

# Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên Công ty TNHH Dây cáp điện Tai Sin Vietnam

HÀ NAM KHÁNH GIAO\*  
VÕ NGỌC LÊ\*\*

## Tóm tắt

Nghiên cứu kiểm định các yếu tố Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên Công ty TNHH Dây cáp điện Tai Sin Vietnam (Tai Sin), bằng việc khảo sát 282 nhân viên. Kết quả cho thấy, mức độ ảnh hưởng của 6 yếu tố VHDN theo mức độ giảm dần đến Sự gắn bó của nhân viên gồm: Làm việc nhóm; Định hướng về kế hoạch tương lai; Giao tiếp trong tổ chức; Đào tạo và phát triển; Phần thưởng và công nhận; Sáng tạo trong công việc. Nghiên cứu đề ra một số hàm ý quản trị đến các nhà quản lý Công ty Tai Sin nhằm tăng cường sự gắn bó của nhân viên.

**Từ khóa:** văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó của nhân viên, Công ty TNHH Dây cáp điện Tai Sin Vietnam

## Summary

This research assesses the effect of components of corporate culture on employee commitment to Tai Sin Electric Cables VN Co. Ltd. (Tai Sin) through interviewing 282 staffs. The result points out six components arranged in decreasing order of influence, which are Team work; Future orientation; Communication; Training and development; Reward and recognition; Creativity at work. From this finding, some suggestions are made for Tai Sin's managers to enhance employee commitment.

**Keywords:** corporate culture, employee commitment, Tai Sin Electric Cables VN Co. Ltd

## GIỚI THIỆU

VHDN được coi là một triết lý quản trị, cách thức quản trị của 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.

Công ty TNHH Dây cáp điện Tai Sin Vietnam thành lập năm 2006, đang đối mặt với sự lôi kéo nguồn nhân lực từ các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài tỉnh Bình Dương (tỷ lệ nghỉ việc năm 2019 tăng đến 14,5%), việc duy trì nguồn nhân lực ổn định, đặc biệt là nhân viên giỏi, tài năng là một nhiệm vụ rất quan trọng. Vấn đề làm thế nào tận dụng VHDN để giữ chân và tăng sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, đặc biệt là đối với những nhân sự có chất lượng, đã trở nên cần thiết.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

#### Văn hóa doanh nghiệp

VHDN có thể được mô tả như một tập hợp chung các tín ngưỡng, thông lệ, hệ thống giá trị, quy chuẩn

hành vi ứng xử và cách kinh doanh riêng của từng doanh nghiệp, những mặt trên sẽ quy định mô hình hoạt động riêng của công ty và cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức (Tunstall, 1983, trích bởi Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh, 2012). Luthans (1992) định nghĩa, VHDN bao gồm các chuẩn mực đạo đức, hệ thống giá trị, niềm tin và bầu không khí tại môi trường làm việc của công ty.

Theo Schein (2010) và Hà Nam Khánh Giao (2010), VHDN là mô hình về các ngầm định cơ bản chung mà các thành viên tích lũy được trong quá trình giải quyết các vấn đề thích ứng với bên ngoài và sự hòa hợp với bên trong; họ đủ khả năng nhận biết được sự phù hợp và họ sẽ hướng dẫn cho các thành viên mới cách phù hợp để nhận thức, để suy nghĩ và cảm nhận mối liên quan đến các vấn đề này.

#### Gắn bó với tổ chức

Theo Meyer và Allen (1991), gắn bó

\* PGS, TS., Trưởng khoa Vận tải Hàng không, Học viện Hàng không Việt Nam

\*\* Công ty TNHH Dây cáp điện Tai Sin Vietnam

Ngày nhận bài: 06/4/2021; Ngày phản biện: 10/5/2021; Ngày duyệt đăng: 17/5/2021

với tổ chức được xem là một trạng thái tâm lý là đặc điểm của mối quan hệ nhân viên với tổ chức này và có ý nghĩa quyết định để tiếp tục hoặc chấm dứt thành viên trong tổ chức. Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức được đánh giá dựa trên niềm tin của họ vào tổ chức, sự chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, sự sẵn sàng làm việc hết mình vì tổ chức và mong muốn trở thành thành viên của tổ chức.

Có nhiều nghiên cứu quan tâm đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (Giao và cộng sự, 2020a, 2020b; Hà Nam Khánh Giao và cộng sự, 2020; Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Đặng Huyền Trân, 2017; Hà Nam Khánh Giao và Lê Trần Tấn Tài, 2016). Nghiên cứu của Tariq và cộng sự (2011) khám phá rằng, các công ty có văn hóa trong công việc có lực lượng nhân sự gắn bó hơn. Sự phù hợp giữa VHDN và nhân viên sẽ làm tăng sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức (Lee và Joyce, 2014).

#### Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình nghiên cứu được đề nghị trong bài viết này là mô hình VHDN của Lau và Iris (2001) được phát triển từ mô hình của Recardo và Jolly (1997), có tham khảo kết quả nghiên cứu của Giao (2019), Hà Nam Khánh Giao và Bùi Thúy An (2017) với 4 yếu tố tác động như sau: Gắn bó của nhân viên với Tai Sin = f{Giao tiếp trong tổ chức, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và sự công nhận, Làm việc nhóm, Sự sáng tạo trong công việc, Định hướng về kế hoạch tương lai}

$H_1(+)$ : Giao tiếp trong tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với Tai Sin.

$H_2(+)$ : Đào tạo và phát triển ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với Tai Sin.

$H_3(+)$ : Phần thưởng và công nhận ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với Tai Sin.

$H_4(+)$ : Làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với Tai Sin.

$H_5(+)$ : Sự sáng tạo trong công việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với Tai Sin.

$H_6(+)$ : Định hướng về kế hoạch tương lai ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với Tai Sin.

#### Mẫu nghiên cứu

Khảo sát nhân viên đang làm việc tại Tai Sin được thực hiện bằng cách gửi bảng câu hỏi trực tiếp. Tổng số bảng câu

BẢNG 1: THỐNG KÊ CRONBACH'S ALPHA

Thang đo	Ký hiệu	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Tương quan biến tổng nhỏ nhất
Giao tiếp trong tổ chức	GTTC	5	0,911	0,745
Đào tạo và phát triển	DTPT	6	0,905	0,694
Phần thưởng và sự ghi nhận	PTCN	5	0,845	0,575
Làm việc nhóm	LVN	6	0,878	0,611
Sự sáng tạo trong công việc	STCV	5	0,883	0,684
Định hướng về kế hoạch tương lai	DHKH	5	0,945	0,782
Gắn bó với Tai Sin	GBTS	5	0,862	0,619

BẢNG 2: KẾT QUẢ PHÉP XOAY NHÂN TỐ CÁC BIẾN ĐỘC LẬP

Biến quan sát	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
DTPT	0.867					
DTPT	0.840					
DTPT	0.797					
DTPT	0.786					
DTPT	0.769					
DTPT	0.754					
DHKH		0.856				
DHKH		0.855				
DHKH		0.851				
DHKH		0.825				
DHKH		0.821				
LVN			0.820			
LVN			0.818			
LVN			0.775			
LVN			0.746			
LVN			0.726			
LVN			0.710			
GTTC				0.845		
GTTC				0.815		
GTTC				0.802		
GTTC				0.791		
GTTC				0.767		
STCV					0.836	
STCV					0.816	
STCV					0.808	
STCV					0.786	
STCV					0.775	
PTCN						0.826
PTCN						0.825
PTCN						0.824
PTCN						0.745
PTCN						0.690
Eigenvalue	8.482	3.687	3.370	2.989	2.066	1.820
Phương sai trích	26.505	11.552	10.531	9.342	6.457	5.687
Phương sai trích tích lũy (%)	26.505	38.027	48.559	57.901	64.358	70.044

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

hỏi phát ra là 247 bảng, thu về 233, sau khi sàng lọc, có 225 bảng khảo sát hợp lệ được sử dụng để làm dữ liệu cho nghiên cứu, đạt tỷ lệ 86,52%.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm định thang đo Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy (Bảng 1). Các hệ số tương quan biến tổng đều đạt yêu cầu ( $> 0,3$ ) và Cronbach's Alpha thấp nhất là 0,845 (Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương, 2019). 37 biến quan sát còn lại (sau khi loại STCV<sub>4</sub>) sẽ được sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá (EFA).

### Phân tích EFA

Kết quả (Bảng 2) cho thấy, KMO = 0,830 đạt yêu cầu  $> 0,5$  và hệ số Barlett có mức ý nghĩa Sig. = 0,000

**BẢNG 3: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA BIẾN PHỤ THUỘC**

Biến quan sát	Nhân tố
GBTS <sub>1</sub>	0,849
GBTS <sub>2</sub>	0,836
GBTS <sub>3</sub>	0,805
GBTS <sub>4</sub>	0,769
GBTS <sub>5</sub>	0,754

**BẢNG 4: TÓM TẮT MÔ HÌNH HỒI QUY TUYẾN TÍNH**

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến		
	B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF	
(Hằng số)	-0,306	0,269		-1,135	0,258			
GTTS	0,172	0,049	0,193	3,513	0,001	0,682	1,466	
LVN	0,314	0,052	0,304	5,990	0,000	0,799	1,251	
PTCN	0,116	0,047	0,113	2,464	0,014	0,972	1,029	
DTPT	0,159	0,051	0,157	3,122	0,002	0,814	1,228	
STCV	0,084	0,048	0,088	1,739	0,083	0,808	1,238	
DHKH	0,260	0,049	0,301	5,311	0,000	0,642	1,557	
R- hiệu chỉnh							0,539	
Durbin-Watson							1,954	
F							44,665	
Sig.							0,000	

