

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ TỔ CHỨC ĐẾN VIỆC LỰA CHỌN NGUYÊN TẮC VÀ CĂN CỨ PHÂN CHIA TIỀN THƯỞNG

Nguyễn Thành Độ

Nhà xuất bản Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: nguyenthanhdo@neu.edu.vn

Nguyễn Văn Thắng

Viện Quản lý Châu Á – Thái Bình Dương, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: nguyenvanthang@neu.edu.vn

Nguyễn Thị Hồng Thắm

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: nththam2003@yahoo.com

Ngày nhận: 5/4/2016

Ngày nhận bản sửa: 25/4/2016

Ngày duyệt đăng: 25/5/2016

Tóm tắt:

Bài báo giới thiệu khái niệm văn hoá tổ chức, nguyên tắc và căn cứ phân chia tiền thưởng và mối quan hệ giữa hai phạm trù này. Sau đó, để kiểm chứng ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đến việc lựa chọn nguyên tắc công bằng hay cào bằng và căn cứ phân chia là kết quả của nhóm hay cá nhân, các tác giả đã điều tra 150 doanh nghiệp. Sau khi phân tích dữ liệu, các kết quả cho thấy trong những tổ chức hướng con người mạnh hơn, nguyên tắc phân chia cào bằng và tiền thưởng dựa trên kết quả nhóm được sử dụng nhiều hơn. Trong khi trong những tổ chức hướng con người ít hơn, tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân được sử dụng nhiều hơn. Về biến kiểm soát lỏng hay kiểm soát chặt, kết quả cho thấy trong những đơn vị thiên về hướng kiểm soát chặt, nguyên tắc công bằng và tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân được sử dụng nhiều hơn. Phần cuối của bài viết trình bày một số kiến nghị dựa trên các kết quả của nghiên cứu này.

Từ khoá: Văn hoá tổ chức; nguyên tắc phân chia tiền thưởng; căn cứ phân chia tiền thưởng.

Influence of organizational culture on choosing the bonus allocation principle and base

Abstract:

This paper introduced the concepts of the organizational culture, the bonus allocation principle, the distribution base and the relationship between them. To examine the influence of the organizational culture on choosing the parity or equity allocation principle, the group or individual base to distribute bonus, the authors implemented an investigation into 150 enterprises. The results revealed that in the employee-oriented organization, the parity allocation principle and the group-based bonus was used more largely while in less employee-oriented organizations, the individual-based bonus was used more highly. To the tight or loose control dimension, the investigation results indicated that in tight control units, the equity allocation principle and the individual-based bonus was used more commonly. Finally, this paper proposed some suggestions based on the results of this research.

Keywords: Organizational culture; bonus allocation principle; bonus distribution base.

1. Giới thiệu

Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa và hệ thống thưởng đã bộc lộ một khoảng trống đáng kể và chưa có nhiều nghiên cứu xem xét trực tiếp mối quan hệ này (Chen, 2010). Các nghiên cứu chủ yếu xem xét ảnh hưởng của các giá trị văn hoá quốc gia chứ không phải văn hoá tổ chức (Chiang & Birtch, 2007; Segalla & cộng sự, 2006). Vì thế, bài viết sẽ kiểm tra sự tác động của văn hóa tổ chức lên việc lựa chọn nguyên tắc phân chia công bằng hay cào bằng và căn cứ để phân chia là kết quả của nhóm hay cá nhân khi phân chia tiền thưởng trong các doanh nghiệp. Đây là vấn đề chưa được trả lời rõ ràng trong các nghiên cứu trước.

2. Cơ sở lý thuyết về ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đến việc lựa chọn nguyên tắc và căn cứ xác định tiền thưởng

2.1. Văn hoá tổ chức

Đến nay, khái niệm văn hóa tổ chức vẫn là một khái niệm còn nhận được nhiều tranh luận cả trong lý thuyết và thực tiễn. Nó tiếp tục thể hiện những khuynh hướng phát triển khác nhau trong học thuật khi các khái niệm mới để hiểu phạm trù này phát triển không ngừng (Asif, 2011).[44] Mặc dù có nhiều quan điểm khác nhau như đã được chỉ ra ở trên, các nhà nghiên cứu đang có xu hướng ngày càng gần nhau hơn (Henri, 2004). [57]. Trong khi phần lớn các nhà nghiên cứu đã đồng ý rằng văn hóa tổ chức bao gồm những quá trình và cấu trúc hữu hình của doanh nghiệp (artifacts), những giá trị và niềm tin chung (shared values, beliefs) cùng những quan niệm (underlying assumptions), song quan điểm của họ về mỗi bộ phận này lại khác nhau khá rõ. Một số tác giả đã nhấn mạnh đến khía cạnh giá trị của văn hóa tổ chức. Ngược lại, những nhà nghiên cứu khác nhấn mạnh đến khía cạnh hữu hình của văn hóa tổ chức. Nhiều tác giả còn lại nằm giữa hai quan điểm trên, đề cập đến cả giá trị và biểu hiện bên ngoài nhưng không nhấn mạnh khía cạnh nào.

Theo Schein (2004) và một số tác giả khác đã ủng hộ quan điểm của ông, văn hóa tổ chức có thể được định nghĩa “là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh”. Văn hóa tổ chức bao gồm 3 cấp độ: những quá trình và cấu trúc hữu hình của doanh nghiệp, các giá trị được chấp nhận và những quan niệm chung.

Rõ ràng, phần giá trị bao gồm 2 lớp bên trong trong khi phần hữu hình, có thể quan sát chỉ gồm 1 lớp bên ngoài. Như vậy, theo nhóm tác giả này văn hóa tổ chức thiên về những giá trị.

