

KIỂM ĐỊNH THANG ĐO VĂN HÓA TỔ CHỨC

● NGUYỄN THỊ KIM CHI

TÓM TẮT:

Văn hóa tổ chức là hệ thống các giá trị và niềm tin mà được hiểu và chia sẻ bởi các thành viên trong một tổ chức. Văn hóa tổ chức giúp doanh nghiệp trường tồn và tạo nên một môi trường làm việc chuyên nghiệp, vững mạnh và được coi là một “tài sản vàng” của doanh nghiệp. Nghiên cứu này nhằm kiểm định thang đo văn hóa tổ chức theo mô hình của Recardo và Jolly (1997), thông qua nghiên cứu định lượng khảo sát ý kiến của người lao động trong một số doanh nghiệp viễn thông. Kết quả nghiên cứu đã giúp hiệu chỉnh và xây dựng được thang đo văn hóa tổ chức gồm 8 nhân tố đảm bảo độ tin cậy trong nghiên cứu về văn hóa tổ chức của doanh nghiệp viễn thông.

Từ khóa: văn hóa tổ chức, thang đo văn hóa tổ chức, mô hình văn hóa tổ chức.

1. Đặt vấn đề

Văn hóa tổ chức hay văn hóa doanh nghiệp không phải là khái niệm nghiên cứu mới trong khoa học quản trị mà đã được đề cập từ nhiều năm trước. Qua đó, văn hóa tổ chức được sử dụng nhằm đề cập tới “Những giá trị, niềm tin, phương thức hành động... được chia sẻ rộng rãi bởi các thành viên của tổ chức đó và cho phép tạo ra những nét riêng biệt của tổ chức này so với tổ chức khác”.

Từ những năm 1980, “văn hóa tổ chức” trở thành chủ đề nóng trong nghiên cứu và phân tích những vấn đề liên quan đến tổ chức như những tác động của chúng tới hiệu quả và sự lớn mạnh của các doanh nghiệp (organizational performance) (Kotter và Heskett, 1992; Deal và Kennedy, 1999; Alvesson, 2013; Peters và Waterman, 1982; Kono và Clegg, 1988; Ouchi, 1981). Tại Việt Nam, đã có nhiều các nghiên cứu liên quan đến vai trò, ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến các hoạt động của doanh nghiệp. Văn hóa tổ chức quyết định sự trường tồn của doanh nghiệp, tạo nên một môi trường làm việc chuyên nghiệp, vững mạnh và

được coi là một “tài sản vàng” của doanh nghiệp. Vì vậy, các nghiên cứu liên quan đến văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp. Nghiên cứu này nhằm kiểm định thang đo văn hóa tổ chức trong bối cảnh nghiên cứu là doanh nghiệp viễn thông Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Khái niệm

Văn hóa tổ chức được sử dụng nhằm đề cập tới “Những giá trị, niềm tin, phương thức hành động... được chia sẻ rộng rãi bởi các thành viên của tổ chức đó và cho phép tạo ra những nét riêng biệt của tổ chức này so với tổ chức khác” (organizational identity). Văn hóa tổ chức là toàn bộ giá trị tinh thần mang đặc trưng riêng biệt của tổ chức, có tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả thành viên doanh nghiệp (Dương Thị Liễu, 2008). Mặc dù nhiều cách tiếp cận khác nhau nhưng hầu như các học giả đều có chung quan điểm: văn hóa tổ chức có thể là một văn hóa đồng nhất hay không, nhưng phần lớn các thành viên của tổ chức đều chia sẻ một số giá trị, niềm tin và triết lý chung.

2.2. Thang đo văn hóa tổ chức của Recardo và Jolly (1997)

Theo Recardo và Jolly (1997), khi nói đến văn hóa tổ chức, người ta thường nói về hệ thống các giá trị và niềm tin mà được hiểu và chia sẻ bởi các thành viên trong một tổ chức (Recardo, R., & Jolly, J, 1997). Một nền văn hóa giúp định hình và xác định các hành vi ứng xử của các thành viên và các chính sách trong tổ chức.

