

TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA GIAO TIẾP NỘI BỘ, LÀM VIỆC NHÓM VÀ VĂN HÓA KHEN THƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN CÔNG TY FPT

● NGUYỄN THỊ HUỆ

TÓM TẮT:

Bài báo nghiên cứu tác động của 3 yếu tố văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa giao tiếp nội bộ, Văn hóa làm việc nhóm và Văn hóa khen thưởng ghi nhận có ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên của Công ty FPT.

Sử dụng phương pháp mô tả thống kê, bài báo cho thấy, cả 3 yếu tố văn hóa doanh nghiệp đều được đánh giá cao ở Công ty FPT, góp phần tạo nên sự gắn kết lâu dài của nhân viên. Kết quả nghiên cứu đưa ra gợi ý rằng, nếu một tổ chức muốn nhân viên gắn bó và làm việc có trách nhiệm, cần đầu tư đẩy mạnh công tác phát triển văn hóa tổ chức, xây dựng một môi trường có hoạt động truyền thông nội bộ tốt, có văn hóa hỗ trợ nhau trong đôi ngũ, không chỉ trong công việc mà cả cuộc sống, đồng thời, có hoạt động khen thưởng công tâm, ghi nhận kịp thời và xứng đáng sự đóng góp của nhân viên.

Từ khóa: Sự gắn bó của nhân viên, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa giao tiếp nội bộ, văn hóa làm việc nhóm, văn hóa khen thưởng ghi nhận.

1. Đặt vấn đề

Sự gắn bó và cống hiến nhiệt huyết với doanh nghiệp của người lao động là yếu tố ảnh hưởng quan trọng tới sự phát triển và bền vững của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng, khi người lao động có sự cam kết cao với tổ chức, họ trở nên sáng tạo trong công việc, chán thành với nhiệm vụ của mình, cũng như nỗ lực hết mình cho những việc được giao (Dhawan và Mulla, 2011). Nhiều công trình nghiên cứu khẳng định, các công ty có tỷ lệ đội ngũ nhân viên cam kết cao luôn đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn so với công ty có tỷ lệ cam kết của nhân viên thấp. Chính vì thế, các doanh nghiệp luôn nỗ lực tìm cách giữ chân nhân viên, tạo sự gắn kết mạnh mẽ giữa người lao động với doanh nghiệp, đặc biệt là nguồn lực chất lượng cao.

Có nhiều cách để xây dựng và nâng cao sự cam kết với tổ chức, trong đó, văn hóa doanh nghiệp là một trong những chủ đề được quan tâm lớn gần đây. Văn hóa doanh nghiệp là sợi dây liên kết các thành viên để có được năng suất lao động cao, sự đồng thuận trong tổ chức và sự cam kết gắn bó lâu dài.

Bài báo này nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên Công ty FPT, với mong muốn góp phần vào việc phát hiện ra những tác động của văn hóa doanh nghiệp đến tổ chức, nhằm đưa ra các gợi ý cho nhà quản trị Việt Nam trong việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, tạo nên sự gắn bó của nhân viên.

2. Quá trình nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng mô hình nghiên cứu văn hóa của Recardo và Jolly (1997), như sau: (1) lựa chọn

ra 3 yếu tố nổi bật trong văn hóa FPT. Đó là: Văn hóa giao tiếp nội bộ, Văn hóa làm việc nhóm và Văn hóa khen thưởng ghi nhận để khảo sát. Về mức độ cam kết của nhân viên, nghiên cứu cũng sử dụng mô hình 3 thành phần của cam kết gắn bó với tổ chức của Meyer & Allen (1991). Đây là 2 mô hình được sử dụng rộng rãi trong việc đo văn hóa doanh nghiệp và cam kết gắn bó của nhân viên trong công tác quản trị nhân sự. Về phương pháp, nghiên cứu đã sử dụng phương pháp thống kê mô tả bằng cách đưa ra bảng hỏi tới đội ngũ nhân viên của Công ty FPT.

FPT là Công ty Công nghệ hàng đầu Việt Nam, hiện có hơn 28.000 nhân viên đang hoạt động trong 3 lĩnh vực kinh doanh cốt lõi là Công nghệ, Viễn thông và Giáo dục, với 6 công ty trực thuộc và 4 công ty liên kết. Chương trình khảo sát đã gửi bằng hỏi thông qua hệ thống khảo sát trực tuyến (surveymonkey) đến các nhân viên có hợp đồng lao động dài hạn ở khắp các công ty, ngành nghề, cấp bậc, giới tính, thâm niên, vị trí công tác. Kết quả khảo sát thu được gần 1.000 bảng trả lời. Sau khi rà soát, loại bỏ các bảng không hợp lệ, nghiên cứu sử dụng kết quả của 856 bảng trả lời để đưa vào xử lý và phân tích.