Ngược lại, theo quan điểm của Hofstede và các nhà nghiên cứu khác, phần hữu hình hay biểu hiện thực tiễn lớn hơn và là phần quan trọng hơn khi xem xét văn hóa tổ chức (Nguyễn Đình Huy, 2008; [18], Hofstede, 1998 và Hofstede. Gert Jan, 2000). [61], [62]. Việc thay đổi văn hóa tổ chức chính là thay đổi phần hữu hình này (Hatch, 2000). [56]. Hơn nữa, một số tác giả khác cũng khẳng định rằng các thực tiễn tiêu chuẩn được sử dụng để đạt được sự thống nhất trong nội bộ doanh nghiệp, giúp phát triển văn hóa tổ chức chung [45, sự khác biệt trong văn hóa tổ chức giữa các công ty chủ yếu được nhận thức và đo lường bởi những khác biệt trong biểu hiện thực tiễn. Những khác biệt văn hóa về mặt biểu hiện thực tiễn giữa các tổ chức có thể được đo lường bởi sáu biến sau:

P1: Văn hóa tổ chức hướng quy trình hay văn hóa tổ chức hướng kết quả. Biến này đối lập mối quan tâm về phương tiện với mối quan tâm về các mục tiêu.

Có lẽ cả mục tiêu, kết quả và các phương tiện như những quy trình, quy định đều được các tổ chức quan tâm, nhưng cái gì họ nhấn mạnh hơn, việc tuân thủ các quy trình, quy định hay kết quả được coi trọng hơn. Các tổ chức đã thể hiện sự khác biệt trong việc đánh giá tầm quan trọng của hai yếu tố này.

P2: Văn hóa tổ chức hướng người lao động hay văn hóa tổ chức hướng công việc,. Biến này đối lập mối quan tâm đến con người và mối quan tâm đến công việc. Chắc chắn các tổ chức phải quan tâm cả hai yếu tố là con người và công việc được thực hiện, nhưng cái gì được coi trọng hơn, người lao động với cả đời sống vật chất lẫn tinh thần được đặt lên trên hay sự hoàn thành công việc mới là mối quan tâm hàng đầu. Các tổ chức cũng không giống nhau trong mối quan tâm này.

P3: Văn hóa tổ chức hướng nhỏ lẻ hay văn hóa tổ chức hướng chuyên nghiệp. Biến này đối lập sự thừa nhận lẫn nhau dựa trên các tổ chức của họ, hay xem xét nhau chỉ bằng công việc. Theo đó, Hofstede và các cộng sự (1990) thấy rằng các tổ chức khác nhau trong đánh giá người lao động. Có tổ chức đánh giá cao xuất thân, gia đình, trường học... của người lao động, trong khi có tổ chức không xem

những yếu tố này là quan trọng mà họ coi trọng và đánh giá người lao động thông qua kết quả làm việc của người lao động nhiều hơn. Những tổ chức chuyên nghiệp hơn cũng làm việc theo kế hoạch và chiến lược hơn.

P4: Văn hóa tổ chức hướng hệ thống mở hay văn hóa tổ chức hướng hệ thống đóng. Biến này xem xét bầu không khí giao tiếp. Bầu không khí của tổ chức được coi là mở khi những người lao động mới có thể dễ dàng hòa đồng bởi sự cởi mở của các thành viên, vì thế chỉ cần tham gia vào tổ chức trong thời gian ngắn là họ đã thấy thoải mái. Trong khi bầu không khí ở các tổ chức thiên về hướng hệ thống đóng thường bí ẩn, khó thích nghi.

P5: Văn hóa tổ chức hướng kiểm soát lỏng hay văn hóa tổ chức hướng kiểm soát chặt và. Biến này xem xét số lượng cơ cấu nội bộ trong tổ chức. Các phát hiện cho thấy hệ thống kiểm soát chặt thường đi kèm với kiểu nghiêm túc mặc dù bất thành văn trong trang phục và hành vi đạo đức. Các tổ chức thiên về hướng kiểm soát chặt cũng thận trọng hơn với các khoản chi phí, coi trọng sự tuân thủ như việc đúng giờ.

P6: Văn hóa tổ chức hướng quy tắc hay văn hóa tổ chức hướng thực dụng. Biến này xem xét khái niệm “định hướng khách hàng”. Các đơn vị thực dụng hướng theo thị trường, các đơn vị quy tắc nhận thức về công việc của họ với thế giới bên ngoài như là việc thực hiện những quy định không thể vi phạm, như các cơ quan công an. Văn hóa tổ chức hướng khách hàng cũng được đề cập bởi các tác giả khác

Sáu biến thực tiễn trên chỉ mô tả văn hóa tổ chức mà không cho biết vị trí nào trên một trong sáu biến là tốt hay xấu. Trường hợp nào tốt hay xấu là phụ thuộc vào việc nhà quản trị muốn tổ chức như thế nào, có đặc điểm văn hóa là tốt cho trường hợp này nhưng lại không tốt trong trường hợp khác. Chẳng hạn, sự nhấn mạnh định hướng khách hàng (trở nên thực dụng hơn trong biến 6) là rất quan trọng trong những tổ chức tham gia vào cung cấp dịch vụ và hàng hóa có chất lượng cao, nhưng ít cần thiết hơn cho những nhà sản xuất ra các sản phẩm tiêu chuẩn trong những thị trường cạnh tranh [61]. Các tác giả khác, dung hòa giữa hai quan điểm khác nhau ở trên, đã đồng ý rằng văn hóa tổ chức bao gồm 5 bộ phận, gồm những thứ hữu hình, các cách thức ứng xử, tiêu chuẩn hành vi, các giá trị và những quan niệm cơ bản. Các yếu tố này có thể được quan sát

(những thứ hữu hình và cách thức ứng xử) và không thể quan sát (Henri, 2004; Jarratt & Neill, 2002).

