

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC TỚI SỰ GẮN KẾT VỚI CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Nguyễn Nam Hải

Học viện Chính sách và Phát triển, Bộ Kế hoạch và Đầu tư

Email: hainguyencsc@gmail.com

Phạm Thị Bích Ngọc

Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: ngocptb1975@gmail.com

Ngày nhận: 26/02/2018

Ngày nhận bản sửa: 13/4/2018

Ngày duyệt đăng: 25/5/2018

Tóm tắt:

Nghiên cứu này nhằm mục đích khám phá mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết với công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Hà Nội. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính và định lượng với các kỹ thuật kiểm định như phân tích độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích tương quan và phân tích hồi quy. Kết quả cho thấy ba giá trị văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên, gồm: (1) Làm việc nhóm, (2) Khen thưởng và công nhận, (3) Đổi mới và chấp nhận rủi ro. Với mẫu khảo sát 130 nhân viên đang làm việc trong 13 doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Hà Nội, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng nhân tố làm việc nhóm có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn kết với công việc. Nhân tố có ít ảnh hưởng nhất là khen thưởng và công nhận. Dựa trên kết quả này, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao mức độ gắn kết với công việc của nhân viên.

Từ khóa: Văn hóa tổ chức, công nghệ thông tin, sự gắn kết với công việc.

The Effect of Organizational Culture on Work Engagement of Employees in Information Technology Companies at Hanoi

Abstract:

This study explores the relationship of organizational culture and employees' work engagement in information technology companies in Hanoi. Both qualitative and quantitative methods are employed. Several statistical techniques such as scale's reliability analysis, exploratory factor analysis, correlation analysis, and regression analysis are used. With a sample of 130 employees working at 13 IT companies in Hanoi, the results of the study indicate that three cultural values significantly affect employees' work engagement: (1) Teamwork orientation, (2) Reward and recognition, (3) Innovation and risk taking. Teamwork orientation has the greatest impact on work engagement, while reward and recognition has the lowest impact. Based on the findings, the authors propose some suggestions to enhance employees' work engagement.

Keywords: Organizational culture; Information Technology Company; work engagement

1. Giới thiệu

Văn hóa tổ chức được coi là tài sản vô hình của tổ chức, góp phần tạo nên sức mạnh và lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Văn hóa tổ chức còn là một công cụ quan trọng và không thể thiếu trong quản lý điều hành. Một tổ chức có văn hóa mạnh, phù hợp với mục tiêu và chiến lược dài hạn của tổ chức sẽ tạo ra niềm tự hào của nhân viên về tổ chức, từ đó mọi thành viên sẽ luôn sống, phấn đấu hết mình vì mục tiêu chung của tổ chức. Văn hóa mạnh cũng giúp tổ chức dễ dàng hơn trong quản lý và làm cho nhân viên thoải mái và gắn kết hơn với công việc, nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

Cho đến nay, có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết với công việc được thực hiện trên thế giới và ở nhiều lĩnh vực khác nhau như nghiên cứu của Suharti & Suliyanto (2012), Herminingsih (2015) ở Indonesia; nghiên cứu của Swatee & Srivastava (2012) ở Ấn Độ; nghiên cứu của Naidoo (2014) ở Nam Phi; nghiên cứu của Barbars (2015) ở các nước thuộc Baltic và Bắc Âu. Tuy nhiên, có rất ít các nghiên cứu thực nghiệm kiểm định ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới sự gắn kết với công việc của người lao động trong doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Việt Nam.

Mặt khác, với sự phát triển của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, nhu cầu về nhân lực chất lượng cao trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin tăng cao. Mức lương mà các doanh nghiệp công nghệ công tin trả cho những nhân sự giỏi luôn ở mức cao. Mặc dù vậy, tình trạng “nhảy việc” của nhân lực công nghệ thông tin ngày càng gia tăng. Như vậy, để thu hút và giữ chân nhân sự giỏi trong doanh nghiệp, bên cạnh việc sử dụng lương, doanh nghiệp công nghệ thông tin cần phải quan tâm đến những yếu tố vô hình khác giúp tạo nên sự gắn kết của người lao động. Xây dựng văn hóa tổ chức và môi trường làm việc phù hợp cho người lao động là vấn đề mà những doanh nghiệp này cần quan tâm.

Xuất phát từ những lý do trên, nghiên cứu định lượng này được thực hiện nhằm phân tích những ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết với công việc của người lao động trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Hà Nội, từ đó đưa ra những đề xuất giúp những doanh nghiệp này xây dựng văn hóa tổ chức hấp dẫn, góp phần giữ chân người lao động.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức được xem là yếu tố quan trọng đối với sự thành công của tổ chức. Mặc dù vậy, văn hóa tổ chức là một khái niệm khá trừu tượng. Có nhiều cách hiểu khác nhau về văn hóa tổ chức. Lund (2003) định nghĩa văn hóa tổ chức là sự chia sẻ triết lý, lý tưởng, giá trị, giả định, niềm tin, sự kỳ vọng, thái độ và các chuẩn mực trong tổ chức giữa những người lao động trong tổ chức. Văn hóa tổ chức được xem như tính cách riêng của tổ chức đó. Theo Robbins & Judge (2005), văn hóa tổ chức được xem như một hệ thống các ý nghĩa chung được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức. Alvesson & Sveningsson (2008) cho rằng, khi nói đến văn hóa tổ chức, chúng ta thường quan tâm đến các đặc điểm sau: (1) Văn hóa tổ chức là những gì xảy ra xung quanh chúng ta và liên quan đến nhiều cá nhân; (2) Văn hóa tổ chức có tính lịch sử, truyền thống; (3) Văn hóa có tính trơ và khó thay đổi; (4) Văn hóa có tính mơ hồ, khó nắm bắt; (5) Văn hóa chỉ cách suy nghĩ, giá trị và ý tưởng hơn là những gì chúng ta dễ dàng quan sát. Với những đặc điểm như vậy, văn hóa tổ chức làm tăng sự gắn kết của các thành viên, củng cố các giá trị của tổ chức và là một cơ chế kiểm soát để định hình hành vi của nhân viên (Nelson & Quick, 2011)