Đối tượng tham gia khảo sát gồm 90% là nhân viên, 70% là Nam, 63% đã có gia đình. Về trình độ học vấn, chiếm tỷ lệ cao nhất là đại học 62.9%, tiếp đến là cao đẳng và Aptech (26,8%), trên đại học (8,3%) và cuối cùng là tối nghiệp PTTH (2%). Về thu nhập, 56% có mức thu nhập từ 10 đến 20 triệu đồng/tháng, 28% có thu nhập trên 20 triệu đồng và 16% thu nhập dưới 10 triệu đồng.

Nghiên cứu đã thực hiện đo 3 yếu tố văn hóa, mỗi yếu tố được đo bằng 4 biến quan sát. Cụ thể như sau:

(1) Giao tiếp trong công ty được đo bằng 4 biến quan sát, mã hóa trong dữ liệu từ GTIEP_01 đến GTIEP_04 đại diện cho 4 nội dung là: Thông tin về sự thay đổi các chính sách liên quan đến nhân viên; Cung cấp đầy đủ thông tin để nhân viên thực hiện công việc; Khuyến khích tăng cường trao đổi thông tin giữa các bộ phận; Cán bộ quản lý hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn.

(2) Làm việc nhóm được đo bằng 4 biến, mã hóa trong dữ liệu từ LAMVIECNHOM_01 đến LAMVIECNHOM_04 với các nội dung là: Thích làm việc với đồng nghiệp cùng bộ phận; Các thành viên trong bộ phận sẵn sàng hợp tác với nhau; Các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp luôn hỗ trợ

và hợp tác; Công ty luôn khuyến khích làm việc theo nhóm.

(3) Khen thưởng và công nhận được đo bằng 4 biến quan sát, mã hóa trong dữ liệu từ KTHUONGCNHAN_01 đến KTHUONGCNHAN_04 với các nội dung là: Điều kiện làm việc của nhân viên luôn được quan tâm cải thiện; Công ty thực hiện các chế độ khen thưởng đúng như cam kết; Nhân viên được khen thưởng và công nhận dựa trên chất lượng công việc; Chính sách khen thưởng và công nhận được truyền đạt một cách rõ ràng đến nhân viên.

Đối với biến phụ thuộc duy nhất, Cam kết gắn bó với công ty, nghiên cứu đo bằng 6 biến quan sát là: Nỗ lực hết mình để giúp Công ty đạt mục tiêu; Duy trì làm việc trong tổ chức; Trung thành với Công ty; Tự hào là thành viên của Công ty; Tin tưởng vào sự phát triển Công ty; Không có ý định rời bỏ Công ty. Các biến quan sát này được mã hóa từ CKETGBO_01 đến CKETGBO_06.

Tất cả các biến quan sát đều được đánh số theo thang Likert 5 điểm với 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý.

3. Kết quả thống kê mô tả cho các biến quan sát

Việc phân tích thống kê mô tả sẽ cho thấy mức độ cam kết gắn bó của nhân viên với công ty. Nghiên cứu sử dụng chỉ tiêu giá trị trung bình "Mean" và độ lệch chuẩn "SD". Để thuận lợi cho việc nhân xét, chúng ta có quy ước là: Biến quan sát nào có "Mean" càng lớn và "SD" càng nhỏ sẽ là những biến trội được quan tâm giải thích ở mức độ thống kê mô tả.

3.1. Thống kê mô tả các biến quan sát cho thang đo "Giao tiếp trong công ty"

Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát (Bảng 1), thuộc thang đo giao tiếp trong công ty, cho thấy nhân viên đánh giá sự trao đổi thông tin trong công ty ở mức cao. Điều đó thể hiện ở giá trị trung bình thấp của các biến quan sát GTIEP_01, GTIEP_02, GTIEP_03 và GTIEP_04 tương ứng là 3.78, 3.82, 3.72 và 3.61.

Một góc nhìn khác là giá trị trung bình giữa các biến số không chênh lệch nhiều cho thấy khoảng cách giữa các yếu tố giao tiếp trong FPT nhìn chung là không lớn. Giá trị cao nhất thuộc biến GTIEP_02 cho thấy sự thỏa mãn của các nhân viên với các công cụ hỗ trợ làm việc (email, conference, phòng họp, các thiết bị khác...). Giá trị của biến GTIEP_04 thấp nhất cũng phản ánh thực

Bảng 1. Thống kê mô tả thang đo giao tiếp trong công ty

Biến quan sát	Cỡ mẫu	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
GTIEP_01	856	1	5	3.78	.771
GTIEP_02	856	2	5	3.82	.796
GTIEP_03	856	1	5	3.72	.790
GTIEP_04	856	1	5	3.61	.680

trạng của việc giao tiếp giữa đôi ngũ cán bộ quản lý và nhân viên trong quá trình làm việc.

