
NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG TƯ TƯỞNG ĐỆ TỬ QUY CỦA LÃNH ĐẠO VÀ VĂN HÓA ĐỆ TỬ QUY CỦA TỔ CHỨC ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VÀ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC

Nguyễn Hồng Quân

Trường Đại học Ngoại thương

Email: quannah@ftu.edu.vn

Nguyễn Lê Ngọc Hà

Trường Đại học Ngoại thương

Email: nguyenlengocha01@gmail.com

Hoàng Linh Chi

Trường Đại học Ngoại thương

Email: chihoangcv13@gmail.com

Phan Thị Thanh Hậu

Trường Đại học Ngoại thương

Email: phanthanhhauu@gmail.com

Đặng Thị Phương Hoa

Trường Đại học Ngoại thương

Email: dtphuonghoa0208@gmail.com

Ngô Mỹ Bình Phương

Trường Đại học Ngoại thương

Email: Bpnm99@gmail.com

Mã bài báo: JED-623

Ngày nhận: 8/4/2022

Ngày nhận bản sửa: 25/7/2022

Ngày duyệt đăng: 26/08/2022

Tóm tắt

Các nước phương Đông có nền văn hóa rất phong phú và tác động đến sự gắn kết với tổ chức. Mục tiêu của bài báo là nghiên cứu sự tác động của văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức và tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo tới sự gắn kết và sự hài lòng trong tổ chức. Nghiên cứu thực hiện khảo sát với 408 nhân viên (Ban quản lý cấp trung, công nhân viên và giáo viên) của 05 cơ sở giáo dục mang văn hóa truyền thống Đệ Tử Quy. Kết quả cho thấy văn hóa truyền thống Đệ Tử Quy của tổ chức và tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo có tác động tích cực đến sự gắn kết và sự hài lòng của nhân viên với tổ chức, từ đó làm dày thêm lý thuyết cho các khái niệm trên. Dựa trên kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp cho sự mở rộng của tư tưởng văn hóa Đệ Tử Quy.

Từ khóa: Tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo, văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức, sự gắn kết với tổ chức, sự hài lòng trong tổ chức.

Mã JEL: D23, M12, M14.

Effects of Confucian ideology leadership and Confucian organizational culture on organizational engagement and organizational satisfaction

Abstract:

Eastern countries have an abundant culture and impact on work engagement. This study is to investigate the impact of the Confucian organizational culture and the Confucian ideology leadership on organizational engagement and organizational satisfaction. The research is conducted on a survey with 408 samples (middle management level, first-line manager, office staff, and teachers) of five kindergartens. The results show that Confucian organizational culture and Confucian ideology leadership have a positive relation to organizational engagement and organizational satisfaction. Therefore, this study shows a positive relationship between these theories. Based on the findings, some solutions are proposed for the expansion of Confucian culture.

Keywords: Confucian ideology leadership, Confucian organizational culture, organizational engagement, organizational satisfaction.

JEL Codes: D23, M12, M14.

1. Giới thiệu

Văn hoá tổ chức ảnh hưởng đến cách mọi người suy nghĩ một cách có ý thức và tiềm thức, sau đó đưa ra quyết định và cuối cùng là cách họ nhận thức, cảm nhận và hành động (Schein, 1990). Sự gắn kết với tổ chức và sự hài lòng trong tổ chức đã nhận được sự quan tâm đáng kể trong các nghiên cứu về môi trường làm việc (Angle & Perry, 1981; Riketta, 2002). Khi nhân viên không hài lòng trong công việc, có thể họ cảm thấy ít gắn kết hơn và sẽ tìm kiếm một cơ hội để nghỉ việc. Một số nghiên cứu khác cũng đã chỉ ra mối tương quan giữa sự gắn kết và sự hài lòng trong tổ chức (Shimazu & cộng sự, 2015; Yang & cộng sự, 2009). Tuy nhiên, những nghiên cứu này hầu hết tập trung vào phân tích văn hóa của tổ chức hoặc tư tưởng của lãnh đạo mà ít phân tích đến mối tương quan giữa yếu tố văn hóa và tư tưởng của lãnh đạo đến sự gắn kết và sự hài lòng trong tổ chức. Trong đó, tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo đã có tác động tích cực đến sự gắn kết ở các doanh nghiệp Trung Quốc (Chao, 1990; Yong 2014). Từ đó, tác giả cho rằng văn hóa truyền thống Đệ Tử Quy đã giúp doanh nghiệp phát triển bền vững hơn. Bên cạnh đó, những nghiên cứu về các tư tưởng văn hóa khác ở phương Đông đã chứng minh sự tác động của tư tưởng đó đến sự gắn kết trong công việc (Basharat & cộng sự, 2016; Mohammed & cộng sự, 2017). Do vậy, nghiên cứu của nhóm tác giả chỉ ra mối quan hệ giữa sự gắn kết với tổ chức và sự hài lòng trong tổ chức với văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức, tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo để phát triển thêm về hành vi của nhân viên trong công việc và tổ chức tại các cơ sở giáo dục, từ đó, đề xuất một số giải pháp cho sự mở rộng của tư tưởng văn hóa Đệ Tử Quy đến doanh nghiệp.

Phần tiếp theo của bài viết có cấu trúc như sau: phần 2 trình bày tổng quan cơ sở lý thuyết, các giả thuyết và mô hình nghiên cứu; phần 3 trình bày về phương pháp nghiên cứu; phần 4 kết quả và thảo luận, và phần 5 trình bày đóng góp của nghiên cứu, hàm ý quản trị và đề xuất của nghiên cứu.

