

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ CAM KẾT GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN. TRƯỜNG HỢP CỦA CÔNG TY HỆ THỐNG THÔNG TIN FPT.

Ths. Trương Hoàng Lâm, TS. Đỗ Thị Thanh Vinh

TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định lượng, để kiểm định mối quan hệ tác động giữa các nhân tố văn hóa Công ty ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên tại Công ty Hệ thống Thông tin FPT. Mô hình lý thuyết được phát triển dựa trên nghiên cứu của Recardo & Jolly (1997) với tám thành phần văn hóa doanh nghiệp gồm: giao tiếp trong công ty, đào tạo & phát triển, phần thưởng & sự công nhận, chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo & cải tiến, làm việc nhóm, định hướng và kế hoạch tương lai, sự công bằng & nhất quán trong các chính sách quản trị, hiệu quả của việc ra quyết định tác động đến mức độ cam kết gắn bó của nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có bảy nhân tố, ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó của nhân viên trong công ty.

Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp, nhân viên, gắn kết, công ty FPT - IS.

ABSTRACT

The study was carried out using quantitative method aiming at verifying the interactive relationship among organizational culture factors which affect the attachment of the staff to FPT Information System Company. The thesis was developed on the model of Recardo & Jolley (1997) with eight elements of organizational culture including company's internal communication; training and developing; awards and recognition; accepting risks resulting from creation and improvement; group work; orientation and plan for future development; fairness and consistency in administrative policies; the efficiency of decision making, which causes impacts on attachment of the staff. Research results indicate that there are seven factors, a positive impact on employee commitment to the company.

Key words: Organizational culture, employee, commitment, FPT Information System Company.

1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực là tài sản đặc biệt, là yếu tố rất quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Trong bối cảnh toàn cầu hoá, bên cạnh sự giao thoa các nguồn lực còn có sự giao lưu giữa các dòng văn hoá đa dạng, ảnh hưởng tới phong cách và thái độ làm việc của nhân sự trong doanh nghiệp. Cạnh tranh bằng công nghệ kỹ thuật trong thời đại thế giới phẳng không còn chiếm địa vị lâu dài, do tính chất khuếch tán nhanh của công nghệ kỹ thuật. Thay vào đó, là vai trò then chốt của văn hoá doanh nghiệp trong cạnh tranh. Bởi lẽ, khác với công nghệ kỹ thuật, văn hoá doanh nghiệp rất khó hoặc không thể bắt chước được toàn bộ, nó sẽ tạo nên sự khác biệt cho doanh nghiệp.

Trong vài thập niên qua, văn hóa doanh nghiệp là một chủ đề quan trọng trong nghiên cứu quản trị kinh doanh, bởi khả năng của nó ảnh hưởng đến các 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. Mặt khác, cũng có ý kiến nhất trí cho rằng văn hóa doanh nghiệp là một triết lý quản trị, cách thức quản lý của các tổ chức để cải thiện hiệu quả thực hiện công việc, cũng như khả năng tác động đến tư tưởng, tình cảm và hoạt động giao tiếp trong tổ chức.

Các nghiên cứu trước đây trong nước và trên thế giới cho thấy văn hóa doanh nghiệp giúp giảm xung đột là chất keo kết dính vô hình các thành viên của doanh nghiệp. Một chuỗi các công trình nghiên cứu của Edgar H. Schein tác giả bắt đầu nghiên cứu về văn hóa của tổ chức vào những năm 70. Những tổ chức mà tác giả nghiên cứu là những công ty có tên tuổi tầm cỡ HP, Motorola, Citibank,... Tác giả đã đóng góp hàng loạt các phạm trù khái niệm, cấu trúc, thang đo, tác động của văn hóa doanh nghiệp đối với người lao động. Trong đề tài nghiên cứu “Chuyển đổi văn hóa tổ chức và quá trình tái cấu trúc kinh doanh”³⁶, tác giả đưa ra được một mô hình văn hóa với cấu trúc gồm bốn thành phần, đồng thời xây dựng được thang đo về giá trị văn hóa. Trong nghiên cứu “Mối quan hệ giữa động lực làm việc, sự hài lòng của nhân viên với văn hóa doanh nghiệp”³⁷ tác giả đưa ra mối quan hệ giữa động cơ thúc đẩy nhân viên, sự hài lòng công việc và văn hóa doanh nghiệp. Đây là những nghiên cứu đầu tiên của Nam Phi để điều tra và xác nhận bản chất của mối quan hệ ba chiều giữa động cơ của nhân viên, sự hài lòng của công việc và văn hóa doanh nghiệp. Hạn chế của đề tài này là mẫu khảo sát nhỏ chỉ 118 mẫu và thực hiện trên một tổ chức duy nhất. Tác giả Jim Collins & Jerry Porras (1993) đưa ra những quan niệm mới về sự nhậy vọt của các công ty hàng đầu trên thế giới, trong đó tác giả có đưa ra khái niệm văn hóa kỷ luật, tiến đến sự thích nghi cao. Tác giả đã chứng minh được văn hóa kỷ luật là một yếu tố vô hình để đưa các công ty từ mới thành lập đến những tập đoàn hàng đầu thế giới.

