

**Editorial Office and management**

530 Binh Duong Avenu. Hiep Thanh Ward. Thu Dau Mot City, Binh Duong Province

Email: tapchiktktbd@gmail.com

EVERY 3 MONTHS

TABLE OF CONTENTS Page**Economic**

1. **Hoang Thi Thanh Hang, Bui Dieu Anh:** Factors affect the quality service of retail banking: the case of Vietnam commercial banks 1
2. **Phan Dien Vy:** Solutions to improve the banking inspection and supervision in Vietnam 14
3. **Ho Xuan Thuy:** Perceptions of small and medium-sized entities regarding Vietnamese accounting standards and the need of Implementing the international financial reporting Standards for small and medium-sized entities..... 22
4. **Doan Thanh Ha:** Fiscal policy executive in vietnam and policy implications 36
5. **Ton That Vien:** Analyzing factors effecting satisfaction of customers about broadband internet in Ho Chi Minh city..... 42
6. **Nguyen Minh Ha, Ngo Thanh Trung, Vu Huu Thanh, Le Van Huong:** Investment environment affecting the investment decision now in Gia Lai province..... 55
7. **Khong Van Thang:** Cooperative development agriculture in Bac Ninh province - reality and solutions..... 79
8. **Ha Nam Khanh Giao, Bui Nhat Vuong:** The affects of corporation culture on the staff's commitment in CMC Telecom HCMC..... 87
9. **Vo Thanh Khoi:** The factors affecting to the workers' decision to choose Giao Long industrial zone to work..... 102
10. **Nguyen Hoang Phuong:** Tourism ho chi minh city integration period wto - Objectives and solutionsabstract 111
11. **Vo Thai Hiep:** Analysis of major factors affecting the decision to expand coconut model's cocoa farmers xen Ben Tre province 115

Research – Exchange

12. **Hoang Xuan Son, Ho Thi Thanh Truc:** Economy of foreign-invested period of accelerated industrialization, modernization in Vietnam – awareness and practices..... 129
13. **Tran Ngoc Hung, Le Thanh Dat, Le Van Thuong, Nguyen Tran Ai Nhung, Truong Thi Huong, Lu Thi Thu Thao:** A study on capable of antagonism of trichoderma against phytophthora sp. that cause quick death disease on black pepper..... 136

Editor - in - chief

Assoc.Prof.Dr. Nguyen Thanh

**Deputy Editor - in – chief**

Dr. Tran Thanh Vu

Editorial board**Director:**

Dr. Lê Bích Phương

President:

MBA. Bui Vu Tung Chan

Member

Prof.Dr. Nguyen Van Thanh
 Prof.Dr. Hoang Van Chau
 Prof.Dr. Ho Duc Hung
 Prof.Dr. Hoang Thi Chinh
 Assoc.Prof.Dr. Do Linh Hiep
 Assoc.Prof.Dr. Nguyen Quoc Te
 Assoc.Prof.Dr. Pham Van Duoc
 Assoc.Prof.Dr. Phuong Ngoc Thach
 Assoc.Prof.Dr. Vo Van Nhi
 Assoc.Prof.Dr. Phuoc Minh Hiep
 Assoc.Prof.Dr. Phung Minh Man
 Assoc.Prof.Dr. Pham Minh Tien
 Dr. Le Thi Thanh Ha
 MS. Truong Thi Ngoc Suong
 Dr. Nguyen Huu Than
 Dr. Nguyen Tuong Dung
 MBA. Le Thi Bích Thủy

**Managing Editor**

MBA. Ha Kien Tan



Publishing licence

No: 36/GP-BTTTT

Date 05/02/2013

In number: 3000 copies



Printing at: Lien Tuong printing,
 District 6, HCM city

ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ VHDN ĐẾN SỰ GẮN BÓ VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN CMCTELECOM TẠI TPHCM

Hà Nam Khánh Giao*, Bùi Nhất Vương**

TÓM TẮT

Nghiên cứu kiểm định các yếu tố Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên Công ty Cổ phần CMC Telecom tại TPHCM, bằng việc khảo sát 199 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: Sự sáng tạo trong công việc, Làm việc nhóm, Đào tạo và phát triển, Phân thưởng và sự công nhận, Giao tiếp trong tổ chức. Nghiên cứu đề ra một số hàm ý quản trị đến các nhà quản lý Công ty Cổ phần CMC Telecom tại TPHCM nhằm tăng cường sự gắn bó của nhân viên.

Từ khóa: *văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó của nhân viên, sự sáng tạo trong công việc, làm việc nhóm, đào tạo và phát triển, phân thưởng và sự công nhận, giao tiếp trong tổ chức*

THE AFFECTS OF CORPORATION CULTURE ON THE STAFF'S COMMITMENT IN CMC TELECOM HCMC

ABSTRACT

The research investigates how the factors of corporation culture affect on the the staff commitment at CMC Telecom HCMC, by interviewing 199 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 corporation culture on the stall commitment decreasingly: Innovativeness, Teamwork, Training and Development, Reward and Record, Organization Communication. The research also suggests some solutions to the corporate management to enhance the commitment of the staff.

Keywords: *organization culture, staff commitment, Innovativeness, Teamwork, Training and Development, Reward and Record, Organization Communication.*

* PGS.TS. Trường Đại học Tài chính – Marketing. E-mail: khanhgiaohn@yahoo.com. Điện thoại di động: 0903306363

** GV. Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Bình Dương. Email: nhatvuongal@gmail.com. ĐT: 0934587880

1. TỔNG QUAN

Trong vài thập niên qua, văn hóa doanh nghiệp (VHDN) là một chủ đề quan trọng trong nghiên cứu quản trị kinh doanh, bởi nó ảnh hưởng đến các khía cạnh tổ chức và cá nhân như: sự gắn bó, lòng trung thành và sự thỏa mãn của nhân viên trong công việc. VHDN được coi là một triết lý quản trị, cách thức quản trị 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.