2. Cơ sở lý thuyết, các giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Cơ sở lý thuyết về tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo

Tư tưởng của lãnh đạo giúp phát hiện ra mối quan hệ giữa hiệu quả lãnh đạo và hiệu quả hoạt động của tổ chức, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Yong, 2014). Nghiên cứu này chỉ ra rằng hành vi lãnh đạo mang tư tưởng Đệ Tử Quy bao gồm “đạy cách lãnh đạo”, “sự lãnh đạo nhân từ” và “sự biết ơn”, “lòng trung thành và kỷ luật”. Vì vậy, nó hình thành mối quan hệ tương ứng 1-1 giữa hành vi của lãnh đạo với phản ứng của nhân viên. Đệ Tử Quy được kết hợp với quản lý doanh nghiệp hiện đại chính là bởi vì các chuẩn mực hành vi được phổ biến bởi Đệ Tử Quy có thể được hướng dẫn một cách hiệu quả cho nhân viên của doanh nghiệp, giúp nhân viên hình thành các giá trị và đạo đức đúng đắn, kiểm chế bản thân với các chuẩn mực đạo đức và trau dồi khả năng tự quản lý của nhân viên. Hình thức quản lý theo Đệ Tử Quy là lãnh đạo sẽ đóng một vai trò to lớn nhằm có được sự hài lòng và gắn kết của tất cả nhân viên với doanh nghiệp, từ đó giảm chi phí quản lý và mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.

Tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp lên phong cách lãnh đạo của người đó. Các quy tắc của Đệ Tử Quy được tích hợp vào trong phong cách lãnh đạo và người lãnh đạo này có năm đức tính sau: đạo đức, nhân ái, ham học hỏi, quan tâm mọi người và trọng dụng nhân tài (Wah, 2010).

2.1.2. Cơ sở lý thuyết về văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức

Văn hóa là nhân tố chính ảnh hưởng đến sự phát triển kinh tế và ổn định xã hội. Văn hóa của một quốc gia tốt có thể giải thích lý do tại sao một quốc gia đó làm việc tốt hơn, hợp pháp hơn và tạo ra các hệ thống quản lý doanh nghiệp hiệu quả hơn (Coffee, 2001; Dahlquist & cộng sự, 2003). Theo Yang (2002) đã tổng kết văn hóa Trung Quốc và áp dụng những tư tưởng chủ đạo của nhiều trường phái khác nhau như Nho giáo, Đạo giáo và chủ nghĩa quân sự vào nghiên cứu và thực hành quản lý hiện đại.

Đệ Tử Quy xuất phát từ Trung Quốc, là tư tưởng theo giáo huấn của chí thánh Khổng Tử mà viết thành phép tắc cho cuộc sống (Cai, 2011). Toàn văn có 360 câu và tổng cộng 1080 từ, ghi lại 108 lời nói và việc làm của Khổng Tử. Ngày nay, có rất nhiều doanh nhân Trung Quốc đã áp dụng Đệ Tử Quy vào quản lý kinh doanh, tuân theo đức tính “hiếu thuận”. Từ đó, doanh nghiệp thực hiện tư tưởng quản lý Nho giáo “hướng về con người” và thiết lập văn hóa doanh nghiệp dựa trên Đệ Tử Quy. Đạo đức cốt lõi là rèn luyện phẩm chất lịch sự, chính trực, liêm khiết, trách nhiệm và kiên trì của các thành viên trong tổ chức, đồng thời thiết lập các giá trị và quy tắc ứng xử “lễ phép, chân thành, yêu thương đồng nghiệp” (Yong, 2014). Nghiên cứu giải thích rằng văn hóa truyền thống Đệ Tử Quy có tác động mạnh mẽ đến tinh thần tự giác và lòng trung thành, gắn kết với tổ chức, qua đó nâng cao hiệu suất của doanh nghiệp một cách đáng kể. Zhu & cộng sự (2022)

đã so sánh giữa tác động của văn hóa Đệ Tử Quy trong Nho giáo với các lý thuyết doanh nghiệp phương Tây trong vấn đề quản lý tổ chức. Có thể thấy văn hóa Đệ Tử Quy đã hình thành các giá trị và chuẩn mực xã hội, ảnh hưởng lớn đến văn hóa tổ chức.

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.2.1. Mối quan hệ giữa văn hóa Đệ Tử Quy, tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo và sự hài lòng trong tổ chức

Sự hài lòng trong tổ chức của nhân viên được thể hiện qua niềm tin, hành vi của họ. Hành vi và nhân cách được thể hiện qua nhiều khía cạnh khác nhau và một trong số những yếu tố quan trọng là vai trò của lãnh đạo và văn hóa của tổ chức (Smith & cộng sự, 1969; Vũ Thị Ngọc Thúy & cộng sự, 2017). Khi xem xét mối quan hệ giữa tư tưởng lãnh đạo, đặc biệt là những nhà lãnh đạo giỏi với sự hài lòng cho thấy tư tưởng lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng trong tổ chức của nhân viên (Babcock-Roberson & Strickland, 2010). Một nghiên cứu nữa cũng đã chỉ ra tư tưởng lãnh đạo kém sẽ khiến sự nhiệt tình của nhân viên ngày càng giảm xuống theo thời gian (Jha & Kumar, 2016).

Nho giáo là nhân tố văn hóa quan trọng trong việc đóng góp đến sự thành công của các quốc gia châu Á như Trung Quốc, Singapore, Nhật Bản. Sự trỗi dậy của các doanh nghiệp Trung Quốc trong những năm gần đây đã cho thấy tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp và tư tưởng của lãnh đạo chịu ảnh hưởng bởi Đệ Tử Quy. Nghiên cứu của Yong (2014) cũng đã chỉ ra sự phát triển bền vững của doanh nghiệp khi áp dụng văn hóa truyền thống Đệ Tử Quy.