Đề tài nghiên cứu “Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết trong tổ chức”³⁸ được thực hiện theo mô hình Recardo và Jolly (1997) nhưng chỉ sử dụng bốn nhân tố; giao tiếp, làm việc nhóm, đào tạo & phát triển và phần thưởng & sự công nhận. Kết quả nghiên cứu cho thấy bốn khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đều có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến sự cam kết của nhân viên. Hạn chế của nghiên cứu này là số mẫu khảo sát nhỏ chỉ có 190 khảo sát và thực hiện trên một công ty bán dẫn của Malaysia, nên kết quả chưa mang tính khái quát và đại diện được. Theo tác giả Recardo và Jolly (1997), Meyer & Allen (1991) đã lập luận và kiểm chứng thực tiễn rằng: văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức.

2. Phương pháp nghiên cứu và mô hình lý thuyết

Trong bài viết này trình bày nghiên cứu “Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó của nhân viên”, được thực hiện qua việc điều tra khảo sát 456 nhân viên của Công ty Hệ thống thông tin FPT.

Nghiên cứu này là một báo cáo về kết quả điều tra, khảo sát mối quan hệ tuyến tính giữa văn hóa công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc tại Công ty Hệ thống Thông tin FPT dựa trên cơ sở lý thuyết của Recardo & Jolly (1997). Phương pháp để tiến hành đánh giá các giả thuyết nghiên cứu là nghiên cứu định lượng. Theo mô hình nghiên cứu lý thuyết ban đầu, các nhân tố ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó

³⁶ Alan E. Cooper (1994) tại Henley Management College, Greenlands, Henley on Thames, Oxon, England.

³⁷ Wanda Roos (2005) tại trường đại học University of South Africa

³⁸ Nhóm tác giả Zahariah Mohd Zain, Razanita Ishak, Erlane K Ghani (2009)

của nhân viên đối với công ty gồm: giao tiếp trong công ty, đào tạo và phát triển, phần thưởng và công nhận, chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến, làm việc nhóm, định hướng kế hoạch trong tương lai, công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị và hiệu quả của việc ra quyết định. Từ các định nghĩa và các nghiên cứu liên quan trước đây, đã xây dựng được tổng cộng 32 tham số (biến quan sát) dùng để làm thang đo, đo lường sự cam kết gắn bó đối với các nhân tố nêu trên. Nghiên cứu bao gồm hai bước chính:

2.1. Nghiên cứu sơ bộ:

Được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định tính với kỹ thuật thảo luận nhóm và phỏng vấn thử. Mục đích, dùng để điều chỉnh và bổ sung thang đo các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp, ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên, để thiết lập bảng câu hỏi. Trên cơ sở những thông tin có được sau khi thảo luận với các chuyên gia, các mô hình và nghiên cứu trước đây; nhóm tác giả xây dựng các biến của thang đo và bảng câu hỏi phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Công ty FPT. Bảng câu hỏi đã phát hành thử, lấy ý kiến, phản hồi và được hiệu chỉnh lần cuối, sẵn sàng cho nghiên cứu định lượng. Bảng câu hỏi đã được thiết kế trong phần nghiên cứu sơ bộ, sẽ là cơ sở cho nghiên cứu chính thức.

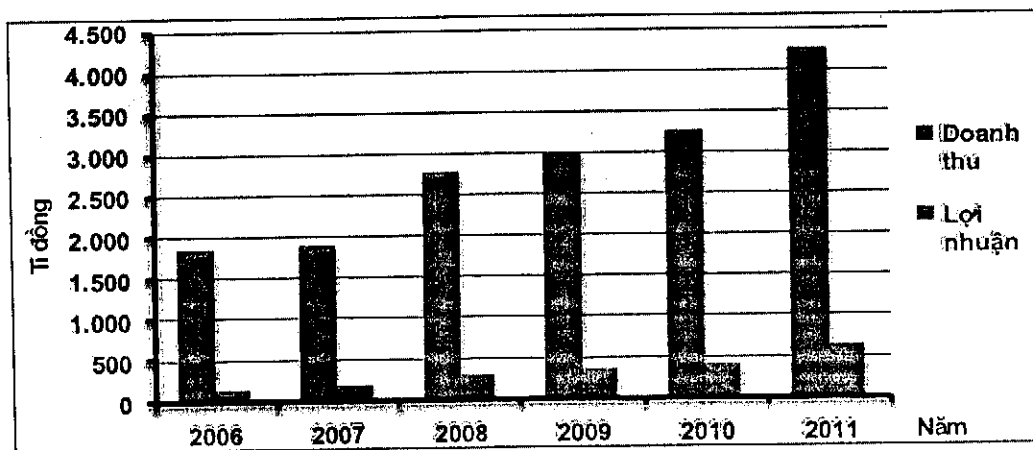
2.2. Nghiên cứu chính thức:

Nghiên cứu chính thức để kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu, được tiến hành theo phương pháp nghiên cứu định lượng.

