

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**



ĐỖ THỤY LAN HƯƠNG

**ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA CÔNG TY
ĐẾN SỰ CAM KẾT GẮN BÓ VỚI TỔ CHỨC
CỦA NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TRONG CÁC
DOANH NGHIỆP Ở TP.HCM**

Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh
Mã số: 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
TS. NGÔ THỊ NGỌC HUYỀN**

TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2008

LỜI CẢM ƠN

-----***-----

Tôi có thể hoàn thành luận văn này không chỉ là công sức của riêng tôi mà còn là sự đóng góp của các thầy cô, bè bạn và đồng nghiệp của tôi. Vì lẽ đó,

Lời đầu tiên, xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của Cô Ngô Thị Ngọc Huyền trong suốt quá trình thực hiện luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn những người bạn, những đồng nghiệp đã nhiệt tình hỗ trợ, giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn.

Cuối cùng, xin chân thành cảm ơn tất cả các thầy cô của khoa Quản Trị Kinh Doanh trường Đại học Kinh tế TP.HCM đã truyền đạt các bài học lý thuyết cũng như những kinh nghiệm thực tế, những phương pháp nghiên cứu khoa học và đó chính là những kiến thức nền tảng giúp tôi có thể hoàn thành tốt luận văn.

Và tôi tin rằng đây sẽ là kinh nghiệm quý báu giúp tôi thành công trong công việc cũng như công tác nghiên cứu trong tương lai.

TÓM TẮT ĐỀ TÀI

-----***-----

Đề tài luận văn tốt nghiệp “Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh” được thực hiện nhằm tìm hiểu mối quan hệ giữa các khía cạnh văn hóa công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Nghiên cứu cũng đề xuất một mô hình lý thuyết biểu diễn mối quan hệ giữa các khía cạnh văn hóa với mức độ gắn bó của nhân viên được phát triển dựa trên lý thuyết về văn hóa công ty của Recardo và Jolly (1997) – bao gồm tám khía cạnh văn hóa: Giao tiếp trong tổ chức, Đào tạo và Phát triển, Phần thưởng và Sự công nhận, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, Định hướng về Kế hoạch tương lai, Làm việc nhóm, Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị.

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu là phương pháp định lượng với bảng câu hỏi khảo sát điều tra lấy ý kiến và tập mẫu có kích thước $n = 202$. Thang đo được đánh giá thông qua phân tích Cronbach alpha và phân tích nhân tố để kiểm tra độ tin cậy và độ giá trị. Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định thông qua phương pháp phân tích tương quan với hệ số Pearson và hồi quy tuyến tính bội.

Kết quả tìm thấy chỉ có năm khía cạnh văn hóa công ty ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên là Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến ($\beta = 0,323$); Đào tạo và Phát triển ($\beta = 0,180$); Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ($\beta = 0,179$); Định hướng về Kế hoạch tương lai ($\beta = 0,162$); Giao tiếp trong tổ chức ($\beta = 0,142$). Ngoài ra, chưa giải thích được mối quan hệ tuyến tính giữa các khía cạnh khác trong mô hình, gồm Phần thưởng và Sự công nhận, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Làm việc nhóm và yếu tố cam kết gắn bó với tập dữ liệu phân tích hiện tại.

Nghiên cứu này góp phần gia tăng sự hiểu biết về tầm ảnh hưởng của văn hóa công ty đến mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Và đề xuất cho những nghiên cứu xa hơn trong tương lai.

MỤC LỤC

-----***-----

Lời cảm ơn

Tóm tắt đề tài

Mục lục

Danh sách các bảng biểu và hình vẽ

CHƯƠNG 1. MỞ ĐẦU

1.1	Cơ sở hình thành đề tài	1
1.2	Mục tiêu nghiên cứu	4
1.3	Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
1.4	Ý nghĩa thực tiễn của đề tài	4
1.5	Cấu trúc của luận văn	5

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1	Giới thiệu	6
2.2	Các quan niệm về văn hóa công ty	6
2.3	Các quan niệm về cam kết gắn bó với tổ chức	8
2.4	Mối liên hệ giữa văn hóa công ty và cam kết gắn bó với tổ chức	9

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1	Thiết kế nghiên cứu	12
3.2	Các nguồn thông tin	12
	3.2.1 <i>Thông tin sơ cấp</i>	12
	3.2.2 <i>Thông tin thứ cấp</i>	12
3.3	Thiết kế mẫu – Chọn mẫu	12
3.4	Phương pháp và công cụ thu thập thông tin	13
	3.4.1 <i>Phương pháp thu thập dữ liệu</i>	13
	3.4.2 <i>Công cụ thu thập thông tin</i>	13
3.5	Phương pháp xử lý số liệu	15

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1	Giới thiệu	17
4.2	Mô tả mẫu	17
4.3	Phân tích và đánh giá công cụ đo lường	19
4.3.1	<i>Hệ số tin cậy Cronbach alpha</i>	20
4.3.1.1	<i>Thang đo các khía cạnh văn hóa công ty</i>	20
4.3.1.2	<i>Thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức</i>	23
4.3.2	<i>Phân tích nhân tố</i>	24
4.3.2.1	<i>Thang đo các khía cạnh văn hóa công ty</i>	24
4.3.2.2	<i>Thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức</i>	26
4.4	Kiểm định giả thuyết nghiên cứu	27
4.4.1	<i>Phân tích tương quan: Mối quan hệ giữa các biến</i>	27
4.4.2	<i>Phân tích hồi quy tuyến tính bội</i>	29
4.5	Thảo luận	32

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

5.1	Giới thiệu	34
5.2	Kết quả chính	34
5.3	Các đóng góp và kiến nghị	35
5.4	Hạn chế và đề xuất cho các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai	38

TÀI LIỆU THAM KHẢO

CÁC PHỤ LỤC THAM KHẢO

Phụ lục 1:	Danh mục các doanh nghiệp khảo sát	i
Phụ lục 2:	Bảng câu hỏi khảo sát	ii
Phụ lục 3:	Mô tả thuộc tính mẫu	v
Phụ lục 4:	Phân tích độ tin cậy Cronbach alpha	vii
Phụ lục 5:	Phân tích nhân tố các thang đo	xii
Phụ lục 6:	Phân tích mối tương quan và hồi quy tuyến tính bội	xvii

DANH SÁCH CÁC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH VẼ

-----***-----

Bảng 3.1: Tóm tắt cấu trúc bảng câu hỏi khảo sát cho nghiên cứu chính thức	14
Bảng 4.1: Các thông tin nhân khẩu của đối tượng hồi đáp	18
Bảng 4.2: Hệ số Cronbach alpha của thang đo các khía cạnh văn hóa công ty	21
Bảng 4.3: Thống kê số lượng biến quan sát và hệ số Cronbach alpha của thang đo các khía cạnh văn hóa công ty	23
Bảng 4.4: Hệ số Cronbach alpha của thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức	24
Bảng 4.5: Kiểm định KMO và Bartlett - Thang đo các khía cạnh văn hóa công ty	24
Bảng 4.6: Kết quả phân tích nhân tố - Thang đo các khía cạnh văn hóa công ty	25
Bảng 4.7: Kiểm định KMO và Bartlett - Thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức	26
Bảng 4.8: Kết quả phân tích nhân tố - Thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức	27
Bảng 4.9: Các tương quan giữa các khía cạnh văn hóa công ty và sự cam kết gắn bó với tổ chức	28
Bảng 4.10: Các hệ số xác định mô hình (Mô hình 1)	29
Bảng 4.11: Thống kê phân tích các hệ số hồi quy (Mô hình 1)	29
Bảng 4.12: Các hệ số xác định mô hình (Mô hình 2)	30
Bảng 4.13: Thống kê phân tích các hệ số hồi quy (Mô hình 2)	31

-----◆◆◆-----

Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu mối tương quan giữa các khía cạnh văn hóa và sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên	10
Hình 4.2: Kết quả tương quan tuyến tính của các thành phần trong mô hình nghiên cứu	31

CHƯƠNG 1

MỞ ĐẦU

1.1 Cơ sở hình thành đề tài

Trong những năm gần đây, khái niệm văn hóa công ty ngày càng sử dụng phổ biến. Nó được nhắc đến như một “tiêu chí” khi bàn về doanh nghiệp. Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp quy mô lớn, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, tư tưởng văn hóa,... chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, đã hình thành yêu cầu bắt buộc các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế. Vậy làm thế nào để Doanh nghiệp trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, là nơi làm gạch nối, nơi có thể tạo ra động lực tác động tích cực thúc đẩy sự phát triển của mỗi cá nhân người lao động trong tập thể vào việc đạt được các mục tiêu, chiến lược của tổ chức, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Và một ý nghĩa khác cũng không kém phần quan trọng đó chính là doanh nghiệp cần phải duy trì được nguồn nhân lực ổn định, hạn chế tối đa việc rời bỏ tổ chức của đội ngũ nhân viên đặc biệt là những nhân viên giỏi, tài năng. Điều này phù hợp với xu thế hiện nay khi mà chúng ta đang ở thời đại “thế giới phẳng” thì việc cạnh tranh dựa vào vốn tiền tệ, khoa học kỹ thuật công nghệ, tài nguyên thiên nhiên không còn là cạnh tranh năng lực cốt lõi. Chúng ta đã bước vào thời kỳ cạnh tranh bằng vốn trí thức, bằng tài nguyên con người. Vì vậy, có thể nói việc cạnh tranh bằng nhân lực là quan trọng và là nhân tố tất yếu để đánh giá năng lực của một tổ chức, doanh nghiệp nào đó. Dựa trên thực tế đó, quan điểm quản trị hiện đại cũng đã dần thay đổi: Con người không còn đơn thuần chỉ là một yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là một

nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng “tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành “sang” đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và hiệu quả cao hơn”. Chính từ quan điểm xem nguồn nhân lực là tài sản nên doanh nghiệp cần phải xây dựng và duy trì một văn hóa tích cực tạo ra môi trường làm việc giúp cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

Trong vài thập kỷ qua, văn hóa công ty là một chủ đề quan trọng trong nghiên cứu quản trị và doanh nghiệp do bởi khả năng của nó ảnh hưởng đến một loạt các kết quả mong đợi được xem xét trên khía cạnh tổ chức và cá nhân như sự cam kết, lòng trung thành, lý do rời bỏ tổ chức và sự thỏa mãn công việc (Chow et al, 2001). Cũng có ý kiến nhất trí cho rằng văn hóa công ty là một triết lý quản trị và cách thức quản lý của các tổ chức để cải thiện hiệu quả và thực hiện công việc. Công trình nghiên cứu của Saeed và Hassan (2000) đã chứng minh rằng văn hóa công ty có khả năng ảnh hưởng đến tư tưởng, tình cảm, các hoạt động giao tiếp và thực hiện công việc trong tổ chức.

Ngược dòng lịch sử về lại những năm cuối thế kỷ 20, một nước Nhật thất bại nặng nề sau thế chiến thứ hai, chỉ trong vòng chưa đầy nửa thế kỷ đã trở thành một cường quốc kinh tế và bành trướng khắp thế giới với những thương hiệu mạnh, nổi tiếng khắp toàn cầu như Sony, Toyota, Honda,... Vậy đâu là nguyên nhân dẫn đến thành công to lớn như vậy? Các nhà nghiên cứu kinh tế Mỹ đã sang tận đất nước được mệnh danh là mặt trời để nghiên cứu về công nghệ, tài chính,... và cuối cùng tìm ra kết luận: “Các công ty Nhật ưu tiên hàng đầu cho xây dựng văn hóa doanh nghiệp mà trọng tâm là đầu tư vào con người, xây dựng một đội ngũ nhân viên trung thành tận tụy suốt đời với sứ mệnh của doanh nghiệp” (Trích trong bài viết “Văn hóa doanh nghiệp năng lực cạnh tranh”, 2007).

Thực tế hiện nay, một số công ty nước ngoài hoạt động tại Việt Nam như Unilever, Pepsi và các doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghệ thông tin, tài chính, ngân hàng,... tương đối thành công trong lĩnh vực thu hút, sử dụng và duy trì lực

lượng nhân viên nhất là những nhân viên giỏi đồng thời tạo ra lợi thế cạnh tranh về nhân lực vượt trội hơn so với các công ty trong nước. Có thể kể ra một vài nguyên nhân dẫn đến thành công này, đó là các yếu tố như khuyến khích sự cải tiến và sáng tạo, phát huy năng lực cá nhân, đánh giá cao tinh thần làm việc nhóm, thừa nhận các đóng góp của nhân viên đối với tổ chức, tạo nguồn quỹ cho đào tạo và phát triển, công khai rõ ràng kế hoạch xây dựng và phát triển nhân viên đồng thời quyết tâm trong việc thực hiện một cơ chế công bằng, v.v... Tất cả những yếu tố trên đều không ngoài mục đích là nhằm tạo ra môi trường làm việc tốt nhất, thuận lợi, tạo niềm tin cho nhân viên để họ gắn bó và sẵn sàng nỗ lực hết mình vì thành công của công ty. Những yếu tố tích cực đó được duy trì, cải tiến liên tục và chia sẻ với các thành viên trong tổ chức, từ đó dần hình thành nên các giá trị văn hóa tác động tích cực đến thái độ, tình cảm của nhân viên đối với tổ chức.

Hiện nay, cùng với xu thế cổ phần hóa và phát triển kinh tế tư nhân ở Việt Nam nói chung và thành phố Hồ Chí Minh nói riêng thì vai trò của văn hóa công ty ngày càng được xem trọng và đánh giá cao, nhất là theo xu thế ngày nay khi sự quan tâm của người lao động trong tổ chức không chỉ gồm các yếu tố về công việc, tiền lương,... mà họ còn quan tâm đến yếu tố văn hóa công ty đặc biệt là đối với những nhân viên có năng lực, bản lĩnh, tài giỏi do bởi nó cũng là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định tiếp tục ở lại hay rời bỏ tổ chức. Tuy nhiên, ở Việt Nam các nghiên cứu về mức độ ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó, trung thành của người lao động trong tổ chức hiện vẫn còn trong giai đoạn sơ khai. Vì thế, tôi mong muốn qua nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm thông tin cho các nhà quản trị hiểu rõ hơn mối quan hệ giữa văn hóa công ty và sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên, từ đó có thể định hướng xây dựng văn hóa chứa đựng nhiều giá trị tích cực nhằm tạo ra một môi trường làm việc giúp người lao động trong tổ chức cảm thấy an tâm gắn bó và cam kết phát triển lâu dài cùng với doanh nghiệp. Đây chính là lý do hình thành đề tài “Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh”.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài được thực hiện nhằm mục tiêu khảo sát thái độ cam kết gắn bó của các nhân viên trong tổ chức dưới tác động của các khía cạnh văn hóa công ty. Để đạt mục tiêu cơ bản trên, đề tài hướng vào vấn đề: kiểm định mối quan hệ giữa các khía cạnh văn hóa công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện tại khu vực thành phố Hồ Chí Minh, là một trong những trung tâm Kinh tế – Văn hóa – Xã hội lớn nhất ở Việt Nam, nơi tập trung rất nhiều doanh nghiệp dưới nhiều loại hình sở hữu và ngành nghề đa dạng cùng với lực lượng lao động đông đảo.

