ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TẠI TỈNH BÀ RỊA – VŨNG TÀU

PGS. TS. Hà Nam Khánh Giao¹ – ThS. Hồ Thị Thu Trang²

TÓM TẮT

Nghiên cứu kiểm định các yếu tố Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại các Công ty Cổ phần trên địa bàn tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu, bằng việc khảo sát 400 nhân viên. Phương pháp phân tích Cronbach's Alpha, phân tích EFA cùng với phân tích hồi quy bội được sử dụng với phương tiện SPSS.

Kết quả cho thấy mức độ ảnh hưởng của các yếu tố- theo tầm quan trọng giảm dần- đến Sự gắn kết nhân viên gồm: Đào tạo và phát triển, Sự trao đổi thông tin; Phần thưởng và công nhận, Làm việc nhóm; Cơ hội thăng tiến. Nghiên cứu đề ra một số kiến nghị cho các nhà quản lý các công ty cổ phần tại tỉnh Bà Rịa- Vũng Tàu nhằm tăng cường sự gắn kết của nhân viên văn phòng.

Từ khóa: văn hóa doanh nghiệp, sự gắn kết, nhân viên văn phòng, Bà Rịa- Vũng Tàu

THE AFFECTS OF ORGANIZATION CULTURE ON THE STAFF'S COMMITMENT IN BA RIA- VUNG TAU PROVINCE

ABSTRACT

The research investigates how the factors of organization culture affect on the commitment of the staff working in the corporation in Ba Ria- Vung Tau province, by interviewing 400 staff. The method of Cronbach's Alpha analysis, EFA analysis and multiple regression analysis were used with the SPSS program.

The result shows that the affects of the factors of organization culture on the staff commitment decreasingly: Training and Development, Information exchange, Reward and Record, Teamwork, Promotion Opportunity. The research also suggests some solutions to the corporate management to enhance the commitment of the staff.

Keywords: organization culture, commitment, staff, Ba Ria- Vung Tau province

1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

1.1. Khái niệm về Văn hóa tổ chức

Văn hóa là một lĩnh vực đặc biệt của đời sống xã hội. Văn hóa là một khái niệm rất rộng lớn liên quan đến mọi mặt của hoạt động đời sống con người. Cho đến nay, người ta thống kê

✓ ¹ Trưởng khoa Đào tạo Sau đại học - Trường Đại học Tài Chính – Marketing
✓ E-mail: khanhgiaohn@yahoo.com
✓ Điện thoại di động: 0903306363
✓ Địa chỉ liên lạc thư từ: A65 khu phố Nam Thông 1, Phú Mỹ Hưng, P. Tân Phú, Q.7, TPHCM

✓ ² Giám đốc Nhân sự và Hành chính, Công ty CP Cảng biển Thị Vải
✓ Địa chỉ liên lạc: Khu Công nghiệp Phú Mỹ 1, Huyện Tân Thành, Tỉnh Bà Rịa- Vũng Tàu
✓ ĐT: 0916688919
✓ Email: Hothithutrang@thivaipor.com.vn

có hơn 400 định nghĩa khác nhau về văn hóa được tiếp cận từ nhiều lĩnh vực nghiên cứu khác nhau. Nhà xã hội học Herskovist cho rằng “văn hóa là lối sống của một tập đoàn người và xã hội là tập thể được tổ chức bởi các cá nhân tuân theo lối sống đó. Nói rõ hơn thì xã hội là tổ chức của con người, những hoạt động của họ là văn hóa” (Lê Thúy Kiều, 2009).

Theo Schein (2009), văn hóa tổ chức là loại quy ước cơ bản do một nhóm người nghĩ ra, phát hiện và xây dựng nên để giải quyết về những vấn đề về sự thích ứng bên ngoài và sự hòa nhập bên trong. Những quy ước này phải được coi là có hiệu lực và chuẩn mực để các thành viên mới của tổ chức thâm nhập và tuân thủ (Lê Thúy Kiều, 2009). Văn hóa tổ chức được xem là qui luật quan sát hành vi trong môi trường tác của con người trong tổ chức, một số khái niệm cho rằng văn hóa tổ chức giữ vị thế trong tổ chức (Nguyễn Thị Lệ Quyên, 2013).