Xác định các yếu tố văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng, để đo lường giá trị các biến số. Công cụ thu thập thông tin, dữ liệu cần thiết phục vụ cho phân tích định lượng nói trên là bảng câu hỏi, được gửi đến nhân viên của Công ty. Phân tích kết quả thu thập được từ mẫu, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố EFA (Exploratory Factor Analysis). Phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu và cuối cùng là phân tích ANOVA (Analysis Of Variance). Mục đích nghiên cứu này dùng để kiểm định lại mô hình đo lường và xác định các thứ tự ưu tiên, các nhân tố văn hóa doanh nghiệp đối với sự cam kết gắn bó của nhân viên và các giả thuyết trong mô hình

2.3. Thực trạng văn hóa công ty FPT

Công ty Hệ thống thông tin FPT (FPT Information System – FPT IS) là thành viên của tập đoàn FPT, được thành lập ngày 31/12/1994, hiện có 9 công ty thành viên và 1 liên doanh với Nhật Bản. Sứ mệnh của công ty FPT IS là trở thành công ty toàn cầu, dẫn đầu ASEAN về phát triển phần mềm ứng dụng, dịch vụ công nghệ thông tin (CNTT) và tích hợp hệ thống; nâng sản phẩm phần mềm & dịch vụ CNTT Việt Nam lên tầm quốc tế.



Hình 1. Kết quả kinh doanh giai đoạn 2006-2011

Xuất phát từ tầm nhìn của công ty, FPT đã tạo ra một tổ chức để mọi thành viên an tâm về vật chất phát triển toàn diện về tinh thần. Do vậy, FPT là nơi mà được tạo điều kiện một cách tốt nhất để các thành viên được tự do cống hiến hết năng lực của mình. Người lao động được làm việc độc lập và tự chủ ra quyết định. Có một triết lý khá nổi tiếng mà mỗi nhân viên mới gia nhập vào FPT điều biết, là “Chúng tôi sẽ ném các bạn ra giữa biển và tự bạn tìm cách bơi vào bờ”. Điều này đi hỏi nhân viên phải có tinh thần làm việc độc lập cao, tự do quyết định hướng giải quyết công việc của mình. Trong công ty FPT, tất cả nhân viên rất được khuyến khích chỉ ra vấn đề tồn tại trong công việc và phải đưa luôn ra hướng giải quyết.

Mặt khác, các chiến lược lớn của công ty được truyền thông rộng rãi trong toàn bộ nhân viên của FPT – IS, sau đó tất cả nhân viên đều được tự do đóng góp ý kiến qua một diễn đàn. Trong công việc thường ngày, những vấn đề phát sinh được bàn bạc, tham gia, không phân biệt là người mới vào hay người có thâm niên công tác. Ngoài ra, hiện nay có một chương trình đang được thường xuyên tổ chức, lãnh đạo cấp cao phải đăng đàn trả lời những câu hỏi thắc mắc từ chính sách lương, thưởng, nhân sự, thăng tiến, đào tạo,.....

Một khía cạnh văn hóa khác, các nhà lãnh đạo cấp trung thường được bố trí ngồi cùng với nhân viên, mọi vấn đề thường ngày cần tham khảo ý kiến lãnh đạo, nhân viên có thể vào trao đổi ý kiến bất kỳ lúc nào. Nét văn hóa này cũng là yếu tố giúp gia tăng sự cam kết gắn bó của nhân viên trong FPT.

Trong lịch sử hình thành văn hóa, FPT tự hào là một trong số ít công ty có nền văn hoá riêng, đặc sắc và không thể trộn lẫn. Văn hoá FPT hình thành cùng với sự ra đời của công ty. Đó là sự chia sẻ niềm tin và hệ thống giá trị của các thành viên. Văn hoá FPT đã trở thành món ăn tinh thần, chất keo đoàn kết, sân chơi tuyệt vời, nguồn động viên cổ vũ và là niềm tự hào của mỗi người FPT. Các thế hệ FPT nối tiếp nhau đã chấp nhận, trân trọng và cùng nhau vun đắp cho văn hoá FPT ngày càng có cá tính và giàu bản sắc. Những năm gần đây, để phù hợp với sự phát triển đi lên của Công ty, nền văn hoá FPT được xây đắp thêm những giá trị mới với ưu tiên hàng đầu chất lượng. Chất lượng là nhân tố quyết định để FPT cạnh tranh với những công ty công nghệ khổng lồ của thế giới.