Do đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết về văn hóa Đệ Tử Quy và tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo tác động đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức.

H1a: Văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều với sự hài lòng với tổ chức.

H2a: Tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều với sự hài lòng với tổ chức.

2.2.2. Tác động của văn hóa Đệ Tử Quy và tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức

Kahn (1990) cho rằng sự gắn kết đề cập đến cảm giác trách nhiệm thực hiện công việc và trung thành với tổ chức để báo đáp lại những gì công ty đã cho mình. Như vậy, sự gắn kết công việc hay tổ chức có thể hiểu là một trạng thái tâm lý, cảm xúc của nhân viên, thể hiện sự gắn bó lâu dài, cống hiến vì mục tiêu của tổ chức. Sự gắn kết bị ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố, trong đó yếu tố văn hoá truyền thống có mối quan hệ tương quan tích cực đến sự cam kết ở lại và phục vụ lợi ích của tổ chức. Theo một nghiên cứu được thực hiện tại một trường học ở Iran, các đạo đức Hồi giáo có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa đến sự gắn kết nhân viên cũng như đến ba khía cạnh của gắn kết công việc là sự cống hiến, tiếp thu và nghị lực (Basharat & cộng sự, 2016).

Văn hóa Đệ Tử Quy dạy một nhà lãnh đạo cần tạo phúc lợi cho nhân viên của mình, chứ tuyệt đối không thể chỉ vì lợi ích của mình (Húc, 2014). Khi các lãnh đạo chỉ biết đến cái túi tiền của mình mà không tôn trọng, chăm lo cho nhân viên, thì nhất định sẽ giữ không nổi nhân viên. Bài nghiên cứu về văn hóa Đệ Tử Quy của doanh nghiệp Huitong Huili (Yong, 2014) cũng tuân theo hệ thống phân cấp vật chất, hành vi, hệ thống và tinh thần văn hóa doanh nghiệp do Hofstede (1991) đề xuất và nhận thấy rằng doanh nghiệp có sự phát triển bền vững hơn. Cũng theo Hofstede (1991), văn hóa của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào văn hóa truyền thống và tư tưởng của người lãnh đạo.

Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

H1b: Văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều với sự gắn kết trong tổ chức.

H2b: Tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều với sự gắn kết trong tổ chức.

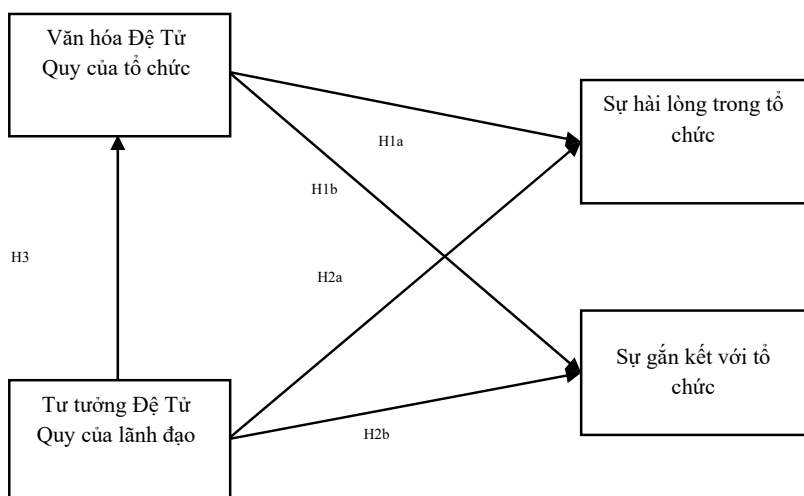
2.2.3. Tác động của tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo đến văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức

Nghiên cứu của Hofstede (1991) đã chỉ ra rằng văn hóa của tổ chức chịu sự phụ thuộc mạnh mẽ của văn hóa truyền thống và tư tưởng của lãnh đạo. Những giá trị về văn hóa của tổ chức sẽ được truyền lại từ những người lãnh đạo cũ sang lãnh đạo mới (Schein, 2010). Những phẩm chất cá nhân và tư tưởng của người lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đến phong cách lãnh đạo của họ. Lok & Crawford (1999) cho rằng những hành vi lãnh đạo cụ thể có mối liên hệ với những đặc điểm văn hoá riêng biệt của tổ chức. Schein (1992) cũng chỉ ra rằng những hành vi hàng ngày của quản lý trực tiếp gửi thông điệp mạnh mẽ đến nhân viên về những đặc điểm văn hoá chính của một tổ chức.

Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả:

H3: Tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều với văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp lấy mẫu, thu thập số liệu và xây dựng thang đo

Nghiên cứu với mục đích là tổng hợp, phân loại và xác định mối quan hệ giữa các biến và các mô hình từ những nghiên cứu trước đó để đưa ra đề xuất mô hình nghiên cứu phù hợp. Sau khi tham khảo các ý kiến từ chuyên gia, kinh nghiệm từ những tổ chức mang văn hóa truyền thống Đệ Tử Quy ở Việt Nam, từ đó nhóm tác giả đã đưa ra các thang đo và đề xuất mô hình phù hợp với văn hóa và bối cảnh nghiên cứu của Việt Nam. Khảo sát được tiến hành trong thời gian dịch bệnh Covid-19 ảnh hưởng sâu sắc đến nhiều ngành nghề trong thị trường lao động tại Việt Nam, từ đó chứng minh tác động sâu sắc của tư tưởng Đệ Tử Quy đến hành vi của các nhân viên trong tổ chức. Dữ liệu được thu thập từ khảo sát cơ sở giáo dục bằng phương pháp chọn mẫu phân tầng qua hình thức trực tuyến. Đối tượng khảo sát là quản lý cấp trung, công nhân viên và giáo viên làm việc tại cơ sở giáo dục theo văn hoá truyền thống Đệ Tử Quy ở Hà Nội. Nhóm tác giả chọn ngẫu nhiên 5 cơ sở, từ đó chọn ngẫu nhiên các đối tượng khảo sát trong 5 tổ chức đó. Kết quả thu được 408 quan sát trên tổng số 450 phiếu được trả lời có đầy đủ thông tin cần thiết cho nghiên cứu.