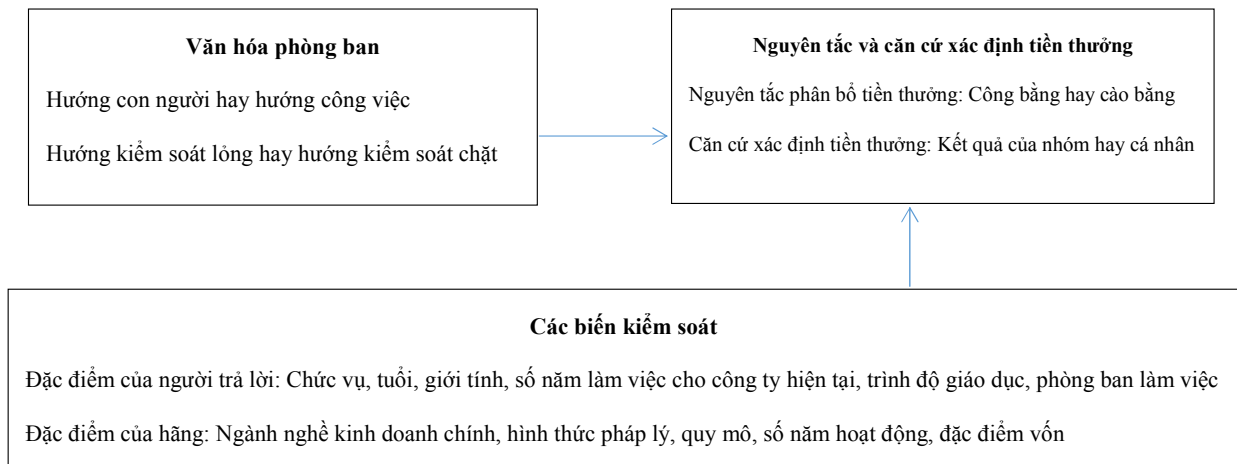
Các nhà nghiên cứu cũng không thống nhất các biến để đo văn hóa tổ chức. Cameron & cộng sự (2006) đã xem xét văn hóa tổ chức theo 2 biến, gồm sự linh hoạt và tự chủ hay ổn định và kiểm soát với một biến khác, ở trục khác là hướng nội và hợp tác hay hướng ngoại và khác biệt hóa. Dựa trên hai biến này, bốn loại văn hóa tổ chức được hình thành, gồm *văn hóa thị trường*, *văn hóa hợp tác*, *văn hóa cấp bậc* và *văn hóa sáng tạo*. Cần chú ý rằng, các hãng có thể có cả bốn kiểu văn hóa tổ chức này. Tuy nhiên, sẽ có một kiểu nổi bật nhất. Zheng, Yang, McLean (2010) sử dụng bốn biến văn hóa tổ chức của Denison và các cộng sự là khả năng thích nghi, sự ổn định, sự tham gia và sứ mệnh (mission). Pheyssey (1993) dẫn văn hóa tổ chức của Harrison (1987a), theo đó văn hóa tổ chức bao gồm: *văn hóa vai trò*, *văn hóa thành tựu*, *văn hóa quyền lực* và *văn hóa hỗ trợ*. Ngoài ra, Wilderom & cộng sự (2012) đã sử dụng năm biến thực tiễn làm việc để đo văn hóa tổ chức nhằm làm rõ mối quan hệ giữa văn hóa và hiệu quả. Các thực tiễn làm việc được sử dụng để đo văn hóa tổ chức bao gồm: sự trao quyền, hướng ra bên ngoài, sự hợp tác giữa các bộ phận, hướng đến nguồn nhân lực và hướng cải thiện.

Mặc dù có rất nhiều mô hình văn hoá tổ chức, không một mô hình đơn lẻ nào là đầy đủ, bao quát mọi khía cạnh liên quan (Đương Thị Liễu, 2011; Jung & cộng sự, 2009). Nghiên cứu này dựa trên các biến văn hóa của Hofstede và các cộng sự (1990) vì nó được phát triển từ nghiên cứu thực nghiệm và đã được khẳng định trong một số nghiên cứu trước (Hilal & cộng sự, 2009; Hofstede & cộng sự, 1990; Pothukuchi & cộng sự, 2002). Ngoài ra, các biến này giúp thể hiện văn hóa tổ chức một cách khá dễ dàng và là công cụ có sẵn trong các nghiên cứu được công bố. Hơn nữa, việc đánh giá văn hóa tổ chức từ khía cạnh biểu hiện thực tiễn tốt hơn từ khía cạnh giá trị (Wilderom & cộng sự, 2012)

2.2. Nguyên tắc và căn cứ xác định tiền thưởng

Hệ thống thưởng bao gồm các phương pháp và cơ chế trong đó việc thưởng được xác định và thực hiện (Chiang và Birtch, 2007). Trong quá khứ, các hệ thống thưởng thường dựa trên các yếu tố phi kết quả, như thâm niên, năm phục vụ và/ hoặc vị trí công tác. Tuy nhiên, cách tiếp cận hiện thời thường cho người lao động dựa nhiều hơn vào đóng góp của họ đối với tổ chức. Các hệ thống thưởng dựa trên

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



(Nguồn: do tác giả tổng hợp và đề xuất)

kết quả, thưởng cho người lao động theo kết quả làm việc và sự đóng góp vào thành công của tổ chức. Nếu người lao động đạt được các mục tiêu về kết quả, họ nhận được một phần thưởng tương ứng. Mỗi quan hệ rõ ràng này giữa tiền công và kết quả đóng vai trò là động lực mạnh mẽ.