Văn hóa tổ chức cho thấy những đặc điểm cơ bản và triết đề của một tổ chức. Vì vậy, nó có thể trở thành một nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững nếu nền văn hóa có giá trị, hiếm, và không hoàn hảo. Văn hóa tổ chức có thể tạo ra giá trị vì nó có thể đơn giản hóa xử lý thông tin, giảm chi phí giám sát và mặc cả giữa người lao động (Zang & Li, 2013).

1.2. Các thành phần văn hóa tổ chức

Do có nhiều cách tiếp cận và mục đích nghiên cứu khác nhau nên cũng có nhiều quan điểm khác nhau về văn hóa tổ chức. Schein (2009) cho rằng Văn hóa tổ chức bao gồm 3 cấp độ: Cấp độ bên ngoài- những hành vi và cấu trúc hữu hình (Behaviors and Artifacts), Cấp độ sâu hơn- các giá trị đồng hành (Espoused values), Cấp độ sâu nhất- những quan niệm chung (Basic underlying assumption & Deliefs).

Mô hình OCP (Organizational Cultrure Profile) do O'Reilly & ctg (1991) phát triển đo lường sự phù hợp của nhân viên với văn hóa tổ chức bằng 8 thành phần: Sự đổi mới và chấp nhận rủi ro (Innovation and risk taking), Quan tâm đến chi tiết (Attention to detail), Định hướng hiệu quả/kết quả (Orientation toward outcomes or Results), Xung đột và cạnh tranh (Aggressiveness and competitiveness), Sự hỗ trợ (Supportiveness), Nhấn mạnh sự phát triển và phần thưởng (Emphasis on growth and reward), Định hướng hợp tác và đồng đội (Collaborative and team orientation), Sự quyết đoán (decisiveness).

Recardo & Jolly (1997) đã tiếp cận văn hóa tổ chức qua 8 thành phần: Giao tiếp trong tổ chức,- Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và công nhận, Làm việc nhóm, Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Định hướng kế hoạch, Các chính sách quản trị. Lau và Idris (2001) nghiên cứu Văn hóa tổ chức theo 04 thành phần: Sự trao đổi thông tin; Đào tạo và phát triển; Phần thưởng và công nhận, Làm việc nhóm. 04 thành phần văn hóa tổ chức của Lau và Idris (2001) cũng đã được nhiều học giả kiểm định.

1.3. Sự gắn kết với tổ chức:

Theo Mowday & ctg (1979), sự gắn kết với tổ chức là một cá nhân tham gia vào một tổ chức với niềm tin mạnh mẽ, chấp nhận các mục tiêu và các giá trị của tổ chức, sẵn sàng phát huy mọi nỗ lực vì tổ chức và luôn mong muốn duy trì là một thành viên trong tổ chức. Gắn kết với tổ chức đã được xác định là đa chiều trong tự nhiên. Nó phản ánh mức độ của mục tiêu và giá trị tương ứng với các tổ chức, lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, sẵn sàng phải nỗ lực thay mặt cho tổ chức và duy trì các thành viên trong tổ chức.

Các thành phần gắn kết với tổ chức Mowday & ctg (1979) được đo lường qua 3 thành phần: Sự đồng nhất (Identification), Lòng trung thành (Loyalty), Sự dấn thân (Involvement). O'Reilly & Chatman (1986) đo lường sự gắn kết của nhân viên theo 3 yếu tố: Sự phục tùng (Compliance), Sự gắn kết (Indentification), Sự nội hóa (Internalisation). Lý thuyết Mowday &

ctg (1979) được lựa chọn để áp dụng cho nghiên cứu này. Theo đó, mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày trong Hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức

Từ đó, đưa ra các nhóm giả thuyết như sau:

H₁: Sự trao đổi thông tin có quan hệ cùng chiều đến sự gắn kết của nhân viên.

H₂: Đào tạo và phát triển có quan hệ cùng chiều đến sự gắn kết của nhân viên.

H₃: Phần thưởng và sự công nhận có quan hệ cùng chiều đến sự gắn kết của nhân viên.

H₄: Làm việc nhóm có quan hệ cùng chiều đến sự gắn kết của nhân viên.

2. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

2.1. Mô tả dữ liệu nghiên cứu

450 phiếu khảo sát được gửi đi, tổng số phiếu trả lời hợp lệ là 400 phiếu, đạt tỷ lệ 92%. Mẫu khảo sát gồm 216 nam (54%); 184 nữ (46%). Theo độ tuổi: dưới 25 chỉ có 4%, từ 25-34 chiếm 19,8%; từ 35- 44 chiếm 20%; từ 45- 54 chiếm 39,5%; trên 55 chiếm 24,8%; như vậy, số phiếu trả lời tập trung ở độ tuổi 45-55 tuổi trở lên. Về trình độ chuyên môn: 14% Trung cấp, 14,2% Cao đẳng, 71,8% Đại học và trên Đại học. Theo chức danh công việc: 33% là nhân viên; 47% là Chuyên viên/Kỹ sư; Cán bộ quản lý cấp trung chiếm 22%; Cán bộ quản lý cấp cao chiếm 3%. Số nhân viên có thâm niên công tác dưới 1 năm chiếm 14%; từ 1 – dưới 3 năm chiếm 18,8%; từ 3 – dưới 6 năm chiếm 25,3%; từ 6 – dưới 10 năm chiếm 19,3%; trên 10 năm chiếm 22,8%.

2.2. Kết quả đánh giá sơ bộ Cronbach's Alpha:

Bảng 1 cho thấy các hệ số tương quan biến tổng (Item – Total Correlation) của biến quan sát lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach's alpha của thang đo lớn hơn 0.6 (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008), thang đo được chấp nhận.

Bảng 1. Kết quả phân tích Cronbach's alphavà tương quan biến- tổng

Các biến	Cronbach's alpha	Hệ số tương quan biến-tổng nhỏ nhất
Sự trao đổi thông tin	0,863	0,424
Đào tạo và Phát triển	0,806	0,345
Phần thưởng và công nhận	0,845	0,543
Làm việc nhóm	0,822	0,613
Sự gắn kết nhân viên	0,729	0,524

Nguồn: Theo số liệu phân tích của nhóm tác giả

2.3. Kết quả phân tích EFA:

Kết quả phân tích nhân tố lần 2 cho thấy: Hệ số KMO là 0,809% ($>0,5$). Sig = 0,000($<0,05$); tổng phương sai trích là 70,26% ($>50\%$); hệ số tải nhân tố của các biến đều $>0,5$; sự khác biệt về phương sai trích giữa các biến đều lớn hơn 0,3. Qua kết quả phân tích có thể kết luận rằng: Các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp với dữ liệu.

Bảng 2. Kết quả EFA – Thang đo Văn hóa Tổ chức

Ma trận xoay thành phần (Rotated Component Matrix) ^a					
Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
TEAM5	0,879				
TEAM3	0,859				
TEAM1	0,751				
TEAM2	0,686				
TEAM4	0,674				
TRAIN2		0,826			
TRAIN6		0,774			
TRAIN4		0,765			
TRAIN1		0,659			
TRAIN3		0,615			
COMMU2			0,925		
COMMU5			0,922		
COMMU3			0,791		
COMMU1			0,680		

Ma trận xoay thành phần (Rotated Component Matrix)^a					
Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
REWARD4				0,846	
REWARD5				0,820	
REWARD2				0,750	
REWARD1				0,625	
REWARD3					0,919
REWARD6					0,917
TRAIN5					0,745
Cronbach's Alpha	0,869	0,806	0,898	0,845	0,884
Giá trị Eigen	6,650	2,927	2,304	1,642	1,232
% Phương sai	15,833	14,993	14,610	13,164	11,659
Tổng phương sai:	70,260				

Nguồn: Theo số liệu phân tích của nhóm tác giả

Thang đo liên quan đến Sự gắn kết nhân viên gồm 3 biến quan sát, sau khi đạt độ tin cậy kiểm định bằng Cronbach's alpha được đưa vào phân tích EFA. Kết quả kiểm định Bartlett's cho thấy mức ý nghĩa sig = 0.000 < 0.05, chỉ số KMO = 0.681 > 0.5, đủ điều kiện để phân tích nhân tố.