Đối tượng nghiên cứu là các nhân viên hiện đang làm việc toàn thời gian tại một số doanh nghiệp với các ngành nghề đa dạng: sản xuất, kinh doanh và dịch vụ.

Nghiên cứu này được thực hiện trong thời gian là ba tháng.

Vì nghiên cứu chỉ được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh nên kết quả nghiên cứu không mang tính đại diện cho các vùng miền, khu vực khác trong cả nước do bởi mỗi một vùng miền có những phong tục tập quán và các quan niệm sống riêng biệt, mang tính đặc thù địa phương do đó sẽ cho các kết quả khác nhau. Ngoài ra, chỉ tiến hành khảo sát đối với nhân viên làm việc toàn thời gian trong các doanh nghiệp nên kết quả cũng sẽ không mang tính đại diện cho những loại đối tượng khác trong doanh nghiệp.

Lý do của sự giới hạn này là hạn chế về nguồn lực, gồm nhân lực, thời gian và chi phí buộc phải thu nhỏ phạm vi nghiên cứu nhằm đạt được một kết quả phù hợp và đáng tin cậy.

1.4 Ý nghĩa thực tiễn của đề tài

Đề tài có ý nghĩa thực tiễn trong việc nghiên cứu về tác động của văn hóa công ty lên thái độ tích cực cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên được thể hiện qua các điểm sau:

- Kết quả nghiên cứu giúp cho các nhà quản trị thấy được mối tương quan giữa các khía cạnh văn hóa công ty và mức độ gắn bó với tổ chức của nhân

viên. Từ đó, các nhà quản trị đưa ra định hướng phát triển văn hóa theo hướng tích cực nhằm mục đích giữ được nhân viên đặc biệt là những nhân viên giỏi vì họ chính là tài sản, lợi thế cạnh tranh đồng thời là một trong những nhân tố quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh khốc liệt và thay đổi nhanh chóng hiện nay.

- Đề tài đóng vai trò như một nghiên cứu khám phá và cung cấp bằng chứng về ảnh hưởng của văn hóa công ty đến thái độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên, bên cạnh một loạt các kết quả khác như sự thỏa mãn công việc, thỏa mãn nghề nghiệp, xu hướng ở lại hay rời bỏ tổ chức và năng suất làm việc của nhân viên trong tổ chức.

1.5 Cấu trúc của luận văn

Luận văn này được chia thành năm chương. Chương một giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu. Chương hai trình bày các cơ sở lý thuyết về văn hóa công ty, cam kết gắn bó với tổ chức, mối quan hệ giữa văn hóa công ty và cam kết gắn bó với tổ chức; từ đó, xây dựng mô hình nghiên cứu và phát triển các giả thuyết nghiên cứu. Chương ba trình bày phương pháp nghiên cứu để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đề ra. Chương bốn trình bày phương pháp phân tích thông tin và các kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, chương năm tóm tắt những kết quả chính của nghiên cứu, những đóng góp, hàm ý của nghiên cứu cho các nhà quản trị cũng như trình bày những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất cho các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1 Giới thiệu

Chương một đã giới thiệu sơ lược về mục tiêu và ý nghĩa của nghiên cứu mối tương quan giữa văn hóa công ty và cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Mục đích của chương này là trình bày các vấn đề về lý thuyết và những nghiên cứu liên quan trước đây trên thế giới. Trên cơ sở đó, xây dựng mô hình nghiên cứu và phát triển thành các giả thuyết nghiên cứu. Chương này gồm có ba phần chính: (1) Các quan niệm về văn hóa công ty, (2) Các quan niệm về cam kết gắn bó với tổ chức, (3) Mối liên hệ giữa văn hóa công ty và cam kết gắn bó với tổ chức.

2.2 Các quan niệm về văn hóa công ty

Trong lý thuyết hành vi tổ chức, văn hóa công ty thường được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau bởi nhiều tác giả và các nhà nghiên cứu khác nhau. Tuy nhiên, có nhiều lập luận cho rằng văn hóa công ty có thể được xem như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các khuôn mẫu hành vi ứng xử mà hình thành nên các đặc tính cốt lõi của các tổ chức và giúp định hình hành vi ứng xử của nhân viên (Lund, 2003; Pool, 2000). Tác giả Luthans (1992) định nghĩa văn hóa công ty bao gồm các chuẩn mực đạo đức, hệ thống giá trị, niềm tin và bầu không khí tại môi trường làm việc của công ty. Và theo quan điểm của Schein (1992), văn hóa là một hình thức của các giả thiết cơ bản – được phát minh, khám phá, phát triển bởi một nhóm khi họ học cách đối phó với các vấn đề liên quan đến việc thích nghi với bên ngoài và hội nhập với bên trong – đã phát huy tác dụng và được coi như có hiệu lực và do đó được truyền đạt cho các thành viên mới noi theo. Văn hóa tổ chức được thừa nhận như là một quan niệm có sức thuyết phục mà miêu tả nhiều khía cạnh của một môi trường làm việc (Saeed và Hassan, 2000). Theo hai tác giả Recardo và Jolly (1997), khi nói đến văn hóa công ty, người ta thường nói về hệ thống các giá

trị và niềm tin mà được hiểu và chia sẻ bởi các thành viên trong một tổ chức. Một nền văn hóa giúp để định hình và xác định các hành vi ứng xử của các thành viên và các chính sách trong tổ chức. Văn hóa công ty được đo lường dựa trên tám khía cạnh, cụ thể như sau:

- a. **Giao tiếp:** số lượng và các hình thức giao tiếp, các thông tin gì được giao tiếp và bằng cách nào, có phải hệ thống giao tiếp mở.
- b. **Đào tạo và Phát triển:** Cam kết của các nhà quản trị cung cấp các cơ hội phát triển và tổ chức cho phép các kỹ năng mới để ứng dụng vào công việc. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cung cấp các chương trình đào tạo cho nhu cầu phát triển hiện tại hay tương lai của nhân viên.
- c. **Phần thưởng và Sự công nhận:** Các hành vi nào thì được thưởng và các hình thức thưởng được sử dụng, các nhân viên được thưởng theo cá nhân hay theo nhóm, những tiêu chuẩn để thăng chức, và mức độ mà tổ chức cung cấp phản hồi về mức độ hoàn thành công việc.
- d. **Ra quyết định:** Ra quyết định liên quan đến các câu hỏi như các quyết định được tạo ra như thế nào và các mâu thuẫn được giải quyết ra sao. Các quyết định nhanh hay chậm. Tổ chức có mang tính đẳng cấp cao. Và việc ra quyết định là tập trung hay phân quyền.
- e. **Chấp nhận rủi ro:** Sự sáng tạo và cải tiến được đánh giá cao và tương thưởng, chấp nhận rủi ro được khuyến khích, có sự rộng mở với các ý tưởng mới. Mọi người bị trừng phạt hay được khuyến khích để thử nghiệm các ý tưởng mới.
- f. **Định hướng Kế hoạch:** Hoạch định dài hạn hay ngắn hạn, và định hướng kế hoạch tương lai; các tầm nhìn, chiến lược, mục tiêu nào được chia sẻ với nhân viên. Nhân viên cam kết ở cấp độ nào để đạt chiến lược của doanh nghiệp và các mục tiêu khác của tổ chức.
- g. **Làm việc nhóm:** Khía cạnh này liên quan đến các vấn đề đó là tầm quan trọng, hình thức, và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức. Nó bao gồm, tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau, sự tin

tương giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, và mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc.

- h. Các chính sách quản trị: Khía cạnh này đo lường sự công bằng và nhất quán với các chính sách được thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ nhà quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn.

Nhìn chung, “văn hóa là sâu, rộng và phức tạp” (Schein, 1992) và có thể hiểu rằng văn hóa công ty chính là nền tảng cho các hành vi và hoạt động của mỗi cá nhân trong tổ chức, là sản phẩm và tài sản của mỗi doanh nghiệp.

2.3 Các quan niệm về cam kết gắn bó với tổ chức

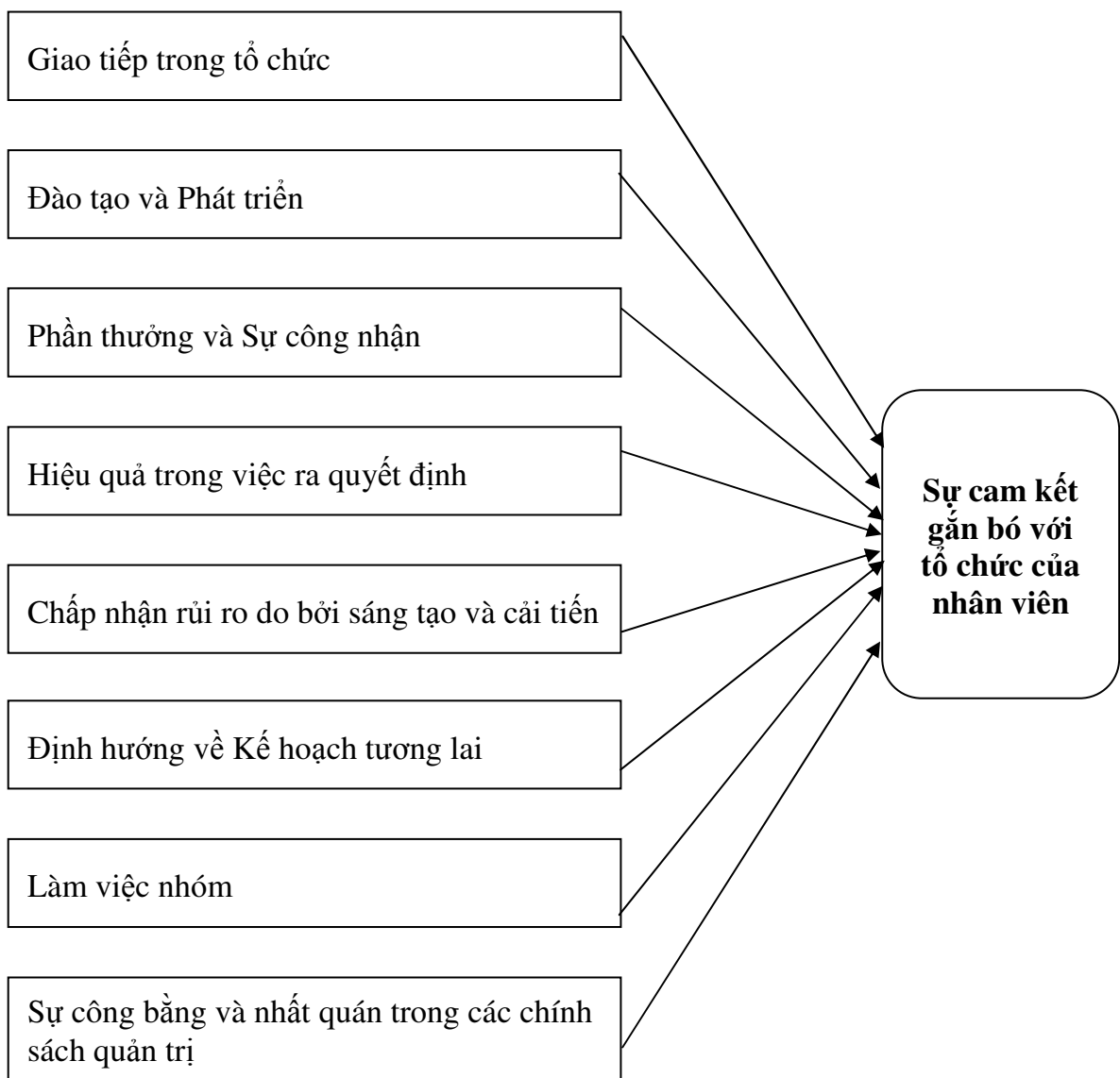
Quan niệm về cam kết gắn bó với tổ chức và sự ảnh hưởng của nó đến các kết quả của tổ chức được giới thiệu bởi nhiều nhà nghiên cứu hành vi tổ chức trên thế giới. Allen và Meyer (1990) đã định nghĩa cam kết gắn bó với tổ chức là một trạng thái tâm lý mà biểu thị mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định để duy trì là thành viên trong tổ chức. Một lời hứa của cá nhân với tổ chức bao gồm ý thức về cam kết với công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức (O'Reilly, 1986). Và theo quan điểm của Mowday, Steers, & Porter (1979), cam kết gắn bó với tổ chức được định nghĩa là sức mạnh của sự đồng nhất (identification) của cá nhân với tổ chức và sự tham gia tích cực (involvement) trong tổ chức; những nhân viên mà bày tỏ ở mức độ cao sự cam kết gắn bó với tổ chức sẽ hài lòng hơn với công việc của họ, sẽ rất ít lần rời bỏ công việc và ít khi rời khỏi tổ chức. Những nhân viên có sự cam kết gắn bó mạnh mẽ với tổ chức để tiếp tục công việc trong tổ chức bởi vì họ muốn làm như vậy (Ghani et al., 2004). Nghiên cứu của Rajendran Muthuveloo và Raduan Che Rose (2005) đã tìm thấy kết quả chỉ ra rằng cam kết gắn bó với tổ chức ảnh hưởng quan trọng đến các kết quả của tổ chức. Cam kết gắn bó với tổ chức càng cao dẫn đến sự trung thành càng cao, giảm căng thẳng do công việc và khuynh hướng rời bỏ tổ chức thấp hơn. Vậy, cam kết gắn bó là một thái độ trung thành, niềm tin của nhân viên với doanh nghiệp. Để có thể đạt được sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên, các nhà quản trị cần

xây dựng, thiết lập mối quan hệ tích cực giữa nhân viên và doanh nghiệp đồng thời động viên khuyến khích nhân viên coi trọng lòng trung thành, tận tụy với doanh nghiệp. Nhân viên càng đánh giá cao việc trở thành là một phần của tổ chức và tự hào là thành viên trong tổ chức, thì họ càng chắc chắn ở lại phát triển lâu dài cùng với tổ chức.