Sau một thời gian phát triển, nhằm để thích ứng kịp thời với những thay đổi của môi trường kinh doanh, Công ty Cổ phần CMC Telecom đã và đang tiến hành tái cấu trúc toàn diện. Quá trình tái cơ cấu tổ chức, sự thay đổi của bộ máy hoạt động, cách thức làm việc, VHDN, đã dẫn đến sự thay đổi đáng kể về mặt nhân sự. Trong năm 2013 và năm 2014, tỷ lệ nhân viên thôi việc 15,44%, và việc tuyển dụng bổ sung một số lượng lớn nhân viên làm cho CMC Telecom tốn nhiều chi phí, thời gian, công sức đào tạo, tuyển dụng. Việc nghiên cứu VHDN CMC Telecom, để từ đó xác định ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên là rất cần thiết.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. *Khái niệm về VHDN*

Có nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa, mỗi định nghĩa phản ánh một cách nhìn nhận và đánh giá khác nhau. Theo UNESCO: *“Văn hóa là tổng thể những nét riêng biệt tinh thần và vật chất, trí tuệ và cảm xúc, quyết định tính cách của một xã hội hay của một nhóm người trong xã hội”*.

Một vài định nghĩa về VHDN: VHDN là những biểu tượng, ngôn ngữ, hệ tư

tưởng, lễ nghi, và huyền thoại (Pettegrew, 1979); VHDN là một sản phẩm nào đó, là lịch sử, là những thứ dựa trên biểu tượng, là những đúc kết trừu tượng từ hành vi và những sản phẩm của hành vi (Kroeber & Kluckhohn, 1953).

Schein (2004) định nghĩa: *“Văn hoá là một khuôn mẫu những quan niệm cơ bản – được phát minh, được khám phá hoặc được phát triển bởi một nhóm người nhất định nào đó khi học được cách đối phó với những vấn đề thích nghi với bên ngoài và hội nhập với bên trong - vận hành đủ tốt để được coi như là có hiệu lực và do đó được sử dụng để giảng dạy cho nhân viên mới cách nhận thức, cách suy nghĩ, và cách cảm nghĩ một cách đúng đắn khi đối phó với những vấn đề đó”*.

VHDN là chìa khóa cho một doanh nghiệp vượt trội và chức năng của lãnh đạo là tạo ra và quản lý văn hóa. Các nhà lãnh đạo và nghiên cứu có kinh nghiệm trong lĩnh vực chiến lược và phát triển doanh nghiệp đều đề nghị rằng việc kiểm tra các vấn đề văn hóa tại cấp độ doanh nghiệp là hoàn toàn cần thiết (Schein, 2004).

Thang đo VHDN

Đề tài VHDN dành được sự quan tâm của các nhà quản trị nhân sự, đặc biệt trong ba thập niên trở lại đây. Đã có rất nhiều nghiên cứu được thực hiện về lĩnh vực này và cũng có nhiều mô hình VHDN được đưa ra (bảng 1).

Nhóm tác giả chọn mô hình của Lau and Idris (2001) làm nền tảng để thực hiện nghiên cứu tại công ty CP CMC Telecom, vì đã được kiểm chứng có sự tác động đáng kể lên hành vi và thái độ của nhân viên, đặc biệt tại nhiều quốc gia Châu Á.

Bảng 1: Tổng hợp các thành phần VHDN

Tác giả nghiên cứu	Các thành phần của VHDN
Wallach (1983)	Văn hóa đổi mới Văn hóa hỗ trợ Văn hóa hành chính
O'Reilly và cộng sự (1991)	Đổi mới và chấp nhận rủi ro Quan tâm đến chi tiết Định hướng hiệu quả/kết quả Định hướng hợp tác và đồng đội Xung đột và cạnh tranh Sự hỗ trợ. Nhấn mạnh sự phát triển và phần thưởng Tính kiên quyết
Harrison (1992)	Quyền lực Vai trò Nhiệm vụ Hỗ trợ
Denison và Mishra (1995)	Sự tham chính Tính nhất quán Khả năng thích nghi Sứ mệnh
Ricardo và Jolly (1997)	Giao tiếp trong tổ chức Đào tạo và phát triển Phần thưởng và sự công nhận Ra quyết định Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến Định hướng kế hoạch Làm việc nhóm Các chính sách quản trị
Lau and Idris (2001)	Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận Đào tạo và phát triển Giao tiếp trong tổ chức Làm việc nhóm
Delobbe và cộng sự (2002)	Sự công nhận - hỗ trợ Đoàn kết - tinh thần đội nhóm Cải tiến - hiệu quả làm việc Nguyên tắc, luật lệ Học hỏi liên tục
Martins và cộng sự (2002)	Chiến lược Đạt đến mục tiêu Quan hệ tin cậy Khuyến khích đổi mới Môi trường làm việc Hướng đến khách hàng Hỗ trợ trong cách thức quản lý

Sarros và cộng sự (2003)	Năng lực cạnh tranh Trách nhiệm xã hội Hỗ trợ Đổi mới Định hướng vào kết quả Sự ổn định Nhấn mạnh vào phần thưởng
--------------------------	---

Nguồn: Tóm tắt của nhóm tác giả

2.2. Khái niệm về sự gắn bó với tổ chức

Sự gắn bó là ý định gắn bó lâu dài với tổ chức, do đó tổ chức thường cố gắng thúc đẩy cam kết trong nhân viên của họ cao lên để đạt được sự ổn định và giảm chi

phí. Những nhân viên cam kết gắn bó với tổ chức cao sẽ làm việc chăm chỉ hơn và nỗ lực hết mình để đạt được mục tiêu của tổ chức. Đã có nhiều nghiên cứu về sự gắn bó với tổ chức (bảng 2).