Kết quả thống kê cũng gợi ý về thực trạng của FPT. FPT đang trong quá trình phát triển mạnh, số lượng nhân viên mới tuyển thêm hàng năm nhiều, nên việc hỗ trợ của các cán bộ quản lý rất cần thiết, đặc biệt khi các nhân viên cấp dưới gặp khó khăn. Bên cạnh đó, việc tăng trưởng nhanh cũng khiến cho văn hóa doanh nghiệp bị "pha loãng", nhân viên khó có sự hỗ trợ kịp thời của các cán bộ quản lý, gây ảnh hưởng ít nhiều đến việc nhân viên không thỏa mãn và rời bỏ công việc.

3.2. Thống kê mô tả các biến quan sát cho thang đo "Làm việc nhóm"

Kết quả đánh giá thống kê mô tả cho các biến quan sát của thang đo làm việc nhóm cho thấy (Bảng 2), nhân viên đánh giá chưa cao biến quan sát LAMVIECNHOM_01 (nhân viên làm cùng bộ phận). Bên cạnh đó, các cán bộ nhân viên FPT có sự đánh giá tốt ở biến quan sát

LAMVIECNHOM_02 (sẵn sàng hợp tác như một đội), LAMVIECNHOM_03 (Các nhóm khác nhau trong công ty luôn liên lạc, hỗ trợ và hợp tác với nhau), LAMVIECNHOM_04 (Công ty luôn khuyến khích làm việc theo nhóm).

Trong lĩnh vực công nghệ có sự cạnh tranh mạnh như hiện nay, khi số lượng và mật độ nhân viên có trình độ cao tập trung trong cùng một dự án, một bộ phận thì sự hợp tác, tinh thần và cách thức làm việc nhóm là vô cùng quan trọng. Những cuộc tranh luận về chuyên môn hoặc do nhiều nhân viên có "cái tôi" mạnh sẽ dễ dàng gây ra các mâu thuẫn không đáng có và người giỏi sẽ ra đi. Chính vì vậy, FPT cần chú ý cải thiện yếu tố làm việc giữa các nhân viên cùng bộ phận để giữ chân nhân viên, đặc biệt là những nhân viên giỏi.

3.3. Thống kê mô tả các biến quan sát cho thang đo "Khen thưởng và sự công nhận"

Kết quả phân tích cho thấy (Bảng 3), nhân viên trong Công ty đánh giá cao khen thưởng và sự công

Bảng 2. Thống kê mô tả thang đo làm việc nhóm

Biến quan sát	Cỡ mẫu	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
LAMVIECNHOM_01	856	1	5	3.66	.723
LAMVIECNHOM_02	856	1	5	3.86	.739
LAMVIECNHOM_03	856	2	5	3.87	.716
LAMVIECNHOM_04	856	2	5	3.82	.733

Bảng 3. Thống kê mô tả thang đo Khen thưởng và sự công nhận

Biến quan sát	Cỡ mẫu	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
KTHUONGCNHAN_01	856	1	5	3.74	.769
KTHUONGCNHAN_02	856	1	5	3.82	.751
KTHUONGCNHAN_03	856	2	5	3.75	.791
KTHUONGCNHAN_04	856	1	5	3.78	.798

nhận, đặc biệt là các chế độ khen thưởng của Công ty được thực hiện theo đúng như cam kết ban đầu hay khen thưởng được thực hiện một cách rõ ràng minh bạch. Vì vậy, FPT cần duy trì và phát huy hơn nữa khía cạnh văn hóa này. Giá trị biến KTHUONGCNHAN_03 cao nhất cho thấy nhân viên FPT đánh giá tốt trên chất lượng công việc, trong khi điều kiện làm việc cải thiện có giá trị thấp nhất.