Bảng 3. Kết quả EFA – Thang đo Sự gắn kết nhân viên

Ma trận thành phần (Component Matrix)^a	
Biến quan sát	Nhân tố
	1
COMMIT2	0,822
COMMIT3	0,809
COMMIT1	0,785
Cronbach's Alpha	0,729
Giá trị Eigen	1,945
% Phương sai	64,826
Tổng phương sai	64,826

Nguồn: Theo số liệu phân tích của nhóm tác giả

Từ kết quả kiểm định EFA về Thang đo Văn hóa tổ chức cho thấy có 21 biến đạt yêu cầu và trích thành 5 nhân tố, cụ thể: Nhóm nhân tố 1 đặt tên là “Làm việc nhóm”, Nhóm nhân tố 2 đặt tên là “Đào tạo và Phát triển”, Nhóm nhân tố 3 đặt tên là “Sự trao đổi thông tin”, Nhóm nhân tố 4 đặt tên là “Phần thưởng và công nhận”, Nhóm nhân tố 5 đặt tên là “Cơ hội thăng tiến”, nhóm này có 03 biến quan sát, trong đó có 02 biến từ thành phần giải thưởng và công nhận là REWARD3, REWAR6; 01 biến từ Đào tạo và Phát triển là TRAIN5. Kết quả kiểm định thang đo Sự gắn kết nhân viên vẫn có 03 biến quan sát đạt yêu cầu. Từ đó, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu điều chỉnh như trong hình 2.

Hình 2. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

Các giả thuyết nghiên cứu được điều chỉnh được phát biểu như sau:

- H₁: Sự trao đổi thông tin có quan hệ cùng chiều đến sự gắn kết của nhân viên.
- H₂: Làm việc nhóm có quan hệ cùng chiều đến sự gắn kết của nhân.
- H₃: Đào tạo và phát triển có quan hệ cùng chiều đến sự gắn kết của nhân viên.
- H₄: Phần thưởng và sự công nhận có quan hệ cùng chiều đến sự gắn kết của nhân.
- H₅: Cơ hội thăng tiến có quan hệ cùng chiều đến sự gắn kết của nhân viên.

2.4. Kết quả kiểm định mô hình hồi qui bội (MLR).

Kết quả phân tích tương quan Pearson của các nhân tố đại diện cho thấy: mức ý nghĩa (Sig) giữa các nhân tố là $0,000 < 5\%$, do đó phân tích tương quan Pearson của các nhân tố đại diện đều có ý nghĩa thống kê. Do đó, các nhân tố phù hợp cho kiểm định mô hình bằng hồi quy bội.

Bảng 4. Tóm tắt mô hình Hồi qui

Mô hình (Model)	Hệ số R	R ²	R ² Điều chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng (Std. Error of the Estimate)	Hệ số Durbin- Watson
1	0,719 ^a	0,517	0,510	0,75620	1,932

a. Biến độc lập: (Constant), PROM, TEAM, COMMU, TRAIN, REWARD

b. Biến phụ thuộc: COMMIT

Nguồn: Theo số liệu phân tích của nhóm tác giả

Bảng 4 cho thấy R² hiệu chỉnh bằng 51% cho thấy mô hình đề xuất phù hợp với dữ liệu nghiên cứu, hay nói cách khác có sự ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức đến mức 51%. Thống kê Durbin – Watson là 1,93 (gần bằng 2), chứng tỏ rằng mô hình không có xảy ra sự tự tương quan của các phần dư.

Bảng 5. Hệ số Hồi qui của mô hình hồi qui
Coefficients^a

Mô hình (Model)		Hệ số chưa chuẩn hóa (Unstandardized Coefficients)		Hệ số chuẩn hóa (Standardized Coefficients)	t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê đa cộng tuyến Collinearity Statistics	
		B	Sai số chuẩn (Std. Error)	Hệ số Beta			Hệ số Toleran ce	Nhân tử phóng đại phương sai VIF
1	(Constant)	0,554	0,199		2,783	0,006		
	COMMU	0,197	0,033	0,248	6,037	0,000	0,729	1,372
	TRAIN	0,243	0,040	0,257	6,060	0,000	0,683	1,465
	REWARD	0,183	0,037	0,211	4,948	0,000	0,675	1,482
	TEAM	0,173	0,034	0,211	5,119	0,000	0,721	1,387
	PROM	0,086	0,028	0,122	3,056	0,002	0,770	1,298