Bảng 2: Tổng kết về sự gắn bó của nhân viên với tổ chức

Tác giả	Nội dung
Kanter (1968)	Gắn bó với tổ chức như sự tự nguyện của người lao động để cống hiến năng lượng và sự trung thành với một tổ chức.
Porter và cộng sự (1974)	Sự gắn bó với tổ chức của nhân viên được mô tả bằng ý định duy trì trong tổ chức, sự đồng thuận với các giá trị và mục tiêu của tổ chức.
Steers (1977)	Sự gắn bó tổ chức cho thấy “mong muốn thực hiện nỗ lực lớn vì lợi ích của tổ chức” và “mong muốn duy trì một môi quan hệ tốt và là thành viên chặt chẽ của tổ chức”.
Mowday, Steers, & Porter (1979)	Sự gắn bó tổ chức là sức mạnh của sự đồng nhất của cá nhân với tổ chức và sự tham gia tích cực trong tổ chức; những nhân viên có sự gắn bó với tổ chức ở mức độ cao sẽ hài lòng hơn với công việc của họ, sẽ rất ít khi rời bỏ công việc và gắn bó với tổ chức hơn.
Bateman (1984)	Gắn bó với tổ chức là mối quan hệ đa chiều trong tự nhiên, liên quan đến lòng trung thành của nhân viên cho tổ chức, sẵn sàng nỗ lực cho tổ chức, mức độ mục tiêu và giá trị hợp thức với tổ chức, và mong muốn duy trì với tổ chức.
O’Reilly & Chatman (1986)	Sự gắn bó tổ chức là lời hứa của cá nhân với tổ chức bao gồm ý thức về gắn bó với công việc, lòng trung thành và niềm tin về các giá trị của tổ chức.
Luthans (1995)	Sự gắn bó với tổ chức thường được định nghĩa: Một mong muốn mạnh mẽ vẫn là một thành viên của tổ chức đó. Sẵn sàng để phát huy tất cả năng lực của bản thân để đại diện cho tổ chức và có một niềm tin nhất định và chấp nhận mọi mục tiêu và giá trị của tổ chức.
Northcraft & Neale (1996)	Sự gắn bó là biểu hiện của cá nhân với tổ chức thể hiện lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức.

Kalleberg và cộng sự (1996)	Gắn bó với tổ chức được định nghĩa như là sự sẵn lòng dành hết nỗ lực cho tổ chức, sự gắn bó chặt chẽ với tổ chức và tìm kiếm để duy trì mối quan hệ với tổ chức.
Hellriegel và cộng sự (2001)	Cam kết gắn bó với tổ chức là những đóng góp tích cực của nhân viên để hoàn thành mục tiêu của tổ chức.
Ilies&Judge (2003)	Sự gắn bó được định nghĩa như là sự sẵn sàng nỗ lực hết mình vì sự phát triển của tổ chức, đồng nhất mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của chính mình.
Berg, Kallebert & Appelbaum (2003)	Sự gắn bó với tổ chức là sự quyết tâm của một cá nhân tham gia tích cực trong một tổ chức cụ thể.

Nguồn: tóm tắt của nhóm tác giả

Như vậy, Sự gắn bó với tổ chức là trạng thái tâm lý thể hiện sự gắn kết của một cá nhân với một tổ chức, với nghề nghiệp. Những cá nhân có mức độ gắn bó với tổ chức cao sẽ hài lòng với công việc của họ, sẽ rất ít rời bỏ và

gắn bó với tổ chức khác.

2.3. Các thành phần của sự gắn bó của nhân viên với tổ chức

Đã có nhiều công trình nghiên cứu về sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (bảng 3).

Bảng 3: Các quan điểm đo lường ý thức gắn bó đối với tổ chức

Tác giả	Thang đo
Mowday, Porter&Steer (1979)	Sự đồng thuận (Identification): mục tiêu cá nhân trùng với mục tiêu tổ chức, có niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận mục tiêu và giá trị của tổ chức. Lòng trung thành (Loyalty): mong muốn một cách mạnh mẽ duy trì vai trò thành viên của tổ chức. Sự lôi cuốn (Involvement): bị lôi cuốn vào các hoạt động của tổ chức và luôn cố gắng tự nguyện vì tổ chức
Angle&Perry (1981)	Gắn bó giá trị (Value commitment) Sự gắn bó để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức. Gắn bó duy trì (Commitment to stay) Sự cam kết để duy trì vai trò thành viên của họ trong tổ chức.
O'reilly & Chatman (1986)	Sự tuân thủ (Compliance): sự lôi cuốn vì những phần thưởng đặc biệt Sự đồng thuận(Identification): sự gắn bó vì mong muốn hội nhập với tổ chức. Sự tiếp thu (Internalisation): sự lôi cuốn do có sự phù hợp, sự tương đồng giữa giá trị của cá nhân với giá trị của tổ chức.
Penley& Gould (1988)	Đạo đức (Moral) Sự chấp nhận và đồng thuận với mục tiêu của tổ chức. Tính toán (Calculative) Sự đồng thuận với tổ chức vì nhân viên cảm thấy hài lòng với sự kích lệ vật chất khi có những đóng góp cho tổ chức. Thờ ơ (Alienative) Nhân viên ở lại tổ chức chỉ vì áp lực của môi trường, dù họ nhận thấy những gì họ nhận được không còn tương xứng với công sức.
Meyer & Allen (1991)	Gắn bó tình cảm (Affective Commitment) Tình cảm gắn bó, đồng thuận và bị lôi cuốn vào trong tổ chức. Gắn bó bắt buộc (Continuance Commitment) gắn bó do người nhân viên nhận thấy chi phí phải trả cao (chi phí cơ hội) khi phải rời bỏ tổ chức. Gắn bó quy chuẩn (Normative Commitment) Cảm giác có nghĩa vụ tiếp tục công việc.