Trong nghiên cứu này, văn hóa tổ chức được hiểu là hệ thống những giá trị, chuẩn mực, ý nghĩa chung được các thành viên trong tổ chức hưởng ứng, đồng thuận, chia sẻ. Hệ thống giá trị, ý nghĩa này góp phần định hướng hành vi của họ trong nội bộ tổ chức và với bên ngoài tổ chức.

2.2. Sự gắn kết với công việc

Theo Schaufeli & cộng sự (2002), sự gắn kết với công việc là một biến đa chiều. Sự gắn kết với công việc thể hiện ở sự quan tâm, tích cực hoàn thành nhiệm vụ và công việc được giao của nhân viên. Sự gắn kết với công việc được đo lường thông qua ba yếu tố: sự hăng hái trong công việc; sự cống hiến trong việc và sự say mê trong công việc. Sự hăng hái trong công việc là mức độ mà cá nhân sẵn sàng đầu tư công sức cho công việc và kiên trì thực hiện công việc ngay cả khi đối mặt với khó khăn. Sự cống hiến trong công việc là mức độ cá nhân nhiệt tình, có cảm hứng, và có cảm giác tự hào trong thực hiện công việc. Sự say mê trong công việc thể hiện ở sự tập trung hoàn toàn và mãi mê thực hiện công việc, cho dù thời gian trôi qua rất nhanh và khó có thể tách mình ra khỏi công việc của cá nhân.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa văn

hóa tổ chức và sự gắn kết với công việc của người lao động trong tổ chức. Naidoo (2014) đã khẳng định có 7 yếu tố của văn hóa tổ chức có ảnh hưởng mạnh đến sự gắn kết với công việc của người lao động gồm: phong cách lãnh đạo, phương tiện để đạt được mục tiêu, quy trình quản lý, nhu cầu và mục tiêu của người lao động, tầm nhìn và nhiệm vụ, hướng ra môi trường bên ngoài; và chiến lược đa dạng hóa. Barbars (2015), cũng đã chỉ ra mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết với công việc của người lao động bao gồm các nhân tố như: năng lực cạnh tranh, trách nhiệm xã hội, hợp tác hỗ trợ, đổi mới, tập trung vào phần thưởng, định hướng kết quả thực hiện, và sự ổn định. Ngoài ra, Anitha (2014), sau khi nghiên cứu về mối quan hệ giữa các yếu tố văn hóa tổ chức và sự gắn kết với công việc của người lao động, cũng đã chỉ ra có 5 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của người lao động, đó là môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo, làm việc nhóm, đào tạo và phát triển, và sự thích thú nơi làm việc.

3. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Kết quả tổng quan nghiên cứu và ý kiến thu thập được từ các cuộc phỏng vấn sâu các chuyên gia (Giám đốc, Trưởng phòng quản lý dự án và 5 lập trình viên) trong ngành công nghệ thông tin cho thấy, văn hóa tổ chức thể hiện qua phong cách lãnh đạo của người quản lý, định hướng làm việc nhóm, khen thưởng và công nhận, đổi mới chấp nhận rủi ro

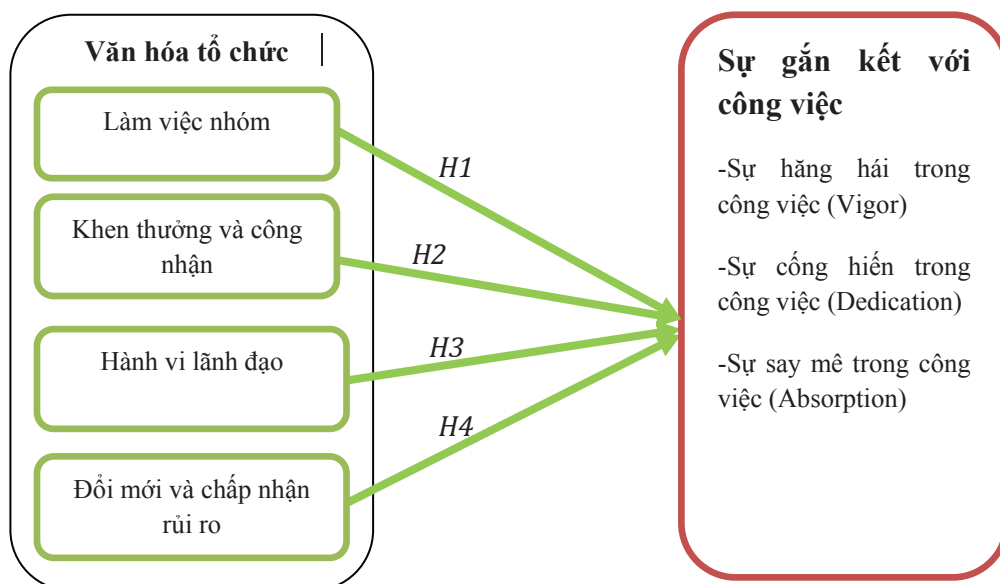
có ảnh hưởng nhất định đến sự gắn kết với công việc của người lao động. Chính vì vậy, mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết với công việc được xây dựng và kiểm định trong bối cảnh các công ty công nghệ gồm các biến độc lập (1) Làm việc nhóm, (2) Đổi mới và chấp nhận rủi ro, (3) Phong cách lãnh đạo, (4) Khen thưởng và công nhận và biến phụ thuộc là “sự gắn kết với công việc”.