Ngoài ra, các tiêu chuẩn thưởng giới thiệu những nguyên tắc theo đó tổ chức xác định việc thưởng. Công bằng (phân chia đến mỗi người theo đóng góp) và cào bằng (chia bình quân) là hai nguyên tắc phân bổ chính (Segalla và các đồng sự, 2006). Khi công bằng được theo đuổi, các khoản thưởng được phân bổ khác nhau theo kết quả và đóng góp. Tiêu chuẩn công bằng nói chung được yêu thích đối với tiền công theo kết quả. Khi phần thưởng được phân phối bình quân, bất kể đóng góp của cá nhân như thế nào, cào bằng là tiêu chuẩn. Tiêu chuẩn thứ ba, nhu cầu, thường được viện dẫn khi phúc lợi và sự phát triển của cá nhân là quan trọng (Chiang và Birtch, 2007).

Như đã chỉ ra, mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên sáu biến biểu hiện thực tiễn của văn hóa tổ chức do Hofstede và các đồng sự (1990) đề xuất.

Biến văn hóa hướng con người hay hướng công việc đối lập mối quan tâm về con người và các mối quan hệ của họ với công việc và thành tựu. Hofstede và các đồng sự (1990) đã so sánh biến này với hai kiểu quản trị khác nhau: kiểu quản trị công việc và kiểu quản lý người lao động. Trong kiểu đầu tiên, sự tuân thủ được đánh giá cao và việc hoàn thành công việc là quan trọng. Tuy nhiên, trong kiểu quản lý người lao động, con người được xem là đã cố

gắng hết sức để làm việc, các mối quan hệ và phúc lợi được quan tâm. Biến hướng con người hay hướng công việc là khá tương đồng với cặp đối ngẫu trọng vật chất hay trọng con người của Bento & Ferreira (1990). Theo đó, trong các tổ chức với văn hóa trọng vật chất hơn, công việc, kết quả, sự tăng trưởng được nhấn mạnh và được ưu tiên hơn so với đời tư và các mối quan hệ. Ngược lại, trong các tổ chức với văn hóa trọng con người hơn, con người và các mối quan hệ của họ được nhấn mạnh và coi trọng hơn. Các tác động tiêu cực từ công việc được quan tâm và hạn chế. Theo đó, mối quan hệ giữa những người lao động được coi trọng trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng con người. Vì thế, sự hài hòa trở nên quan trọng và là một ưu tiên. Tổng quan các kết quả nghiên cứu cho thấy nguyên tắc phân bổ cào bằng và tiền thưởng dựa trên kết quả của nhóm rất phù hợp để duy trì sự hài hòa (Bento và Ferreira, 1990; Segalla và các đồng sự, 2006). Vì thế,

H1: Trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng con người, nguyên tắc cào bằng trong phân bổ tiền thưởng được sử dụng nhiều hơn trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng công việc.

H2: Trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng con người, tiền thưởng dựa trên kết quả nhóm được sử dụng nhiều hơn trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng công việc.

Mặt khác, trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng công việc, kết quả công việc được nhấn mạnh, hiệu quả là quan trọng. Vì thế các công ty thường thúc đẩy người lao động của họ đạt được những mục tiêu đề ra. Các kết quả nghiên cứu trước

gợi ý rằng tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân có ảnh hưởng mạnh mẽ đến nỗ lực của người lao động để đạt được các mục tiêu của tổ chức (Segalla và các đồng nghiệp, 2006), vì thế:

H3: Trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng công việc, tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân được sử dụng nhiều hơn trong các đơn vị thiên về văn hóa hướng con người

Biến văn hóa hướng kiểm soát lỏng hay kiểm soát chặt đối lập mức độ thấp hay cao của cơ cấu kiểm soát nội bộ trong các tổ chức (Hofstede và các đồng nghiệp, 1990). Cần lưu ý rằng, mặc dù biến này đề cập đến mức độ kiểm soát, nó khác với cặp đối ngẫu có thể kiểm soát hay không thể kiểm soát được giới thiệu bởi Bento và Ferreira (1990), bàn về khả năng của tổ chức trong việc kiểm soát những thay đổi của môi trường. Biến văn hóa hướng kiểm soát lỏng hay kiểm soát chặt giúp phân biệt các tổ chức dựa trên đặc điểm về sự tự chủ của cá nhân hay việc kiểm soát của tổ chức nổi bật hơn (Pothukuchi và các đồng nghiệp, 2002). Khi kiểm soát chặt được áp dụng trong một tổ chức, các hành vi, thái độ và kết quả của mỗi cá nhân trở nên rõ ràng hơn và được xác định dễ hơn. Vì thế, việc áp dụng nguyên tắc công bằng hay tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân có thể ít tổn hại đến sự hài hòa giữa những người lao động hơn, vì thế:

H4: Trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng kiểm soát chặt, nguyên tắc công bằng trong phân bổ tiền thưởng được sử dụng nhiều hơn trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng kiểm soát lỏng.

H5: Trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng kiểm soát chặt, tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân được sử dụng nhiều hơn trong các tổ chức thiên về văn hóa hướng kiểm soát lỏng.