<p>Mayer & Schoorman (1992)</p>	<p>Giá trị (Value) Niềm tin và sự chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức và sự sẵn sàng nỗ lực cho tổ chức. Sự duy trì (continuance) Mong muốn duy trì vai trò thành viên của tổ chức.</p>
<p>Jaros và cộng sự (1993)</p>	<p>Yêu mến (Affective) mức độ mà một cá nhân gắn bó về mặt tâm lý với tổ chức thông qua những cảm giác như lòng trung thành, cảm thấy yêu mến tổ chức, nhiệt tình vì tổ chức, hài lòng và cảm thấy mình thuộc về tổ chức. Sự duy trì (Continuance) mức độ mà cá nhân cảm thấy phải gắn bó với tổ chức bởi vì họ phải mất mát quá nhiều thứ nếu rời bỏ tổ chức. Đạo đức (Moral) Mức độ mà cá nhân gắn bó về mặt tâm lý với tổ chức thông qua việc tiếp thu mục tiêu, giá trị và sứ mạng của tổ chức.</p>

Định nghĩa của Meyer và Allen (1991) được chấp nhận và sử dụng nhiều nhất trong các nghiên cứu hiện nay, có ba dạng gắn bó “tình cảm”, “bắt buộc” và “quy chuẩn”, nghiên cứu này chỉ chọn thành phần gắn bó tình cảm làm biến phụ thuộc.

2.4. Liên hệ giữa VHDN và sự gắn bó nhân viên

Nhiều nhà nghiên cứu đã điều tra mối quan hệ giữa VHDN và sự gắn bó tổ chức (Boon, Safa & Arumugam, 2006). Nghiên cứu của Khan và cộng sự (2011) khám phá rằng các công ty có văn hóa trong công việc có lực lượng nhân sự gắn bó hơn. Theo Meyer và Allen (1991), VHDN như là một tiền đề của sự gắn bó tổ chức.

VHDN tác động trực tiếp và gián tiếp đến sự gắn bó tổ chức thông qua các giá trị và niềm tin của các chính sách tổ chức (Manetje & Martins, 2009). Sự ảnh hưởng này xuất hiện khi các thành viên tổ chức tìm thấy giá trị và niềm tin của tổ chức tương đồng với giá trị và niềm tin của cá nhân (Meyer & Allen, 1997). Sự phù hợp giữa VHDN và nhân viên sẽ làm tăng sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức (Meijen, 2007; Yuen và cộng sự, 2014). Mối liên hệ về mặt lý thuyết giữa VHDN và sự gắn bó tổ chức được cho thấy rằng sự gắn bó

Nguồn: tóm tắt của nhóm tác giả
tổ chức là kết quả của VHDN (Manetje & Martins, 2009).

2.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nghiên cứu này lựa chọn mô hình dựa trên cơ sở VHDN của Lau and Idris (2001) với bốn thành phần: Giao tiếp trong tổ chức; Phần thưởng và sự công nhận, Đào tạo và sự phát triển, Làm việc nhóm. Kết quả nghiên cứu định tính đề xuất thêm hai thang đo VHDN: “Sự sáng tạo trong công việc” và “Sự trao quyền” vào mô hình nghiên cứu tại công ty CP CMC Telecom TPHCM (hình 1).

H₁: Giao tiếp trong tổ chức có quan hệ cùng chiều với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

H₂: Làm việc nhóm có quan hệ cùng chiều với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

H₃: Đào tạo và phát triển có quan hệ cùng chiều với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

H₄: Phần thưởng và sự công nhận có quan hệ cùng chiều với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

H₅: Sự sáng tạo trong công việc có quan hệ cùng chiều với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

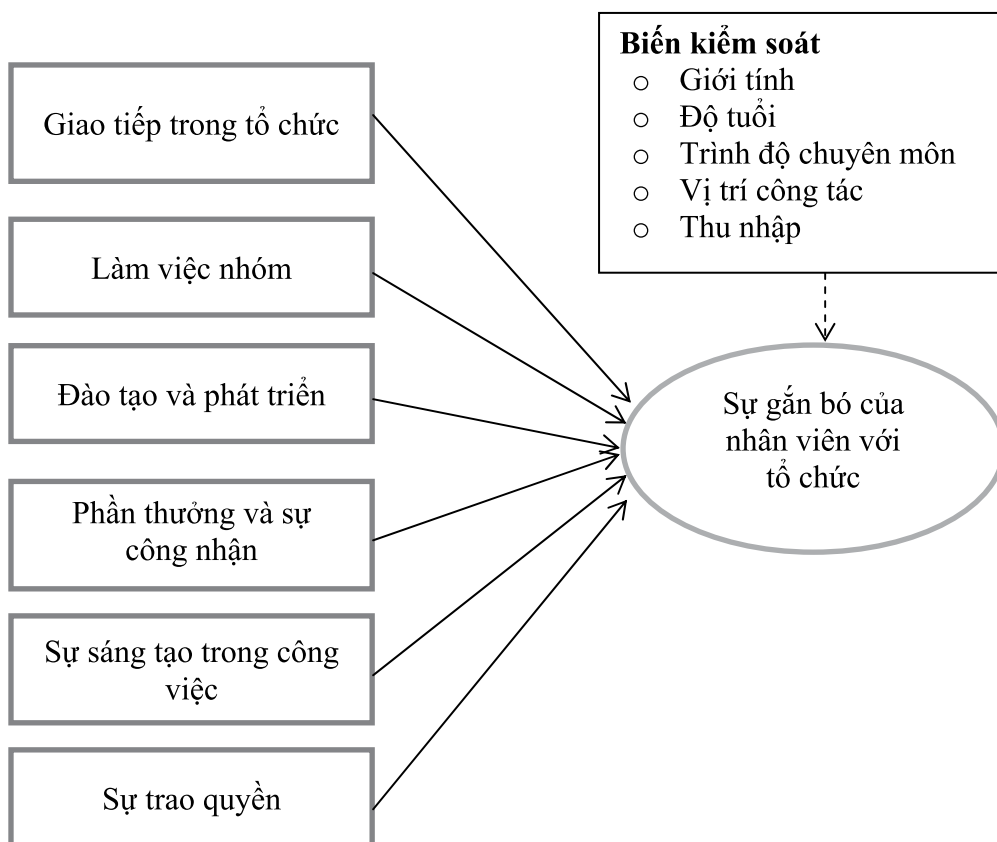
H₆: Sự trao quyền có quan hệ cùng chiều với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Mô tả dữ liệu