3.2. Phân tích số liệu

Để phân tích tác động của văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức, tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo đến sự gắn kết và sự hài lòng trong tổ chức, phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi dựa trên cơ sở ứng dụng thang đo Likert 5 cấp độ. Các biến quan sát đo 5 mức độ với 1-Rất không đồng tình, và 5-Rất đồng tình.

Đối với thông tin khảo sát từ 408 nhân viên trên, nghiên cứu sử dụng các phương pháp phân tích: (1) Kiểm định Cronbach's Alpha để kiểm định độ tin cậy và đánh giá chất lượng thang đo; (2) Phân tích nhân tố khám phá (EFA) để xác định các nhóm nhân tố đo lường cho khái niệm văn hóa truyền thống Đệ Tử Quy của tổ chức, tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo, sự gắn kết với tổ chức và sự hài lòng trong tổ chức; (3) Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để xác định sự phù hợp của dữ liệu thu thập với mô hình nghiên cứu lý thuyết; và (4) Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) thông qua phần mềm AMOS.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Mô tả mẫu khảo sát

Theo kết quả khảo sát, về tỉ lệ giới tính cho thấy trong những nhân viên của tổ chức theo văn hóa Đệ Tử Quy thì nữ giới chiếm phần lớn hơn với 89,0% (là điểm phù hợp với cơ sở giáo dục). Về độ tuổi, nhóm tuổi từ 26 đến 35 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất với 48,1%, tiếp theo là đến nhóm tuổi từ 18 đến 25 tuổi với 26,7%. Về thu nhập, nhóm người làm khảo sát nhiều nhất có thu nhập từ 5 đến dưới 10 triệu đồng chiếm 58,8%, nhóm thu nhập dưới 5 triệu đồng cao thứ hai với 36,2%. Trong 408 mẫu khảo sát, hầu hết người làm khảo sát làm việc tại tổ chức theo tư tưởng văn hóa truyền thống trên 1 năm, nhóm làm việc từ 1 đến 3 năm chiếm

Bảng 1: Đặc điểm mẫu khảo sát

	Chỉ tiêu	Số lượng	Tỷ lệ
Giới tính	Nam	45	11,0%
	Nữ	363	89,0%
Độ tuổi	18-25	109	26,7%
	26-35	196	48,1%
	36-45	81	19,8%
	46-60	21	5,1%
	>60	1	0,3%
Tình hình học vấn	Tiểu học	3	0,8%
	Phổ thông/trung cấp	104	25,5%
	Đại học/cao đẳng	280	68,6%
	Sau đại học	21	5,1%
Thu nhập (triệu đồng)	<5	148	36,2%
	5-10	240	58,8%
	10-20	19	4,7%
	>20	1	0,3%
Thời gian làm việc (năm)	<1	87	21,3%
	1-3	206	50,5%
	4-5	75	18,4%
	>5	40	9,8%

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp.

hiều nhất với 50,5%. Tổ chức mới thành lập và phát triển trong thời gian gần đây nên số lượng nhân viên làm việc trên 1 năm và dưới 5 năm nhiều. Nhìn chung, mẫu khảo sát tương đối dàn trải, bao quát được tất cả các nhóm đối tượng của tổng thể.

4.2. Đánh giá thang đo

4.2.1. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy thang đo của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đạt được độ tin cậy ở mức tốt do hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,8 và hệ số tương quan biến tổng của các biến đều lớn hơn 0,3 (Hair & cộng sự, 2010). Vì vậy, các biến đều đạt được độ tin cậy về dữ liệu và đưa vào bước phân tích tiếp theo.

4.2.2. Kiểm định độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi chạy phân tích nhân tố EFA cho toàn bộ mô hình với phép trích xuất PAF và phép quay Promax, kết quả thu được hoàn toàn đáp ứng các tiêu chuẩn kiểm định. Hệ số KMO = 0,933 > 0,5 nên phân tích nhân tố là phù hợp, Sig. (Bartlett's Test) = 0,000 (sig. < 0,05) chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể; và giá trị Eigenvalue là 1,448 (>1).

Tổng phương sai trích: Extraction Sums of Squared Loadings (Cumulative %) = 54,497% > 50%. Điều này chứng tỏ 54,497% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 6 nhân tố ứng với số nhân tố được đưa vào mô hình; mỗi nhóm nhân tố đều hội tụ với các biến quan sát như thang đo ban đầu và đều có hệ số tải lớn hơn 0,5.

4.3. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

4.3.1. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả sau khi tiến hành phân tích CFA lần 1, kiểm định độ tin cậy và tính hội tụ của thang đo lần 1 cho thấy nhân tố WEC có phương sai trung bình được trích (AVE) là 0,499 < 0,5; chưa đáp ứng được tiêu chuẩn về tính hội tụ. Do vậy, dựa vào bảng Standardized Regression Weights, nhóm nghiên cứu quyết định loại bỏ hai biến có Estimate nhỏ nhất là WEC3 và WEC6 để đảm bảo tính hội tụ.