Khi công ty chú trọng tổ chức làm việc theo nhóm, các thành viên trong công ty có cơ hội tương tác, học hỏi, chia sẻ kiến thức, quan điểm với nhau, từ đó họ sẽ hiểu nhau hơn. Kahn (1990) chỉ ra rằng sự tin tưởng của cá nhân và sự hỗ trợ của nhóm sẽ thúc đẩy sự gắn kết với công việc của nhân viên. Một môi trường mở và hỗ trợ là điều cần thiết cho nhân viên cảm thấy an toàn tại nơi làm việc và gắn kết hoàn toàn vào trách nhiệm của họ. Môi trường hỗ trợ cho phép các thành viên trải nghiệm và thử thách với những điều mới mà không sợ bị thất bại (Kahn, 1990). May & cộng sự (2004) cũng chỉ ra rằng các mối quan hệ tại nơi làm việc có một tác động đáng kể đến sự gắn kết với công việc của người lao động. Do vậy có thể đưa ra giả thuyết sau:

Giả thuyết (H1): Văn hóa tổ chức chú trọng làm việc nhóm có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết với công việc của nhân viên

Khen thưởng và sự công nhận của tổ chức cũng có tác dụng thúc đẩy hành vi tích cực và sự gắn

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Bảng 1: Thang đo các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

Mô tả biến	Ký hiệu	Nguồn tham khảo
Văn hóa tổ chức		
1.Đổi mới và chấp nhận rủi ro (INN)		
-Nhân viên được khuyến khích đưa ra sáng kiến và đổi mới trong cải thiện sản phẩm	INN1	Huma (2014); Gichohi (2014)
- Nhân viên được khuyến khích đưa ra sáng kiến và đổi mới quy trình làm việc	INN2	
-Lãnh đạo công ty thích làm việc theo hướng đổi mới và chấp nhận rủi ro	INN3	
- Nhân viên được khuyến khích đưa ra các ý tưởng mới, bất chấp rủi ro	INN4	
- Nhân viên được khuyến khích đưa ra sáng kiến và đổi mới công nghệ phục vụ cho công việc	INN5	
2.Làm việc nhóm (TEAM)		
- Nhân viên được tham gia vào các nhóm khác nhau trong cùng một phòng/ban	TEAM1	Ooi & Arumugam (2006)
- Nhân viên cảm thấy thoải mái khi làm việc trong một nhóm hơn là làm việc cá nhân	TEAM2	
- Đơn vị, phòng ban trong công ty luôn luôn hợp tác với nhân viên khi cần sự giúp đỡ	TEAM3	
-Nhân viên trong bộ phận sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một nhóm	TEAM4	
-Trong công ty/bộ phận, mọi người luôn vui vẻ, thân thiện, quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc	TEAM5	
1. Hành vi lãnh đạo (LEAD)		
-Người quản lý giúp nhân viên nhìn ra những vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau để hoàn thành nhiệm vụ	LEAD1	Daniëlle (2013)
-Người quản lý giúp nhân viên phát triển những điểm mạnh của bản thân	LEAD2	
-Người quản lý gợi ý cho nhân viên cách nhìn nhận mới để làm thế nào hoàn thành được nhiệm vụ	LEAD3	
-Người quản lý bày tỏ sự hài lòng khi nhân viên đáp ứng được mong đợi	LEAD4	
-Người quản lý tin tưởng rằng mục tiêu của tổ chức sẽ đạt được như mong đợi	LEAD5	
4.Khen thưởng và công nhận (REG)		
- Nhân viên được khuyến khích sự đóng góp của các nhóm và cá nhân vào sự phát triển của công ty bằng việc khen thưởng	REG1	Ooi & Arumugam (2006); Fateme & công sự (2012)
-Trong công ty, hình thức thưởng, phạt đều được công khai rõ ràng	REG2	
-Trong công ty, phần thưởng được dựa trên kết quả thực hiện công việc của mỗi người	REG3	
- Nhân viên cảm thấy phần thưởng là tương xứng với kết quả thực hiện công việc của bản thân	REG4	
-Khi thực hiện tốt công việc, nhân viên nhận được lời khen ngợi và sự công nhận của cấp trên kịp thời	REG4	
Sự gắn kết với công việc		
1. Sự hăng hái trong công việc (VIGOR)		
- Mỗi khi thức dậy vào buổi sáng, tôi luôn muốn bắt tay ngay vào công việc	VIGOR1	Schaufeli,
-Tại nơi làm việc, tôi luôn cảm thấy tràn đầy năng lượng	VIGOR2	Salanova,
-Tại nơi làm việc, tôi luôn kiên trì, ngay cả khi mọi thứ thực hiện	VIGOR3	González-romá,