Tuy vậy, công ty FPT hiện đang đối mặt với sự lôi kéo nguồn nhân lực từ các đối thủ cạnh tranh nên việc duy trì nguồn nhân lực ổn định, hạn chế tối đa việc rời bỏ tổ chức của đội ngũ nhân viên, đặc biệt là nhân viên giỏi, tài năng là một nhiệm vụ rất quan trọng được đặt lên hàng đầu. Lãnh đạo công ty mong muốn cải thiện văn hóa nhằm tạo ra được một môi trường làm việc giúp người lao động trong công ty cảm thấy an tâm, tự hào và gắn bó lâu dài với công ty.

3. Kết quả nghiên cứu

Độ tin cậy của thang đo được kiểm định thông qua hai công cụ là hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố EFA. Kết quả phân tích Cronbach's alpha ở bảng 1 cho thấy các hệ số nằm trong dải 0,689 đến 0,803 đạt độ tin cậy cho phép (lớn hơn 0,60). Vậy thang đo các khía cạnh văn hóa công ty đủ điều kiện để sử dụng nghiên cứu.

Bảng 1. Hệ số Cronbach's alpha và số lượng biến quan sát

Các nhân tố văn hóa công ty	Số lượng biến quan sát		Cronbach's alpha		Biến bị loại
	Trước	Sau	Trước	Sau	
1. Giao tiếp trong Công ty	4	4	0,800	0,800	
2. Đào tạo và phát triển	4	4	0,730	0,730	
3. Phần thưởng & công nhận	4	4	0,801	0,801	
4. Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến	4	3	0,673	0,691	1
5. Làm việc nhóm	4	4	0,803	0,803	
6. Định hướng về kế hoạch tương lai	4	4	0,713	0,713	
7. Sự công bằng & nhất quán trong các chính sách quản trị	4	4	0,689	0,689	
8. Hiệu quả trong việc ra quyết định	4	4	0,800	0,800	
9. Cam kết gắn bó	6	6	0,877	0,877	

Sau khi tiến hành xong bước phân tích Cronbach's alpha, nhóm tác giả đã kiểm tra mức độ tin cậy của thang đo các khía cạnh văn hóa công ty được đo lường bằng 31 biến quan sát cho tám thành phần của thang đo. Phân tích này giúp kiểm định lại lần nữa các chỉ số đánh giá (biến) trong từng nhân tố, có thực sự đáng tin cậy và có độ liên kết chặt chẽ như chúng đã thể hiện ở phần xác định hệ số Cronbach's alpha hay không? Tiến hành phân tích nhân tố EFA, phương pháp trích rút được sử dụng là phân tích nhân tố chính principal component với phép quay Varimax được thực hiện nhằm nhận diện các nhân tố cho các bước phân tích tiếp theo. Trước khi tiến hành phân tích nhân tố, đã kiểm tra xem việc dùng phương pháp này có phù hợp hay không, thông qua việc tính hệ số KMO and Bartlett's Test. Trị số của KMO trong trường hợp này đạt 0,871 và Sig = 0,00 cho thấy 31 biến này có tương quan với nhau và hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố (bảng 2).

Bảng 2. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4305.903
	df	378
	Sig.	.000

Kết quả ở bảng 3, sau khi loại các biến không phù hợp ở phần phân tích nhân tố, mô hình nghiên cứu còn lại 28 biến, trong thang đo các nhân tố văn hóa công ty và được chia làm tám nhân tố có Eigenevalue > 1 với biến thiên của dữ liệu phân trăm của phương sai là 63.717%. Tổng phương sai trích lớn hơn 50%, vì vậy phân tích EFA là phù hợp.

Bảng 3. Tổng phương sai trích

Com ponent	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	6.953	24.831	24.831	6.953	24.831	24.831	2.642	9.435	9.435
2	2.652	9.473	34.304	2.652	9.473	34.304	2.599	9.282	18.717
3	1.796	6.413	40.718	1.796	6.413	40.718	2.533	9.046	27.763
4	1.688	6.027	46.744	1.688	6.027	46.744	2.506	8.949	36.712
5	1.354	4.835	51.579	1.354	4.835	51.579	2.113	7.547	44.259
6	1.239	4.427	56.006	1.239	4.427	56.006	1.858	6.636	50.895
7	1.145	4.088	60.094	1.145	4.088	60.094	1.807	6.452	57.347
8	1.014	3.623	63.717	1.014	3.623	63.717	1.784	6.370	63.717
9	.841	3.003	66.720						
10	.750	2.679	69.400						
11	.726	2.593	71.993						
12	.645	2.302	74.295						
13	.604	2.156	76.451						
14	.590	2.106	78.558						
15	.564	2.016	80.573						
16	.550	1.964	82.537						
17	.521	1.861	84.398						
18	.496	1.773	86.171						
19	.474	1.693	87.863						