2.4 Mối liên hệ giữa văn hóa công ty và cam kết gắn bó với tổ chức

Trong các công trình nghiên cứu trước đây, có một nhận thức chung là xem xét đặc tính của các giá trị văn hóa công ty và những hành động mà đóng góp vào sự phát triển của “doanh nghiệp xuất sắc”. Các giá trị văn hóa tích cực phản ánh một hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp và môi trường làm việc hấp dẫn với mục đích duy trì nguồn nhân lực nhất là những nhân viên giỏi, tài năng vì văn hóa cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến khuynh hướng rời bỏ tổ chức của nhân viên; đồng thời thu hút lực lượng lao động đặc biệt là những người có năng lực, những nhân tài bên ngoài do bởi người lao động bên cạnh việc xem xét các yếu tố như lương bổng, tính chất công việc,... thì họ ngày càng quan tâm đến yếu tố văn hóa trước khi bắt đầu gia nhập một tổ chức mới. Văn hóa tổ chức tích cực sẽ làm gia tăng sự cam kết và hợp tác của đội ngũ nhân viên, kết quả là sự hiệu quả của tổ chức được nâng cao, sự nhất trí quan tâm cao đến các định hướng chiến lược, năng suất lao động tăng, việc ra quyết định tốt hơn, sự cam kết gắn bó cao ở mọi cấp bậc nhân viên (Thompson & Luthans, 1990) và tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Saeed và Hassan, 2000). Nghiên cứu của Shinichi Hirota và các đồng sự (2007) đã nhận định rằng văn hóa và các giá trị của nó gia tăng mức độ hoàn thành của các công ty Nhật và họ đã đạt được lợi thế cạnh tranh nhờ phát triển văn hóa. Theo một cuộc điều tra nghiên cứu về công cụ và xu hướng quản trị năm 2007 của Bain & Company – một công ty của Mỹ hoạt động trong lĩnh vực tư vấn doanh nghiệp toàn cầu – thì có trên 90% trong tổng số hơn 1200 các nhà quản trị điều hành quốc tế đến từ các quốc gia Nam Mỹ, Châu Á – Thái Bình Dương, Châu Âu, Mỹ và Canada đã đồng ý rằng văn hóa là chiến lược quan trọng cho sự thành công của doanh nghiệp. Recardo và Jolly (1997) đã xác định tám khía cạnh trong văn hóa công ty phù hợp

với đặc tính ưu tú của doanh nghiệp, bao gồm: (1) Giao tiếp trong tổ chức, (2) Đào tạo và Phát triển, (3) Phần thưởng và Sự công nhận, (4) Hiệu quả trong việc ra quyết định, (5) Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, (6) Định hướng về Kế hoạch tương lai, (7) Làm việc nhóm, (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên tám khía cạnh của văn hóa công ty được phát triển bởi hai nhà nghiên cứu Recardo và Jolly (1997) và được mô hình hóa dưới dạng sau:



Hình 2.1 : Mô hình nghiên cứu mối tương quan giữa các khía cạnh văn hóa và sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên

Nghiên cứu này thực hiện kiểm định mối quan hệ giữa các khía cạnh văn hóa công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Với mô hình nghiên cứu được xây dựng như trên, các giả thuyết được xây dựng khi tiến hành nghiên cứu như sau:

H1: Giao tiếp trong tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

H2: Đào tạo và Phát triển ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

H3: Phần thưởng và Sự công nhận ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

H4: Hiệu quả trong việc ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

H5: Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

H6: Định hướng về Kế hoạch tương lai ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

H7: Làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

H8: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Chương hai đã trình bày lý thuyết và các nghiên cứu trước đây của các tác giả có liên quan thuộc lĩnh vực văn hóa công ty và cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên đồng thời xây dựng mô hình nghiên cứu và phát triển các giả thuyết. Chương ba sẽ trình bày các vấn đề liên quan đến phương pháp nghiên cứu, thang đo để kiểm định các giả thuyết đề ra. Chương này gồm các phần như sau: (1) Thiết kế nghiên cứu, (2) Các nguồn thông tin, (3) Thiết kế mẫu – chọn mẫu, (4) Phương pháp và công cụ thu thập thông tin, (5) Phương pháp xử lý số liệu.

3.1 Thiết kế nghiên cứu

Như trình bày ở phần trước, nghiên cứu thực hiện với mục tiêu kiểm định các giả thuyết về mức độ ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa công ty lên sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Với mục tiêu nghiên cứu trên, nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương pháp điều tra chọn mẫu là các nhân viên làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp. Dữ liệu trong nghiên cứu này được dùng để kiểm định các giả thuyết trong mô hình. Nghiên cứu được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh vào tháng 07 năm 2008.

3.2 Các nguồn thông tin

3.2.1 Thông tin sơ cấp

Thực hiện việc điều tra lấy ý kiến của các nhân viên liên quan đến các khía cạnh văn hóa trong công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức.

3.2.2 Thông tin thứ cấp

Thông tin thứ cấp là nguồn thông tin tham khảo liên quan đến các chủ đề về văn hóa công ty; hành vi tổ chức của các nhà nghiên cứu, học giả trên thế giới và chủ yếu được thu thập thông qua phương tiện Internet.

3.3 Thiết kế mẫu – Chọn mẫu

Tổng thể: Đối tượng tham gia trong nghiên cứu này là các nhân viên với nhiều

công việc, vị trí khác nhau và hiện đang làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp, gồm các công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn và doanh nghiệp tư nhân ở thành phố Hồ Chí Minh. Các nhân viên làm hợp đồng tự do hay bán thời gian đều bị loại trừ khỏi đối tượng điều tra.

Kích thước mẫu: Độ tin cậy của thông tin sẽ phụ thuộc vào kích thước mẫu được chọn, khi tăng kích thước mẫu thì độ tin cậy của thông tin tăng nhưng tăng thêm thời gian, nguồn lực và chi phí lớn. Nếu cỡ mẫu nhỏ thì có lợi về chi phí, thời gian thực hiện nhưng thông tin có độ tin cậy kém.

Kích thước mẫu trong nghiên cứu này dự tính là 200. Hiện nay theo nhiều nhà nghiên cứu vấn đề kích thước mẫu là bao nhiêu, như thế nào là đủ lớn vẫn chưa được xác định rõ ràng. Hơn nữa, kích thước mẫu còn tùy thuộc vào các phương pháp ước lượng sử dụng trong nghiên cứu cụ thể. Theo kinh nghiệm, có nhà nghiên cứu cho rằng kích thước mẫu tối hạn phải là 200 (Hoelter, 1983) nên nghiên cứu này chọn kích thước mẫu theo tiêu chuẩn là $n = 200$.

Để đạt được cỡ mẫu $n = 200$, 250 bảng câu hỏi đã được gửi đi khảo sát điều tra lấy ý kiến.

Cách thức chọn mẫu: phi xác suất và thuận tiện, bảng câu hỏi được gửi đến các đối tượng là nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp tại TP.HCM. Danh mục các doanh nghiệp tiến hành khảo sát được liệt kê chi tiết tại **Phụ lục 1**.

3.4 Phương pháp và công cụ thu thập thông tin

3.4.1 Phương pháp thu thập dữ liệu

Thông tin dữ liệu được thu thập thông qua việc điều tra khảo sát dựa trên bảng câu hỏi đã được thiết kế sẵn gửi trực tiếp, qua địa chỉ mail hoặc nhờ bạn bè, đồng nghiệp gửi đến các cá nhân là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh.

3.4.2 Công cụ thu thập thông tin

Công cụ thu thập thông tin là bảng câu hỏi dùng để thăm dò lấy ý kiến của các đối tượng, trong đó:

Dạng câu hỏi là câu hỏi cấu trúc (đóng) với các loại câu hỏi và câu trả lời đã liệt kê sẵn và người trả lời chỉ việc chọn, bao gồm: câu hỏi hai trả lời, chọn một; câu hỏi nhiều trả lời, một lựa chọn; đánh giá theo thang điểm cho trước.

Và nội dung bảng câu hỏi bao gồm ba phần chính (**Phụ lục 2**)

Phần thứ 1: Thiết kế để thu thập những thông tin liên quan đến ý kiến của nhân viên về các khía cạnh văn hóa công ty.

Phần thứ 2: Thiết kế để thu thập những thông tin liên quan đến ý kiến của nhân viên về mức độ cam kết gắn bó với tổ chức.

Phần thứ 3: Thiết kế để thu thập thông tin mô tả đối tượng tham gia trả lời và gạn lọc đối tượng.

Bảng 3.1 : Tóm tắt cấu trúc bảng câu hỏi khảo sát cho nghiên cứu chính thức

Thành phần	Biến	Thang đo
Thông tin ý kiến của nhân viên về các khía cạnh văn hóa công ty	<ul style="list-style-type: none"> + Giao tiếp trong tổ chức + Đào tạo và Phát triển + Phần thưởng và Sự công nhận + Hiệu quả trong việc ra quyết định + Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến + Định hướng về Kế hoạch tương lai + Làm việc nhóm + Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị 	Likert năm khoảng cách từ 1=Rất không đồng ý đến 5=Rất đồng ý
Thông tin ý kiến của nhân viên về mức độ cam kết gắn bó với tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> + Nỗ lực vì thành công của tổ chức + Trung thành + Duy trì làm việc trong tổ chức + Vui mừng chọn tổ chức làm việc + Tự hào là thành viên + Quan tâm đến số phận tổ chức 	Likert năm khoảng cách từ 1=Rất không đồng ý đến 5=Rất đồng ý

Thông tin cá nhân của các đối tượng hồi đáp	+ Làm việc toàn thời gian tại TP.HCM	Định danh
	+ Giới tính	Định danh
	+ Tuổi	Khoảng cách
	+ Trình độ	Định danh
	+ Cơ quan công tác	Định danh
	+ Vị trí công tác	Định danh
	+ Kinh nghiệm làm việc	Khoảng cách

❖ Các giai đoạn thiết kế bảng câu hỏi

Bảng câu hỏi được thiết kế và kiểm nghiệm qua một số giai đoạn nhằm đảm bảo những thông tin cần thiết thu thập đáng tin cậy phục vụ cho quá trình phân tích dữ liệu.

Giai đoạn 1: Xây dựng bảng câu hỏi thô dựa trên nền tảng các thông tin cần thu thập trong mô hình lý thuyết và các nghiên cứu trước có liên quan.

Giai đoạn 2: Đánh giá nội dung bảng câu hỏi bằng cách kiểm tra mức độ hiểu các câu hỏi, việc đánh giá được thực hiện bằng cách gửi trực tiếp cho những đồng nghiệp quen biết để xem mức độ hiểu và trả lời.

Giai đoạn 3: Hiệu chỉnh lại nội dung các câu hỏi và hoàn tất bảng câu hỏi khảo sát, sau đó tiến hành gửi trực tiếp và qua địa chỉ mail để thu thập thông tin.

Các câu hỏi đo lường các khía cạnh văn hóa công ty được phát triển dựa trên câu hỏi khảo sát của những nghiên cứu trước đây liên quan đến lĩnh vực văn hóa.

Các câu hỏi đo lường mức độ cam kết gắn bó với tổ chức được thiết kế dựa trên câu hỏi khảo sát của các nghiên cứu liên quan đến lĩnh vực cam kết trước đó.

3.5 Phương pháp xử lý số liệu

Chương trình vi tính thống kê được sử dụng để phân tích kết quả các câu hỏi dữ liệu thu thập là phần mềm SPSS dành cho Windows phiên bản 11.5.

Với tập dữ liệu thu về, sau khi hoàn tất việc gạn lọc, kiểm tra, mã hóa, nhập liệu và làm sạch dữ liệu, một số phương pháp phân tích sẽ được sử dụng trong nghiên cứu, cụ thể như sau:

a. Phân tích mô tả

Phân tích này là phân tích thống kê tần số để mô tả các thuộc tính của nhóm mẫu khảo sát như: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, nơi công tác.

b. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Sử dụng Cronbach alpha để kiểm tra độ tin cậy (reliability) các tham số ước lượng trong tập dữ liệu theo từng nhóm yếu tố trong mô hình. Những biến không đảm bảo độ tin cậy sẽ bị loại khỏi tập dữ liệu.

c. Phân tích nhân tố (Factor analysis)

Sau khi loại các biến không đảm bảo độ tin cậy, độ giá trị (validity) được xem xét đến thông qua phân tích EFA, kiểm định KMO và Bartlett. Phân tích nhân tố được sử dụng để thu gọn các tham số ước lượng, nhận diện các nhân tố và chuẩn bị cho các phân tích tiếp theo.

d. Phân tích mối quan hệ :

Để kiểm định mối quan hệ giữa các khía cạnh văn hóa công ty và sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên trong mô hình nghiên cứu, sử dụng phương pháp tương quan với hệ số tương quan “*Pearson correlation coefficient*”, được ký hiệu bởi chữ “*r*”. Giá trị trong khoảng $-1 \leq r \leq +1$.

Nếu $r > 0$ thể hiện tương quan đồng biến. Ngược lại, $r < 0$ thể hiện tương quan nghịch biến. Giá trị $r = 0$ chỉ ra rằng hai biến không có mối liên hệ tuyến tính.

$|r| \rightarrow 1$: quan hệ giữa hai biến càng chặt

$|r| \rightarrow 0$: quan hệ giữa hai biến càng yếu

Mức ý nghĩa “sig” của hệ số tương quan, cụ thể như sau:

- $< 5\%$: mối tương quan khá chặt chẽ
- $< 1\%$: mối tương quan rất chặt chẽ

Bước kế tiếp, sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính bội để xác định mức ý nghĩa và mối tương quan tuyến tính của các biến trong mô hình.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Giới thiệu

Chương ba đã trình bày phương pháp để thực hiện nghiên cứu và thiết kế bảng câu hỏi khảo sát. Mục đích của chương này là trình bày các kết quả nghiên cứu thu được thông qua các phân tích và kiểm nghiệm mô hình nghiên cứu. Nội dung chương này gồm ba phần chính: (1) Mô tả mẫu thu được và tỷ lệ hồi đáp được trình bày đầu tiên, (2) tiếp theo là phân tích đánh giá công cụ đo lường, và (3) cuối cùng là kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

4.2 Mô tả mẫu

Theo kế hoạch lấy mẫu ở chương phương pháp nghiên cứu, cỡ mẫu cần thu về là 200 mẫu với tổng số bảng câu hỏi phát ra là 250 tương ứng với tỷ lệ hồi đáp dự kiến là 80%. Thực tế, với 250 bảng câu hỏi phát ra đã thu về được 229 mẫu tương ứng với tỷ lệ hồi đáp là 91,6%. Trong số 229 mẫu thu về có 27 mẫu không hợp lệ do không thuộc đối tượng khảo sát, thiếu thông tin; kết quả là có 202 mẫu hợp lệ được sử dụng làm dữ liệu cho nghiên cứu.