Bảng 1 (tiếp)

Mô tả biến	Ký hiệu	Nguồn tham khảo
không được tốt		Bakker (2002)
-Tôi có tinh thần và trách nhiệm cao với công việc của mình	VIGOR4	
-Tôi cảm thấy rất hăng hái và đầy hào hứng với công việc của mình.	VIGOR5	
2. Sự cống hiến trong công việc (DED)		
- Công việc mà tôi đang đảm nhiệm là rất thách thức	DED1	Schaufeli,
-Công việc mà tôi đang đảm nhiệm truyền cảm hứng cho tôi	DED2	Salanova,
-Tôi nhiệt tình với công việc của mình	DED3	González-romá,
-Tôi tự hào về công việc mà mình làm	DED4	Bakker (2002)
-Tôi nhận thấy công việc mà tôi làm có nhiều ý nghĩa và mục đích.	DED5	
3.Sự say mê trong công việc (ABS)		
-Khi tôi đang làm việc, tôi không để ý đến những thứ khác xung quanh	ABS1	Schaufeli & cộng
- Khi làm việc, tôi cảm thấy thời gian trôi rất nhanh	ABS2	sự (2002)
-Rất khó để tách tôi ra khỏi công việc mà tôi đang đảm nhiệm	ABS3	
-Tôi mãi mê thực hiện công việc của mình	ABS4	
-Tôi cảm thấy hạnh phúc khi say sưa làm công việc của mình.	ABS5	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

kết với công việc của nhân viên trong tổ chức. Khi nhân viên nhận được phần thưởng và công nhận từ tổ chức, họ sẽ nhiệt tình hơn và tích cực hơn trong thực hiện công việc. Saks & Rotman (2006) đã chỉ ra rằng sự khen thưởng và công nhận của tổ chức có ảnh hưởng mạnh đến sự gắn kết với công việc của nhân viên. Maslach & cộng sự (2001) cũng chỉ ra rằng khi thiếu khen thưởng và công nhận có thể dẫn đến tình trạng nhân viên chán nản trong công việc. Vì vậy, văn hóa tổ chức chú trọng vào chính sách khen thưởng và công nhận thích hợp rất quan trọng đối với sự gắn kết của nhân viên. Do vậy, giả thiết sau được đưa ra:

Giả thuyết (H2): Văn hóa tổ chức chú trọng vào khen thưởng và công nhận góp phần làm tăng sự gắn kết với công việc của nhân viên

Văn hóa tổ chức còn được thể hiện qua phong cách và hành vi lãnh đạo của cán bộ quản lý trong tổ chức. Phong cách và hành vi lãnh đạo của cán bộ quản lý cũng góp phần tăng cường, thúc đẩy các giá trị và văn hoá của tổ chức. Với phong cách và hành vi lãnh đạo phù hợp, các cán bộ quản lý sẽ có tầm ảnh hưởng lớn tới hành vi và thái độ của nhân viên. Một khi nhân viên tin tưởng vào người lãnh đạo, họ sẽ trở nên gắn kết hơn với công việc và tổ chức (Saks & Rotman, 2006). Wallace & Trinkka (2009) đã chỉ ra rằng sự gắn kết với công việc của nhân viên sẽ đến một cách tự nhiên khi các nhà lãnh đạo tạo được cảm hứng cho nhân viên. Naidoo (2014) và Anitha (2014) cũng đã khẳng định rằng khi cán bộ quản lý coi trọng, quan tâm đến nhân viên, giúp

nhân viên phát triển thì sự gắn kết với công việc của người lao động gia tăng. Do vậy có thể đưa ra giả thuyết sau:

Giả thuyết (H3): Hành vi lãnh đạo có ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên

Khuyến khích đổi mới và chấp nhận rủi ro là một trong những đặc trưng văn hóa nổi bật của các công ty công nghệ thông tin. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ đã tạo áp lực khiến các công ty công nghệ thông tin phải đổi mới không ngừng nhằm đưa ra những ý tưởng, quy trình, sản phẩm, hoặc các thủ tục mới trong tổ chức, tăng khả năng cạnh tranh và cải thiện kết quả hoạt động của tổ chức (Rank & cộng sự, 2004). Tạo dựng văn hóa hướng tới sự đổi mới và chấp nhận rủi ro sẽ thôi thúc người lao động đưa ra được nhiều ý tưởng hơn. Điều này cũng đồng nghĩa với việc khơi dậy sự đam mê của họ với công việc. Gichohi (2014) và Nienaber (2017) cũng đã chỉ ra rằng sự đổi mới và sáng tạo có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự gắn kết với công việc của nhân viên. Do đó, giả thuyết sau được đưa ra.