Bốn biến biểu hiện thực tiễn khác, gồm văn hoá tổ chức hướng quy trình hay hướng kết quả, hướng nhỏ lẻ hay hướng chuyên nghiệp, hướng hệ thống mở hay hệ thống đóng và hướng quy tắc hay thực dụng, chưa được đưa vào mô hình và đặt thành các giả thuyết vì tác giả chưa thấy có mối liên hệ nào giữa bốn biến này với việc lựa chọn nguyên tắc và căn cứ xác định tiền thưởng từ việc nghiên cứu lý thuyết có trước.

3. Phương pháp và kết quả nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng phương pháp điều tra dựa trên bảng hỏi. Mẫu nghiên cứu được chọn từ các doanh

ng nghiệp thuộc tất cả các thành phần kinh tế ở Hà Nội và các tỉnh lân cận. Tại mỗi doanh nghiệp tác giả đã gửi 2 phiếu điều tra đến trưởng, phó phòng hay một nhân viên đã làm việc cho phòng ban từ năm 2010 của phòng kinh doanh hay phòng bán hàng và một phòng ban khác như ban giám đốc, phòng kế toán, phòng kỹ thuật hoặc phòng tổ chức nhân sự... Phiếu thường được gửi trực tiếp hoặc qua một người cùng công ty đã nhận điền phiếu. Người này gửi tiếp cho một người còn lại mà tác giả muốn điều tra trong mỗi doanh nghiệp. Nếu họ làm ở phòng kinh doanh, họ gửi giúp đến một người đủ điều kiện điền phiếu ở một phòng ban khác và ngược lại. Quy mô mẫu là 150 doanh nghiệp. Việc xác định quy mô mẫu dựa trên những yêu cầu về mẫu được dùng trong phân tích định lượng và sự cân đối về các nguồn lực phục vụ việc điều tra. 150 doanh nghiệp đã được lựa chọn theo các tiêu chí khác nhau để cố gắng đảm bảo mức độ đại diện.

Thước đo của biến văn hoá tổ chức được mượn từ nghiên cứu của Hofstede & đồng nghiệp (1990). Thước đo thù lao dựa trên kết quả của nhóm hay cá nhân được phát triển từ Goktan & Saatcioglu (2011). Những người trả lời được yêu cầu lựa chọn câu trả lời thích hợp với ý kiến của họ về việc phân bổ tiền thưởng, sử dụng thước đo Likert 5 điểm với 1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý. Thước đo về nguyên tắc phân bổ công bằng hay cào bằng được phát triển dựa trên nghiên cứu của Segalla & đồng nghiệp (2006), người trả lời được yêu cầu lựa chọn tiền thưởng được trao cho mỗi cá nhân theo kết quả của từng người hay được chia đều cho tất cả mọi thành viên.

Việc mã hóa và nhập liệu được tác giả thực hiện theo hướng dẫn sử dụng phần mềm SPSS (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Mô hình EFA đã được sử dụng để kiểm định giá trị thước đo. Khi thước đo đã được khẳng định là có độ tin cậy, việc phân tích hồi quy được tiến hành để kiểm định giả thuyết (Nguyễn Đình Thọ, 2012).

3.2. Kết quả nghiên cứu

Để kiểm định các giả thuyết, với mỗi hồi quy, đầu tiên các biến kiểm soát được đưa vào để tạo thành mô hình kiểm soát, tiếp theo các biến độc lập chính được đưa vào để tạo thành mô hình đầy đủ. Nếu các biến độc lập có tác động có ý nghĩa thống kê đến mỗi biến phụ thuộc, thì F change sẽ có ý nghĩa. Ngoài ra, các hệ số sẽ giúp kiểm định giả thuyết (Thang Nguyen, 2012). Hơn nữa, cần chú ý là tác

giả sẽ chỉ xem xét các hàm hồi quy tuyến tính bởi các nghiên cứu trước khi xem xét mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và thù lao khuyến khích cũng chỉ sử dụng hàm tuyến tính.

Với giả thuyết H1, kết quả phân tích hồi quy cho thấy, mô hình kiểm soát với 11 biến không có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh .03, F: 1.468, $p > .1$). Khi biến văn hóa tổ chức hướng con người được đưa vào, mô hình đầy đủ trở nên có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh .05, F: 1.752, $p < .1$). Hai trong 11 biến kiểm soát có mối quan hệ có ý nghĩa với nguyên tắc phân bổ cào bằng: chức vụ (-.235, $p < .01$), số năm hoạt động của công ty (-.22, $p < .05$). Như vậy, chức vụ và số năm hoạt động có mối quan hệ ngược chiều với việc sử dụng nguyên tắc phân bổ cào bằng. Điều này có nghĩa là với chức vụ càng cao, doanh nghiệp càng hoạt động nhiều năm, nguyên tắc cào bằng càng ít được áp dụng. Biến văn hóa tổ chức hướng con người có mối quan hệ thuận chiều với nguyên tắc phân bổ cào bằng ($\beta_{12} = .17$, $p < .05$). Điều này có nghĩa là trong các đơn vị càng có văn hóa tổ chức hướng con người, nguyên tắc cào bằng càng được sử dụng nhiều hơn để phân bổ tiền thưởng. Kết quả này phù hợp với giả thuyết H1.