Đối tượng mẫu thu thập là các nhân viên làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh, trong đó bao gồm 117 người làm việc trong các công ty cổ phần (chiếm tỷ lệ 57,9%); 58 người làm việc trong các công ty trách nhiệm hữu hạn (28,7%) và 27 người làm việc trong các doanh nghiệp tư nhân (13,4%) (**Phụ lục 3.1**).

Bảng 4.1 được trình bày dưới đây sẽ mô tả những thông tin nhân khẩu của các đối tượng trả lời liên quan đến nghiên cứu dựa trên thống kê tần suất và phần trăm có giá trị. Các biến nhân khẩu sử dụng trong nghiên cứu là (a) giới tính, (b) độ tuổi, (c) trình độ học vấn, và (d) kinh nghiệm làm việc (Chi tiết tại **Phụ lục 3.2**).

Bảng 4.1 : Các thông tin nhân khẩu của đối tượng hồi đáp

Loại thông tin nhân khẩu	Tần suất	%	% có giá trị
<u>Giới tính</u>			
Nam	105	52	52
Nữ	97	48	48
<u>Độ tuổi</u>			
≤ 26	86	42,6	42,6
27 – 30	80	39,6	39,6
31 – 35	28	13,9	13,9
36 – 40	8	4,0	4,0
<u>Trình độ học vấn</u>			
PTHH	11	5,4	5,4
Trung cấp	49	24,3	24,3
Cao đẳng	46	22,8	22,8
Đại học	96	47,5	47,5
Trên Đại học	0	0	0
<u>Kinh nghiệm làm việc</u>			
≤ 1 năm	25	12,4	12,4
> 1 – 2 năm	59	29,2	29,2
> 2 – 5 năm	88	43,6	43,6
> 5 – 10 năm	26	12,9	12,9
> 10 năm	4	2,0	2,0
<u>Ghi chú</u> : N = 202			

Như **bảng 4.1** đã trình bày trên, sự phân bố mẫu theo giới tính với 202 đối tượng hỏi đáp có tỷ lệ tương ứng 52% là nam và 48% là nữ. Các đối tượng trả lời còn khá trẻ phần lớn là ở độ tuổi dưới 26 (chiếm tỷ lệ 42,6%); kể đến là độ tuổi từ 27 đến 30 chiếm tỷ lệ 39,6%. Còn các độ tuổi khác chiếm tỷ lệ không cao. Và các đối tượng khảo sát có trình độ học vấn khá cao, đa phần đã tốt nghiệp đại học tương ứng với tỷ lệ là 47,5%; cao đẳng là 22,8%; trung cấp là 24,3% và chỉ có 5,4% là tốt nghiệp PTTH. Xem xét đến yếu tố kinh nghiệm làm việc với tỷ lệ 43,6% nhân viên làm việc từ trên 2 năm đến 5 năm; 29,2% làm việc từ trên 1 năm đến 2 năm; 12,9% làm việc từ trên 5 năm đến 10 năm; 12,4% làm việc dưới 1 năm; và làm việc trên 10 năm chỉ có 4 đối tượng, chiếm một tỷ lệ rất nhỏ 2%.

4.3 Phân tích đánh giá công cụ đo lường

Theo như mô hình nghiên cứu, văn hóa công ty được xác định theo tám khía cạnh và được đo lường cụ thể như sau: (1) Giao tiếp trong tổ chức được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ COMMU1 đến COMMU4; (2) Đào tạo và Phát triển được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ TRAIN1 đến TRAIN4; (3) Phần thưởng và Sự công nhận được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ REWARD1 đến REWARD4; (4) Hiệu quả trong việc ra quyết định được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ DEC1 đến DEC4; (5) Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ RISK1 đến RISK4; (6) Định hướng về Kế hoạch tương lai được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ PLAN1 đến PLAN4; (7) Làm việc nhóm được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ TEAM1 đến TEAM4; và (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ FAIR1 đến FAIR4. Và Sự cam kết gắn bó với tổ chức được đo lường bằng 6 biến quan sát, ký hiệu từ COMMIT1 đến COMMIT6.

Sử dụng Cronbach Alpha để kiểm tra độ tin cậy (reliability) của các biến quan sát (các mục hỏi) trong tập dữ liệu theo từng nhóm yếu tố trong mô hình với mục đích tìm ra hệ số tương quan giữa các biến và hệ số tương quan giữa tổng điểm và các biến cho một tập hợp các biến quan sát, chỉ giữ lại các biến có sự tương quan

mạnh với tổng điểm đồng thời loại bỏ các biến không đảm bảo độ tin cậy trong thang đo và thang đo được chấp nhận khi có độ tin cậy alpha từ 0,6 trở lên (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005).

Sau khi loại các biến không đảm bảo độ tin cậy, tiếp theo thực hiện phân tích nhân tố. Phương pháp trích hệ số sử dụng là phương pháp trích nhân tố với phép quay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có eigenvalue là 1. Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 50% (Gerbing & Anderson, 1988).

4.3.1 Hệ số tin cậy Cronbach alpha

4.3.1.1 Thang đo các khía cạnh văn hóa công ty

Kết quả phân tích Cronbach alpha các khía cạnh văn hóa công ty được trình bày ở **bảng 4.2** với các kết quả cụ thể như sau: (Xem chi tiết tại **Phụ lục 4.1**)

- i. Khía cạnh *Giao tiếp trong tổ chức* có Cronbach alpha không cao (0,64); các biến quan sát COMMU1, COMMU2, COMMU4 có hệ số tương quan biến tổng đều trên 0,4; ngoại trừ biến COMMU3 có tương quan rất yếu với biến tổng (0,29) và khi loại biến này ra khỏi thang đo thì hệ số alpha của thang đo được cải thiện tăng lên đạt mức 0,65. Vì thế, biến COMMU3 không đảm bảo độ tin cậy sẽ bị loại khỏi thang đo.
- ii. Khía cạnh *Đào tạo và Phát triển* có Cronbach alpha rất cao (0,86); các biến quan sát trong thành phần này có hệ số tương quan biến tổng cao đều lớn hơn 0,6. Vì thế, đây là thang đo lường tốt.
- iii. Khía cạnh *Phần thưởng và Sự công nhận* có Cronbach alpha là 0,75; các biến quan sát trong thành phần có hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,4 nên thang đo này chấp nhận được.
- iv. Khía cạnh *Hiệu quả trong việc ra quyết định* có Cronbach alpha là 0,72; các biến quan sát trong thành phần có hệ số tương quan biến tổng từ 0,47 đến 0,53; vì vậy, thang đo được chấp nhận.
- v. Khía cạnh *Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến* có Cronbach alpha là 0,75; các biến quan sát RISK1, RISK2, RISK3 có hệ số tương

quan biến tổng đều lớn hơn 0,5; trừ biến RISK4 có hệ số 0,36 thấp hơn nhiều so với các biến khác trong tổng thể và khi loại biến này ra khỏi thang đo thì hệ số alpha của thang đo tăng lên đạt mức 0,79. Vậy, biến RISK4 sẽ bị loại khỏi thang đo.

- vi. Khía cạnh *Định hướng về Kế hoạch tương lai* có Cronbach alpha là 0,78; các biến quan sát trong thành phần có hệ số tương quan biến tổng cao đều lớn hơn 0,5; do đó, thang đo được chấp nhận.
- vii. Khía cạnh *Làm việc nhóm* có Cronbach alpha là 0,74; các biến quan sát trong thành phần có hệ số tương quan biến tổng từ 0,48 đến 0,59; vì thế, thang đo được chấp nhận.
- viii. Khía cạnh *Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị* có Cronbach alpha rất cao (0,86) và các biến quan sát trong thành phần có hệ số tương quan biến tổng cao đều lớn hơn 0,5. Qua đó, có thể kết luận đây là thang đo lường tốt.

Bảng 4.2 : Hệ số Cronbach alpha của thang đo các khía cạnh văn hóa công ty
(N = 202)

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
<i>Giao tiếp trong tổ chức</i>				
COMMU1	11,0347	2,7500	,5403	,4793
COMMU2	11,0396	3,7497	,4079	,5848
COMMU3	10,8911	4,0677	,2985	,6507
COMMU4	11,0842	3,4605	,4601	,5476
Alpha = ,6425			N of Items = 4	
<i>Đào tạo và Phát triển</i>				
TRAIN1	9,7277	6,1295	,7689	,8144
TRAIN2	9,7178	6,3230	,7459	,8240
TRAIN3	9,9802	6,8653	,6820	,8493
TRAIN4	9,9455	6,9373	,6971	,8439
Alpha = ,8698			N of Items = 4	

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
<i>Phần thưởng và Sự công nhận</i>				
REWARD1	9,8020	5,6422	,4662	,7392
REWARD2	10,0545	4,5493	,6289	,6504
REWARD3	10,3218	4,1994	,6385	,6422
REWARD4	10,1436	4,8698	,4828	,7343
Alpha = ,7531			N of Items = 4	
<i>Hiệu quả trong việc ra quyết định</i>				
DEC1	9,5198	5,2160	,5326	,6603
DEC2	9,9455	5,0269	,5319	,6598
DEC3	9,6040	5,3847	,4770	,6912
DEC4	9,5297	4,8971	,5330	,6595
Alpha = ,7285			N of Items = 4	
<i>Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến</i>				
RISK1	10,4455	4,4970	,5671	,6899
RISK2	10,2129	4,4171	,6405	,6490
RISK3	10,2970	4,3292	,6547	,6399
RISK4	10,1980	5,3636	,3635	,7935
Alpha = ,7554			N of Items = 4	
<i>Định hướng về Kế hoạch tương lai</i>				
PLAN1	10,0446	4,1224	,6094	,7274
PLAN2	10,3515	3,7614	,5951	,7342
PLAN3	10,2921	3,9491	,5904	,7350
PLAN4	10,3762	4,0368	,5829	,7388
Alpha = ,7861			N of Items = 4	
<i>Làm việc nhóm</i>				
TEAM1	10,7129	4,4246	,4815	,7224
TEAM2	10,8416	3,7360	,5790	,6651
TEAM3	11,3020	3,4755	,5313	,6943
TEAM4	11,1931	3,2511	,5954	,6544
Alpha = ,7450			N of Items = 4	
<i>Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị</i>				
FAIR1	9,2822	5,9747	,7529	,8129
FAIR2	9,2426	5,8165	,7626	,8084
FAIR3	9,3564	5,9121	,7670	,8070
FAIR4	9,0842	6,6247	,5843	,8791
Alpha = ,8656			N of Items = 4	

Kết quả sau khi phân tích hệ số Cronbach alpha và loại bỏ các biến không đảm bảo độ tin cậy, thang đo văn hóa công ty được đo lường bằng 30 biến quan sát cho tám khía cạnh văn hóa (so với ban đầu là 32 biến cho tám khía cạnh). Số lượng biến quan sát và hệ số alpha của các khía cạnh đo lường văn hóa công ty sau khi đã loại bỏ các biến không phù hợp được mô tả trong **bảng 4.3** dưới đây:

Bảng 4.3: Thống kê số lượng biến quan sát và hệ số Cronbach alpha của thang đo các khía cạnh văn hóa công ty

Các khía cạnh văn hóa	Số biến quan sát		Cronbach alpha		Ghi chú
	Ban đầu	Sau	Ban đầu	Sau	
1. Giao tiếp trong tổ chức	4	3	0,64	0,65	Loại biến COMMU3
2. Đào tạo và Phát triển	4	4	0,86	0,86	
3. Phần thưởng và Sự công nhận	4	4	0,75	0,75	
4. Hiệu quả trong việc ra quyết định	4	4	0,72	0,72	
5. Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến	4	3	0,75	0,79	Loại biến RISK4
6. Định hướng về Kế hoạch tương lai	4	4	0,78	0,78	
7. Làm việc nhóm	4	4	0,74	0,74	
8. Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị	4	4	0,86	0,86	

Kết luận, Cronbach alpha của các khía cạnh văn hóa công ty sắp xếp từ 0,65 đến 0,86; độ tin cậy đạt mức cho phép ($> 0,6$) và thang đo đáp ứng tiêu chuẩn để sử dụng cho nghiên cứu.

4.3.1.2 Thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức

Hệ số Cronbach alpha của thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức đạt mức giá trị 0,88; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo này tương đối cao từ 0,57 đến 0,81; từ đó cho thấy các biến quan sát có độ tin cậy cao. Đồng thời, thang đo này có hệ số alpha lớn hơn 0,8 nên có thể kết luận thang đo lường này là rất tốt (Xem **bảng 4.4**) (Chi tiết tại **Phụ lục 4.2**).

Bảng 4.4: Hệ số Cronbach alpha của thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức (N = 202)

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
COMMIT1	17,5891	14,4721	,6188	,8727
COMMIT2	17,8515	13,5500	,6938	,8606
COMMIT3	18,2079	13,4391	,5750	,8811
COMMIT4	18,1535	12,4888	,8181	,8391
COMMIT5	18,1733	12,3430	,8089	,8400
COMMIT6	17,9950	12,5423	,6658	,8670
Alpha = ,8812			N of Items = 6	

4.3.2 Phân tích nhân tố

Phân tích nhân tố với phép quay Varimax được thực hiện nhằm nhận diện các nhân tố cho phân tích tiếp theo.

4.3.2.1 Thang đo các khía cạnh văn hóa công ty

Sau khi kiểm tra mức độ tin cậy bằng phân tích Cronbach alpha, thang đo các khía cạnh văn hóa công ty được đo lường bằng 30 biến quan sát cho tám thành phần của thang đo. Phân tích nhân tố được sử dụng để đánh giá mức độ hội tụ của các biến quan sát theo các thành phần.