Văn hóa tổ chức được đo lường dựa trên 8 khía cạnh, cụ thể như sau:

(1) *Giao tiếp*: số lượng và các hình thức giao tiếp, các thông tin gì được giao tiếp và bằng cách nào, có phải hệ thống giao tiếp mở.

(2) *Đào tạo và phát triển*: Cam kết của các nhà quản trị cung cấp các cơ hội phát triển và tổ chức cho phép các kỹ năng mới để ứng dụng vào công việc. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cung cấp các chương trình đào tạo cho nhu cầu phát triển hiện tại hay tương lai của nhân viên.

(3) *Phần thưởng và sự công nhận*: Các hành vi nào thì được thưởng với các hình thức thưởng được sử dụng tương ứng, các nhân viên được thưởng theo cá nhân hay theo nhóm, những tiêu chuẩn để thăng chức, và mức độ mà tổ chức cung cấp phản hồi về mức độ hoàn thành công việc.

(4) *Ra quyết định*: Ra quyết định liên quan đến các câu hỏi như các quyết định được tạo ra như thế nào và các mâu thuẫn được giải quyết ra sao. Các quyết định nhanh hay chậm. Tổ chức có mang tính đẳng cấp cao. Và việc ra quyết định là tập trung hay phân quyền.

(5) *Chấp nhận rủi ro*: Sự sáng tạo và cải tiến được đánh giá cao, chấp nhận rủi ro được khuyến khích, có sự rộng mở với các ý tưởng mới. Mọi người bị trừng phạt hay được khuyến khích để thử nghiệm các ý tưởng mới.

(6) *Định hướng kế hoạch*: Hoạch định dài hạn hay ngắn hạn, và định hướng kế hoạch tương lai; các tầm nhìn, chiến lược, mục tiêu nào được chia sẻ với nhân viên. Nhân viên cam kết ở cấp độ nào để đạt chiến lược của doanh nghiệp và các mục tiêu khác của tổ chức.

(7) *Làm việc nhóm*: Khía cạnh này liên quan đến các vấn đề là tầm quan trọng, hình thức, và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức, bao gồm, tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các phòng ban khác

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

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

Mô hình của Recardo và Jolly (1997) đã được sử dụng trong các nghiên cứu về tác động của văn hóa tổ chức tới hành vi nhân viên như nghiên cứu của Trương Hoàng Vinh (2012), Đỗ Thụy Lan Hương (2008).

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Thang đo văn hóa tổ chức bao gồm 8 thành phần theo Recardo và Jolly (1997): (1) Giao tiếp trong tổ chức, (2) Đào tạo và Phát triển, (3) Phần thưởng và Sự công nhận, (4) Hiệu quả trong việc ra quyết định, (5) Chấp nhận rủi ro do sáng tạo và cải tiến, (6) Định hướng và kế hoạch tương lai, (7) Làm việc nhóm, (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị được kiểm định theo 2 giai đoạn.

Giai đoạn 1. Nghiên cứu sơ bộ (hay nghiên cứu thăm dò) có mục tiêu là xây dựng (hiệu chỉnh) thang đo.

Phương pháp nghiên cứu sử dụng trong nghiên cứu thăm dò là Nghiên cứu định tính. Giai đoạn nghiên cứu định tính có mục đích là thu thập những thông tin để có thể hiệu chỉnh thang đo Văn hóa tổ chức cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Vì vậy, phương pháp dự kiến lựa chọn trong giai đoạn này là phỏng vấn cá nhân chuyên sâu, mặt đối mặt. Kỹ thuật được sử dụng là phỏng vấn bán cấu trúc, theo đó người được phỏng vấn sẽ trả lời một cách tự do một số câu hỏi được đặt ra bởi người phỏng vấn (gắn liền với các chủ điểm phỏng vấn). Việc sử dụng kỹ thuật này cho phép tập trung nội dung trả lời của người được phỏng vấn xung quanh những khía cạnh phản ánh văn hóa tổ chức đã được xác định trước. Qua phân tích dữ liệu định tính thu được, nghiên cứu sẽ nhận ra phát biểu phản ánh các khía cạnh khác nhau của văn hóa tổ chức. Từ những phát biểu này sẽ hình thành nên các biến số và soạn thảo bảng hỏi phục vụ cho giai đoạn nghiên cứu định lượng.