HỘI THẢO KHOA HỌC VỀ QUẢN TRỊ VÀ KINH DOANH (COMB 2012)

20	.454	1.620	89.483						
21	.442	1.578	91.062						
22	.413	1.475	92.537						
23	.399	1.424	93.961						
24	.370	1.322	95.283						
25	.360	1.287	96.571						
26	.345	1.233	97.804						
27	.320	1.143	98.947						
28	.295	1.053	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Trong bảng 4 trình bày kết quả ma trận nhân tố đã xoay. Có 8 nhân tố trong mô hình nghiên cứu được định dạng như sau: Giao tiếp trong công ty gồm 4 biến quan sát (Q1.1, Q1.2, Q1.3, Q1.4); đào tạo và phát triển có 4 biến quan sát (Q2.1, Q2.2, Q2.3, Q2.4); phần thưởng và công nhận gồm 4 biến quan sát (Q3.1, Q3.2, Q3.3, Q3.4); chấp nhận rủi ro bởi do sáng tạo và cải tiến chỉ có 3 biến quan sát (Q4.2, Q4.3, Q4.4); làm việc nhóm gồm 4 biến quan sát (Q5.1, Q5.2, Q5.3, Q5.4); định hướng về kế hoạch tương lai có 2 biến quan sát (Q6.3, Q6.4); sự công bằng & nhất quán trong các chính sách quản trị có 3 biến quan sát (Q7.1, Q7.2, Q7.3); hiệu quả trong việc ra quyết định có 4 biến quan sát (Q8.1, Q8.2, Q8.3, Q8.4). Vì vậy, mô hình với 8 nhân tố là phù hợp.

Bảng 4: Ma trận nhân tố xoay

	Nhân tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q5.2	.773							
Q5.3	.758							
Q5.1	.725							
Q5.4	.690							
Q3.3		.793						
Q3.2		.770						
Q3.1		.759						
Q3.4		.751						
Q1.2			.772					
Q1.3			.750					
Q1.1			.733					

Q1.4			.725				
Q8.3				.767			
Q8.2				.755			
Q8.4				.718			
Q8.1				.683			
Q2.3					.766		
Q2.2					.678		
Q2.4					.663		
Q2.1					.569		
Q4.3						.797	
Q4.2						.745	
Q4.4						.624	
Q6.4							.801
Q6.3							.703
Q7.2							.801
Q7.1							.724
Q7.3							.576

So sánh với mô hình nghiên cứu chính thức ban đầu, tất cả các biến quan sát đều nằm ở những thành phần thang đo nhý ban đầu trong mô hình nghiên cứu. Vì vậy, về mặt nhân tố các thang đo này là phù hợp.

Bước đầu tiên khi phân tích hồi quy tuyến tính là xem xét các mối quan hệ tương quan tuyến tính giữa biến phụ thuộc và từng biến độc lập, cũng như giữa các biến độc lập với nhau. Nếu hệ số tương quan giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập lớn, chứng tỏ giữa chúng có quan hệ với nhau và phân tích hồi quy tuyến tính có thể phù hợp. Mặt khác, nếu giữa các biến độc lập cũng có tương quan lớn với nhau thì đó cũng là dấu hiệu cho biết giữa chúng có thể xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình hồi quy tuyến tính đang xét.

Từ kết quả phân tích trong bảng 5 đã thể hiện các hệ số tương quan Pearson r giữa các biến nghiên cứu. Theo lý thuyết thì hệ số p được xem xét có ý nghĩa trong trường hợp p nhỏ hơn hoặc bằng 0,05. Trong phần mềm SPSS 16 phân biệt mức p nhỏ hơn 0,05 thì được đánh dấu (*) cạnh giá trị thống kê tính được trên mẫu, ở mức ý nghĩa p nhỏ hơn 0,01 thì được phân biệt bằng hai dấu (**). Trong bảng kết quả thì hệ số $p < 0,01$ nên có ý nghĩa tương quan giữa các biến độc lập. Trong các hệ số tương quan đồng biến, tất cả các hệ số đều lớn hơn 0,14 và cũng không có tương quan nào bằng 1, như vậy đã thỏa điều kiện ($-1 \leq r \leq +1$). Kết quả cho thấy hệ số tương quan giữa các biến độc lập đều ở mức thấp, do đó có thể sơ bộ kết luận rằng giữa các biến độc lập không có hiện tượng đa cộng tuyến cao. Vì vậy, giả định về không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong phân

tích hồi quy tiếp theo sẽ được thỏa mãn. Mặt khác, kết quả cho thấy mối tương quan giữa các biến độc lập, các nhân tố văn hóa công ty và biến phụ thuộc – sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