a. Biến phụ thuộc: COMMIT

Nguồn: Theo số liệu phân tích của tác giả

Hệ số phóng đại phương sai VIF trong bảng 5 đều có giá trị nhỏ hơn 2 do đó mô hình hồi qui không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa theo phân phối chuẩn, do đó giả định phần dư có phân phối chuẩn không bị vi phạm. Biểu đồ cho thấy phần dư phân tán ngẫu nhiên xung quanh đường trung độ, không tạo nên hình dạng nào. Do đó, giả định phương sai không đổi không bị vi phạm. Như vậy, các kết quả kiểm định cho thấy mô hình hồi qui đề xuất là phù hợp với tổng thể. Các biến độc lập trong mô hình đều có mối quan hệ tuyến tính với sự gắn kết của nhân viên với p-value (sig)<5%. Mô hình hồi qui tuyến tính như sau:

$$\text{Sự gắn kết} = 0,554 + 0,243\text{TRAIN} + 0,197\text{COMMU} + 0,183\text{REWARD} + 0,173\text{TEAM} + 0,086\text{PROM}$$

Đồng thời, kết quả phân tích hồi qui cho thấy hệ số Beta của các biến Đào tạo và Phát triển (TRAIN); Sự trao đổi thông tin trong tổ chức (COMMU); Phần thưởng và công nhận (REWARD); Làm việc nhóm (TEAM); Cơ hội thăng tiến (PROM) lần lượt là 0,243; 0,197; 0,183; 0,173; 0,086. Các hệ số Beta trên tác động đến sự gắn kết nhân viên đều có giá trị dương, do đó các giả thuyết H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ đều được chấp nhận.

Kết quả nghiên cứu cho thấy Đào tạo và Phát triển là nhóm các yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến sự gắn kết của nhân viên ($\beta_{\text{DTPT}} = 0,243$), tiếp đến là Sự trao đổi thông tin trong tổ chức ($\beta_{\text{TDTT}} = 0,197$), Phần thưởng và công nhận ($\beta_{\text{PTCN}} = 0,183$), Làm việc nhóm ($\beta_{\text{LVN}} = 0,173$), và Cơ hội thăng tiến tác động thấp nhất ($\beta_{\text{CHTT}} = 0,086$) đến sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức.

3. KẾT LUẬN- ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1. Kết luận

Nghiên cứu ứng dụng mô hình của Lau & Idris (2001) đo lường yếu tố văn hóa tổ chức; mô hình sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức của Mowday et al (1979). Kết quả cho thấy thang đo văn hóa tổ chức có tác động đến sự gắn kết của nhân viên khối văn phòng làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. Mô hình sau khi điều chỉnh có 05 thành phần sau: Đào tạo và Phát triển, Sự trao đổi thông tin, Phần thưởng và công nhận, Làm việc nhóm, Cơ hội thăng tiến.

Nghiên cứu, một lần nữa, cho thấy văn hóa tổ chức có vai trò ảnh hưởng quan trọng đối với tổ chức. Mỗi tổ chức muốn phát triển bền vững thì phải lấy con người làm trung tâm, bởi con người là nguồn lực để xây dựng và phát triển tổ chức. Vì vậy, cần phải xây dựng văn hóa tổ chức là một chiến lược quan trọng để thu hút và giữ chân nhân viên. Xây dựng và phát triển, phát huy tốt các yếu tố văn hóa tổ chức là điều kiện quan trọng để hình thành và nâng cao sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức.

3.2. Đề xuất giải pháp

Chú trọng đến chính sách Đào tạo và Phát triển

Kết quả cho thấy yếu tố Đào tạo và Phát triển được nhân viên đánh giá khá (mean = 4,77) và có tác động mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức ($\beta_{\text{DTPT}} = 0,243$). Công ty cần có kế hoạch đào tạo cụ thể và định hướng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên trong tương lai. Do đó, công tác đào tạo và phát triển cần tập trung vào các vấn đề sau:

Thứ nhất, Phân tích nhu cầu đào tạo: Xác định tiêu chuẩn từng vị trí chức danh. Đánh giá, phân tích chỉ số hoàn thành công việc, năng suất làm việc,.. xác định các kỹ năng, hành vi, chuyên môn cần thiết để thực hiện hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn chức danh đó.