3.4. Thống kê mô tả các biến quan sát cho thang đo “cam kết gắn bó”

Bảng 4. Thống kê mô tả thang đo cam kết gắn bó

Biến quan sát	Cỡ mẫu	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
CKETGBO_01	856	1	5	3.68	.707
CKETGBO_02	856	1	5	3.77	.864
CKETGBO_03	856	1	5	3.77	.900
CKETGBO_04	856	1	5	3.80	.894
CKETGBO_05	856	1	5	3.77	.871
CKETGBO_06	856	2	5	3.78	.854

Kết quả thống kê mô tả các biến quan sát thuộc thang đo cam kết gắn bó, cho thấy (Bảng 4), tất cả 3 nhân tố văn hóa được chọn đưa vào mô hình đều ảnh hưởng tích cực và liên quan mật thiết lên nhân tố cam kết gắn bó của nhân viên trong Công ty FPT. Các nhân tố này phát triển mạnh, cường độ cam kết sẽ tăng theo. FPT cần duy trì và phát huy hơn nữa, các yếu tố văn hóa được phân tích bên trên để gia tăng mức độ trung thành cam kết làm việc lâu dài với Công ty.

Tóm lại, qua phân tích thống kê, mô tả các thang đo văn hóa doanh nghiệp có tác động đến sự cam kết gắn bó của nhân viên cho thấy: nhân viên FPT đánh giá ở mức cao các yếu tố văn hóa doanh nghiệp. Điều đó khiến cho nhân viên luôn thấy tự hào khi làm việc cho Công ty và muốn gắn bó lâu dài với Công ty.

4. Các khuyến nghị đề xuất

Trong bối cảnh hiện nay, FPT đã trở thành công ty toàn cầu, làn sóng cách mạng 4.0 đang phát triển tại Việt Nam, việc cần thiết đối với các công ty công nghệ lớn như FPT là cần phải có chiến lược rõ nét để tăng độ gắn bó của nhân viên và giữ chân người tài. FPT đang là công ty

có văn hóa mạnh, thu hút được nhân viên đến với FPT bằng văn hóa. Vì vậy cần phải quan tâm phát triển các yếu tố của văn hóa doanh nghiệp để gây ảnh hưởng tới hành vi ứng xử của nhân viên, tạo nên sự cam kết mạnh mẽ hướng tới mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Nghiên cứu này đã chứng minh, 3 yếu tố văn hóa doanh nghiệp nêu trên đã tác động tích cực đến cam kết gắn bó của người lao động, là cơ sở giúp cho đội ngũ lãnh đạo FPT được lợi thế cạnh tranh, cũng như chiến lược thu hút và giữ chân

người tài. Để phát huy thế mạnh đó, nghiên cứu đưa ra một số đề xuất cụ thể như sau:

- Về công cụ giao tiếp: Đẩy mạnh công cụ giao tiếp trong Công ty, đặc biệt là khi công nghệ đang có rất nhiều công cụ kết nối như hiện nay. FPT chưa thực sự mạnh trong công tác khuyến khích tăng cường trao đổi thông tin giữa các bộ phận và cán bộ quản lý hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn. Vì vậy, FPT cần tăng cường hơn nữa các hình thức trao đổi thông tin qua lại giữa các bộ phận, công ty, thông qua những hoạt động chung, qua team building. Đối với cán bộ quản lý và lãnh đạo, cần phải tạo được các kênh giao tiếp có hiệu quả và tích cực giữa nhân viên - nhân viên và nhân viên - lãnh đạo để kịp thời nắm bắt những khó khăn, nguyện vọng của nhân viên, kịp thời hỗ trợ đồng viên. Đội ngũ lãnh đạo trực tiếp cần tạo các mối quan hệ gần gũi, hòa đồng với nhân viên, hướng dẫn, đồng viên, đồng hành với nhân viên trong công việc và cuộc sống. Nhân viên luôn chịu ảnh hưởng của lãnh đạo trực tiếp, luôn học hỏi từ lãnh đạo. Nếu họ cảm thấy được quan tâm đồng viên kịp thời, được đào tạo và chia sẻ, họ sẽ luôn muốn gắn bó lâu dài và gắn kết hơn với đồng ngũ, với công ty.

Về làm việc nhóm: Đối với doanh nghiệp công nghệ, sự cam kết và thái độ làm việc của các thành viên trong dự án hoặc cùng bộ phận rất quan trọng, gây ảnh hưởng tới các thành viên khác. Nếu tinh thần làm việc nhóm không tốt sẽ dễ gây ra các mâu thuẫn không đáng có và người giỏi sẽ ra đi. FPT là đơn vị làm dịch vụ tương đối nhiều, đặc biệt là trong lĩnh vực xuất khẩu phần mềm, thường xuyên hình thành những nhóm dự án mỗi khi có hợp đồng mới. Việc một nhân viên phải làm đồng thời với vài nhóm khác nhau cũng thường xảy ra. Chẳng hạn, nhân viên truyền thông của 1 đơn vị có thể phải tham gia những hoạt động truyền thông theo ngành dọc cấp tập đoàn và phải triển khai những hoạt động truyền thông trong đơn vị mình. Vì vậy, cần phải xây dựng cơ chế đánh giá, ghi nhận đóng góp của nhân viên đó với nhiều nhóm làm việc là cần thiết, tạo động lực cho nhân viên nỗ lực hết mình. Đồng thời, Công ty cũng nên có cơ chế để nhân viên được linh động trong việc trải nghiệm nhiều vị trí, nhiều công việc, nhiều đơn vị khác nhau. Điều đó sẽ góp phần giữ chân được nhân viên trong hệ thống FPT, hạn chế nhảy việc, ra ngoài.