Số bảng khảo sát được gửi đi là 367 bảng, đối tượng là nhân viên công ty CMC Telecom tại TPHCM, thu về được 230 bảng, sau khi loại bỏ các phiếu trả lời không đạt yêu cầu, còn lại là 199 bảng, đạt tỷ lệ 86.52%. Kết quả khảo sát nữ chiếm 39.2%, nam 60.8%; độ tuổi 26-35 tuổi chiếm 47.7%, từ 18-25 chiếm 31.7%, 36-45 chiếm 14.6%, trên 45 chiếm 6.0%;

trình độ sau đại học chiếm 8.0% (16 người); trình độ đại học chiếm 43.2%, cao đẳng 31.2%, trung cấp trở xuống 17.6% (35 người); số nhân viên có mức thu nhập hàng tháng từ 5 đến 10 triệu đồng chiếm 56.3%, trên 10 -15 triệu đồng 16.6% dưới 5 triệu đồng 14.6%, trên 15 triệu đồng 12.6%; những người làm việc từ 1-2 năm chiếm 30.7% dưới 1 năm, 28.6%, từ 5-7 năm 22.6%, từ 2-5 năm 18.1%, nhân viên chiếm 87.4%, quản lý, 12.6%.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: nhóm tác giả đề xuất

3.2. Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha

Sau khi phân tích Cronbach's alpha lần 1, các biến bị loại: COMMUNI3, TEAM6, TRAIN2, TRAIN6, REWARD3, INNOV3, INNOV5 do có tương quan

với biến tổng nhỏ hơn 0.3. Kết quả kiểm định lần 2, các thang đo trên đều có hệ số Cronbach Alpha khá cao (>0,6), hệ số tương quan biến- tổng lớn hơn 0,3 (bảng 1), do đó, được sử dụng cho phân tích EFA tiếp theo.

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

Biến	Số biến quan sát	Cronbach's alpha	Hệ số tương quan biến- tổng nhỏ nhất
Giao tiếp trong tổ chức	4	0,816	0,521
Đào tạo và Phát triển	4	0,894	0,711
Phần thưởng và công nhận	4	0,748	0,619
Làm việc nhóm	5	0,758	0,309
Sự sáng tạo trong công việc	4	0,850	0,747
Sự gắn bó nhân viên	5	0,843	0,843

Nguồn: Theo số liệu phân tích của nhóm tác giả

3.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Kiểm định Bartlett's trong phân tích nhân tố cho thấy sig = 0.000; hệ số KMO là 0.767 (giữa 0.5 và 1), các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp.

Bảng 2: Kết quả EFATHang đo các thành phần VHDN

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
COMMUN2	.861					
COMMUN1	.771					
COMMUN4	.743					
TEAM5	.717					
COMMUN5	.671					
TRAIN5		.906				
TRAIN1		.846				
TRAIN3		.827				
TRAIN4		.808				
INNOV2			.904			
INNOV1			.831			
INNOV4			.811			
INNOV6			.713			
TEAM4				.822		
TEAM2				.811		
TEAM1				.724		
TEAM3				.689		
REWARD2					.853	
REWARD4					.749	
REWARD5					.643	
REWARD1					.603	
EMPOWER3						.753
EMPOWER2						.742
EMPOWER1						.709
EMPOWER4						.680

Eigenvalue	5.827	3.931	2.576	1.907	1.748	1.441
Phương sai trích (%)	23.309	15.723	10.306	7.626	6.992	5.763
Phương sai trích tích lũy (%)	23.309	39.032	49.338	56.964	63.956	69.719

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Kết quả phân tích EFA, với phương pháp trích nhân tố principal component và phép quay Varimax, trích được 6 nhân tố từ 25 biến quan sát và phương sai trích tích lũy 69.719% (đạt yêu cầu >50%).

Phân tích nhân tố thang đo sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, kiểm định Barlett có sig = 0.000, KMO = 0.748 (giữa 0.5 và 1), các biến qua sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp.

Bảng 3: Kết quả EFA thang đo sự gắn bó của nhân viên với tổ chức

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
COMMIT5	.847
COMMIT2	.836
COMMIT1	.790
COMMIT3	.755
COMMIT4	.691
Eigenvalue	3.086
Phương sai trích (%)	61.730
Phương sai trích tích lũy (%)	61.730

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Phân tích EFA với phương pháp trích nhân tố principal component, phép quay Varimax, trích được một nhân tố với 5 biến quan sát và phương sai trích tích lũy được là 61.730% (>50%), đạt yêu cầu.

Ma trận tương quan ở bảng 4.15 trình bày các hệ số tương quan Pearson (r) giữa các biến nghiên cứu và mức ý nghĩa của từng hệ số đó. Mức ý nghĩa của các hệ số rất nhỏ (sig= 0 < 0.05) nên các hệ số tương quan có ý nghĩa thống kê.