Với giả thuyết H2, kết quả phân tích hồi quy cho thấy, mô hình kiểm soát với 11 biến có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh .082, F: 2.351, $p < .05$). Khi biến văn hóa tổ chức hướng con người được đưa vào, mô hình đầy đủ vẫn có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh .121, F: 2.912, $p < .01$). Chức vụ, hình thức pháp lý và quy mô công ty có quan hệ ngược chiều trong khi tuổi có mối quan hệ thuận chiều với thưởng dựa trên kết quả nhóm. Điều này có nghĩa là với chức vụ cao hơn, quy mô công ty lớn hơn, thưởng dựa trên kết quả nhóm ít được sử dụng hơn. Biến văn hóa tổ chức hướng con người có mối quan hệ thuận chiều với tiền thưởng dựa trên nhóm ($\beta_{12} = .217$, $p < .01$). Điều này có nghĩa là trong các đơn vị càng có văn hóa tổ chức hướng con người, tiền thưởng dựa trên nhóm được sử dụng nhiều hơn. Kết quả này phù hợp với giả thuyết H2.

Với giả thuyết H3, mô hình kiểm soát với 11 biến có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh .046, F: 1.757, $p < .1$). Hai trong 11 biến có mối quan hệ có ý nghĩa với tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân: trình độ giáo dục (.171, $p < .05$), ngành nghề kinh doanh chính (.14, $p < .1$). Khi biến văn hóa tổ chức hướng con người được đưa vào, mô hình đầy đủ vẫn có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh .064, F: 1.973, $p < .05$). Hai biến kiểm

soát, trình độ giáo dục và ngành nghề kinh doanh chính có mối quan hệ thuận chiều với tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân, nghĩa là với trình độ giáo dục càng cao, thưởng dựa trên kết quả cá nhân càng được sử dụng nhiều và các doanh nghiệp dịch vụ sử dụng thưởng dựa trên kết quả cá nhân nhiều hơn các doanh nghiệp thương mại và doanh nghiệp sản xuất có thưởng dựa trên kết quả cá nhân ít hơn cả. Biến văn hóa tổ chức hướng con người có mối quan hệ ngược chiều với tiền thưởng dựa trên kết quả của cá nhân ($\beta_{12} = -.157$, $p < .05$). Điều này có nghĩa là trong các đơn vị càng thiên về văn hóa tổ chức hướng con người, tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân càng ít được sử dụng. Điều này phù hợp với giả thuyết H3.

Với giả thuyết H4, kết quả phân tích hồi quy cho thấy, mô hình kiểm soát với 11 biến không có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh .038, F: 1.604, $p > .1$). Khi biến văn hóa tổ chức hướng kiểm soát lỏng hay kiểm soát chặt được đưa vào, mô hình đầy đủ trở nên có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh .087, F: 2.346, $p < .01$). Trình độ giáo dục có mối quan hệ thuận chiều với việc sử dụng nguyên tắc công bằng, nghĩa là khi người lao động có trình độ giáo dục càng cao, nguyên tắc công bằng sẽ càng được sử dụng nhiều khi phân bổ tiền thưởng. Biến văn hóa tổ chức hướng kiểm soát lỏng hay kiểm soát chặt có mối quan hệ thuận chiều với nguyên tắc phân bổ công bằng ($\beta_{12} = .241$, $p < .01$). Điều này có nghĩa là trong các đơn vị với văn hóa tổ chức thiên hơn về kiểm soát chặt nguyên tắc công bằng trong phân bổ tiền thưởng được sử dụng nhiều hơn. Kết quả này phù hợp với giả thuyết H4.

Với giả thuyết H5, kết quả phân tích hồi quy cho thấy, mô hình kiểm soát với 11 biến có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh .051, F: 1.832, $p < .1$). Khi biến văn hóa tổ chức hướng kiểm soát lỏng hay kiểm soát chặt được đưa vào, mô hình đầy đủ vẫn có ý nghĩa (R^2 điều chỉnh .067, F: 2.01, $p < .05$). Với biến kiểm soát, tương tự kết quả phân tích ở giả thuyết H3, trình độ giáo dục và ngành nghề kinh doanh chính có mối quan hệ thuận chiều với thưởng dựa trên kết quả cá nhân. Biến văn hóa tổ chức hướng kiểm soát lỏng hay kiểm soát chặt có mối quan hệ thuận chiều với tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân ($\beta_{12} = .15$, $p < .1$). Điều này có nghĩa là trong các đơn vị có văn hóa tổ chức thiên hơn về hướng kiểm soát chặt, tiền thưởng dựa trên kết quả cá nhân được sử dụng phổ biến hơn. Kết quả này phù hợp với giả thuyết 5.

4. Một số kiến nghị

Các kết quả nghiên cứu ở trên có thể giúp dự

đoán nguyên tắc phân bổ và căn cứ xác định tiền thưởng được áp dụng trong tổ chức khi biết văn hóa của nó. Ngoài ra, những phát hiện này còn giúp các nhà quản trị thiết kế và thực hiện các kế hoạch thưởng hiệu quả hơn. Hơn nữa, các kết quả còn giúp gợi ý những điều chỉnh về văn hoá tổ chức và hệ thống thưởng để có kết quả tốt hơn.

Từ các kết quả được giới thiệu ở trên, tác giả thấy rằng, các nhà quản trị cần đảm bảo sự phù hợp giữa văn hoá tổ chức và việc áp dụng nguyên tắc phân bổ tiền thưởng cũng như căn cứ xác định tiền thưởng. Ngoài ra, các nhà quản trị trong các công ty mua lại hay sáp nhập cần phân tích văn hoá tổ chức để tránh xung đột. Bởi khi văn hoá tổ chức giữa các phòng ban ít xung đột, khác biệt, nhiều vấn đề quản trị trong đó có việc thiết kế và thực hiện các hệ thống thưởng sẽ trở nên bớt phức tạp. Hơn nữa, các nhà quản trị cần quản lý những khác biệt trong văn hoá tổ chức ở các công ty đa quốc gia. Đã có những nghiên cứu cho thấy các thực tiễn thưởng chỉ làm