Trên thực tế, tác giả đã tiến hành được 5 cuộc phỏng vấn cá nhân chuyên sâu bán cấu trúc. Tất cả các cuộc phỏng vấn đều được ghi chép nội dung. Nội dung các cuộc phỏng vấn được phân tích theo phương pháp phân tích nội dung theo chủ điểm phỏng vấn (8 chủ điểm của mô hình văn hóa tổ chức).

Giai đoạn 2: Nghiên cứu chính thức nhằm kiểm định, giá trị hóa thang đo văn hóa tổ chức tại các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam. Các dữ liệu thu thập được làm cơ sở để đánh giá chất lượng thang đo.

Mẫu nghiên cứu gồm nhân viên ở 3 doanh nghiệp viễn thông chiếm thị phần chủ yếu của Việt Nam bao gồm: Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông quân đội Viettel, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam VNPT và Tổng công ty Viễn thông Mobifone. Nghiên cứu thu được 144 bảng trả lời hợp lệ.

Thang đo văn hóa tổ chức được xác định theo 8 khía cạnh và được đo lường cụ thể như sau:

(1) *Giao tiếp trong tổ chức được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ GT1 đến GT4;*

(2) *Đào tạo và phát triển được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ ĐT1 đến ĐT4;*

(3) *Phần thưởng và sự công nhận được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ PT1 đến PT4;*

(4) *Hiệu quả trong việc ra quyết định được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ QĐ1 đến QĐ4;*

(5) *Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ RR1 đến RR4;*

(6) *Định hướng và Kế hoạch tương lai được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ KH1 đến KH4;*

(7) *Làm việc nhóm được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ LN1 đến LN4;*

(8) *Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị được đo lường bằng 4 biến quan sát, ký hiệu từ CS1 đến CS4.*

3.2. Phân tích dữ liệu

Sau khi thu nhận được các bảng hỏi trả lời, tác giả đã thực hiện làm sạch số liệu và mã hóa thông tin cần thiết trong bảng câu hỏi, nhập dữ liệu. Các kỹ thuật phân tích dữ liệu như thống kê mô tả, đánh giá sự tin cậy, tính chính xác của thang đo.

Thống kê mô tả là bước đầu tiên trong việc phân tích dữ liệu định lượng để xác định độ phân phối của bộ dữ liệu đang nghiên cứu. 2 phương pháp thống kê theo độ nghiêng (Skewness) và độ nhọn (Kurtosis) được thực hiện để kiểm tra xem dữ liệu có theo quy luật phân phối chuẩn hay không.

Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng Cronbachs Alpha. Phân tích Cronbachs Alpha nhằm đánh giá giá trị hội tụ của các biến quan sát trong một thang đo. Kết quả phân tích Cronbach Alpha cho thấy, biến quan sát ĐT1 và RR4 có hệ số Cronbach Alpha nếu xóa biến cao hơn so với Cronbach Alpha của thang đo nên loại biến ĐT1, RR4 khỏi thang đo.

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

4. Kết quả và thảo luận

Thông qua kết quả số liệu thu thập được cho thấy: giá trị nhỏ nhất và lớn nhất của các thang đo nằm trong khoảng 1 đến 5, điều này hàm ý không có giới hạn về mặt biến động thang đo sử dụng. Các giá trị này dao động quanh giá trị cân bằng là 3,8; giá trị độ lệch chuẩn nhỏ hơn 1,0. Cuối cùng, 2 giá trị tuyệt đối của độ nghiêng (Skewness) và độ nhọn (Kurtosis) nằm trong giới hạn cho phép tương ứng là trong khoảng +/- 2. Những kết quả trên khẳng định thang đo có phân phối chuẩn, đảm bảo yêu cầu kiểm định và phân tích ở các phần sau.