3.4. Phân tích tương quan

Bảng 4: Tương quan giữa các yếu tố VHDN và sự gắn bó của nhân viên với tổ chức

		COMMUN	TRAIN	INNOV	TEAM	REWARD	EMPOWER	COMMIT
COMMUN	Pearson Correlation	1	,401**	-,133	,151*	-,016	,280**	,189**
	Sig. (2-tailed)		,000	,060	,033	,820	,000	,004
	N	199	199	199	199	199	199	199
TRAIN	Pearson Correlation	,401**	1	-,022	,310**	,252**	,193**	,355**
	Sig. (2-tailed)	,000		,761	,000	,000	,006	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199
INNOV	Pearson Correlation	-,133	-,022	1	,226**	,160*	,257**	,458**
	Sig. (2-tailed)	,060	,761		,001	,024	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199

TEAM	Pearson Correlation	,151*	,310**	,226**	1	,307**	,291**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,033	,000	,001		,000	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199
REWARD	Pearson Correlation	-,016	,252**	,160*	,307**	1	,170*	,343**
	Sig. (2-tailed)	,820	,000	,024	,000		,016	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199
EMPOWER	Pearson Correlation	,280**	,193**	,257**	,291**	,170*	1	,207**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000	,016		,003
	N	199	199	199	199	199	199	199
COMMIT	Pearson Correlation	,189**	,355**	,458**	,482**	,343**	,207**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,000	,003	
	N	199	199	199	199	199	199	199
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

3.5. Phân tích hồi quy tuyến tính

Nhóm tác giả sử dụng hàm hồi quy tuyến tính với phương pháp đưa vào một lượt (Enter).

Bảng 5: Mức độ giải thích của mô hình

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	,678 ^a	,460	,443	,39271	1,788
a. Biến độc lập: (Hằng số), EMPOWER, REWARD, INNOV, TRAIN, TEAM, COMMUN					
b. Biến phụ thuộc: COMMIT					

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Bảng 5 cho thấy R² hiệu chỉnh bằng 0.443, nghĩa là 44.3% sự biến thiên của COMMIT (Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức) được giải thích bởi sự biến thiên của 6 biến độc lập

EMPOWER, REWARD, INNOV, TRAIN, TEAM, COMMUN. Ngoài ra, kiểm định Durbin – Watson $d = 1.788$ ($1 < d < 3$), không có tương quan giữa các phần dư.

Bảng 6: Mức độ phù hợp của mô hình: Phân tích phương sai ANOVA

Mô hình		Tổng bình phương	Bậc tự do (đf)	Trung bình bình phương	F	Sig.
1	Hồi quy	25,217	6	4,203	27,253	,000 ^b
	Phần dư	29,610	192	,154		
	Tổng	54,827	198			
a. Biến phụ thuộc: COMMIT						
b. Biến độc lập: (Hằng số), EMPOWER, REWARD, INNOV, TRAIN, TEAM, COMMUN						

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Trong bảng phân tích phương sai (bảng 6), trị số F có mức ý nghĩa với Sig. = 0,000(< 0.05), mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra là

phù hợp với dữ liệu thu thập được và các biến đều có ý nghĩa trong thống kê với mức ý nghĩa 5%.

Bảng 7: Thống kê phân tích các hệ số hồi quy

Mô hình	B	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig. Dung sai	Thống kê đa cộng tuyến	
		Sai số chuẩn	Beta				VIF	
1	(Hằng số)	.238	.274		.869	.386		
	COMMUN	.111	.045	.152	2.479	.014	.745	1.343
	TRAIN	.196	.063	.192	3.111	.002	.737	1.356
	INNOV	.353	.049	.416	7.236	.000	.851	1.174
	TEAM	.334	.071	.283	4.716	.000	.782	1.279
	REWARD	.128	.047	.159	2.756	.006	.846	1.183
	EMPOWER	-.082	.055	-.089	-1.494	.137	.793	1.261
a. Biến phụ thuộc: COMMIT								

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation factor – VIF) đạt giá trị lớn nhất là 1.356 (nhỏ hơn 10) cho thấy các biến độc lập không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa cho thấy phân phối chuẩn của phần dư xấp xỉ chuẩn Mean = 1.09E-14 (gần bằng 0) và độ lệch chuẩn = 0.985 (gần bằng 1), giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư không bị sai phạm. Biểu đồ tần số P-P cho thấy các điểm của phần dư phân tán phân tán ngẫu nhiên xung quanh đường chéo (đường thẳng kỳ vọng), giả định về phân phối chuẩn của phần dư được thỏa mãn. Đồ thị phân tán có sự phân tán đều, giả định phương sai không đổi của mô hình hồi quy không bị vi phạm. Các kết quả kiểm định trên cho thấy các giả định của hàm hồi quy tuyến tính không bị vi phạm

và mô hình hồi quy đã xây dựng là phù hợp với tổng thể. Phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa có dạng:

$$Y = 0.238 + 0.111X_1 + 0.334X_2 + 0.196X_3 + 0.128X_4 + 0.353X_5$$

X₁: Giao tiếp trong tổ chức (COMMUN);

X₂: Làm việc nhóm (TEAM);

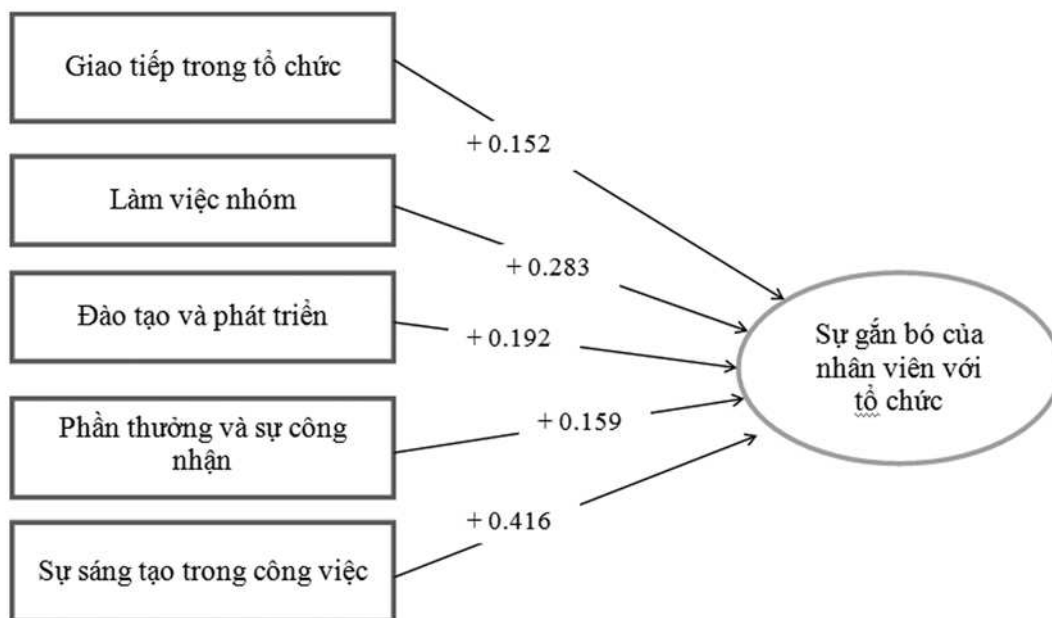
X₃: Đào tạo và phát triển (TRAIN);

