách chi trả của công ty.

Thứ tư, doanh nghiệp cần thiết lập phương hướng, chiến lược phát triển rõ ràng trong tương lai, điều này thể hiện tầm nhìn dài hạn của tổ chức và có ý nghĩa tích cực đối với nhân viên. Việc chia sẻ những chiến lược, mục tiêu của doanh nghiệp giúp nhân viên hiểu rõ hơn về hoạt động của tổ chức, cảm nhận mình là một phần của tổ chức, từ đó mỗi nhân viên nhận thức được vai trò, công việc của

minh đóng góp vào thành công chung cũng như sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tương lai của tổ chức.

Ngày nay, khi áp lực công việc ngày càng cao, mức độ yêu cầu ngày càng phức tạp, mỗi cá nhân khó có thể tự hoàn thành tốt tất cả công việc được giao thì hiệu quả công việc phụ thuộc rất lớn vào khả năng làm việc nhóm của mỗi thành viên.

Cuối cùng, sự công bằng và nhất quán là quan trọng trong việc xây dựng các chính sách quản trị, ví dụ như: lãnh đạo, phát triển nghề nghiệp, chính sách động viên – lương, thưởng, phúc lợi, thăng chức. Khi nhân viên nhận thấy rằng doanh nghiệp không công bằng trong các chính sách quản trị đặc biệt là các chính sách liên quan đến lợi ích, phúc lợi của nhân viên, họ thường cảm thấy bị ức chế và chán nản, thậm chí rời bỏ doanh nghiệp. Hơn nữa, tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp sẽ tạo tâm lý tích cực, thỏa mãn với công việc và gia tăng cam kết gắn bó với tổ chức, bằng ngược lại, nhân viên nhận thấy sự phân biệt đối xử, thiên vị và thiếu nhất quán trong các chính sách và hoạt động của doanh nghiệp sẽ tạo ra tâm lý tiêu cực như thụ động trong công việc, làm giảm tinh thần hợp tác, hỗ trợ, bất mãn, phản ứng lại và có thể bỏ việc.

6. Hạn chế và đề xuất cho các nghiên cứu trong tương lai

Mục đích của nghiên cứu này là khám phá sự ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên, nên nghiên cứu này cũng còn nhiều hạn chế:

Nghiên cứu chọn mẫu thuận tiện là các nhân viên đang làm việc tại Saigon tourist. Vì thế, để nâng cao mức độ tổng quát, nghiên cứu với cỡ mẫu lớn hơn, ở các ngành khác nhau và có thể ở nhiều tỉnh thành khác nhau, cũng cần được xem xét đến trong các nghiên cứu tiếp theo. □

Tài liệu tham khảo

- Chow, C.W., Harrison, G.L., McKinnon, J.L., & Wu, A. (2001), 'Organizational Culture: Association with Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context', CIBER Working paper, pp. 24-25, San Diego State University.
- Đỗ Phú Trần Tình, Nguyễn Văn Nền và Nguyễn Thị Diệu Hiền (2012), 'Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp', *Tạp chí phát triển và hội nhập*, số 7(17).
- Fredrick Winslow Taylor (1910), *The Project Gutenberg EBook of The Principles of Scientific Management, excerpts*, National Humanities Center, Research Triangle Park, NC. 2005, pp. 2-7.
- Harrison, D.A., Mortin, M.A., Corces, V.G (1992), 'Diagnosing Organizational Culture', *Journal of Ecology*, 2006,

94, 110–117.

Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu, tập 1*, NXB Hồng Đức, TP.HCM, trang 33-41.

Ikyanyon & Gundu (2012), 'The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization', *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 22.

Maslow, A (1943), 'A theory of human motivation.Maslow', *A. H.Psychological Review*, Vol 50(4), Jul 1943, 370-396.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), 'A three-component conceptualization of organizational commitment', *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.

Recardo, R., & Jolly, J. (1997), 'Organizational Culture and Teams', *S.A.M Advanced Management Journal*, 62(2), pp.4-8, Retrieved july 20, 2006.

Saeed, M & Hassan, M. (2000), 'Organisational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organisations', *Malaysian Management Review*, 35(2), pp 54-59.

Thompson, K. R., & Luthans, F. (1990), 'Organizational culture: a behavioral perspective', In Schneider, B. *Journal of Business and Psychology*, 11(2), 171-196.

Zahariah Mohd Zain (2009), 'The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company', *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 17 (2009), pp.19-20.

Thông tin tác giả:

* **Trần Hữu Ái**, Nghiên cứu sinh, Thạc sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Giảng viên - Đại học Tài chính Marketing –Bộ Tài chính

- Lĩnh vực nghiên cứu chính của tác giả: Kinh tế phát triển, Quản trị kinh doanh

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Khoa học đại học Văn Hiến, thành phố Hồ Chí Minh, Tạp chí Phát triển kinh tế, tạp chí Nhân lực khoa học xã hội- học viện Khoa học xã hội, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế.*

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: aihuutran@gmail.com

****Nguyễn Minh Đức**, Phó giáo sư, tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Trường Đại học Văn Hiến

- Lĩnh vực nghiên cứu chính của tác giả: Kinh tế nông nghiệp, Kinh tế thủy sản, khuyến ngư

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Khoa học Kỹ Thuật Nông Lâm Nghiệp. Đại học Nông Lâm TPHCM. Tạp chí Khoa học. Đại học Mở TPHCM, Journal of Economic Development. University of Economics, Hochiminh City.*

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: duc@vhu.edu.vn