Với giả thuyết H_0 đặt ra trong phân tích này là giữa 30 biến quan sát trong tổng thể không có mối tương quan với nhau. Kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích factor cho thấy giả thuyết này bị bác bỏ (sig = 0,000); hệ số KMO là 0,907 (>0,5). Kết quả này chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp (**Bảng 4.5**).

Bảng 4.5: Kiểm định KMO và Bartlett – Thang đo các khía cạnh văn hóa công ty

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3134,593
	df	435
	Sig.	,000

Kết quả phân tích EFA cho thấy tại mức giá trị Eigenvalue = 1 với phương pháp trích nhân tố principal component, phép quay Varimax cho phép trích được 8 nhân tố từ 30 biến quan sát và phương sai trích được là 65,343%. Như vậy là phương sai trích đạt yêu cầu (>50%) (**Bảng 4.6**) (Xem chi tiết tại **Phụ lục 5.1**).

Bảng 4.6: Kết quả phân tích nhân tố – Thang đo các khía cạnh văn hóa công ty

Biến nghiên cứu	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố	Số lượng biến
Giao tiếp trong tổ chức	▪ COMMU1	,838	3
	▪ COMMU2	,749	
	▪ COMMU4	,713	
Đào tạo và Phát triển	▪ TRAIN1	,877	4
	▪ TRAIN2	,862	
	▪ TRAIN3	,821	
	▪ TRAIN4	,831	
Phần thưởng và Sự công nhận	▪ REWARD1	,691	4
	▪ REWARD2	,822	
	▪ REWARD3	,824	
	▪ REWARD4	,692	
Hiệu quả trong việc ra quyết định	▪ DEC1	,756	4
	▪ DEC2	,756	
	▪ DEC3	,704	
	▪ DEC4	,754	
Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến	▪ RISK1	,829	3
	▪ RISK2	,825	
	▪ RISK3	,871	
Định hướng về Kế hoạch tương lai	▪ PLAN1	,792	4
	▪ PLAN2	,783	
	▪ PLAN3	,778	
	▪ PLAN4	,772	
Làm việc nhóm	▪ TEAM1	,718	4
	▪ TEAM2	,803	
	▪ TEAM3	,724	
	▪ TEAM4	,779	
Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị	▪ FAIR1	,873	4
	▪ FAIR2	,880	
	▪ FAIR3	,879	
	▪ FAIR4	,742	
<i>Eigenvalues</i>			6,493
<i>Percentage of Variance Explained</i>			65,343
<i>(% Phương sai trích)</i>			

Từ kết quả phân tích nhân tố của thang đo các khía cạnh văn hóa công ty nêu trên, tám nhân tố hình thành được định danh như sau: Giao tiếp trong tổ chức (3 biến quan sát); Đào tạo và Phát triển (4 biến quan sát); Phần thưởng và Sự công nhận (4 biến quan sát); Hiệu quả trong việc ra quyết định (4 biến quan sát); Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến (3 biến quan sát); Định hướng về Kế hoạch tương lai (4 biến quan sát); Làm việc nhóm (4 biến quan sát); Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (4 biến quan sát). Vì thế, một mô hình với tám nhân tố là phù hợp để giới thiệu dữ liệu.

4.3.2.2 Thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức

Thang đo khái niệm sự cam kết gắn bó với tổ chức bao gồm sáu biến quan sát: COMMIT1, COMMIT2, COMMIT3, COMMIT4, COMMIT5, COMMIT6. Với giả thuyết H_0 đặt ra trong phân tích này là giữa 6 biến quan sát trong tổng thể không có mối tương quan với nhau. Kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích factor cho thấy giả thuyết này bị bác bỏ ($\text{sig} = 0,000$); hệ số KMO là 0,843 ($>0,5$). Kết quả này chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp (**Bảng 4.7**).

Bảng 4.7: Kiểm định KMO và Bartlett – Thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,843
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	697,498
	df	15
	Sig.	,000

Bảng phân tích EFA sử dụng với phương pháp trích nhân tố principal component và phép quay Varimax đã trích được một nhân tố duy nhất tại eigenvalue bằng 3,824 và phương sai trích được là 63,727% ($>50\%$) đạt yêu cầu. Hơn nữa, hệ số tải nhân tố của các biến quan sát khá cao (0,69 – 0,88) nên tất cả các biến được chấp nhận trong thang đo (**Bảng 4.8**) (Chi tiết tại **Phụ lục 5.2**).

Bảng 4.8: Kết quả phân tích nhân tố – Thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức

Biến nghiên cứu	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố	Số lượng biến
Sự cam kết gắn bó với tổ chức	▪ COMMIT1	,733	6
	▪ COMMIT2	,796	
	▪ COMMIT3	,696	
	▪ COMMIT4	,887	
	▪ COMMIT5	,880	
	▪ COMMIT6	,779	
<i>Eigenvalues</i>			3,824
<i>Percentage of Variance Explained</i> (% Phương sai trích)			63,727

Kết quả phân tích nhân tố cho thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức thì có một nhân tố được rút ra và được định danh là nhân tố Sự cam kết gắn bó với tổ chức (gồm 6 biến quan sát).

4.4 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính bội được sử dụng để kiểm định mối quan hệ giữa các biến độc lập (Giao tiếp trong tổ chức, Đào tạo và Phát triển, Phần thưởng và Sự công nhận, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, Định hướng về Kế hoạch tương lai, Làm việc nhóm, Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị) và biến phụ thuộc (Sự cam kết gắn bó với tổ chức) trong mô hình nghiên cứu.

4.4.1 Phân tích tương quan: Mối quan hệ giữa các biến

Ma trận tương quan ở **bảng 4.9** đã trình bày các hệ số tương quan Pearson (r) giữa các biến nghiên cứu. Hệ số được xem xét có ý nghĩa nếu giá trị p nhỏ hơn hoặc bằng 0,05. Với $p < 0,01$ nên có tương quan ý nghĩa giữa tất cả các biến độc lập được liệt kê trong **bảng 4.9**. Trên 20 các tương quan đồng biến, tất cả hệ số đều lớn hơn 0,3 và không có tương quan nào cao vượt quá 0,9; vì thế, không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra – hiện tượng giữa các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau do đó làm tăng độ lệch chuẩn của các hệ số hồi quy và làm giảm giá trị thống kê t của kiểm định ý nghĩa. Ngoài ra, kết quả phân tích cũng chỉ ra rằng có mối tương quan giữa các biến độc lập – Các khía cạnh văn hóa công ty và biến phụ

thuộc – Sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Trước nhất, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến có tương quan tích cực chặt chẽ với sự cam kết gắn bó với tổ chức ($r=0,629$; $p<0,01$); kế đến là Đào tạo và Phát triển ($r=0,614$; $p<0,01$); và các tương quan tích cực ở mức độ vừa phải, cụ thể bao gồm các mối quan hệ: Phần thưởng và Sự công nhận – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r=0,594$; $p<0,01$), Hiệu quả trong việc ra quyết định – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r=0,571$; $p<0,01$), Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r=0,554$; $p<0,01$), Định hướng về Kế hoạch tương lai – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r=0,531$; $p<0,01$), Làm việc nhóm – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r=0,493$; $p<0,01$), Giao tiếp trong tổ chức – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r=0,464$; $p<0,01$). Các kết quả trên cho thấy các đối tượng trả lời nhận thức rằng những giá trị tích cực của văn hóa công ty sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức.

Bảng 4.9: Các tương quan giữa các khía cạnh văn hóa công ty và sự cam kết gắn bó với tổ chức (N = 202)

	Giao tiếp	Đ. tạo & P. Triễn	P. thưởng & C. nhận	Ra quyết định	Rủi ro do bởi ST&CT	Định hướng KH	Làm việc nhóm	C. bảng CS QT
Giao tiếp								
Đ. tạo & P. triễn	,453(**)							
P. thưởng & C. nhận	,562(**)	,620(**)						
Ra quyết định	,506(**)	,645(**)	,642(**)					
Rủi ro do ST&CT	,360(**)	,636(**)	,605(**)	,626(**)				
Định hướng KH	,327(**)	,439(**)	,498(**)	,468(**)	,425(**)			
Làm việc nhóm	,454(**)	,481(**)	,542(**)	,477(**)	,457(**)	,382(**)		
C. bảng CS QT	,394(**)	,517(**)	,611(**)	,517(**)	,399(**)	,596(**)	,560(**)	
Cam kết gắn bó	,464(**)	,614(**)	,594(**)	,571(**)	,629(**)	,531(**)	,493(**)	,554(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.4.2 Phân tích hồi quy tuyến tính bội

Phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính bội với toàn bộ các biến (các khía cạnh văn hóa công ty) được đưa vào cùng lúc (enter) cho thấy mô hình hồi quy thích hợp sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết (sig. F = 0,000) và giải thích được 55% sự khác biệt của biến phụ thuộc – Sự cam kết gắn bó với tổ chức (R^2 hiệu chỉnh = 0,550) (**Bảng 4.10**).

Bảng 4.10: Các hệ số xác định mô hình (Mô hình 1)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
,753(a)	,568	,550	,48084	,568	31,662	8	193	,000

a. Predictors: (Constant), C.BANG CS QT, GIAO TIEP, RUI RO DO ST&CT, DH KE HOACH, LAM VIEC NHOM, D.TAO & P.TRIEN, RA QUYET DINH, P.THUONG & C.NHAN

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy chỉ có các yếu tố: Đào tạo và Phát triển, Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, Định hướng về Kế hoạch tương lai, Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa $p < 0,05$ (độ tin cậy là 95%). Các yếu tố khác, bao gồm Phần thưởng và Sự công nhận, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Làm việc nhóm không có ý nghĩa thống kê trong mô hình phân tích (sig. $t > 0,05$). Riêng, đối với yếu tố Giao tiếp trong tổ chức có giá trị sig $\approx 0,05$ (giá trị chấp nhận) nên vẫn giữ lại trong mô hình phân tích hồi quy tiếp theo. **Bảng 4.11** dưới đây trình bày tóm tắt hệ số hồi quy của các khía cạnh văn hóa công ty khi đưa vào mô hình hồi quy (**Phụ lục 6.2.1**).

Bảng 4.11: Thống kê phân tích các hệ số hồi quy (Mô hình 1)

CÁC KHÍA CẠNH VĂN HÓA CÔNG TY	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,319	,254		1,253	,212
Giao tiếp trong tổ chức	,126	,064	,118	1,959	,052
Đào tạo và Phát triển	,141	,061	,165	2,324	,021
Phần thưởng và Sự công nhận	,035	,079	,035	,450	,653

CÁC KHÍA CẠNH VĂN HÓA CÔNG TY	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Hiệu quả trong việc ra quyết định	,020	,072	,020	,279	,781
Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến	,276	,065	,297	4,280	,000
Định hướng về Kế hoạch tương lai	,178	,069	,160	2,591	,010
Làm việc nhóm	,061	,073	,053	,843	,400
Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị	,131	,063	,147	2,072	,040

a. Dependent Variable: CAM KET GAN BO

Mô hình hồi quy sau khi phân tích lại bao gồm năm khía cạnh: Giao tiếp trong tổ chức, Đào tạo và Phát triển, Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, Định hướng về Kế hoạch tương lai, Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Kết quả cho thấy mức độ phù hợp của mô hình là 55,4% (R^2 hiệu chỉnh = 0,554) và các thành phần trong mô hình đảm bảo ý nghĩa thống kê về các mối quan hệ tuyến tính này (sig. F = 0,000) (**Bảng 4.12**).

Bảng 4.12: Các hệ số xác định mô hình (Mô hình 2)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
,752(a)	,565	,554	,47854	,565	50,919	5	196	,000

a. Predictors: (Constant), C.BANG CS QT, GIAO TIEP, RUI RO DO ST&CT, DH KE HOACH, D.TAO & P.TRIEN

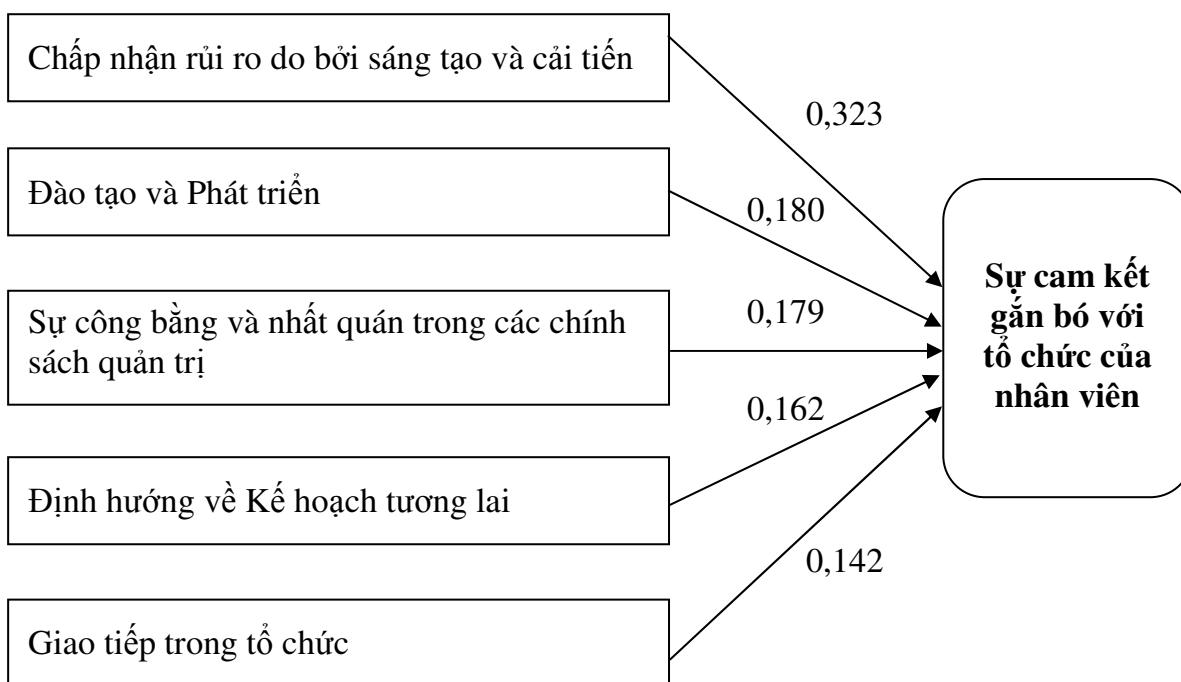
Các hệ số hồi quy của năm khía cạnh văn hóa công ty được liệt kê trong **bảng 4.13** dưới đây, cụ thể Giao tiếp trong tổ chức ($\beta = 0,142$; $p < 0,05$); Đào tạo và Phát triển ($\beta = 0,180$; $p < 0,05$); Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến ($\beta = 0,323$; $p < 0,05$); Định hướng về Kế hoạch tương lai ($\beta = 0,162$; $p < 0,05$); Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ($\beta = 0,179$; $p < 0,05$) – ảnh hưởng tích cực đến cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên (Chi tiết tại **Phụ lục 6.2.2**).