Giả thuyết (H4): Văn hóa tổ chức khuyến khích đổi mới và chấp nhận rủi ro có tác động thuận chiều tới sự gắn kết với công việc của nhân viên

4. Phương pháp nghiên cứu và mẫu nghiên cứu

4.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng kết hợp cả 2 phương pháp định tính và định lượng

Nghiên cứu định tính: Các kỹ thuật nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu,

Bảng 2: Kết quả đánh giá độ tin cậy của thước đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Nhân tố	Số chỉ báo	Cronbach's Alpha
Đổi mới và chấp nhận rủi ro	5	0,917
Làm việc nhóm	5	0,834
Phong cách lãnh đạo	5	0,826
Khen thưởng và công nhận	5	0,822
Sự hăng hái trong công việc	5	0,846
Sự cống hiến trong công việc	5	0,882
Sự say mê trong công việc	5	0,864

Nguồn: Kết quả chiết xuất từ SPSS

trao đổi và thảo luận nhóm với 2 đối tượng (cán bộ chuyên môn kỹ thuật và lãnh đạo công ty sản xuất phần mềm) trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Hà Nội. Mục đích của các cuộc phỏng vấn nhằm xây dựng và điều chỉnh các nhân tố và thang đo trong mô hình phù hợp với tình hình thực tế của các doanh nghiệp công nghệ thông tin.

Nghiên cứu định lượng: Các phương pháp sử dụng trong phân tích định lượng bao gồm kiểm định hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan và phân tích hồi quy. Phương pháp Cronbach's Alpha và EFA được sử dụng nhằm kiểm định độ tin cậy và để đánh giá mức độ hội tụ (convergence validity) của biến quan sát về biến khái niệm mà nó đo lường, đồng thời đo lường độ giá trị phân biệt giúp đảm bảo sự khác biệt, không có mối quan hệ tương quan giữa các yếu tố sử dụng để đo lường các nhân tố bằng độ giá trị phân biệt (discriminant validity). Phân tích hồi quy để xem xét tác động của từng đặc trưng văn hóa tổ chức đến sự gắn kết với công việc của nhân viên.

4.2. Xây dựng thước đo

Mỗi biến số trong mô hình nghiên cứu được đo lường bởi một tập hợp các câu hỏi, nhận định nhằm tăng độ tin cậy của thông tin thu được. Các câu hỏi trong phiếu khảo sát được xây dựng từ các nghiên cứu trước, có tính đến sự phù hợp của thước đo với bối cảnh công ty công nghệ thông tin tại Việt Nam.

Thước đo biến văn hóa tổ chức được dựa vào kết quả nghiên cứu của các tác giả: Huma (2014); Gichohi (2014), Ooi & Arumugam (2006), Daniëlle (2013), Fateme & cộng sự (2012). Chi tiết về thước đo từng đặc trưng của văn hóa tổ chức được trình bày ở Bảng 1.

Các thước đo về sự gắn kết với công việc được xây dựng dựa trên thước đo nổi tiếng của Schaufeli

& cộng sự (2002). Tác giả đã sử dụng 15 chỉ báo của 3 nhân tố gồm: Sự hăng hái trong công việc; Sự cống hiến trong việc; Sự say mê trong công việc. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 điểm từ 1: "Rất không đồng ý" đến 5 "rất đồng ý".

4.3. Mẫu nghiên cứu

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, mẫu càng lớn thì độ chính xác của kết quả nghiên cứu càng cao. Tuy nhiên, trên thực tế việc lựa chọn kích thước mẫu còn phụ thuộc vào một yếu tố quan trọng đó là năng lực tài chính và thời gian mà nhà nghiên cứu có thể có. Kích thước mẫu trong nghiên cứu này là 130, với người trả lời là các nhân viên đang làm việc trong 13 doanh nghiệp công nghệ thông tin đang hoạt động tại Hà Nội có thời gian hoạt động từ 5 năm trở lên và số lao động từ trên 50 người. Về kích thước mẫu trong nghiên cứu này, tác giả dựa vào nghiên cứu của Hair & cộng sự (1998), đối với phân tích nhân tố khám phá (EFA) thì cỡ mẫu của biến độc lập phải tối thiểu bằng 5 lần tổng số chỉ báo trong các thang đo. Như vậy, trong nghiên cứu này, kích thước mẫu hiện tại là 130, đủ để phân tích nhân tố cho các quan sát của biến độc lập.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Kiểm định độ tin cậy và tính hiệu lực của thang đo

Kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7. Kết quả đánh giá độ tin cậy thước đo bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các thước đo và các biến quan sát đều đạt yêu cầu (Bảng 2).

Để kiểm định tính hiệu lực của thước đo, phương pháp phân tích nhân tố khám phá được sử dụng. Kết quả phân tích nhân tố EFA với phương pháp xoay Varimax cho thấy các biến trong mô hình đều lớn

Bảng 3: Ma trận xoay nhân tố của thước đo văn hóa tổ chức

	Hệ số tải			
	1	2	3	4
INN2	0,859			
INN5	0,836			
INN1	0,822			
INN3	0,819			
INN4	0,812			
REG5		0,795		
REG4		0,759		
REG2		0,698		
REG3		0,616		
LEAD4			0,880	
LEAD3			0,828	
LEAD2			0,815	
TEAM2				0,827
TEAM4				0,796
TEAM3				0,619

Nguồn: Kết quả chiết xuất từ SPSS

hơn 0.5 (Bảng 3), chứng tỏ các biến quan sát đều có thể dùng được và có ý nghĩa vì đảm bảo tính hội tụ của từng thước đo trong mô hình.

Kết quả kiểm định KMO Bartlett's cho thấy, hệ số KMO = 0.77; 0,822 nằm trong khoảng cho phép ($0.5 < KMO < 1$) và Sig. = 0.000 (< 0.05), cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trên tổng thể và hoàn toàn phù hợp với phân tích nhân tố.