X₄: Phần thưởng và sự công nhận (REWARD);

X₅: Sự sáng tạo trong công việc (INNOV);

Y: Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (COMMIT).

Từ những phân tích trên, mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và có 05 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận, mô hình điều chỉnh như hình 2.



Hình 2: Mô hình kết quả nghiên cứu

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

4. KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT HÀM Ý QUẢN TRỊ

4.1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố VHDN ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Người lao động hiện tại gắn bó với công ty ở mức độ trung bình (giá trị trung bình = 3.4623). Toàn bộ thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là đáng tin cậy (Cronbach's Alpha > 0.7). Nghiên cứu chỉ ra rằng có 05 yếu tố VHDN có quan hệ đồng biến đến sự gắn bó của nhân viên với công ty: Sự sáng tạo trong công việc ($\beta_3 = 0.416$), Làm việc nhóm ($\beta_4 = 0.283$), Đào tạo và phát triển ($\beta_2 = 0.192$), Phần thưởng và sự công nhận ($\beta_5 = 0.159$) và Giao tiếp trong tổ chức ($\beta_1 = 0.152$).

4.2. Đề xuất hàm ý quản trị

4.2.1. Sự sáng tạo trong công việc

“Sự sáng tạo trong công việc” có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến sự gắn bó nhân viên. Đây là một trong những nét đặc thù về

VHDN để giữ chân những người có năng lực, luôn muốn công việc được thực hiện một cách sáng tạo.

Cần chú trọng việc khuyến khích nhân viên cải tiến, sáng tạo.

Cần nghiên cứu thực hiện cải tiến quy trình tạo ra môi trường để nhân viên có thể tiếp cận với việc đề xuất ý tưởng sáng tạo.

Khuyến khích nhân viên tham gia các hội nghị quốc tế về công nghệ (ASICON, ASSCC, ICDV,...) để trình bày các công trình nghiên cứu và học hỏi thêm kinh nghiệm, qua đó kích thích sự sáng tạo những ý tưởng mới trong công việc và đóng góp của nhân viên được thể hiện vượt ra khỏi tầm công ty.

4.2.2. Làm việc nhóm

“Làm việc nhóm” xếp thứ 2 về sự tác động lên sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Trong công ty CMC Telecom, làm việc nhóm luôn được đề cao xuất phát từ tính chất công việc đòi hỏi sự cộng tác hiệu quả của tất cả các thành viên.

Cần định hướng đội nhóm của các nhân viên không chỉ trong cùng phòng ban, nhóm chức năng mà mở rộng sự hợp tác giữa các phòng ban trong công ty.

Cần chú trọng tổ chức các hoạt động xây dựng, phát triển đội nhóm (team building) ở trong và ngoài công ty, giao lưu giữa các phòng ban, các hoạt động đoàn thể, thể thao, văn nghệ, hay các cuộc thi, huấn luyện xuyên phòng ban....

Xây dựng mối quan hệ trong nhóm không chỉ là giữa các nhân viên mà còn giữa nhân viên với cấp trên.

Cần thực hiện chính sách đánh giá nhân viên gắn kết quả cá nhân với kết quả tập thể, với tỷ lệ đánh giá thích hợp cho từng nhóm, tập thể cụ thể.

4.2.3. Đào tạo và phát triển

“Đào tạo và phát triển” xếp thứ 3 về sự tác động lên sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Đào tạo và phát triển tốt làm cho mức độ gắn bó của nhân viên đối với tổ chức cao hơn. Công ty CMC Telecom có những chính sách đào tạo và phát triển để nâng cao kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm cho nhân viên.

Cần đánh giá hiệu quả của các khóa học lên công việc hiện tại của nhân viên thông qua việc khảo sát hàng năm, từ đó điều chỉnh nội dung đào tạo cho phù hợp, tránh lãng phí

Cần thường xuyên liên hệ với các công ty đối tác để tổ chức các buổi hội thảo để huấn luyện kỹ năng của nhân viên.

Xem xét đưa nhân viên ra nước ngoài tu nghiệp nâng cao kỹ năng là cấp thiết trong chiến lược phát triển lâu dài của công ty.

4.2.4. Phần thưởng và sự công nhận

“Phần thưởng và sự công nhận” xếp thứ 4 về tác động lên sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Tính chất nghề nghiệp về CNTT đòi hỏi nhân viên phải thường xuyên chịu áp lực rất

lớn, đòi hỏi về chất xám...

Lương thưởng nên được xây dựng dựa trên công việc mà một nhân viên đảm nhiệm phản ánh được năng lực cá nhân, tính công bằng chính xác cũng như đặc điểm, mức độ phức tạp của từng công việc cũng như các chức danh, vị trí làm việc như quản lý dự án (Project Manager), quản lý nhóm (Team Leader), cố vấn kỹ thuật (Consultant), nhân viên phần mềm (Software engineer), nhân viên phần cứng (Hardware engineer), nhân viên kiểm tra (Tester)....