việc tốt nhất trong văn hóa nơi nó hình thành, và các hệ thống thưởng có xu hướng phản ánh các tiêu chuẩn, giá trị và niềm tin cụ thể về văn hóa nơi chúng được phát triển. Khi các hãng cố gắng chuyển những gì hăng cho là những hệ thống thưởng thành công ra các chi nhánh ở nước ngoài, họ phải nhận thức được những khác biệt cố hữu tiềm tàng trong các nhu cầu và giá trị của người lao động cũng như những khác biệt này ảnh hưởng như thế nào đến kết quả của việc thưởng. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu ở trên cho thấy các quyết định về hệ thống thưởng cần tính tới yếu tố văn hóa tổ chức, trong khi các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp có thể có văn hóa tổ chức không giống nhau. Do đó, nhà quản trị cấp cao cần tạo điều kiện để các nhà quản trị cấp phòng ban được tham gia vào quá trình thiết kế và thực hiện công tác thưởng tại phòng ban, đơn vị mình. Khi đó, hệ thống thưởng được áp dụng cho mỗi phòng ban sẽ phù hợp với văn hóa của chính phòng ban đó, từ đó giúp tăng hiệu quả của công tác thưởng. □

Tài liệu tham khảo

- Asif (2011), ‘Estimating the impact of Denison’s (1996), “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars”’, *Journal of Business Research*, 64 (5), 454–459.
- Bento and Ferreira (1990), ‘Incentive pay and organizational culture’, chapter 6 in Bruns’s book with title “*Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*” (Harvard Business School, Series in Accounting & Control).
- Cameron, Quinn, DeGraff and Thakor (2006), *Competing values leadership: creating value in organizations*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Chen (2010), ‘Culture and compensation – unpicking the intricate relationship between reward and organizational culture’, *Thunderbird International Business Review*, 52(3), 189 – 202.
- Chiang and Birtch (2007), ‘The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences’, *Human Relations*, 60 (9), 1293-1330.
- Dương Thị Liễu (2011), *Một số công cụ đo lường, đánh giá văn hóa doanh nghiệp*, sách Quản trị kinh doanh đương đại, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân
- Goktan, Omur Y. Saatcioglu (2011), ‘The Effect of Cultural Values on Pay Preferences: A Comparative Study in Turkey and the United States’, *International Journal of Management*, 28 (1), 173-184.
- Hatch (2000), ‘The cultural dynamics of organizing and change’, *Handbook of organizational culture and climate*, Sage Publication Inc.
- Henri (2004), ‘Organizational culture and performance measurement systems’, *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.
- Hilal, Wetzel and Ferreira (2009), ‘Organizational culture and performance: a Brazilian case’, *Management Research News*, 33 (2), 99-119.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, tập 1, 2, Nhà xuất bản Hồng Đức.

- Hofstede (1998), 'Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management', *Management International Review*, 38, 7-26.
- Hofstede, B. Neuijen, D. Ohayv and G. Sanders (1990), 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases', *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Hofstede. Gert Jan (2000), 'Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis', *Strategic change*, 9 (2), 135-137.
- Jarratt and Neill (2002), 'The effect of organizational culture on business-to-business relationship management practice and performance', *Australasian Marketing Journal*, 10 (3), 21- 40.
- Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally and Mannion (2009), 'Instruments for exploring organizational culture: a review of the literature', *Public Administration review*, 69 (6), 1087-1096.
- Nguyễn Đình Huy (2008), *Lợi thế văn hóa*, sách dịch từ Mijnd Huijser, Nhà xuất bản trẻ.
- Nguyễn Đình Thọ (2012), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
- Pheyse (1993), *Organizational Cultures: Types and Transformations*, Routledge, London.
- Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen & Park (2002), 'National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance', *Journal of International Business Studies*, 33 (2), 243-265.
- Schein (2004), *Organizational culture and leadership*, 3 edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, USA.
- Segalla, D. Rouzies, M. Besson, and B. A. Weitz (2006), 'A cross-national investigation of incentive sales compensation', *International Journal of Research in Marketing*, 23, 419 – 433.
- Thang Nguyen (2012), *Building trust in uncertain times-Lessons from Vietnamese entrepreneurs*, Lambert Academic Publishing, USA.
- Wilderom, Berg, Wiersma (2012), 'A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance', *The Leadership Quarterly*, 23 (5), 835–848.
- Zheng, Yang, McLean (2010), 'Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management', *Journal of Business Research*, 63 (7), 763–771.
- Asif (2011), 'Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars"', *Journal of Business Research*, Volume 64 , Issue (5), pp 454–459.
- Bento and Ferreira (1990), ' Incentive pay and organizational culture', chapter 6 in Bruns's book with title "Performance Measurement, Evaluation, and Incentives" (Harvard Business School, Series in Accounting & Control).
- Cameron, Quinn, DeGraff and Thakor (2006), *Competing values leadership: creating value in organizations*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Chen (2010), 'Culture and compensation – unpicking the intricate relationship between reward and organizational culture', *Thunderbird International Business Review*, pp. 189 – 202.
- Chiang and Birtch (2007), 'The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences', *Human Relations*, 60. (9), pp 1293-1330.
- Dương Thị Liễu (2011), *Một số công cụ đo lường, đánh giá văn hóa doanh nghiệp*, sách Quản trị kinh doanh đương đại, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân
- Goktan, Omur Y. Saatcioglu (2011), 'The Effect of Cultural Values on Pay Preferences: A Comparative Study in Turkey and the United States', *International Journal of Management*, 28 (1), pp 173-184.
- Hatch (2000), 'The cultural dynamics of organizing and change', *Handbook of organizational culture and climate*, Sage Publication Inc.
- Henri (2004), 'Organizational culture and performance measurement systems', *Accounting, Organizations and Society*, 31 (1), pp. 77-103.