Kết quả kiểm định CFA lần 2 tại Hình 2 cho thấy mô hình có Chi-square/df = 2,014; TLI = 0,951; CFI = 0,958; RMSEA = 0,050; GFI = 0,926; PCLOSE = 0,495 đều đạt mức tốt và rất tốt theo Hair & cộng sự (2010). Từ đây cho thấy sự phù hợp của mô hình nghiên cứu lý thuyết với dữ liệu thu thập.

Nghiên cứu tiếp tục kiểm định độ tin cậy, tính phân biệt và hội tụ thu được kết quả cuối cùng hoàn toàn đáp ứng được các tiêu chuẩn kiểm định theo Hair & cộng sự (2010) được thể hiện tại Bảng 4 và Bảng 5.

4.3.2. Kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Kết quả mô hình SEM được trình bày ở Hình 2 cho thấy các chỉ số phù hợp đều đạt tiêu chuẩn kiểm

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của các nhân tố

Nhân tố	Ký hiệu/ Tóm tắt biến quan sát	Nguồn	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến	Hệ số Cronbach's Alpha
Tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo (WL)	WL1: Lãnh đạo luôn tôn trọng và quan tâm từng cá nhân	Nhóm nghiên cứu đề xuất dựa trên tư tưởng Đệ Tử Quy	0,742	0,848	0,879
	WL2: Lãnh đạo là một người đáng để tin tưởng		0,689	0,857	
	WL3: Lãnh đạo làm gương trong hành động, lời nói	Schein (2010)	0,692	0,857	
	WL4: Lãnh đạo lan tỏa tư tưởng đổi mới đến mọi cán bộ		0,679	0,859	
	WL5: Lãnh đạo lan tỏa niềm tin của mình		0,685	0,858	
	WL6: Lãnh đạo cư xử bình đẳng và cởi mở		0,624	0,868	
Văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức (WEC)	WEC1: Lễ nghi giao tiếp tuân thủ theo văn hóa Đệ Tử Quy	Nhóm nghiên cứu đề xuất dựa trên tư tưởng Đệ Tử Quy	0,644	0,822	0,849
	WEC2: Tinh thần học hỏi và lan tỏa tư tưởng văn hóa Đệ Tử Quy được duy trì thường xuyên		0,668	0,818	
	WEC3: Không gian làm việc được bài trí mang văn hóa Đệ Tử Quy		0,620	0,827	
	WEC4: Các thành viên nắm rõ giá trị cốt lõi của tổ chức	Goffee & Jones (1998)	0,661	0,819	
	WEC5: Môi trường văn hóa làm việc thân thiện, chuẩn mực và nhân văn		0,613	0,828	
	WEC6: Văn hóa tại tổ chức kết nối và hoà hợp với văn hóa gia đình	Nhóm nghiên cứu đề xuất dựa trên tư tưởng Đệ Tử Quy	0,588	0,833	
Sự gắn kết với tổ chức (WE)	WE1: Muốn gắn bó lâu dài với tổ chức	Carmona-Halty & cộng sự (2019)	0,697	0,802	0,845
	WE2: Không có ý định “nhảy việc” kể cả khi nơi khác trả lương cao hơn		0,669	0,810	
	WE3: Sẵn sàng bảo vệ tổ chức nếu có cá nhân/tổ chức khác bôi nhọ danh dự tổ chức của tôi		0,665	0,810	
	WE4: Sẵn sàng trở lại làm việc sau dịch bệnh Covid-19	Nhóm nghiên cứu đề xuất dựa trên tư tưởng Đệ Tử Quy	0,667	0,810	

	WE5: Là một phần không thể tách rời của tổ chức	Birnbaum & Edelson (1989)	0,577	0,837	
Sự hài lòng trong tổ chức (WS)	WS1: Yêu thích và say mê công việc hiện tại	Jha & Kumar (2016)	0,700	0,845	0,872
	WS2: Tổ chức là nơi tôi có thể phát triển bản thân		0,676	0,851	
	WS3: Tạo động lực làm việc mỗi ngày		0,727	0,838	
	WS4: Văn hóa làm việc hòa hợp với tôi		0,710	0,843	
	WS5: Phong cách làm việc của lãnh đạo thích hợp với tôi		0,682	0,849	

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ SPSS.

định ở mức tốt (Hair & cộng sự, 2010): Chi-square/df = 2,222; GFI = 0,919; CFI = 0,949, TLI = 0,941 và RMSEA = 0,055.

Bảng 6 cho thấy tất cả các giả thuyết nhóm nghiên cứu đưa ra đều được chấp nhận, có ý nghĩa thống kê với p-value rất nhỏ (< 0,001). Giả thuyết H1a, H1b ($\beta = 0,551$; $\beta = 0,506$) đã chứng minh ảnh hưởng của văn hóa Đề Từ Quy là sự kết hợp, sự cải biên dựa trên những lý luận, những truyền thống đạo đức Nho giáo. Do vậy, môi trường áp dụng văn hoá Đề Từ Quy luôn thân thiện, thoải mái và đáp ứng được nhu cầu, mong muốn của nhân viên trong tổ chức.