Bảng 4.13: Thống kê phân tích các hệ số hồi quy (Mô hình 2)

CÁC KHÍA CẠNH VĂN HÓA CÔNG TY	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,413	,231		1,790	,075
Giao tiếp trong tổ chức	,151	,058	,142	2,616	,010
Đào tạo và Phát triển	,154	,058	,180	2,664	,008
Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến	,300	,058	,323	5,162	,000
Định hướng về Kế hoạch tương lai	,181	,068	,162	2,659	,008
Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị	,160	,057	,179	2,826	,005

a. Dependent Variable: CAM KẾT GAN BO

Căn cứ vào các kết quả phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính bội, năm khía cạnh văn hóa công ty ảnh hưởng tuyến tính lên mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên được mô tả theo mô hình dưới đây (**Hình 4.2**):



Hình 4.2: Kết quả tương quan tuyến tính của các thành phần trong mô hình nghiên cứu

4.5 Thảo luận

Từ các kết quả phân tích được trình bày ở những nội dung trên, rút ra kết luận sau: các giả thuyết của mô hình H1, H2, H5, H6, H8 được chấp nhận. Điều này có nghĩa là các khía cạnh văn hóa, gồm Giao tiếp trong tổ chức, Đào tạo và Phát triển, Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, Định hướng về Kế hoạch tương lai và Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng tích cực lên yếu tố cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Các yếu tố này càng tăng cao thì mức độ cam kết cũng tăng theo, trong đó nhấn mạnh tầm quan trọng của hai yếu tố Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, Đào tạo và Phát triển trong việc cải thiện mức độ cam kết gắn bó, gia tăng lòng trung thành của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, đối với các giả thuyết H3, H4, H7 thì với tập dữ liệu phân tích hiện tại chưa đủ cơ sở để chứng minh mối quan hệ tuyến tính trong mô hình hồi quy tuyến tính đa biến. Song, điều này không có ý nghĩa là các khía cạnh Phần thưởng và Sự công nhận, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Làm việc nhóm không có ảnh hưởng gì đến mức độ cam kết gắn bó với tổ chức hoặc các khía cạnh này không quan trọng mà chỉ đơn giản là do dữ liệu này chưa đủ chứng minh mối tương quan tuyến tính giữa các biến độc lập này và biến phụ thuộc; vì thế, nên được xem xét, so sánh trong một nghiên cứu khác với nhiều quan sát hơn. Để giải thích cho kết quả này, tôi cho rằng do đối tượng trả lời còn khá trẻ phần lớn là độ tuổi dưới 26 và có trình độ học vấn khá cao, đa phần tốt nghiệp đại học, cao đẳng nên sự nhận thức, hiểu biết cao; vì thế có khuynh hướng đánh giá cao các yếu tố sáng tạo và cải tiến, đào tạo và phát triển. Thêm vào đó, trong môi trường cạnh tranh gay gắt và thay đổi nhanh chóng ngày nay, người lao động trong doanh nghiệp ngày càng quan tâm đến tương lai phát triển của doanh nghiệp bởi vì nó ảnh hưởng đến sự đảm bảo về công việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp của mỗi cá nhân trong tổ chức ở tương lai; vì thế, có sự tương đồng trong nhận thức của họ đối với yếu tố Định hướng về Kế hoạch tương lai. Ngoài ra, để hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ được phân công trong tổ chức thì mỗi cá nhân cần có đầy đủ các thông tin phục vụ cho công việc và nhận được sự hỗ trợ, hướng dẫn của cấp trên khi cần thiết, đặc biệt là đối với những

nhân viên mới chưa có nhiều kinh nghiệm, trong nghiên cứu này đối tượng đa phần còn trẻ và chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc; do đó, họ có sự đánh giá cao đối với yếu tố Giao tiếp trong tổ chức. Hơn nữa, người lao động trong tổ chức luôn luôn mong muốn được đối xử một cách công bằng và các chính sách thực thi trong tổ chức cần phải nhất quán nhằm tạo niềm tin cho các thành viên trong tổ chức thực hiện một cách đầy đủ và đúng đắn; vì lẽ đó, họ đánh giá cao yếu tố Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Tóm lại, kết quả nghiên cứu cũng đem lại những giá trị nhất định cho những nghiên cứu xa hơn liên quan đến lĩnh vực hành vi tổ chức. Nó cung cấp một bằng chứng về mối quan hệ giữa văn hóa và cam kết gắn bó với tổ chức của người lao động trong doanh nghiệp nhằm giúp hiểu rõ thêm về văn hóa và một trong những kết quả của nó đối với tổ chức bên cạnh các kết quả tích cực khác, chẳng hạn như sự thỏa mãn công việc, cam kết với công việc, năng suất lao động tăng, khuynh hướng vắng mặt thấp, khuynh hướng rời bỏ tổ chức thấp,...của các công trình nghiên cứu trước đây; vì vậy, đóng góp vào việc phát triển lý thuyết nghiên cứu liên quan đến văn hóa và hành vi của tổ chức. Ngoài ra, kết quả cũng đề nghị một mô hình cho những nghiên cứu xa hơn trong tương lai.

CHƯƠNG 5

KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

5.1 Giới thiệu

Mục tiêu của nghiên cứu này là khám phá mối quan hệ giữa văn hóa công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Dựa trên lý thuyết của Recardo và Jolly, xây dựng mô hình nghiên cứu và phát triển các giả thuyết nghiên cứu (trình bày ở chương 2).

Phương pháp nghiên cứu sử dụng để kiểm định các giả thuyết là nghiên cứu định lượng, với kỹ thuật điều tra khảo sát lấy ý kiến thông qua bảng câu hỏi với tập mẫu có kích thước $n = 202$. Thang đo được đánh giá độ tin cậy và độ giá trị thông qua phân tích Cronbach alpha và phân tích nhân tố. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định thông qua phương pháp phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính bội (trình bày ở chương 4).

5.2 Kết quả chính

Kết quả rút ra từ việc kiểm định thang đo lường trong nghiên cứu này là cần phải đánh giá độ tin cậy và độ giá trị của thang đo trước khi thực hiện các phân tích chi tiết nhằm loại bỏ các biến quan sát không phù hợp để giải thích tốt hơn cho thang đo. Theo nghiên cứu này, ban đầu văn hóa công ty được đo lường bằng 32 biến quan sát, sau khi phân tích độ tin cậy và độ giá trị giảm xuống còn 30 biến quan sát và qua đó làm tăng giá trị của thang đo.

Mục tiêu của nghiên cứu này là điều tra, khảo sát mối liên hệ tuyến tính giữa các khía cạnh văn hóa công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp tại khu vực thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu tìm thấy nhân viên đánh giá cao các yếu tố bao gồm: Giao tiếp trong tổ chức, Đào tạo và Phát triển, Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, Định hướng về Kế hoạch tương lai, Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản

trị. Bên cạnh đó, các yếu tố Phần thưởng và Sự công nhận, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Làm việc nhóm chưa dự đoán được tầm ảnh hưởng lên mức độ cam kết gắn bó với bộ dữ liệu mẫu hiện tại.

Ý nghĩa của các kết quả này là góp phần bổ sung thêm một nghiên cứu về văn hóa và kết quả của nó đối với tổ chức vào hàng ngũ các nghiên cứu thuộc lĩnh vực hành vi tổ chức.

5.3 Các đóng góp và kiến nghị

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

Từ các kết quả đóng góp của nghiên cứu, một vài đề xuất cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng và phát triển văn hóa theo những định hướng cụ thể sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần chú trọng, khuyến khích giao tiếp trong tổ chức, trong đó đẩy mạnh việc trao đổi thông tin hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận, phòng ban, tạo điều kiện thuận lợi cho việc hoàn thành công việc của tổ chức. Ngoài ra, cũng cần nhấn mạnh tầm quan trọng của giao tiếp thông tin hai chiều giữa cấp trên và cấp dưới giúp nhân viên có đầy đủ thông tin để thực hiện công việc và khi gặp những khó khăn, vướng mắc họ có thể nhận được sự hướng dẫn kịp thời của cấp trên cũng như cấp trên sẽ phản hồi thông tin về việc thực hiện công việc đến cấp dưới giúp họ cải tiến và thực hiện công việc tốt hơn. Thêm vào đó, tổ chức cần xây dựng bầu không khí làm việc hòa đồng, hợp tác, tôn trọng lẫn nhau, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ nhau khi cần thiết trong tập thể nhân viên nhằm tạo ra nét văn hóa liên kết. Và những thay đổi về các chính sách liên quan đến nhân viên trong công ty nên được thông báo đầy đủ, rõ ràng giúp họ hiểu rõ quyền lợi cũng

như trách nhiệm của mình đối với tổ chức, từ đó thu hút sự quan tâm nhiều hơn của họ đối với tổ chức.

Thứ nhì, doanh nghiệp cần quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển do bởi đây là vũ khí chiến lược, gắn với việc sinh lợi lâu dài và công cụ quan trọng để đạt đến mục tiêu của tổ chức do đó được xem là phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức có hiệu quả nhất. Tầm quan trọng này đang tăng nhanh trên toàn thế giới nhất là trong hội nhập kinh tế quốc tế. Hơn nữa, chất lượng nguồn nhân lực trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng trong môi trường kinh doanh hiện đại và là một trong nhiều yếu tố động viên con người tại nơi làm việc. Theo nghiên cứu “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam” của TS. Trần Kim Dung (2005), kết quả tìm thấy rằng yếu tố thỏa mãn với cơ hội đào tạo, thăng tiến ảnh hưởng tích cực đến mức độ thỏa mãn chung của nhân viên đối với công việc. Vì thế, doanh nghiệp nên xem đào tạo và phát triển là một cách thức động viên tinh thần làm việc của nhân viên và là cách thức giữ chân họ trong tổ chức. Để phát triển các chương trình đào tạo có hiệu quả cần thu thập một cách hệ thống các thông tin về nhu cầu của doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai. Muốn xác định nhu cầu đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu: phân tích doanh nghiệp – đánh giá chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức (năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt...), kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức; phân tích tác nghiệp – xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên thực hiện tốt công việc; phân tích nhân viên – đánh giá đúng khả năng cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên. Từ đó, lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo phù hợp với năng lực, quy mô và định hướng của doanh nghiệp. Các hình thức đào tạo rất đa dạng phân loại theo các tiêu chí khác nhau, ví dụ như: đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo chuyên môn kỹ thuật; kèm cặp tại chỗ; đào tạo tại nơi làm việc hay ngoài nơi làm việc; đào tạo mới; đào tạo lại;... Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo thông qua hai phương pháp,

gồm định tính – thăm dò, bài kiểm tra; định lượng – chỉ tiêu lợi nhuận trên doanh thu, năng suất lao động, lợi nhuận thuần trên tổng lao động,...

Thứ ba, doanh nghiệp cần khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến trong tổ chức. Điều này thật sự là quan trọng và cần thiết trong môi trường cạnh tranh gay gắt ngày nay khi mà yếu tố cải tiến trở thành điều kiện tiên quyết cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Dennie Heye, một nhà khoa học thông tin tại công ty năng lượng toàn cầu Shell nhận định rằng “Sẽ không có cải tiến nếu không chấp nhận rủi ro”. Các nhà quản trị nên khuyến khích nhân viên tự tin đề xuất những ý tưởng, sáng kiến, cải tiến mới trong việc phát triển sản phẩm, dịch vụ hay một quy trình, cách thức hay phương pháp làm việc. Những sáng kiến cải tiến hiệu quả mang lại lợi ích cho tổ chức nên được đánh giá, công nhận và thưởng bằng nhiều hình thức khác nhau. Thực tế đã chứng minh, Kaizen – cải tiến từng bước chính là chìa khóa thành công của các công ty Nhật Bản ngày nay.

Thứ tư, doanh nghiệp cần thiết lập phương hướng, chiến lược phát triển rõ ràng trong tương lai. Điều này thể hiện tầm nhìn dài hạn của tổ chức và có ý nghĩa tích cực đối với nhân viên. Việc dự báo tương lai của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng nhất là trong điều kiện thay đổi nhanh chóng ngày nay. Những định hướng tương lai là nền tảng giúp tổ chức hoạch định các mục tiêu, kế hoạch cụ thể, phù hợp và những thay đổi cần thiết qua đó liên kết các hoạt động của tổ chức cho các kết quả cần hướng đến. Việc chia sẻ những chiến lược, mục tiêu của doanh nghiệp giúp nhân viên hiểu rõ hơn về hoạt động của tổ chức, cảm nhận mình là một phần của tổ chức, từ đó mỗi nhân viên nhận thức được vai trò, công việc của mình đóng góp vào thành công chung cũng như sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tương lai của tổ chức.

Cuối cùng, tính công bằng và nhất quán là quan trọng trong việc xây dựng các chính sách quản trị, ví dụ như: lãnh đạo, phát triển nghề nghiệp, chính sách động viên – lương, thưởng, phúc lợi, thăng chức,... Khi nhân viên nhận thấy rằng doanh nghiệp không công bằng trong các chính sách quản trị đặc biệt là các chính sách liên quan đến lợi ích, phúc lợi của nhân viên, họ thường cảm thấy bị ức chế và chán

nản, thậm chí rời bỏ doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự nhất quán trong các chính sách quản trị cũng là một trong các yếu tố liên quan đến nhận thức của nhân viên về niềm tin vào các chính sách của tổ chức. Tính công bằng và nhất quán là yếu tố cần thiết khi xây dựng các chính sách quản trị nhằm tạo ra động lực kích thích, động viên nhân viên do bởi nhân viên thường mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá, khen thưởng xứng đáng với công sức nỗ lực đã bỏ ra. Nếu các chính sách và hoạt động quản trị trong doanh nghiệp giúp nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ được đền bù tương xứng, họ sẽ cố gắng làm việc, có thể hình thành tính năng động, sáng tạo của nhân viên. Hơn nữa, tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp sẽ tạo tâm lý tích cực, thỏa mãn với công việc và gia tăng cam kết gắn bó với tổ chức. Bằng ngược lại, nhân viên nhận thấy sự phân biệt đối xử, thiên vị và thiếu nhất quán trong các chính sách và hoạt động của doanh nghiệp sẽ tạo ra tâm lý tiêu cực như thụ động trong công việc, làm giảm tinh thần hợp tác, hỗ trợ, bất mãn, phản ứng lại và có thể bỏ việc.