Phương pháp trích trong phân tích nhân tố ở nghiên cứu này (Principal Component Analysis), với Eigenvalue >1. Kết quả cho thấy các nhân tố văn hóa tổ chức được nhóm lại thành 4 nhóm, có phương sai trích là 72,9% ($> 50%$). Như vậy, 4 nhân

tố này giải thích được 72,9% sự biến thiên của dữ liệu liên quan đến biến văn hóa tổ chức. Kết quả phân tích nhân tố gắn kết với công việc được nhóm thành 3 nhân tố, có phương sai trích là 66,8%. Như vậy 3 nhân tố thành phần của biến gắn kết với công việc giải thích được 66,8% sự biến thiên của dữ liệu về gắn kết với công việc. Như vậy, kết quả kiểm định này cho thấy, các yêu cầu đều được đảm bảo để tiến hành phân tích định lượng mối quan hệ giữa các biến quan sát.

5.2. Phân tích tương quan và hồi quy

Kết quả kiểm định tương quan Pearson (Bảng 5) cho thấy, các biến trong mô hình đều có tương quan

Bảng 4: Ma trận xoay nhân tố của thước đo gắn kết với công việc

	Hệ số tải		
	1	2	3
DED4	0,833		
DED3	0,799		
DED5	0,782		
DED1	0,684		
DED2	0,596		
ABS3		.842	
ABS4		.835	
ABS2		.803	
ABS1		.723	
ABS5		.637	
VIGOR3			.843
VIGOR4			.815
VIGOR5			.768
VIGOR1			.608
VIGOR2			.559

Nguồn: Kết quả chiết xuất từ SPSS

Bảng 5: Ma trận kết quả kiểm định tương quan

	F TEAM	F INN	F REG	F LEAD	F VIGOR	F DED
F_INN	.437**					
F_REG	.537**	.458**				
F_LEAD	.392**	.308**	.398**			
F_VIGOR	.451**	.461**	.471**	.252**		
F_DED	.495**	.499**	.499**	.396**	.605**	
F_ABS	.393**	.335**	.353**	.101	.349**	.513**

Ghi chú: ** tương ứng với mức ý nghĩa 1%

Nguồn: Kết quả chiết xuất từ SPSS

tuyến tính với nhau, nhưng không quá chặt.

6. Kết quả nghiên cứu và bàn luận

6.1. Kết quả nghiên cứu

Để xem xét ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới từng khía cạnh đo lường sự gắn kết và sự gắn kết với công việc chung của người lao động làm việc trong các công ty công nghệ thông tin tại Hà Nội, các mô hình hồi quy đa biến 1,2,3,4 được thực hiện.

Mô hình 1 xem xét ảnh hưởng của các biến văn hóa tổ chức tới sự hăng hái trong công việc (VIGOR). Kết quả hồi quy chỉ ra rằng văn hóa tổ chức hướng tới đổi mới và chấp nhận rủi ro, chú trọng khen thưởng công nhận và định hướng làm việc nhóm có tác động thuận chiều đáng kể đến sự hăng hái trong công việc ($\beta=0,26; 0,242; 0,209; p=0,0003; 0,01; 0,024 < 0,05$).

Mô hình 2 xem xét ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới sự cống hiến trong công việc (DED). Kết quả hồi quy chỉ ra rằng văn hóa tổ chức hướng tới đổi mới và chấp nhận rủi ro, chú trọng khen thưởng công nhận, định hướng làm việc nhóm, có tác động thuận chiều đáng kể đến sự hăng hái trong công việc ($\beta=0,268; 0,21; 0,203; 0,149; p=0,001; 0,001; 0,022; 0,058 < 0,1$).

Kết quả hồi quy ở mô hình 3 chỉ ra rằng văn hóa tổ chức hướng tới đổi mới và chấp nhận rủi ro, chú trọng khen thưởng công nhận, định hướng làm việc nhóm, có tác động thuận chiều đáng kể đến sự say mê trong công việc ($\beta=0,268; 0,21; 0,203; 0,149; p=0,001; 0,001; 0,022; 0,058 < 0,1$).

Như vậy, kết quả hồi quy của mô hình 1, 2, 3 khẳng định rằng văn hóa tổ chức hướng tới đổi mới và chấp nhận rủi ro, chú trọng khen thưởng công nhận và định hướng làm việc nhóm có tác động thuận chiều đáng kể đến sự hăng hái trong công việc, sự cống hiến trong công việc và sự say mê trong công việc (R^2 hiệu chỉnh= 0,305; 0,397; 0,19; $F=15,160; 20,695$ và 8,579; $p < 0,000$). Trong đó, tác động của

văn hóa tổ chức đến sự cống hiến trong công việc là mạnh nhất.

Mô hình 4 xem xét tác động đồng thời của cả 4 đặc điểm văn hóa tổ chức tới sự gắn kết với công việc chung của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng văn hóa tổ chức hướng tới làm việc nhóm, định hướng đổi mới sáng tạo và chú trọng khen thưởng, công nhận cũng có tác động thuận chiều đáng kể đến sự gắn kết với công việc chung của nhân viên. Văn hóa định hướng làm việc nhóm tạo môi trường để trao đổi, học hỏi lẫn nhau, từ đó làm cho người lao động hăng hái và say mê hơn trong công việc. Định hướng đổi mới và chấp nhận rủi ro sẽ khuyến khích nhân viên theo đuổi những đam mê sáng tạo của mình trong quá trình thực hiện công việc để có thể cải tiến sản phẩm và quy trình làm việc. Giả thuyết H1, H2 và H4 được ủng hộ.