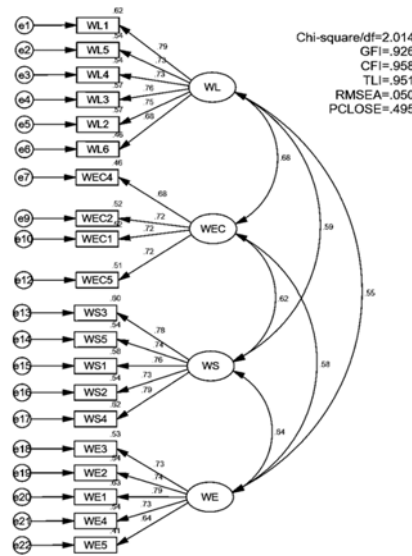
Lãnh đạo đóng vai trò rất quan trọng trong việc truyền cảm hứng, tạo ra môi trường làm việc thân thiện để nhân viên thỏa sức sáng tạo và làm việc hiệu quả. Giả thuyết H2a và H2b ($\beta = 0,297$; $\beta = 0,258$) cũng được chấp nhận (p-value < 0,001), cho thấy tác động nhẹ từ tư tưởng Đề Từ Quy của lãnh đạo lên sự hài lòng và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Kết quả này cho thấy sự hài lòng và sự gắn kết của nhân viên với tổ

Bảng 3 : Kết quả chạy EFA cho tất cả các biến quan sát trong mô hình

Biến quan sát	Nhân tố			
	1	2	3	4
WL1	0,902			
WL5	0,792			
WL4	0,683			
WL3	0,672			
WL2	0,662			
WL6	0,568			
WEC4		0,800		
WEC3		0,727		
WEC2		0,727		
WEC1		0,688		
WEC6		0,599		
WEC5		0,523		
WS3			0,850	
WS5			0,756	
WS1			0,721	
WS2			0,711	
WS4			0,648	
WE3				0,789
WE2				0,785
WE1				0,730
WE4				0,704
WE5				0,570

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ SPSS.

Hình 2: Kết quả CFA cho toàn bộ mô hình sau khi loại biến WEC3 và WEC6



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ AMOS.

chức còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác, có thể liên quan đến lợi ích và văn hóa truyền thống Đề Từ Quy của tổ chức bao hàm môi trường làm việc.

Tư tưởng Đề Từ Quy của lãnh đạo là yếu tố tác động lớn nhất đến văn hóa Đề Từ Quy của tổ chức với hệ số ước lượng là 0,58 (p -value < 0,001) (H3). Cụ thể là do lãnh đạo là người đại diện của toàn bộ một tổ chức nên tư tưởng Đề Từ Quy của lãnh đạo sẽ trực tiếp ảnh hưởng lên văn hoá làm việc của tổ chức.

Ngoài ra, mức độ R2 của các biến sự gắn kết (WE), sự hài lòng (WS), tư tưởng văn hoá Đề Từ Quy (WEC) lần lượt là 42,4% và 47,6%, và 45,9% điều này cho thấy rằng biến ngoại sinh của chúng giải thích phần lớn hơn sự biến động của các biến nội sinh so với sai số.

4.3.3. Phân tích ảnh hưởng trung gian của biến WEC

Theo Bảng 7, tồn tại mối quan hệ gián tiếp giữa tư tưởng Đề Từ Quy của lãnh đạo với sự gắn kết của nhân viên với tổ chức qua biến trung gian là văn hóa Đề Từ Quy trong tổ chức, do giá trị sig là $0,002 < 0,05$ (mức ý nghĩa 5%). Tương tự, văn hóa Đề Từ Quy trong tổ chức cũng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ gián tiếp giữa tư tưởng Đề Từ Quy của lãnh đạo với sự hài lòng trong tổ chức ($\text{sig} = 0,002 < 0,05$).

Bảng 4: Kết quả kiểm định Validity và Reliability trong phân tích CFA sau khi loại bỏ WEC3 vs WEC6

Biến	Độ tin cậy (CR)	Phương sai trung bình được trích (AVE)	Phương sai riêng lớn nhất (MSV)
WL	0,879	0,549	0,456
WEC	0,803	0,505	0,456
WS	0,872	0,578	0,414
WE	0,849	0,530	0,414

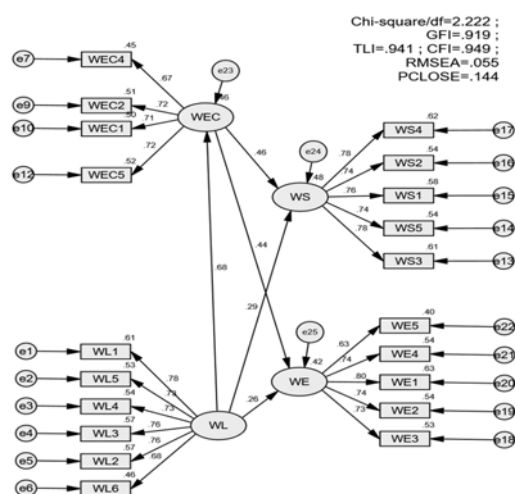
Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ AMOS.

Bảng 5: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt

Thành phần	WL	WEC	WS	WE
WL	0,741			
WEC	0,675	0,710		
WS	0,592	0,623	0,760	
WE	0,552	0,582	0,643	0,728

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ AMOS.

Hình 3: Kết quả phân tích SEM



Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp từ AMOS.

Bảng 6: Kết quả kiểm định mô hình

Giả thuyết	Hệ số ước lượng	S.E.	P-value	Đánh giá
H1a WS <--- WEC	0,551	0,095	***	Chấp nhận
H1b WE <--- WEC	0,506	0,094	***	Chấp nhận
H2a WS <--- WL	0,297	0,074	***	Chấp nhận
H2b WE <--- WL	0,258	0,073	***	Chấp nhận
H3 WEC <--- WL	0,580	0,057	***	Chấp nhận

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ AMOS.

Bảng 7: Bảng mối quan hệ trung gian

Mối tác động	Trực tiếp		Gián tiếp		Loại trung gian
	S.E	Sig	S.E	Sig	
WE ← WEC ← WL	0,264	0,000	0,300	0,002	Trung gian bán phần
WS ← WEC ← WL	0,290	0,000	0,312	0,002	Trung gian bán phần

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ AMOS.