Nhân tố đầu tiên là giao tiếp trong tổ chức có tương quan chặt chẽ với sự cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,494, p < 0,01$); tiếp theo là đào tạo và phát triển có tương quan tích cực với sự cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,470, p < 0,01$); các tương quan tích cực ở mức độ trung bình là phần thưởng và sự công nhận – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,339, p < 0,01$); định hướng kế hoạch tương lai – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,354, p < 0,01$); Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo cải tiến – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,429, p < 0,01$); mối tương quan tích cực lớn nhất giữa làm việc nhóm – cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,570, p < 0,01$); công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,437, p < 0,01$); hiệu quả của việc ra quyết định – Cam kết gắn bó với tổ chức ($r = 0,466, p < 0,01$). Kết quả trên cho thấy biến phụ thuộc có mối quan hệ tương quan tuyến tính với cả tám biến độc lập của mô hình nghiên cứu.

Bảng 5: Ma trận tương quan

	Giao tiếp	Đào tạo & phát triển	Phần thưởng và công nhận	Chấp nhận rủi ro và sáng tạo cải tiến	Làm việc nhóm	Định hướng kế hoạch	Công bằng và nhất quán	Hiệu quả ra quyết định	Cam kết gắn bó
Giao tiếp	1	.254**	.294**	.318**	.348**	.243**	.237**	.464**	.494**
Đào tạo & phát triển	.254**	1	.141**	.331**	.354**	.454**	.439**	.282**	.470**
Phần thưởng và công nhận	.294**	.141**	1	.193**	.238**	.087	.123**	.385**	.339**
Chấp nhận rủi ro và sáng tạo cải tiến	.318**	.331**	.193**	1	.449**	.293**	.286**	.315**	.429**
Làm việc nhóm	.348**	.354**	.238**	.449**	1	.366**	.299**	.414**	.570**
Định hướng kế hoạch	.243**	.454**	.087	.293**	.366**	1	.359**	.206**	.354**
Công bằng và nhất quán	.237**	.439**	.123**	.286**	.299**	.359**	1	.278**	.437**
Hiệu quả ra quyết định	.464**	.282**	.385**	.315**	.414**	.206**	.278**	1	.466**
Cam kết gắn bó	.494**	.470**	.339**	.429**	.570**	.354**	.437**	.466**	1

Các nhân tố sau khi phân tích EFA được tính trung bình cộng của các biến đo lường các nhân tố trong mô hình nhằm mục đích phân tích hồi quy và kiểm định ANOVA. Kiểm định F với mức ý nghĩa sig. = 0,000 cho thấy mô hình hồi quy phù hợp, các biến độc lập của khía cạnh văn hóa doanh nghiệp giải thích được khoảng 52,8% phương sai của biến phụ thuộc.

Bảng 6: Hệ số tóm tắt mô hình

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.732a	.535	.528	.45975

Dựa vào cơ sở lý thuyết và kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson ở trên, ta sẽ đưa tất cả các biến độc lập trong mô hình hồi quy đã điều chỉnh bằng phương pháp đưa vào cùng một lúc (Enter). Kết quả cho ta phương trình hồi quy tuyến tính như sau:

$$Y = 0.213X_1 + 0.177 X_2 + 0.116X_3 + 0.078X_4 + 0.286X_5 + 0.163X_6 + 0.084X_7$$

Trong đó: Y : Cam kết gắn bó của nhân viên với công ty; X₁ : Giao tiếp trong công ty; X₂ : Đào tạo và phát triển; X₃ : Phần thưởng & công nhận; X₄ : Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo cải tiến; X₅ : Làm việc nhóm; X₆ : Công bằng nhất quán trong chính sách quản trị; X₇ : Hiệu quả ra quyết định.

Bảng 7: Các khía cạnh văn hóa công ty tác động đến sự cam kết gắn bó của nhân viên

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.923	.215		-4.292	.000		
Giao tiếp trong công ty	.236	.042	.213	5.582	.000	.719	1.391
Đào tạo & phát triển	.202	.046	.177	4.418	.000	.668	1.496
Phần thưởng & công nhận	.127	.039	.116	3.286	.001	.829	1.207
Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo cải tiến	.083	.041	.078	2.044	.042	.729	1.372
Làm việc nhóm	.330	.046	.286	7.130	.000	.653	1.531
Định hướng kế hoạch tương lai	.011	.038	.011	.276	.782	.717	1.396
Công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị	.175	.041	.161	4.315	.000	.744	1.345
Hiệu quả việc ra quyết định	.095	.045	.084	2.113	.035	.646	1.549