Sử dụng Cronbach Alpha để kiểm tra độ tin cậy (Reliability) của các biến quan sát theo từng nhóm yếu tố trong mô hình với mục đích tìm ra hệ số tương quan giữa các biến và hệ số tương quan giữa tổng điểm và các biến cho một tập hợp các biến quan sát. Chỉ giữ lại các biến có sự tương quan mạnh với tổng điểm, đồng thời loại bỏ các biến không đảm bảo độ tin cậy trong thang đo và thang đo được chấp nhận khi có độ tin cậy Alpha từ 0,6 trở lên.

- Khía cạnh Giao tiếp trong tổ chức: Có Cronbach Alpha >0,6. Thang đo lường tốt.

- Khía cạnh Đào tạo và phát triển: Có biến ĐT1 có hệ số Cronbach Alpha nếu xóa biến cao hơn so với Cronbach Alpha của thang đo nên loại biến

ĐT1 khỏi thang đo. Như vậy, thang đo Đào tạo và phát triển sẽ gồm 3 biến từ ĐT2 đến ĐT4.

- Khía cạnh Phần thưởng và Sự công nhận: Có Cronbach Alpha >0,6. Thang đo lường tốt.

- Khía cạnh Hiệu quả trong việc ra quyết định: Có Cronbach Alpha >0,6. Thang đo lường tốt.

- Khía cạnh Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo: Có biến RR4 có hệ số Cronbach Alpha nếu xóa biến cao hơn so với Cronbach Alpha của thang đo nên loại biến RR4 khỏi thang đo. Như vậy, thang đo Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo sẽ gồm 3 biến từ RR1 đến RR3.

- Khía cạnh Định hướng kế hoạch tương lai: Có Cronbach Alpha >0,6. Thang đo lường tốt.

- Khía cạnh Làm việc nhóm: Có Cronbach Alpha >0,6. Thang đo lường tốt.

- Khía cạnh Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị: Có Cronbach Alpha >0,6. Thang đo lường tốt.

Như vậy, thang đo Văn hóa tổ chức sau khi Phân tích độ tin cậy thì loại bỏ 2 biến ĐT1 và RR4.

Sau khi loại các biến không đảm bảo độ tin cậy, tiếp theo thực hiện phân tích nhân tố. Việc phân tích nhân tố được thực hiện bằng phương pháp phân tích nhân tố chính (principal component analysis) nhằm đánh giá mức độ hội tụ của các biến quan sát theo các thành phần.

Với giả thuyết H_0 là giữa các biến quan sát trong tổng thể không có mối tương quan với nhau. Kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích EFA cho

thấy giả thuyết này bị bác bỏ ($\text{sig} < 0,05$); hệ số KMO > 0,5. Kết quả này chỉ ra các biến quan sát có mối tương quan với nhau. (Bảng 1).

Bảng 1: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.758
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4567.816
	df	435
	Sig.	.000

Kết quả phân tích EFA cho thấy, tại mức giá trị Eigenvalues = 1 với phương pháp trích nhân tố chính, phép quay Varimax cho phép trích được 8 nhân tố từ 30 biến quan sát và phương sai trích được là 65,343%. Như vậy là phương sai trích đạt yêu cầu (>50%). (Bảng 2).

Từ kết quả phân tích nhân tố của thang đo các khía cạnh văn hóa tổ chức nêu trên, 8 nhân tố được xác định như sau: Giao tiếp trong tổ chức (4 biến quan sát); Đào tạo và phát triển (3 biến quan sát); Phần thưởng và Sự công nhận (4 biến quan sát); Hiệu quả trong việc ra quyết định (4 biến quan sát); Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo (3 biến quan sát); Định hướng kế hoạch tương lai (4 biến quan sát); Làm việc nhóm (4 biến quan sát); Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (4 biến quan sát). Vì thế, một mô hình với 8 nhân tố sẽ phù hợp để phân tích dữ liệu.