Về Khen thưởng và công nhận: Hiện tại, công tác khen thưởng và công nhận của FPT đang được tổ chức khá bài bản và đa dạng trong hình thức tôn vinh. Tuy nhiên, hệ thống đánh giá hiệu quả công

việc vẫn đang còn tình trạng "đốt pho". FPT cần thực hiện các chương trình nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý để triển khai công tác đánh giá được nghiêm túc hơn. Đồng thời, hệ thống đánh giá cũng cần nâng cao hiệu quả để phân phối thu nhập một cách công bằng, minh bạch cho các nhóm nhân viên khác nhau. Chính sách để bài, thăng tiến cũng nên xây dựng phù hợp với lộ trình công danh và công khai cho nhân viên ngay từ khi gia nhập công ty. Điều đó sẽ khiến cho nhân viên nhận thấy cơ hội là bình đẳng như nhau. Sự ghi nhận kịp thời và xứng đáng từ phía công ty là nhân tố quan trọng tạo nên cam kết gắn bó lâu dài đối với nhân viên.

Tóm lại, để tái tạo với mục đích nghiên cứu sự ảnh hưởng của 3 yếu tố văn hóa doanh nghiệp là Văn hóa giao tiếp nội bộ, Văn hóa làm việc nhóm và Văn hóa khen thưởng ghi nhận đến mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên tại Công ty FPT. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên sự gắn kết của nhân viên với công ty. Muốn nhân viên yêu mến, gắn bó và nỗ lực hơn vì công ty, thì công ty cần có hệ thống truyền thông nội bộ cởi mở và thông suốt, có văn hóa khuyến khích làm việc nhóm giữa các đơn vị khác nhau và đặc biệt là có sự ghi nhận, khen thưởng xứng đáng, kịp thời ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Dương Quốc Thống (2010) "Xây dựng văn hóa doanh nghiệp với triết lý phương Đông". TP. Thái Nguyên, NXB Đại học Thái Nguyên.
2. Đỗ Thủy Lan Hương (2008) "Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó và tổ chức của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp của thành phố Hồ Chí Minh".
3. Benkhoff, B. (1997) "A Test of the HRM Model: Good for Employers and Employees". *Human Resource Management Journal*, 7(4): 44-60
4. Chong, E. (1999) "Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention". *Human Relations*, 52(10): 1257-78.
5. Edgar H. Schein (2010) "Organizational culture and leadership". Jossey-bass, USA.
6. <http://www.fpt.com.vn>
7. <http://doanhnhuan.280.com/>
8. <http://www.thucuongtin.vn/Home/doi-anh-nhan-quan-tri/81763/>
9. <http://www.managingchange.com/bpr/bprcui/2culture.htm>.

Ngày nhận bài: 21/1/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 31/1/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 11/2/2020

Thông tin tác giả:

ThS. NGUYỄN THỊ HUỆ

Giảng viên môn Văn hóa doanh nghiệp và Quản trị truyền thông

Viện Quản trị và Công nghệ FSB, Đại học FPT

THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION, TEAMWORK AND RECOGNITION CULTURE ON THE EMPLOYEE'S ENGAGEMENT AT FPT CORPORATION

● Master. NGUYEN THI HUE

Lecturer, Corporate Culture and Communication Management course
FPT School of Business and Technology, FPT University

ABSTRACT:

This study examines the impact of three corporate culture factors including internal communication, teamwork and recognition culture on employee's engagement at FPT Corporation. Using the descriptive statistics, the study finds that all these three corporate cultural factors are highly appreciated in FPT Corporation, contributing to the long-term cohesion of employees. The study's results suggest that if an organization wants their staffs to be engaged in their work and committed to their team, it is necessary to invest in promoting organizational culture, building an environment with good internal communications, fostering teamwork, and rewarding timely and worthy of employees' contributions.

Keywords: Corporate culture, employee's engagement, internal communication, teamwork, recognition culture.