5. Kết luận

5.1. Bối cảnh của nghiên cứu

Nhóm tác giả đã quyết định lựa chọn thời điểm nghiên cứu trong 11/2021-3/2022, thời gian dịch bệnh Covid-19 ảnh hưởng sâu sắc đến nhiều ngành nghề trong thị trường lao động tại Việt Nam. Nhóm tác giả cho rằng yếu tố văn hóa Đề Từ Quy đã có tác động tích cực đến toàn bộ nhân viên các hệ thống giáo dục mầm non trong điều kiện làm việc trực tuyến. Ban lãnh đạo nhà trường đã lan tỏa và phổ biến tinh thần của tư tưởng Đề Từ Quy của lãnh đạo, do vậy, văn hóa Đề Từ Quy là nhân tố thích hợp để tạo ra tác động tích cực lên sự hài lòng và sự gắn kết của cán bộ nhân viên.

5.2. Đóng góp của nghiên cứu

Nghiên cứu đã kiểm chứng tư tưởng Đề Từ Quy vào mối quan hệ giữa người lãnh đạo và các cá nhân trong tổ chức vốn đã được nêu trong các nghiên cứu trước đây. Cụ thể, nghiên cứu đã bổ sung về mặt lý thuyết cho nghiên cứu Chao (1990) về tác động của tư tưởng Đề Từ Quy đến môi trường làm việc của tổ chức. Nghiên cứu Shimazu & cộng sự (2004) cũng thể hiện tương quan giữa sự hài lòng và gắn kết trong công việc. Tuy nhiên, các nghiên cứu trên vẫn chưa chỉ ra ảnh hưởng của tư tưởng Đề Từ Quy của lãnh đạo đến sự hài lòng, sự gắn kết trong môi trường doanh nghiệp. Nghiên cứu này đã khẳng định lãnh đạo mang tư tưởng Đề Từ Quy góp phần thúc đẩy, xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp mang màu sắc Đề Từ Quy, từ đó, gia tăng sự hài lòng và gắn kết của các cá nhân trong doanh nghiệp.

Theo Cai (2011), tư tưởng Đệ Tử Quy bắt nguồn từ giáo huấn của Khổng Tử đã tạo ảnh hưởng đến các cá nhân, gia đình và xã hội, trở thành một phần văn hóa truyền thống ở các quốc gia phương Đông trong một thời gian dài. Vậy nên, khi tư tưởng này xuất hiện trong tổ chức, nó dễ dàng được tiếp nhận và lan tỏa trong môi trường văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa truyền thống Đệ Tử Quy trong doanh nghiệp hỗ trợ cải thiện hành vi cá nhân, đồng thời tác động tích cực lên các yếu tố là sự hài lòng, sự gắn kết của nhân viên. Bên cạnh các tư tưởng lãnh đạo khác mang màu sắc tôn giáo, tư tưởng Đệ Tử Quy thích hợp để áp dụng tại các quốc gia phương Đông, và là tư tưởng văn hóa vững bền gắn liền với tư tưởng của lãnh đạo, có tính thực hành, chuẩn mực và noi gương cao giúp duy trì sự ổn định và phát triển văn hóa tổ chức.

5.3. Hàm ý quản trị và đề xuất giải pháp

5.3.1. Đối với doanh nghiệp

Thứ nhất, văn hóa tổ chức được cải thiện nhờ ảnh hưởng của tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo. Việc xây dựng doanh nghiệp có môi trường văn hóa Đệ Tử Quy có thể cải thiện hành vi của nhân viên trong doanh nghiệp, từ đó mang đến hiệu quả làm việc cao hơn.

Thứ hai, doanh nghiệp nên tăng cường hoạt động giáo dục và chia sẻ để các nhân viên trong tổ chức cũng nắm bắt được tinh thần và văn hóa Đệ Tử Quy thông qua hoạt động học tập thông qua các tài liệu, các sự kiện có tính nghi lễ Đệ Tử Quy, coi trọng tính thân giáo trong quá trình tiếp nhận văn hóa Đệ Tử Quy. Phổ biến và lan tỏa tư tưởng văn hóa Đệ Tử Quy qua nền tảng mạng xã hội và các kênh truyền thông xã hội để khơi dậy giá trị nhân văn và đạo đức của tư tưởng Đệ Tử Quy.

Doanh nghiệp xây dựng quy tắc chuẩn giao tiếp chuẩn hóa trong môi trường làm việc, tổ chức những buổi trao đổi sau khi áp dụng phong cách làm việc theo văn hóa Đệ Tử Quy để tạo được sự thấu hiểu giữa lãnh đạo và nhân viên, đồng thời gia tăng sự hài lòng và gắn kết của các nhân sự trong doanh nghiệp.

Thứ ba, thực hiện kết nối và lan tỏa tư tưởng không chỉ trong nội bộ tổ chức, mà còn đến gia đình của mỗi nhân viên, hình thành cộng đồng mang tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo. Các cơ quan chính phủ cần kết hợp với hiệp hội doanh nghiệp để thúc đẩy những hoạt động phổ biến tư tưởng rộng rãi, có những chính sách giúp các doanh nghiệp tiếp cận tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo, có sự nhân rộng mô hình để các tổ chức trong và ngoài lĩnh vực giáo dục đều có thể tham khảo và triển khai.

5.3.2. Đối với người lãnh đạo trong doanh nghiệp

Theo giả thuyết tư tưởng Đệ Tử Quy, lãnh đạo cần tiếp cận tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo, sàng lọc thông tin, từ đó làm gương thân giáo để xây dựng, hình thành môi trường làm việc mang màu sắc Đệ Tử Quy. Nhà lãnh đạo cần quan tâm đến mọi nhân viên và lan tỏa tinh thần học tập, đổi mới bản thân trong môi trường làm việc.