Có giải thưởng cho nhân viên khi họ hoàn thành công việc một cách xuất sắc. Cần quy định rõ ràng, cụ thể mức lương đạt được, mức thưởng phạt phân minh.

Sự khen ngợi, công nhận khi nhân viên thực hiện tốt công việc của mình sẽ khích lệ tinh thần, tiếp tục gắn bó.

Đối với những nhân viên có kinh nghiệm lâu năm, có thành tích làm việc tốt, cần có sự cất nhắc công bằng trong cơ chế tiền lương, và ưu tiên tạo cơ hội thăng tiến.

4.2.5. Giao tiếp trong tổ chức

“Giao tiếp trong tổ chức” xếp cuối cùng về tác động lên sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Trong công ty CMC Telecom, công việc đòi hỏi nhân viên liên tục trao đổi hợp tác với đồng nghiệp trong và ngoài nước, khách hàng và các đối tác cung cấp giải pháp phần mềm. Do đó, đây cũng là một nét đặc trưng về văn hóa để giữ chân nhân viên.

Cần thúc 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.

Các cán bộ quản lý ngoài công việc của mình còn phải có trách nhiệm giúp nhân viên cấp dưới của mình hoàn thành dự án, hỗ trợ về mặt kỹ thuật.

Thường xuyên tổ chức các buổi họp chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng, kỹ thuật với nhau.

Tiếp nhận các ý kiến đóng góp của nhân viên, lắng nghe những suy nghĩ của họ, động viên nhân viên đoàn kết vì mục tiêu chung.

Tổ chức các buổi sinh nhật tập thể, các chuyến du lịch, dã ngoại cho nhân viên, tạo điều kiện để mọi người hiểu nhau, gắn bó với nhau, chia sẻ với nhau trong công việc và cuộc sống.

4.2.6. *Các hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo*

Mặc dù đề tài đã giải quyết xong mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, nhưng vẫn còn một số hạn chế như sau: *thứ nhất*, nghiên cứu chỉ được thực hiện với các đối tượng nghiên cứu trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh với phương pháp lấy mẫu thuận tiện, *thứ hai*, nghiên cứu chưa thực hiện phân tích sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên như phần mềm, phần cứng, mạng máy tính, đồ họa truyền thông..., *thứ ba*, chỉ nghiên cứu yếu tố gắn bó tình cảm, chưa lưu ý đến gắn bó bắt buộc, gắn bó quy chuẩn (Meyer và Allen, 1991). Đây là gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Angle, H. L., & Perry J. (1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1-13.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984), "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, 27, 1, pp. 95-112.
- Berg, P., Kallebert, A. L., & Appelbaum, E. (2003), "Balancing work and family: The role of high-commitment Environments", *Industrial Relations*, 42, pp. 168- 188.**
- Boon, O. K., Safa, M. S., & Arumugam, V. (2006), "TQM practices and affective commitment: a case of Malaysian semiconductor packaging organizations", *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2, 1, pp. 37-55.
- Delobbe, N., Haccoun, R., R., & Vandenberghe, C. (2002), "Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument", *Universite catholique de Louvain*, Belgium.
- Denison, D. R., & Mishra, A. H. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organizational Science*, 6, pp. 204 – 223.
- Harrison, R. (1992), *Diagnosing Organizational Culture*, San Francisco: Pfeiffer.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2001), *Organisational Behavior*. South-Western, pp. 523.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2003), "On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality", *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, pp. 750-759.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993), "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models", *Academy of Management Journal*, 36, pp. 951-995.
- Kanter, R. M. (1968), "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian Communities", *American Sociological Review*, 33, 4, pp. 499-517.
- Kalleberg, A. L., et al (1996), *Organizations in America: Analyzing Their Structures and Human Resource Practice*, Calif.: Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 113-129.
- Khan, T. I., et at (2011), "Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, 6, 4, pp.252-262.

- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1953), *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Papers of Peabody Museum, Harvard University, 47(1), pp. 158.
- Lau, H. C., & Iris, M. A. (2001), "The soft foundationofthecriticalsuccessfactorsonTQMimplementationinMalaysia,*TheTQM Magazine*, 13, 1, pp.51 - 62.
- Luthan, F. (1995), *Organisational Behaviour*, McGraw Hill, NewYork.
- Manetje, O. M., & Martins, N. (2009), "The relationship between organisational culture and organisational Commitment", *Southern African Business Review*, 13, 1, pp. 87-111.
- Martins, E., Martins, N. (2002), "An organizational culture model to promote creativity and innovation", *SA Journal of Industrial Psychology*, 28, 4, pp. 58-65.
- Mayer, R.C., & Schoorman, F.D. (1992), "Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organisational commitment", *Academy of Management Journal*, 35, 3, pp. 671-684.
- Mejia, L. G., et at (2002), *Management: People, Performance, Change*, Mcgraw-Hill, p.108
- Meyer J., & Allen N. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 150.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), "A Tree-component conceptualitazation of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L. W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1996), *Organisation Behaviour*, Prentice-Hall, London.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, pp. 492-499.
- O'Reilly, C. A., et al (1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person- organization fit", *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516.
- Pettegrew, A. M. (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 4, pp. 570-581.
- Penley, L. E, & Gould, S. (1988), "Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, pp. 43-59.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of AppliedPsychology*, 59, pp. 603-609.
- Ricardo, R., & Jolly, J. (1997), "Organizational culture and teams", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 62, 2, p. 4-7.
- Sarros, J.C., Gray, J.H. & Densten, I.L. (2003), *The next generation of theorganizational culture profile*, Monash University.
- Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Steers, R. M. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *AdministrativeScience Quarterly*, 22, pp. 46-56.
- Wallach, E. J. (1983), "Individuals and organizations. The cultural match", *Training and Development Journal*, 37, 2, p29-36.
- Yuen et al (2014), "Organizational commitment of white collar employees indamansara heights, Kuala Lumpur", *Journal of Social Economics Research*, 1, 7, pp. 156-168.