- Hilal, Wetzel and Ferreira (2009), 'Organizational culture and performance: a Brazilian case', *Management Research News*, 33, (2), pp 99-119.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, tập 1, 2, nNhà xuất bản Hồng Đức.
- Hofstede (1998), 'Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management', *Management International Review*, 38, pp 7-26.
- Hofstede, B. Neuijen, D. Ohayv and G. Sanders (1990), 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases', *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), pp 286-316.
- Hofstede. Gert Jan (2000), 'Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis', *Strategic change*, 9 (2), pp 135-137.
- Jarratt and Neill (2002), 'The effect of organizational culture on business-to-business relationship management practice and performance', *Australasian Marketing Journal*, 10 (3), pp 21- 40.
- Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally and Mannion (2009), 'Instruments for exploring organizational culture: a review of the literature', *Public Administration review*, 69 (6), pp 1087-1096.
- Nguyễn Đình Huy dịch của Mijnd Huijser (2008), *Lợi thế văn hóa*, sách dịch từ Mijnd Huijser, nNhà xuất bản trẻ.
- Nguyễn Đình Thọ (2012), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện*, nNhà xuất bản Lao động xã hội.
- Pheysey (1993), *Organizational Cultures: Types and Transformations*, Routledge, London.
- Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen và Park (2002), 'National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance', *Journal of International Business Studies*, 33 (2), pp 243-265.
- Schein (2004), *Organizational culture and leadership*, 3 edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, USA.
- Segalla, D. Rouzies, M. Besson, and B. A. Weitz (2006), 'A cross-national investigation of incentive sales compensation', *International Journal of Research in Marketing*, 23, pp. 419 – 433.
- Thang Nguyen (2012), *Building trust in uncertain times-Lessons from Vietnamese entrepreneurs*, Lambert Academic Publishing, USA.
- Wilderom, Berg, Wiersma (2012), 'A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance', *The Leadership Quarterly*, Volume 23, Issue (5), pp 835–848.
- Zheng, Yang, McLean (2010), 'Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management', *Journal of Business Research*, Volume 63, Issue (7), pp 763–771.
- Asif (2011), Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Journal of Business Research*, Volume 64, Issue 5, pp 454–459.
- Bento and Ferreira (1990), Incentive pay and organizational culture, chapter 6 in Bruns's book with title "Performance Measurement, Evaluation, and Incentives" (Harvard Business School, Series in Accounting & Control)
- Cameron, Quinn, DeGraff and Thakor (2006), *Competing values leadership: creating value in organizations*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Chen (2010), Culture and compensation – unpicking the intricate relationship between reward and organizational culture, *Thunderbird International Business Review*, pp. 189 – 202.
- Chiang and Birtch (2007), The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences, *Human Relations* 60. 9, pp 1293-1330.
- Goktan, Omur Y. Saatcioglu (2011), The Effect of Cultural Values on Pay Preferences: A Comparative Study in Turkey and the United States, *International Journal of Management*, 28 (1), pp 173-184.
- Hatch (2000), The cultural dynamics of organizing and change, *Handbook of organizational culture and climate*, Sage Publication Inc.

- Henri (2004), Organizational culture and performance measurement systems, *Accounting, Organizations and Society* 31 (1), pp. 77-103.
- Hilal, Wetzel and Ferreira (2009), Organizational culture and performance: a Brazilian case, *Management Research News*, 33, 2, pp 99-119.
- Hofstede, B. Neuijen, D. Ohayv and G. Sanders (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, pp 286-316.
- Hofstede (1998), Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management, *Management International Review*, 38, pp 7-26
- Hofstede. Gert Jan (2000), Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis, *Strategic change*, 9 (2), pp 135-137.
- Nguyễn Đình Huy dịch của Mijnd Huijser (2008), *Lợi thế văn hóa*, nhà xuất bản trẻ.
- Jarratt and Neill (2002), The effect of organizational culture on business-to-business relationship management practice and performance, *Australasian Marketing Journal* 10 (3), pp 21- 40.
- Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally and Mannion (2009), Instruments for exploring organizational culture: a review of the literature, *Public Administration review*, 69 (6), pp 1087-1096.
- Dương Thị Liễu (2011), *Một số công cụ đo lường, đánh giá văn hóa doanh nghiệp*, sách Quản trị kinh doanh đương đại, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân
- Pheysy (1993), *Organizational Cultures: Types and Transformations*, Routledge, London.
- Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen và Park (2002), National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance, *Journal of International Business Studies*, 33 (2), pp 243-265.
- Schein (2004), *Organizational culture and leadership*, 3 edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, USA.
- Segalla, D. Rouzies, M. Besson, and B. A. Weitz (2006), A cross-national investigation of incentive sales compensation, *International Journal of Research in Marketing*, 23, pp. 419 – 433.
- Thang Nguyen (2012), *Building trust in uncertain times-Lessons from Vietnamese entrepreneurs*, Lambert Academic Publishing, USA.
- Nguyễn Đình Thọ (2012), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện*, nhà xuất bản Lao động xã hội.
- Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, tập 1, 2, nhà xuất bản Hồng Đức.
- Wilderom, Berg, Wiersma (2012), A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance, *The Leadership Quarterly*, Volume 23, Issue 5, pp 835–848.
- Zheng, Yang, McLean (2010), Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*, Volume 63, Issue 7, pp 763–771.