Nhà lãnh đạo không chỉ phát huy tính thân giáo, xây dựng mối quan hệ lành mạnh và tổ chức các sự kiện mang tư tưởng lễ nghi Đệ Tử Quy mà còn cần lan tỏa tinh thần học tập đến gia đình của lãnh đạo, đến tổ chức và toàn xã hội.

5.4. Hạn chế của nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu của nhóm tác giả đã đạt được những mục tiêu đề ra ban đầu. Tuy cỡ mẫu đã đủ cho điều kiện phân tích, nhưng dữ liệu được thu thập tại các cơ sở giáo dục trường Khai Minh Đức nên chưa chỉ ra sự ảnh hưởng của môi trường làm việc văn hóa truyền thống Đệ Tử Quy tác động đến các cơ sở giáo dục tương tự và đa dạng các nhóm đối tượng ngành nghề khác. Trong nghiên cứu tiếp theo, nhóm nghiên cứu sẽ mở rộng hơn về phạm vi khảo sát, số lượng mẫu và đối tượng khảo sát tới nhiều ngành nghề và độ tuổi để dễ dàng đối sánh kết quả với các nghiên cứu thực nghiệm.

Tài liệu tham khảo:

- Angle, H. & Perry, J.L. (1981), 'An empirical assessment of organisational commitment and organisational effectiveness', *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Babcock-Roberson, M.E. & Strickland, O.J. (2010), 'The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors', *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Basharat, J., Bashir, S. & Rawwas, M.Y.A. (2016), 'Arjoon, Surendra, Islamic Work Ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: the mediating mechanism and an interacting effect', *Current Issues in Tourism*, 20(6),

- Birnbaum, R. & Edelson, P.J. (1989), 'How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership', *The Journal of Continuing Higher Education*, 37(3), 27-29.
- Cai, L. (2011), *Bốn mươi Bài giảng về Quy tắc của Đệ tử, Nhà xuất bản Tri thức Thế giới.*
- Carmona-Halty, M.A., Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2019), 'The Utrecht work engagement scale for students (UWES-9S): Factorial validity, reliability, and measurement invariance in a Chilean sample of undergraduate university students', *Frontiers in psychology*, 10, from < <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01017>>.
- Chao, Y.T. (1990), 'Culture and work organizations: the Chinese case', *International Journal of Psychology*, 25(5), 583-592.
- Coffee Jr, J.C. (2001), 'The rise of dispersed ownership: The roles of law and the state in the separation of ownership and control', *The Yale Law Journal*, 111(1), 1-82.
- Dahlquist, M., Pinkowitz, L., Stulz, R.M. & Williamson, R. (2003), 'Corporate governance and the home bias', *Journal of financial and quantitative analysis*, 38(1), 87-110.
- Goffee, R. & Jones, G. (1998), *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*, Harper Business, London.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 6th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hofstede, G. (1991), 'Empirical models of cultural differences', in *Contemporary issues in cross-cultural psychology*, Bleichrodt, N. & Drenth, P.J.D. (Eds.), 4-20.
- Húc, T.L. (2014), *Con đường đạt đến nhân sinh hạnh phúc, Nhà xuất bản Hồng Đức.*
- Jha, B. & Kumar, A. (2016), 'Employee engagement: A strategic tool to enhance performance', *Journal for Contemporary Research in Management*, 3(2), 21-29.
- Kahn, W.A. (1990), 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999), 'The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development', *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Mohammed, A.S., Patrick, M.L., Ahmed, A. & Rashid, H. (2017), 'The impact of organizational culture on employee engagement in Saudi banks', *Journal of Human Resources Management Research*, 2017, DOI: 10.5171/2017.761672.
- Ricketta, M. (2002), 'Attitudinal organizational commitment and job performance: a metaanalysis', *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Schein, E.H. (1990), 'Organizational culture', *American Psychologist*, 4(2), 109-119.
- Schein, E.H. (1992), *Organizational culture and leadership*, 2nd edition, San Francisco, CA: Jossey - Bass.
- Schein, E.H. (2010), *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kamiyama, K. & Kawakami, N. (2015), 'Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance', *International journal of behavioral medicine*, 22(1), 18-23.
- Shimazu, A., Shimazu, M. & Odahara, T. (2004), 'Job control and social support as coping resources in job satisfaction', *Psychological Reports*, 94(2), 449-456.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Rand McNally.
- Vũ Thị Ngọc Thúy, Mai Thu Phương & Hoàng Đoàn Phương Thảo (2017), 'Thuyết lây lan: Từ văn hóa tổ chức và lãnh đạo đến hành vi của nhân viên với tổ chức và thái độ với khách hàng', *Kinh tế & Phát triển*, 239, 29-36.
- Wah, S.S. (2010), 'Confucianism and Chinese leadership', *Chinese management studies*, 1(1), 1-9.
- Yang, J., Mossholder, K.W. & Peng, T.K. (2009), 'Supervisory procedural justice effects: the mediating roles of cognitive and affective trust', *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154.
- Yang, X. (2002), *Quản lý Khổng Tử, Nhà xuất bản Đại học Nhân dân Trung Quốc.*
- Yong, L. (2015), 'Nghiên cứu về hành vi lãnh đạo kiểu Đệ Tử Quy và cơ chế hoạt động của nó', *Luận văn thạc sỹ, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Tài chính Kinh tế Đông Bắc Trung Quốc.*
- Zhu, N., Yang, Z., Cai, S. & Sun, H. (2022), 'Understanding the differences between Chinese and Western business practices: insights into Confucian philosophy', *European Journal of International Management*, 17(2-3), 180-197