a. Dependent Variable: CAMKET_GANBO

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội, rút ra được kết luận; so với giả thuyết mô hình nghiên cứu H_1 : giao tiếp trong công ty, H_2 : đào tạo và phát triển, H_3 : phần thưởng và công nhận, H_4 : chấp nhận rủi ro bởi do sáng tạo cải tiến, H_5 : làm việc nhóm, H_6 : Sự công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị, H_7 : hiệu quả việc ra quyết định. Tất cả bảy nhân tố này, ảnh hưởng tích cực và liên quan mật thiết lên nhân tố cam kết gắn bó của nhân viên trong công ty. Các nhân tố này phát triển mạnh thì cường độ cam kết sẽ tăng theo, nhưng quan trọng nhất là nhân tố “làm việc nhóm”, nếu yếu tố này được phát triển mạnh mẽ theo chiều hướng tích cực thì mức độ cam kết gắn bó, gia tăng lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức. Ngược lại, đối với giả thuyết H_6 trong 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. Điều này, cũng không đồng nghĩa là nhân tố “định hướng kế hoạch tương lai” không có ảnh hưởng gì đến mức độ cam kết gắn bó của nhân viên với công ty hoặc nhân tố này là không cần thiết, mà chỉ đơn giản là do dữ liệu này chưa đủ kiểm chứng mối tương quan tuyến tính, giữa biến độc lập với biến phụ thuộc, vì thế, nên được xem xét, so sánh trong những nghiên cứu khác với nhiều quan sát hơn.

Mục tiêu tổng thể của nghiên cứu là để điều tra ảnh hưởng, tám khía cạnh văn hóa doanh nghiệp tác động đến cam kết gắn bó của người lao động. Kết quả chỉ ra rằng giao tiếp được nhìn nhận như một yếu tố cực kỳ quan trọng, để cải thiện cam kết của nhân viên. Trong môi trường kinh tế xã hội phát triển đầy cạnh tranh như ngày nay, chuyên môn giỏi, hết mình với công việc chưa đủ, để mang lại cho người lao động thành công. Mỗi người cần phải nỗ lực làm việc, học hỏi thật nhiều trên con đường xây dựng sự nghiệp cho riêng mình. Nhưng cho dù có chất cả núi kiến thức trong bụng, đổ hàng tấn công sức cho công việc mà không có sự trao đổi thông tin với mọi người, không có sự giúp đỡ hay nhất là không có sự tin tưởng của người khác, bạn cũng khó gặt hái được thành công. Vì vậy, giao tiếp trong công ty là bí kíp không thể thiếu trong môi trường làm việc hiện đại.

Tuy nhiên, những phát hiện cũng cho thấy tầm quan trọng của đào tạo & phát triển, bởi lẽ công ty giữ được nhân viên gắn bó lâu dài cũng như tạo được vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển bền vững. Công ty cần tạo điều kiện cho các cán bộ nhân viên được tham gia các khóa đào tạo, nâng cao kỹ năng, trình độ nghiệp vụ, mở rộng tầm nhìn và tri thức nhằm xây dựng một đội ngũ cán bộ, có đủ năng lực chuyên môn cao.

Phần thưởng và công nhận đã được tìm thấy có những đóng góp quan trọng đối với cam kết tổ chức của nhân viên. Điều này cho thấy sự ghi nhận những cống hiến của người lao động, được công ty khen thưởng thỏa đáng là động cơ thúc đẩy, sự kết dính của nhân viên với nơi làm việc. Hơn nữa, các khía cạnh phần thưởng như sự đánh giá công bằng minh bạch, thực hiện các chính sách theo đúng cam kết, lương cao và động viên kịp thời tạo người lao động có cảm giác hưng phấn trong công việc, mang lại hiệu suất tốt, ảnh hưởng đến cam kết tổ chức của người lao động trong nghiên cứu này.

Công ty thực hiện khảo sát là một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực công nghệ, nên yếu tố sáng tạo trong công việc đòi hỏi rất cao, sự sáng tạo thì luôn đi đôi với sự chấp nhận

rủi ro. Vì vậy, người lao động trẻ, luôn khát khao làm việc lâu dài tại các công ty có môi trường làm việc năng động sáng tạo, phát triển hết năng lực cá nhân. Một số khía cạnh khác của văn hóa doanh nghiệp cũng có tác dụng thúc đẩy sự cam kết gắn bó như làm việc với những đồng nghiệp cùng bộ phận, sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban cũng như sự tương trợ chia sẻ nhau trong công việc để đạt mục tiêu chung đặt ra. Bởi vậy, nhân tố làm việc nhóm có ảnh hưởng rất quan trọng trong công ty. Nhân viên trong công ty luôn luôn mong muốn được đối xử một cách công bằng, việc thực thi các chính sách cần phải nhất quán nhằm tạo niềm tin cho các thành viên trong công ty. Lãnh đạo công ty cũng cần biết lắng nghe sự phải hỏi của nhân viên cũng như việc khuyến khích nhân viên tham gia vào việc ra quyết định.