6.2. Bàn luận

Nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết với công việc của nhân viên là một trong những nghiên cứu có tầm quan trọng nhằm giúp các nhà quản trị hoàn thiện hơn các thực tiễn quản lý, góp phần củng cố các giá trị văn hóa, từ đó nâng cao mức độ gắn kết với công việc của nhân viên, khuyến khích nhân viên đóng góp nhiều hơn cho sự phát triển chung của tổ chức.

Kết quả nghiên cứu này đã khẳng định mối quan hệ thuận chiều giữa các giá trị văn hóa tổ chức và sự gắn kết với công việc. Cụ thể là, văn hóa tổ chức với các giá trị (1) *Đổi mới và chấp nhận rủi ro*, (2) *Làm việc nhóm*, (3) *Khen thưởng và công nhận*, sẽ góp phần tăng cường sự gắn kết của nhân viên với công việc và tổ chức. Trong đó, văn hóa định hướng làm việc nhóm và đổi mới, chấp nhận rủi ro có tác động mạnh nhất, còn văn hóa chú trọng khen thưởng và công nhận có ảnh hưởng ít nhất đến sự gắn kết với công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp

Bảng 6: Kết quả phân tích hồi quy

	Mô hình 1 (VIGOR)				Mô hình 2 (DED)			
	Hệ số β chưa chuẩn hóa	Hệ số β chuẩn hóa	Mức ý nghĩa.	VIF	Hệ số β chưa chuẩn hóa	Hệ số β chuẩn hóa	Mức ý nghĩa	VIF
Hằng số	1,410		0,000		0,893		0,000	
F_INN	0,194	0,26	0,003	1,368	0,20	0,268	0,001	1,368
F_LEAD	0,006	0,007	0,937	1,269	0,129	0,149	0,058	1,269
F_REG	0,251	0,242	0,01	1,605	0,21	0,203	0,022	1,605
F_TEAM	0,196	0,209	0,024	1,565	0,196	0,21	0,001	1,565
R ² hiệu chỉnh		0,305				0,379		
F		15,160				20,695		
Sig.F		0,000				0,000		

	Mô hình 3 (ABS)				Mô hình 4 (GANKET)			
	Hệ số β chưa chuẩn hóa	Hệ số β chuẩn hóa	Mức ý nghĩa.	VIF	Hệ số β chưa chuẩn hóa	Hệ số β chuẩn hóa	Mức ý nghĩa	VIF
Hằng số	1,558		0,000		1,310		0,000	
F_INN	0,132	0,174	0,063	1,368	0,170	0,279	0,001	1,368
F_LEAD	0,115	0,131	0,146	1,269	0,001	0,002	0,979	1,269
F_REG	0,189	0,179	0,076	1,605	0,208	0,246	0,005	1,605
F_TEAM	0,260	0,272	0,007	1,565	0,220	0,287	0,001	1,565
R ² hiệu chỉnh		0,19				0,411		
F		8,579				23,527		
Sig.F		0,000				0,000		

Nguồn: Kết quả chiết xuất từ SPSS

công nghệ thông tin tại Hà Nội. Kết quả này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Lok & Crawford (2004), Messner (2013) khi các nghiên cứu này khẳng định văn hóa định hướng đổi mới sáng tạo có tác động tích cực đến sự cam kết và gắn kết với công việc của nhân viên.

Nghiên cứu này cũng cho thấy tầm quan trọng của văn hóa tổ chức và gợi mở các cách thức doanh nghiệp có thể sử dụng để cải thiện sự gắn kết với công việc của nhân viên. Để tăng sự hứng hái, cống hiến và đam mê với công việc của nhân viên, lãnh đạo doanh nghiệp cần đẩy mạnh các giá trị văn hóa chú trọng khen thưởng và công nhận thành tích cá nhân dựa trên việc đánh giá đúng năng lực và sự đóng góp của từng cá nhân, tổ chức công việc theo nhóm nhằm tăng cơ hội chia sẻ, học hỏi giữa các cá nhân, khuyến khích động viên nhân viên đưa ra những ý tưởng mới, các sáng kiến trong quá trình thực hiện công việc, ghi nhận những ý tưởng hay, có giá trị, quan tâm và ủng hộ cho sự đổi mới. Cụ thể là:

Làm việc nhóm: Xây dựng văn hóa hướng tới nhóm làm việc và xây dựng các nhóm làm việc hiệu quả sẽ giúp tăng sự gắn kết với công việc của người lao động trong các công ty công nghệ thông tin ở Việt Nam. Cung cấp nguồn lực cho nhóm hoạt động, tích cực trao quyền và thành lập các nhóm làm việc tự quản sẽ khuyến khích tinh thần đồng đội, sự gắn bó giữa những người lao động. Bên cạnh đó, việc sử dụng các chính sách đánh giá kết quả thực hiện công việc theo nhóm, trả lương theo nhóm sẽ giúp tăng sự hợp tác, chia sẻ, hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên nhóm và sự gắn kết với công việc của họ. Cuối cùng, khuyến khích thành lập các nhóm phi chính thức trong công ty cũng giúp nâng cao sự gắn kết với công việc của nhân viên trong công ty.