Thứ hai, Xác định nhu cầu đào tạo: Trên cơ sở phân tích nhu cầu đào tạo, xác định được kỹ năng, chuyên môn của nhân viên so với yêu cầu phù hợp với yêu cầu chức danh. Từ đó xác định nhu cầu đào tạo để hoàn thành công việc hay nhu cầu đào tạo để định hướng phát triển.

Thứ ba, Xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo: Kế hoạch đào tạo được xây dựng trên cơ sở nguồn lực của doanh nghiệp, trên nhu cầu đào tạo đã được xác định. Kế hoạch, chương trình đào tạo phải xác định rõ mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, loại nhóm kỹ năng, chuyên môn cần đào tạo, kinh phí thực hiện phải phù hợp với nguồn lực và ngân sách của doanh nghiệp.

Thứ tư, Lựa chọn phương pháp/loại hình đào tạo: Xác định loại hình đào tạo phù hợp với từng đối tượng, từng yêu cầu chức danh công việc. Có thể đào tạo kèm cặp trực tiếp trong công việc, đào tạo nội bộ bằng cách sử dụng nguồn lực giảng viên từ các bộ phận khác nhau, hoặc cử đi đào tạo tập trung,.. Việc xác định phương pháp/loại hình đào tạo phù hợp ngoài mang lại hiệu quả áp dụng thực tiễn cao còn có thể giảm thiểu tối đa chi phí và nguồn lực.

Thứ năm, Triển khai và giám sát đào tạo: Tiến hành tổ chức đào tạo và theo dõi, giám sát tiến độ đào tạo. Công tác tổ chức, giám sát tốt tăng thêm hiệu quả của đào tạo. Đồng thời giám sát đào tạo có thể phát hiện những sai sót kịp thời để điều chỉnh bổ sung chương trình, nội dung cho phù hợp với đối tượng tham gia đào tạo.

Thứ sáu, Đánh giá hiệu quả sau đào tạo: Nhằm đảm bảo đánh giá mức độ áp dụng chương trình đào tạo vào thực tiễn công việc, định kỳ sau đào tạo tùy vào từng nội dung đào tạo có thể tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua các tiêu chí về khả năng áp dụng các kỹ năng mới, hiệu tính thực tiễn của nội dung đào tạo, về mức độ thành thạo công việc trước và sau đào tạo,..

Tăng cường công tác trao đổi thông tin trong tổ chức

Kết quả cho thấy sự trao đổi thông tin trong công việc vẫn đang ở mức chỉ trên trung bình một ít (mean = 4,656). Để nâng cao hiệu quả của việc trao đổi thông tin, trước tiên cần cung cấp đủ thông tin và các thông tin đó phải được nhân viên trao đổi, hiểu biết để thực hiện tốt thì mức độ hoàn thành công việc sẽ cao hơn, hiệu quả hơn. Như vậy, để nhân viên làm việc hiệu quả hơn, từ đó có nhiều đóng góp nhiều hơn cho tổ chức, cần trung vào các vấn đề sau:

Thứ nhất, trao đổi thông tin giữa cấp trên và nhân viên. Cấp trên thường xuyên trao đổi thông tin với cấp dưới, cung cấp những thông tin được cập nhật trong tổ chức cho nhân viên. Cấp trên cần thông tin thẳng thắn cho nhân viên về mức độ hoàn thành công việc của nhân viên so với tiêu chuẩn chức danh. Qua đó, nhân viên có thể thấy rõ trách nhiệm cũng như điểm mạnh, điểm yếu để trao đổi và hoàn thiện. Mặt khác, cấp trên cũng cần động viên khích lệ và chỉ ra kế hoạch đào tạo hợp lý cho nhân viên đạt hiệu quả cao nhất cho công việc.

Thứ hai, khuyến khích nhân viên cung cấp các thông tin đầy đủ chính xác cho cấp trên để có quyết định kịp thời và giải quyết các vấn đề nhanh chóng.

Thứ ba, Các thông tin giữa các bộ phận thường xuyên được trao đổi và chia sẻ để mọi người có liên quan được sử dụng.