Nghiên cứu này cũng hỗ trợ những phát hiện của Saeed và Hassan (2000), người đã tìm thấy một mối tương quan tích cực mạnh mẽ giữa văn hoá doanh nghiệp và cam kết tổ chức. Phát hiện của đề tài nhấn mạnh người lãnh đạo cần đặt vấn đề văn hóa doanh nghiệp, lên thành tài sản vô hình không thể thay thế được, phải luôn duy trì, phát triển và chuyển đổi theo sự phát triển của doanh nghiệp. Nhằm giữ vững mối quan hệ cam kết gắn bó của người lao động được duy trì ở mức cao.

4. Kết luận

Nghiên cứu này đã khảo sát mối quan hệ tuyến tính giữa văn hóa công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc tại Công ty Hệ thống Thông tin FPT. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có bảy nhân tố, ảnh hưởng tích cực và liên quan mật thiết đến nhân tố cam kết gắn bó của nhân viên trong công ty. Các nhân tố này phát triển mạnh thì cường độ cam kết sẽ gia tăng, đó là: Giao tiếp trong công ty, đào tạo và phát triển, phân thưởng và công nhận, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo cải tiến, làm việc nhóm, công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị, hiệu quả việc ra quyết định. Ngoài ra, nhân tố định hướng kế hoạch trong tương lai chưa phản ánh được sự ảnh hưởng cam kết gắn bó cũng như có sự khác biệt về mức độ cam kết gắn bó của nhân viên theo mức độ thu nhập hàng tháng và thâm niên công tác.

Qua nghiên cứu này, cho thấy các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực, đến sự cam kết gắn bó của nhân viên trong tổ chức. Điều này phù hợp với các nghiên cứu trước đây, của các học giả nổi tiếng trong nước và trên thế giới. Đây cũng là cơ sở giúp cho lãnh đạo công ty hiểu được rằng văn hóa là tài sản không thể thay thế được. Mặt khác, những phát hiện từ đề tài nghiên cứu này góp phần giúp cho các nhà quản trị đưa ra định hướng phát triển, duy trì và đổi mới văn hóa công ty sao cho phù hợp với tổ chức trong từng giai đoạn; nhằm mục đích giữ được nhân viên, đặc biệt những người giỏi; kích thích cho người lao động làm việc say sưa, cống hiến hết năng lực bản thân cho tổ chức. Hơn thế nữa, văn hóa doanh nghiệp còn tạo ra lợi thế cạnh tranh là giá trị vô hình giúp khách hàng đối tác phân biệt các công ty với nhau. Nói một cách khác, đây cũng là yếu tố quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển bền vững của Công ty trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- [1] Trần Kim Dung (2009) "*Quản trị nguồn nhân lực*". TP. Hồ Chí Minh: NXB Thống Kê.
- [2] Jim Collins (2011) "*Từ tốt đến vĩ đại*". TP. Hồ Chí Minh: NXB trẻ
- [3] Jim Collins (2011) "*Xây dựng để trường tồn*". TP. Hồ Chí Minh: NXB trẻ
- [4] Hoàng Trọng – Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) "*Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*". TP. Hồ Chí Minh: NXB Hồng Đức.
- [5] Phan Thăng, Nguyễn Thanh Hội (2007) "*Quản trị học*", TP. Hồ Chí Minh: NXB Thống Kê.
- [6] Dương Quốc Thắng (2010) "*Xây dựng văn hóa doanh nghiệp với triết lý phương đông*", TP. Thái Nguyên: NXB Đại học Thái Nguyên.
- [7] Cẩm nang kinh doanh (2006) "*Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*". TP. Hồ Chí Minh: NXB Tổng hợp.
- [8] Đỗ Thụy Lan Hương (2008) "*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 của thành phố Hồ Chí Minh*"

Tiếng Anh

- [9] Edgar H. Schein (2010) "Organizational culture and leadership", Jossey-bass, USA
- [10] Bartlett, Kenneth R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in healthcare field. Human Resource Development Quarterly, 12, No. 4, 335-352.
- [11] Benkhoff, B. (1997) "A Test of the HRM Model: Good for Employers and Employees", Human Resource Management Journal, 7(4): 44-60.
- [12] Chang, E. (1999) 'Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention', Human Relations, 52(10): 1257-78.
- [13] John P Meyer, Catherine A Smith (2000), "Human resource management practices and organizational commitment: Test of a mediation model". Canadian Journal of Administrative Sciences.
- [14] Legge, K. (1995b), Human Resource Management, Rhetoric's and Realities, Macmillan, Basingstoke.
- [15] McEnrue, M. P & Hechler, P. (1985), The link between promotion system components and organizational commitment. In W. A Hamel (Ed.), Proceeding of the Association Human Resource Management and Organizational Behaviour (pp.10-14).