Về đổi mới và chấp nhận rủi ro: Người lao động làm việc trong các công ty công nghệ thông tin là những lao động tri thức, có trình độ cao. Việc tạo môi trường đổi mới, khuyến khích sáng tạo khiến cho những người lao động cảm thấy họ có cơ hội

cống hiến và phát triển trong doanh nghiệp, từ đó nâng cao sự gắn kết của họ với công việc. Để tạo dựng và thúc đẩy văn hóa đổi mới, chấp nhận rủi ro trong công ty, lãnh đạo công ty cũng cần tin tưởng, ủng hộ và cung cấp nguồn lực để nhân viên có điều kiện thử nghiệm những ý tưởng mới.

Về khen thưởng và công nhận: Các doanh nghiệp cần đánh giá đúng vị trí và vai trò của từng nhân viên trong tổ chức để khen thưởng đúng với những đóng góp của người lao động. Ngoài ra, sự công bằng phụ thuộc nhiều vào nhận thức của người lao động nên các doanh nghiệp cần tìm cách giúp người lao động nhận thức được rằng khen thưởng và công nhận là hành động xứng đáng khi có sự đóng góp nhiều hơn so với mức bình thường. Việc khen thưởng và công nhận phải hấp dẫn và công bằng mới có thể duy trì được sự gắn kết của người lao động với công việc, nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

7. Kết luận

Nghiên cứu này đã kiểm định và góp phần khẳng

định mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết với công việc của người lao động trong các công ty công nghệ thông tin ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng văn hóa tổ chức hướng tới nhóm, khuyến khích đổi mới sáng tạo, chấp nhận rủi ro và tập trung vào khen thưởng, công nhận có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn kết với công việc của nhân viên trong công ty. Từ đó, việc xây dựng và thúc đẩy văn hóa tổ chức với các giá trị nêu trên cần phải được quan tâm.

Mặc dù có những đóng góp về lý luận và thực tiễn, nghiên cứu này cũng còn một số hạn chế. Với quy mô mẫu là 130 nhân viên trong 13 công ty công nghệ thông tin ở Việt Nam, các kết quả nghiên cứu này có thể không khái quát và phù hợp với các công ty thuộc các ngành và lĩnh vực khác. Mặt khác, thang đo sử dụng để đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu là thang đo cảm nhận nên có thể sẽ bị ảnh hưởng nhiều bởi ý kiến chủ quan của người trả lời.

Tài liệu tham khảo:

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008), *Changing Organizational Culture: culture change work in progress*, Routledge, USA.
- Anitha, J (2014), 'Determinants of employee engagement and their impact on employee performance', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Barbars, A. (2015), 'Interaction between organizational culture and the work engagement in an IT department within financial institution', *Journal of Business Management*, 10, 106-123.
- Daniëlle Griffith- Kranenburg (2013), 'The effect of organizational culture and leadership style on organizational commitment within SMEs in Suriname, with job satisfaction as a mediator', *Masters of Business Administration*, Institute for Social Studies (FHR) in association with the Maastricht School of Management.
- Fateme Z. J., Ghorbanpanah, H., Saboordavoodian, S. E. N. A., Farvardin, Z. (2012), 'A Survey on Organizational Culture Based on Stephan Robbins's Theory (Case Study)', *The 2nd International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR*, Vol.35, IACSIT Press, Singapore.
- Gichohi, P. M., (2014), 'The Role of Employee Engagement in Revitalizing Creativity and Innovation at the Workplace: A Survey of Selected Libraries in Meru County – Kenya', *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, University of Nebraska – Lincoln, Paper 1171.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., Black, William C. (1998), *Multivariate data analysis*, 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Herminingsih, A. (2015), 'Building Employees' Engagement through Leadership, Human Resources Management Practices and Organizational Culture', *Journal of Business and Economics*, 6(9), 1613-1620.
- Huma, A. A. (2014), 'Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction', *European Journal of Business and Management*, 6(27), 1905-2222.
- Kahn, W.A. (1990), 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004), 'The effect of organizational culture and leadership style on job

- satisfaction and organizational commitment', *Journal of Management Development*, 23 (4), 321-338.
- Lund, D. B. (2003), 'Organizational culture and Job satisfaction', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Maslach, C., Schaufelli, W. B. & Leiter, M. P. (2001), 'Job burnout', *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004), 'The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Messner, W. (2013), 'Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry', *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), 76 – 100.
- Naidoo, P, Nico Martins (2014), 'Investigating the relationship between organizational culture and work engagement', *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 433-441.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011), *Understanding Organizational Behavior*, Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Nienaber, H. (2017), 'Leadership, risk taking and employee engagement in a South African context', The 5th International Conference on Management Leadership and Governance (ICMLG), Wits Business School, Johannesburg, South Africa, 16-17 March 2017, pp:323-330. <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/22195?show=full>.
- Ooi, K.B & Arumugam, V. (2006), 'The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia', *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004), 'Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. Applied Psychology', *An International Review*, 53(4), 518-528.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2005), *Organizational Behavior, 15th Edition*, Prentice Hall, USA.
- Saks, A.M. & Rotman, J. L. (2006), 'Antecedents and consequences of employee engagement', *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002), 'The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach', *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Suharti, L & Dendy Suliyanto (2012), 'The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty', *World Review of Business Research*, 2(5), 128 – 139.
- Swatee, S & Srivastava, R.K. (2012), 'Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks', *South Asian Journal of Management*, 19 (3), 18-33.
- Wallace, L. & Trinkka, J. (2009), 'Leadership and employee engagement', *Public Management*, 91(5), 10-13.