Bảng 2: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.968	36.560	36.560	10.968	36.560	36.560	3.891	12.979	12.979
2	2.166	7.220	43.780	2.166	7.220	43.780	3.827	12.758	25.728
3	1.742	5.805	49.586	1.742	5.805	49.586	3.243	10.812	36.540
4	1.419	4.731	54.316	1.419	4.731	54.316	2.515	8.382	44.922
5	1.219	4.063	58.379	1.219	4.063	58.379	2.101	7.002	51.924
6	1.085	3.618	61.997	1.085	3.618	61.997	2.078	6.926	58.850
7	1.054	3.416	62.456	1.054	3.416	62.456	1.978	6.762	60.229

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
8	1.004	3.346	65.343	1.004	3.346	65.343	1.948	6.493	65.343
9	.809	2.696	70.872						
10	.768	2.270	75.703						
11	.681	2.270	75.703						
12	.631	2.103	77.806						
13	.599	1.996	79.802						
14	.567	1.889	81.691						
15	.544	1.812	83.503						
16	.542	1.806	85.308						
17	.492	1.640	86.948						
18	.452	1.508	88.456						
19	.431	1.436	89.892						
20	.405	1.352	91.244						
21	.362	1.205	92.449						
22	.349	1.164	93.613						
23	.325	1.085	94.698						
24	.300	1.000	95.698						
25	.285	.950	96.648						
26	.263	.877	97.525						
27	.233	.778	98.303						
28	.209	.697	99.000						
29	.161	.536	99.536						
30	.139	.464	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã kiểm định thang đo Văn hóa tổ chức dựa trên lý thuyết của Recardo và Jolly (1997) trong bối cảnh nghiên cứu là các doanh nghiệp viễn thông nhằm xây dựng và hiệu chỉnh một thang đo phù hợp, tin cậy cho các nghiên cứu ở Việt Nam.

Kết quả rút ra từ việc kiểm định thang đo lường trong nghiên cứu này là cần phải đánh giá độ tin cậy và độ phù hợp của thang đo trước khi thực hiện các phân tích chi tiết nhằm loại bỏ các biến

quan sát không phù hợp để giải thích tốt hơn cho thang đo. Theo nghiên cứu này, ban đầu văn hóa tổ chức được đo lường 32 biến quan sát, sau khi phân tích độ tin cậy và độ phù hợp đã giảm xuống còn 30 biến quan sát và qua đó làm tăng giá trị của thang đo.

Hạn chế của nghiên cứu là mới thực hiện khảo sát trên một phạm vi nghiên cứu nhỏ, nên chưa kiểm định được hết sự phù hợp của thang đo trong các bối cảnh khác nhau ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Dương Thị Liễu (1998). Văn hóa doanh nghiệp với việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp", *Tạp chí Kinh tế phát triển* (số 27).
2. Đỗ Thụy Lan Hương (2008), *Ảnh hưởng của văn hóa công ty tới sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp ở TP. Hồ Chí Minh*, luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
3. Alvesson, M. (1989). Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *International Journal of Management Science*, 17(4), 323-33.
4. Boon, O. K., and Arumugam. V. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: case study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99 - 115.
5. Recardo, R., & Jolly, J (1997). Organizational Culture and Teams. *S.A.M. Advanced Management Journal*.
6. Zain, Z. M., Ishak, R., and Ghani, E. K. (2012). The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (17), 16-26.

Ngày nhận bài: 3/10/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 24/10/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 9/11/2021

Thông tin tác giả:

ThS. NGUYỄN THỊ KIM CHI

Viện Kinh tế Bưu điện, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội, Việt Nam

TESTING THE ORGANIZATIONAL CULTURE SCALE

● Master. **NGUYEN THI KIM CHI**

Economic Research Institute of Posts and Telecommunications
 Posts and Telecommunications Institute of Technology

ABSTRACT:

Organizational culture is the system of values and beliefs that are understood and shared by members of an organization. Organizational culture plays a very important role in creating a breakthrough and sustainable development for the organization through the promotion of endogenous resources and the search for and toleration of external resources. Organizational culture helps corporations survive and creates a professional and strong working environment and is considered a "golden asset" of the corporations. This study aims to test the organizational culture scale according to the model of Recardo and Jolly (1997) by using the quantitative research method to survey opinions of employees in some telecommunications corporations. The study's results helped to adjust and build an organizational culture scale consisting of 8 factors to ensure the research models about organizational culture of telecommunications corporations.

Keywords: organizational culture, organizational culture scale, organizational culture model.