5.4 Hạn chế và đề xuất cho các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai

Mục đích của nghiên cứu này là khám phá sự ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa công ty đến mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Song, nghiên cứu này cũng còn nhiều hạn chế nhất định. Thứ nhất, đối tượng của nghiên cứu là nhân viên làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp nên kết quả không mang tính đại diện cho các đối tượng khác trong doanh nghiệp. Thứ hai, nghiên cứu thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh do đó kết quả nghiên cứu chỉ mang tính địa phương và rất có thể các kết quả sẽ khác nhau cho các tỉnh thành, khu vực khác trong cả nước. Thứ ba, nghiên cứu này chỉ đề cập đến một kết quả do tác động từ văn hóa công ty, chính là thái độ nhân viên cam kết gắn bó với tổ chức trong khi đó vẫn còn một vài kết quả khác chưa được xem xét đến. Vì thế, đề xuất của tôi cho các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai liên quan đến lĩnh vực văn hóa công ty và các hành vi ứng xử trong tổ chức, cụ thể như sau:

Nhằm tăng độ tin cậy và tính đại diện của các kết quả, nghiên cứu với kích cỡ mẫu lớn hơn khoảng 500 – 600 mẫu và thực hiện nghiên cứu với nhiều đối tượng khác nhau trong doanh nghiệp đồng thời mở rộng nghiên cứu tại nhiều doanh nghiệp với các loại hình khác nhau: ngoài quốc doanh trong nước, quốc doanh và có vốn đầu tư nước ngoài; so sánh các kết quả thu được giữa các loại hình doanh nghiệp đó.

Các nghiên cứu tiếp theo nên thiết kế chọn mẫu phân tầng đối tượng sẽ cho khả năng khái quát hóa cao hơn.

Nghiên cứu lặp lại cho các khu vực khác nhau và có sự so sánh kết quả giữa các khu vực do bởi mỗi nơi có những đặc điểm tự nhiên, quan niệm và phong cách sống đặc thù mang tính địa phương do đó sẽ ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu. Vì vậy, việc điều tra với phạm vi trải rộng sẽ cho thấy rõ hơn về sự ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa lên mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên sẽ khác nhau ở từng khu vực. Từ đó, có sự so sánh đối chiếu xếp hạng các yếu tố.

Nghiên cứu này tập trung vào tám khía cạnh văn hóa công ty của Recardo và Jolly, song ngoài ra còn có các khía cạnh văn hóa khác của công ty nên được xem xét và đưa vào mô hình nghiên cứu trong tương lai như: định hướng theo kết quả hoàn thành, sự tin tưởng, tôn trọng con người.

Hơn nữa, nghiên cứu này chỉ chọn một kết quả là thái độ của nhân viên cam kết gắn bó với tổ chức, còn một loạt các kết quả liên quan đến công việc của nhân viên, chẳng hạn như thỏa mãn nghề nghiệp, thỏa mãn công việc, năng suất lao động, mức độ hoàn thành công việc cũng nên được xem xét đến như là các kết quả do tác động từ văn hóa công ty khi thực hiện các nghiên cứu xa hơn trong tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

Trần Kim Dung (2005). “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam”. Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ. ĐH Quốc gia TP.HCM.

Nguyễn Thanh Hội và Phan Thăng (2005). Quản trị học. NXB Thống kê.

Khiếu Thiện Thuật (1996). Khoa học quản trị tóm lược. Trường ĐHDL Hùng Vương.

Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005). Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. NXB Thống kê.

Phan Quốc Việt, Nguyễn Lê Anh và Nguyễn Huy Hoàng (2007). “Văn hóa doanh nghiệp và năng lực cạnh tranh”, trích trong cuốn Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập WTO. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam.

Tiếng Anh

Allen, N. and J Meyer (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization.” *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.

Chow, C.W., Harrison,G.L., McKinnon,J.L., & Wu, A. (2001). *Organizational Culture: Association with Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context*. CIBER Working paper. San Diego State University.

Heye, Dennie (2006). *Creativity and Innovation: Two key characteristics of successful 21st century information professional*. Business Information Review. SAGE Publications, London.

Ghani, R.A., Nordin, F., & Mamat,L. (2004). *Organizational commitment among the academic staff in the Distance Education Program*. *The International Journal of Education Development*, 1, 29-43.

Gerbing, W.D., & J.C. Anderson (1988). An Update Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessments, *Journal of Marketing Research*, 25 (2): 186-192.

Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*.

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Mohammad Saeed & Arif Hassan (2000). Organizational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organizations. *Malaysian Management Review*.

Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). "The measurement of organizational commitment." *Vocational Behavior* 14: 224-247.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, internalization of prosocial behaviors*. *Journal of Applied Psychology*.

Pool, S.W. (2000). *Organizational culture and its relationship between jobs tension in measuring outcomes among business executives*. *Journal of Management Development*.

Rajendran Muthuveloo & Reduan Che Rose. (2005). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment among Malaysian Engineers*. *American Journal of Applied Sciences*. Science Publications.

Recardo, R., & Jolly, J. (1997). *Organizational Culture and Teams*. *S.A.M Advanced Management Journal*.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Shinichi Hirota, Katsuyuki Kubo, & Hideaki Miyajima. (2007). *Does Corporate Culture Matter ? An Empirical Study on Japanese Firms*. RIETI Discussion Paper Series.

Thompson, K.R., & Luthans, F. (1990). *Organizational culture: A behavioral perspective*. *Organizational climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

PHỤ LỤC 1

DANH MỤC CÁC DOANH NGHIỆP KHẢO SÁT

STT	TÊN DOANH NGHIỆP
1.	Công ty Cổ phần 3D
2.	Công ty Cổ phần giải pháp phần mềm A – Z
3.	Công ty Cổ phần Bảo hiểm AAA
4.	Công ty Cổ phần Đại Phát
5.	Công ty Cổ phần công nghệ tin học Thái Dương
6.	Công ty TNHH Bách Khoa SG
7.	Công ty TNHH SX – XD – TM Đồng Tâm
8.	Công ty TNHH Phát triển công nghệ A.D.T.E.C
9.	DNTN Mai Huỳnh
10.	DNTN Thương mại tin học An Nhơn

PHỤ LỤC 2

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Thân gửi quý anh/chị,

Hiện nay, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên”, rất mong anh/chị dành ít thời gian để điền vào bảng câu hỏi này. Những thông tin mà anh/chị cung cấp sẽ giúp ích rất nhiều trong việc hiểu rõ hơn về mối quan hệ giữa văn hóa công ty và cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

Xin chân thành cảm ơn; và cho phép tôi được gửi đến quý anh/chị lời chúc sức khỏe, thành công và hạnh phúc!

I. VĂN HÓA CÔNG TY

Anh/chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của anh/chị đối với mỗi phát biểu dưới đây (Đánh dấu X vào ô thích hợp). Điểm của các thang đo như sau:

Thang đo mức độ đồng ý

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Phân vân, không biết có đồng ý hay không (trung lập)
4. Đồng ý
5. Rất đồng ý

Giao tiếp trong tổ chức	Mức độ đồng ý				
Những thay đổi về chính sách liên quan đến nhân viên trong công ty đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng	1	2	3	4	5
Anh/chị có đủ thông tin để thực hiện công việc	1	2	3	4	5
Anh/chị nhận được sự hướng dẫn của cấp trên khi gặp khó khăn trong việc giải quyết công việc	1	2	3	4	5
Sự giao tiếp giữa các bộ phận được khuyến khích trong công ty của anh/chị	1	2	3	4	5

Đào tạo và Phát triển	Mức độ đồng ý				
Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc	1	2	3	4	5
Anh/chị được huấn luyện các kỹ năng công việc cần thiết để thực hiện tốt công việc	1	2	3	4	5
Anh/chị được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến trong công ty	1	2	3	4	5
Anh/chị có nhiều cơ hội để phát triển nghề nghiệp trong công ty	1	2	3	4	5

Phản thưởng và Sự công nhận	Mức độ đồng ý				
Anh/chị nhận được sự phản hồi về việc thực hiện công việc từ cấp trên	1	2	3	4	5
Khi thực hiện tốt công việc, anh/chị nhận được lời khen ngợi và sự công nhận của cấp trên	1	2	3	4	5
Tiền thưởng mà anh/chị nhận được tương xứng với kết quả đóng góp của anh/chị vào công ty	1	2	3	4	5
Anh/chị hiểu rõ về các khoản tiền thưởng và phúc lợi trong công ty	1	2	3	4	5

Hiệu quả trong việc ra quyết định	Mức độ đồng ý				
Anh/chị được phép thực hiện công việc theo năng lực tốt nhất của anh/chị	1	2	3	4	5
Anh/chị được tham gia vào việc ra các quyết định quan trọng của bộ phận	1	2	3	4	5
Các quyết định sáng suốt mang lại lợi ích tốt nhất cho công ty của anh/chị trong dài hạn	1	2	3	4	5
Công ty của anh/chị thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra các quyết định quan trọng	1	2	3	4	5

Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến	Mức độ đồng ý				
Anh/chị được khuyến khích học hỏi từ những sai lầm do bởi sự sáng tạo	1	2	3	4	5
Công ty của anh/chị đánh giá cao các ý tưởng mới của nhân viên	1	2	3	4	5
Anh/chị được khuyến khích thực hiện công việc theo một phương pháp khác so với những cách mà trước đây mọi người đã làm	1	2	3	4	5
Những cải tiến hiệu quả được thưởng bằng tiền hoặc bằng các hình thức khác	1	2	3	4	5
Định hướng về Kế hoạch tương lai	Mức độ đồng ý				
Công ty của anh/chị có chiến lược phát triển trong tương lai rõ ràng	1	2	3	4	5
Anh/chị được chia sẻ thông tin về các mục tiêu của công ty	1	2	3	4	5
Anh/chị hoàn toàn ủng hộ các mục tiêu của công ty	1	2	3	4	5
Các nhà quản trị trong công ty luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động đến kết quả kinh doanh	1	2	3	4	5

Làm việc nhóm	Mức độ đồng ý				
Anh/chị thích làm việc với mọi người trong bộ phận của anh/chị	1	2	3	4	5
Nhân viên trong bộ phận của anh/chị sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một đội	1	2	3	4	5
Khi cần sự hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác của các phòng ban, bộ phận trong công ty	1	2	3	4	5
Làm việc nhóm được khuyến khích và thực hiện trong công ty của anh/chị	1	2	3	4	5

Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị	Mức độ đồng ý				
Các chính sách thăng tiến, khen thưởng trong công ty của anh/chị là công bằng	1	2	3	4	5
Không tồn tại sự thiên vị trong việc xét nâng lương hay thăng chức	1	2	3	4	5
Tiền lương và phân phối thu nhập trong công ty là công bằng	1	2	3	4	5
Cấp quản lý của anh/chị luôn luôn nhất quán khi thực thi các chính sách liên quan đến nhân viên	1	2	3	4	5

II. SỰ CAM KẾT GẮN BÓ VỚI TỔ CHỨC

Anh/chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau. (Đánh dấu **X** vào ô thích hợp):

Quy ước: 1 là Rất không đồng ý,..., 5 là Rất đồng ý

Sự cam kết gắn bó với tổ chức	Mức độ đồng ý				
Anh/chị sẵn sàng đặt mọi nỗ lực để giúp cho tổ chức thành công	1	2	3	4	5
Anh/chị rất trung thành với tổ chức	1	2	3	4	5
Anh/chị sẽ chấp nhận mọi sự phân công công việc để có thể tiếp tục làm việc trong tổ chức	1	2	3	4	5
Anh/chị vui mừng chọn tổ chức này để làm việc	1	2	3	4	5
Anh/chị cảm thấy tự hào là một phần trong tổ chức	1	2	3	4	5
Anh/chị rất quan tâm về số phận của tổ chức	1	2	3	4	5

III. THÔNG TIN CÁ NHÂN. Anh/chị vui lòng cho biết các thông tin cá nhân như sau:

1. Hiện tại, anh/chị có đang làm việc toàn thời gian trong các doanh nghiệp tại TP.HCM không ?

Có Không

2. Giới tính: Nam Nữ

3. Tuổi: ≤26 27-30 31-35 36-40 41-45 46-50 ≥51

4. Trình độ học vấn:

PTTH Trung cấp Cao đẳng Đại học Trên Đại học

5. Cơ quan công tác

Doanh nghiệp tư nhân Công ty nhà nước
 Công ty TNHH Công ty có vốn đầu tư nước ngoài
 Công ty Cổ phần Khác (*xin ghi rõ*):

6. Vị trí công tác

Cấp quản lý Nhân viên
 Khác (*xin ghi rõ*)

7. Kinh nghiệm làm việc

≤ 1 năm >1- 2 năm >2-5 năm >5-10 năm >10 năm

PHỤ LỤC 3

Phụ lục 3.1: Mô tả loại hình doanh nghiệp mà đối tượng nghiên cứu làm việc

Frequencies (Phân tích tần suất)

Statistics

N	Valid	202
	Missing	0

NOI CONG TAC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Doanh nghiệp tu nhan	27	13,4	13,4	13,4
	Cong ty TNHH	58	28,7	28,7	42,1
	Cong ty Co phan	117	57,9	57,9	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Phụ lục 3.2: Mô tả thông tin nhân khẩu của đối tượng nghiên cứu

Frequencies (Phân tích tần suất)

Statistics

		GIOI TINH	DO TUOI	TRINH DO HOC VAN	KINH NGHIEM LAM VIEC
N	Valid	202	202	202	202
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table (Bảng tần suất)

GIOI TINH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nu	97	48,0	48,0	48,0
	Nam	105	52,0	52,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

DO TUOI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 26	86	42,6	42,6	42,6
	27 - 30	80	39,6	39,6	82,2
	31 - 35	28	13,9	13,9	96,0
	36 - 40	8	4,0	4,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