Chính sách động viên và khen thưởng kịp thời

Yếu tố phần thưởng và công nhận kết quả làm việc của nhân viên trong tổ chức hiện chỉ ở mức trung bình (mean = 4,00). Chính sách khen thưởng, động viên kịp thời sẽ tạo động lực và thúc đẩy nhân viên hoàn thành tốt công việc. Đánh giá đúng năng lực làm việc và khen thưởng công bằng thích đáng sẽ giúp nhân viên gắn kết hơn với tổ chức. Vì vậy, cần quan tâm đến các vấn đề sau:

Thứ nhất, chính sách khen thưởng phải được rõ ràng, minh bạch, hợp lý và phải được thông tin cho tất cả nhân viên. Cần thực hiện một số chính sách phúc lợi như: trợ cấp thâm niên công tác, bảo hiểm tai nạn kết hợp sức khỏe con người, hỗ trợ gia đình có kinh tế khó khăn,..

Thứ hai, xây dựng quy trình đánh giá công việc, xét thi đua khen thưởng, quy trình xét công nhận cải tiến sáng kiến. Qua đó, cần quy định rõ trình tự, thời gian, tiêu chuẩn và các hình thức ghi nhận sáng kiến, công nhận thành tích cũng như các hình thức và mức khen thưởng.

Xây dựng tinh thần đồng đội và làm việc nhóm

Yếu tố làm việc nhóm có mean = 4,46, trên trung bình. Để yếu tố này được nâng cao, cần tập trung các nội dung sau:

Thứ nhất, khuyến khích và thực hiện ngay làm việc nhóm tại công ty. Điều này sẽ giúp kiến thức chung được nhiều nhân viên hiểu biết, làm việc hiệu quả hơn. Khi gắn kết thành một đội thì việc gắn kết với công ty sẽ là kết quả trong lâu dài. Việc làm việc nhóm còn giúp các cá nhân trong nhóm học tập, bổ sung nhiều kiến thức chuyên môn nhanh hơn.

Thứ hai, mở rộng việc làm việc nhóm đến sự hợp tác của các phòng, ban, bộ phận. Điều này giúp cho công việc được giải quyết nhanh và hiệu quả hơn. Các thành viên trong tổ chức dễ dàng hòa nhập chung vào giá trị của văn hóa tổ chức, cùng hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

Ngoài ra, công ty cần khuyến khích, tăng cường tinh thần đồng đội và khích lệ tinh thần làm việc nhóm bằng các khóa huấn luyện chuyên đề hoặc tổ chức các chương trình Teambuilding nhằm phổ biến các thông tin giá trị, mục tiêu của tổ chức đến từng nhân viên. Qua chương trình, các thành viên sẽ được trải nghiệm những tình huống thực tế qua đó sẽ hình thành nhận thức mới về chia sẻ và hợp tác giữa các thành viên.

Tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp và đề bạt thăng tiến cho nhân viên

Yếu tố cơ hội thăng tiến có mean = 4,407, trên trung bình. Nhằm tạo điều kiện và khích lệ cho nhân viên, công ty cần có nhiều cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, thông qua việc khuyến khích đưa ra những sáng kiến mới mang lại hiệu quả tốt cho công ty. Cần có sự nhất quán và công bằng trong vấn đề đề bạt, thăng chức bằng cách công ty luôn đưa ra những tiêu chuẩn để xem xét thăng chức cho nhân viên. Qua đó, nhân viên nhận thức rằng cố gắng và nỗ lực sáng tạo của họ được đền bù xứng đáng, từ đó họ sẽ hết lòng cống hiến và sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân vì sự thành công và phát triển của Công ty.

3.3. Những hạn chế của nghiên cứu

Thứ nhất, phương pháp chọn mẫu phi xác suất, nên tính đại diện mẫu chưa cao. Kết quả nghiên cứu chưa thể đại diện cho tất cả các nhân viên văn phòng làm việc cho các loại hình doanh nghiệp khác nhau cũng giữa khu vực hành chính sự nghiệp và khối doanh nghiệp.