TRINH DO HOC VAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PTHH	11	5,4	5,4	5,4
	Trung cap	49	24,3	24,3	29,7
	Cao Dang	46	22,8	22,8	52,5
	Dai hoc	96	47,5	47,5	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

KINH NGHIEM LAM VIEC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 1 nam	25	12,4	12,4	12,4
	> 1 - 2 nam	59	29,2	29,2	41,6
	> 2 - 5 nam	88	43,6	43,6	85,1
	> 5 - 10 nam	26	12,9	12,9	98,0
	> 10 nam	4	2,0	2,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

PHỤ LỤC 4

Phụ lục 4.1: Độ tin cậy Cronbach alpha của các khía cạnh văn hóa công ty

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	COMMU1	3,6485	1,0075	202,0
2.	COMMU2	3,6436	202,0	
3.	COMMU3	3,7921	202,0	
4.	COMMU4	3,5990	202,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	14,6832	5,5708	2,3602	4
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
COMMU1	11,0347	2,7500	,4793	
COMMU2	11,0396	3,7497	,5848	
COMMU3	10,8911	4,0677	,6507	
COMMU4	11,0842	3,4605	,5476	
Reliability Coefficients				
N of Cases =		202,0		N of Items = 4
Alpha =		,6425		

-----***-----

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	TRAIN1	3,3960	1,0422	202,0
2.	TRAIN2	3,4059	1,0190	202,0
3.	TRAIN3	3,1436	202,0	
4.	TRAIN4	3,1782	202,0	
N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	13,1238	11,1836	3,3442	4
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
TRAIN1	9,7277	6,1295	,8144	
TRAIN2	9,7178	6,3230	,8240	
TRAIN3	9,9802	6,8653	,8493	
TRAIN4	9,9455	6,9373	,8439	
Reliability Coefficients				
N of Cases =		202,0		N of Items = 4
Alpha =		,8698		

REL I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	REWARD1	3,6386	,7617	202,0
2.	REWARD2	3,3861	,9301	202,0
3.	REWARD3	3,1188	1,0201	202,0
4.	REWARD4	3,2970	,9778	202,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13,4406	7,9094	2,8124	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
REWARD1	9,8020	5,6422	,4662	,7392
REWARD2	10,0545	4,5493	,6289	,6504
REWARD3	10,3218	4,1994	,6385	,6422
REWARD4	10,1436	4,8698	,4828	,7343

Reliability Coefficients

N of Cases = 202,0

N of Items = 4

Alpha = ,7531

REL I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	DEC1	3,3465	,9351	202,0
2.	DEC2	2,9208	,9893	202,0
3.	DEC3	3,2624	,9439	202,0
4.	DEC4	3,3366	1,0248	202,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12,8663	8,3651	2,8923	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DEC1	9,5198	5,2160	,5326	,6603
DEC2	9,9455	5,0269	,5319	,6598
DEC3	9,6040	5,3847	,4770	,6912
DEC4	9,5297	4,8971	,5330	,6595

Reliability Coefficients

N of Cases = 202,0

N of Items = 4

Alpha = ,7285

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	TEAM1	3,9703	,6302	202,0
2.	TEAM2	3,8416	,7820	202,0
3.	TEAM3	3,3812	,9078	202,0
4.	TEAM4	3,4901	,9263	202,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14,6832	6,0981	2,4694	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
TEAM1	10,7129	4,4246	,4815	,7224
TEAM2	10,8416	3,7360	,5790	,6651
TEAM3	11,3020	3,4755	,5313	,6943
TEAM4	11,1931	3,2511	,5954	,6544

Reliability Coefficients

N of Cases = 202,0

N of Items = 4

Alpha = ,7450

-----****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	FAIR1	3,0396	,9455	202,0
2.	FAIR2	3,0792	,9741	202,0
3.	FAIR3	2,9653	,9483	202,0
4.	FAIR4	3,2376	,9426	202,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12,3218	10,3487	3,2169	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
FAIR1	9,2822	5,9747	,7529	,8129
FAIR2	9,2426	5,8165	,7626	,8084
FAIR3	9,3564	5,9121	,7670	,8070
FAIR4	9,0842	6,6247	,5843	,8791

Reliability Coefficients

N of Cases = 202,0

N of Items = 4

Alpha = ,8656

Phụ lục 4.2: Độ tin cậy Cronbach alpha của yếu tố cam kết gắn bó với tổ chức

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	COMMIT1	CAM KET GAN BO 1
2.	COMMIT2	CAM KET GAN BO 2
3.	COMMIT3	CAM KET GAN BO 3
4.	COMMIT4	CAM KET GAN BO 4
5.	COMMIT5	CAM KET GAN BO 5
6.	COMMIT6	CAM KET GAN BO 6

		Mean	Std Dev	Cases
1.	COMMIT1	4,0050	,7364	202,0
2.	COMMIT2	3,7426	,8304	202,0
3.	COMMIT3	3,3861	,9719	202,0
4.	COMMIT4	3,4406	,8972	202,0
5.	COMMIT5	3,4208	,9284	202,0
6.	COMMIT6	3,5990	1,0331	202,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	21,5941	18,4812	4,2990	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMMIT1	17,5891	14,4721	,6188	,8727
COMMIT2	17,8515	13,5500	,6938	,8606
COMMIT3	18,2079	13,4391	,5750	,8811
COMMIT4	18,1535	12,4888	,8181	,8391
COMMIT5	18,1733	12,3430	,8089	,8400
COMMIT6	17,9950	12,5423	,6658	,8670

Reliability Coefficients

N of Cases = 202,0

N of Items = 6

Alpha = ,8812

PHỤ LỤC 5

Phụ lục 5.1: Phân tích nhân tố cho thang đo các khía cạnh văn hóa công ty

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3134,593
	df	435
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
GIAO TIEP 1	1,000	,747
GIAO TIEP 2	1,000	,607
GIAO TIEP 4	1,000	,572
D.TAO & P.TRIEN 1	1,000	,790
D.TAO & P.TRIEN 2	1,000	,706
D.TAO & P.TRIEN 3	1,000	,665
D.TAO & P.TRIEN 4	1,000	,675
P.THUONG & C.NHAN 1	1,000	,612
P.THUONG & C.NHAN 2	1,000	,548
P.THUONG & C.NHAN 3	1,000	,550
P.THUONG & C.NHAN 4	1,000	,500
RA QUYET DINH 1	1,000	,668
RA QUYET DINH 2	1,000	,690
RA QUYET DINH 3	1,000	,515
RA QUYET DINH 4	1,000	,608
RUI RO DO ST&CT 1	1,000	,632
RUI RO DO ST&CT 2	1,000	,624
RUI RO DO ST&CT 3	1,000	,636
DH KE HOACH 1	1,000	,704
DH KE HOACH 2	1,000	,599
DH KE HOACH 3	1,000	,716
DH KE HOACH 4	1,000	,694
LAM VIEC NHOM 1	1,000	,743
LAM VIEC NHOM 2	1,000	,789
LAM VIEC NHOM 3	1,000	,527
LAM VIEC NHOM 4	1,000	,618
C.BANG CS QT 1	1,000	,749
C.BANG CS QT 2	1,000	,755
C.BANG CS QT 3	1,000	,726
C.BANG CS QT 4	1,000	,637

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,968	36,560	36,560	10,968	36,560	36,560	3,891	12,970	12,970
2	2,166	7,220	43,780	2,166	7,220	43,780	3,827	12,758	25,728
3	1,742	5,805	49,586	1,742	5,805	49,586	3,243	10,812	36,540
4	1,419	4,731	54,316	1,419	4,731	54,316	2,515	8,382	44,922
5	1,219	4,063	58,379	1,219	4,063	58,379	2,101	7,002	51,924
6	1,085	3,618	61,997	1,085	3,618	61,997	2,078	6,926	58,850
7	1,054	3,416	62,456	1,054	3,416	62,456	1,978	6,762	60,229
8	1,004	3,346	65,343	1,004	3,346	65,343	1,948	6,493	65,343
9	,809	2,696	70,872						
10	,768	2,561	73,433						
11	,681	2,270	75,703						
12	,631	2,103	77,806						
13	,599	1,996	79,802						
14	,567	1,889	81,691						
15	,544	1,812	83,503						
16	,542	1,806	85,308						
17	,492	1,640	86,948						
18	,452	1,508	88,456						
19	,431	1,436	89,892						
20	,405	1,352	91,244						
21	,362	1,205	92,449						
22	,349	1,164	93,613						
23	,325	1,085	94,698						
24	,300	1,000	95,698						
25	,285	,950	96,648						
26	,263	,877	97,525						
27	,233	,778	98,303						
28	,209	,697	99,000						
29	,161	,536	99,536						
30	,139	,464	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
GIAO TIEP 1	,501			,465				
GIAO TIEP 2	,437			,534				
GIAO TIEP 4	,526							
D.TAO & P.TRIEN 1	,723							
D.TAO & P.TRIEN 2	,689							
D.TAO & P.TRIEN 3	,648							
D.TAO & P.TRIEN 4	,703							
P.THUONG & C.NHAN 1	,575					,470		
P.THUONG & C.NHAN 2	,661							
P.THUONG & C.NHAN 3	,717							
P.THUONG & C.NHAN 4	,603							
RA QUYET DINH 1	,581							
RA QUYET DINH 2	,564						,503	
RA QUYET DINH 3	,571							
RA QUYET DINH 4	,679							
RUI RO DO ST&CT 1	,569							
RUI RO DO ST&CT 2	,658							
RUI RO DO ST&CT 3	,655							
DH KE HOACH 1	,455	,562						
DH KE HOACH 2	,617							
DH KE HOACH 3	,516							
DH KE HOACH 4	,541				,491			
LAM VIEC NHOM 1	,341		,594					
LAM VIEC NHOM 2	,412		,699					
LAM VIEC NHOM 3	,632							
LAM VIEC NHOM 4	,686							,523
C.BANG CS QT 1	,706							
C.BANG CS QT 2	,717							
C.BANG CS QT 3	,690							
C.BANG CS QT 4	,521	,484						

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 8 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
GIAO TIEP 1					,838			
GIAO TIEP 2					,749			
GIAO TIEP 4					,713			
D.TAO & P.TRIEN 1	,877							
D.TAO & P.TRIEN 2	,862							
D.TAO & P.TRIEN 3	,821							
D.TAO & P.TRIEN 4	,831							
P.THUONG & C.NHAN 1			,691					
P.THUONG & C.NHAN 2			,822					
P.THUONG & C.NHAN 3			,824					
P.THUONG & C.NHAN 4			,692					
RA QUYET DINH 1							,756	
RA QUYET DINH 2							,756	
RA QUYET DINH 3							,704	
RA QUYET DINH 4							,754	
RUI RO DO ST&CT 1								,829
RUI RO DO ST&CT 2								,825
RUI RO DO ST&CT 3								,871
DH KE HOACH 1				,792				
DH KE HOACH 2				,783				
DH KE HOACH 3				,778				
DH KE HOACH 4				,772				
LAM VIEC NHOM 1						,718		
LAM VIEC NHOM 2						,803		
LAM VIEC NHOM 3						,724		
LAM VIEC NHOM 4						,779		
C.BANG CS QT 1		,873						
C.BANG CS QT 2		,880						
C.BANG CS QT 3		,879						
C.BANG CS QT 4		,742						

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 11 iterations.

Phụ lục 5.2: Phân tích nhân tố cho thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,843
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	697,498
	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,824	63,727	63,727	3,824	63,727	63,727
2	,687	11,457	75,185			
3	,673	11,209	86,394			
4	,341	5,690	92,083			
5	,323	5,387	97,470			
6	,152	2,530	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
CAM KET GAN BO 1	,733
CAM KET GAN BO 2	,796
CAM KET GAN BO 3	,696
CAM KET GAN BO 4	,887
CAM KET GAN BO 5	,880
CAM KET GAN BO 6	,779

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Phụ lục 6.2: Phân tích hồi quy bội mô hình nghiên cứu

6.2.1 Phân tích theo Model 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,753(a)	,568	,550	,48084	,568	31,662	8	193	,000

a. Predictors: (Constant), C.BANG CS QT, GIAO TIEP, RUI RO DO ST&CT, DH KE HOACH, LAM VIEC NHOM, D.TAO & P.TRIEN, RA QUYET DINH, P.THUONG & C.NHAN

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,563	8	7,320	31,662	,000(a)
	Residual	44,623	193	,231		
	Total	103,186	201			

a. Predictors: (Constant), C.BANG CS QT, GIAO TIEP, RUI RO DO ST&CT, DH KE HOACH, LAM VIEC NHOM, D.TAO & P.TRIEN, RA QUYET DINH, P.THUONG & C.NHAN

b. Dependent Variable: CAM KET GAN BO

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,319	,254		1,253	,212
	GIAO TIEP	,126	,064	,118	1,959	,052
	D.TAO & P.TRIEN	,141	,061	,165	2,324	,021
	P.THUONG & C.NHAN	,035	,079	,035	,450	,653
	RA QUYET DINH	,020	,072	,020	,279	,781
	RUI RO DO ST&CT	,276	,065	,297	4,280	,000
	DH KE HOACH	,178	,069	,160	2,591	,010
	LAM VIEC NHOM	,061	,073	,053	,843	,400
	C.BANG CS QT	,131	,063	,147	2,072	,040

a. Dependent Variable: CAM KET GAN BO

6.2.2 Phân tích theo Model 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,752(a)	,565	,554	,47854	,565	50,919	5	196	,000

a. Predictors: (Constant), C.BANG CS QT, GIAO TIEP, RUI RO DO ST&CT, DH KE HOACH, D.TAO & P.TRIEN

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,302	5	11,660	50,919	,000(a)
	Residual	44,884	196	,229		
	Total	103,186	201			

a. Predictors: (Constant), C.BANG CS QT, GIAO TIEP, RUI RO DO ST&CT, DH KE HOACH, D.TAO & P.TRIEN

b. Dependent Variable: CAM KET GAN BO

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,413	,231		1,790	,075
	GIAO TIEP	,151	,058	,142	2,616	,010
	D.TAO & P.TRIEN	,154	,058	,180	2,664	,008
	RUI RO DO ST&CT	,300	,058	,323	5,162	,000
	DH KE HOACH	,181	,068	,162	2,659	,008
	C.BANG CS QT	,160	,057	,179	2,826	,005

a. Dependent Variable: CAM KET GAN BO