Thứ hai, nghiên cứu chỉ mới tiếp cận 05 yếu tố văn hóa tổ chức tác động đến sự gắn kết của nhân viên: Đào tạo và Phát triển, Sự trao đổi thông tin, Phần thưởng và Công nhận, làm việc nhóm, Cơ hội thăng tiến. Trong khi đó thực tế văn hóa tổ chức là một khái niệm rất rộng, do đó còn nhiều yếu tố thành phần khác của văn hóa tổ chức có thể tác động đến sự gắn kết của nhân viên.

Thứ ba, nghiên cứu này chỉ đề cập đến tác động từ văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên, trong thực tế sự gắn kết nhân viên còn chịu tác động bởi nhiều yếu tố khác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Giao, H. N. K. (1996). *Hướng dẫn tóm tắt Chiến lược Công ty*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004a). *Kỹ năng làm việc – Skills for Success (S4S)* (Vol. 2): Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004b). *Kỹ năng làm việc – Skills for Success (S4S)* (Vol. 1). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004c). *Kỹ năng Thương lượng- 7 bước RESPECT*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.

- Giao, H. N. K. (2004d). *Marketing Dịch vụ- Mô hình 5 Khoảng cách Chất lượng Dịch vụ*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004e). *Marketing Dịch vụ- Phục vụ Khách hàng tốt hơn*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004f). *Quan hệ Công chúng- Để người khác gọi ta là PR*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004g). *Quản trị Chiến lược Công ty- Phát huy Tiềm lực Cạnh tranh* (Vol. 2). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004h). *Quản trị Chiến lược Công ty- Phát huy Tiềm lực Cạnh tranh* (Vol. 1). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004i). *Quản trị học- Để Quản lý không còn là quá khó* (Vol. 2). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004j). *Quản trị học- Để Quản lý không còn là quá khó* (Vol. 1). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004k). *Quản trị Marketing- Marketing để Chiến thắng*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K., & An, B. T. T. (2017). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên Công ty cổ phần Thủy sản Sóc Trăng. *Tạp chí Khoa học- Trường Đại học Đồng Tháp*, 24, 36-40. doi:10.31219/osf.io/qdgs
- Giao, H. N. K., & Phong, N. L. D. (2015). Ảnh hưởng của công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên tại trường Đại học Tài chính – Marketing. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính- Marketing*, 29, 30-36. doi:10.31219/osf.io/mgd3r
- Giao, H. N. K., & Phương, V. T. M. (2011). Đo lường sự thỏa mãn công việc của nhân viên sản xuất tại công ty TNHH TM-DV Tân Hiệp Phát. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 6, 15-21. doi:10.31219/osf.io/uwcae
- Giao, H. N. K., & Tài, L. T. T. (2016). Các nhân tố tác động đến gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Trường Đại học Tài chính - Marketing. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, 34, 61-67. doi:10.31219/osf.io/9pm2v
- Giao, H. N. K., & Vinh, N. H. (2015). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo trong công việc của nhân viên Trường Đại học Tài chính - Marketing. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, 31, 80-90. doi:10.31219/osf.io/kzavp
- Kiều, L. T. (2009), *Ảnh hưởng của Văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức*, Luận văn thạc sỹ, Khoa Quản trị kinh doanh, ĐH Kinh tế TP.HCM.
- Lau, H. C., & Idris, M. A. (2001), Research and concepts: The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia. *The TQM Magazine*, 13(1), 51-60.
- Mowday, R. T, et al, (1979). The measures of organisational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 22(8), 90-96.
- O'Relly III, C. A., et al, (1991). People and culture in organization: A profile comparison approach to assessing person, organization fit, *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Relly, Chatman J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Quyên, N. T. L. (2013), *Ảnh hưởng của Văn hóa Tổ chức đến sự hài lòng công việc và gắn kết của Nhân viên: So sánh doanh nghiệp Việt Nam và doanh nghiệp FDI tại TP.HCM*. Luận văn thạc sỹ, Khoa Quản trị kinh doanh, ĐH Kinh tế TP.HCM

- Recardo, R & Jolly. J, (1997), Organizational Culture and Teams. S.A.M, *Advanced Management Journal*, 62 (2), 4-7.
- Shein, E. H., 2009, *The Corporate Survival Guide*, San Francisco: Jossey- Bass.
- Trọng, H., & Ngọc, C. N. M. (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. TP.HCM: NXB Hồng Đức.
- Zhang, X., & Li, B. (2013), Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1), 48-54.