< 0,5 đã khẳng định rằng, phương pháp phân tích trên là phù hợp. Tổng phương sai trích là 70,044% tức là 32 biến rút trích ra góp phần giải thích được khoảng 70,044% sự biến thiên của 6 biến độc lập và hệ số tải nhân số đều lớn hơn 0,5, nên đạt yêu cầu.

Kết quả EFA biến phụ thuộc (Bảng 3) cho thấy KMO = 0,838 và hệ số Barlett có mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,5, phương sai trích 64,543% và các biến đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5.

**Phân tích hồi quy tuyến tính**

Kết quả phân tích tương quan Pearson's chỉ ra rằng các hệ số tương quan đều có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05), nên tất cả các biến sẽ được sử dụng trong phân tích hồi quy ở bước tiếp theo. Kết quả phân tích hồi quy bội như trong Bảng 4.

Phân tích ANOVA cho thấy, kiểm định F = 44,665, Sig. < 0,05, mô hình hồi quy tuyến tính bội đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu ở độ tin cậy 95%. Giá trị Durbin-Watson (d) = 1,954, không có tương quan giữa các phần dư. Đồng thời, VIF < 10, không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính không vi phạm các giả định cần thiết.

Phương trình hồi quy tuyến tính bội có dạng như sau:

$$GBTS = -0,306 + 0,172*GTTS + 0,314*LVN + 0,116*PTCN + 0,159*DTPT + 0,084*STCV + 0,260*DHKH$$

**KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ**

**Kết luận**

Sau khi tiến hành kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha và phân tích EFA, mô hình nghiên cứu có 37 biến quan sát, trong đó các thang đo biến độc lập có 32 biến gồm 6 thành phần. Kết quả hồi quy đã tìm ra mối quan hệ cùng chiều giữa các yếu tố tác

động đến sự gắn bó với tổ chức, sắp theo thứ tự độ mạnh giảm dần: (1) Làm việc nhóm ( $\beta = 0,304$ ); (2) Định hướng về kế hoạch tương lai ( $\beta = 0,301$ ); (3) Giao tiếp trong tổ chức ( $\beta = 0,193$ ); (4) Đào tạo và phát triển ( $\beta = 0,157$ ); (5) Phần thưởng và công nhận ( $\beta = 0,113$ ); (6) Sáng tạo trong công việc ( $\beta = 0,088$ ).

**Hàm ý quản trị**

**Làm việc nhóm**

Công ty cần chú trọng tổ chức các hoạt động xây dựng, phát triển đội nhóm (team building) ở trong và ngoài công ty. Xây dựng mối quan hệ trong nhóm không chỉ là giữa các nhân viên, mà còn giữa nhân viên với cấp trên. Ngoài ra, để tăng cường tinh thần làm việc nhóm, hướng đến mục tiêu chung của nhóm, của phòng/ban, tổ chức, công ty nên thực hiện chính sách đánh giá nhân viên gắn kết quả cá nhân với kết quả tập thể.

**Định hướng về kế hoạch tương lai**

Những định hướng tương lai là nền tảng giúp tổ chức hoạch định các mục tiêu, kế hoạch cụ thể, phù hợp và những thay đổi cần thiết, qua đó liên kết các hoạt động của tổ chức cho các kết quả cần hướng đến. Việc chia sẻ những chiến lược, mục tiêu của doanh nghiệp giúp nhân viên hiểu rõ hơn về hoạt động của tổ chức, cảm nhận mình là một phần của tổ chức; từ đó, mỗi nhân viên nhận thức được vai trò, công việc của mình đóng góp vào thành công chung cũng như sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tương lai của tổ chức.

**Giao tiếp trong tổ chức**

Người lãnh đạo phải tạo được các kênh giao tiếp có hiệu quả tích cực giữa cá nhân - cá nhân và cá nhân - lãnh đạo. Cấp lãnh đạo cần thường xuyên gần gũi, theo dõi nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Đồng thời, nên khuyến khích nhân viên cung cấp các thông tin đầy đủ, chính xác để cấp trên có cơ sở giải quyết những khó khăn, vướng mắc trong công việc một cách kịp thời và nhanh chóng.

**Đào tạo và phát triển**

Lãnh đạo Công ty cần quan tâm tổ chức các khóa đào tạo các kỹ năng cơ bản thông qua chương trình đào tạo tại chỗ, xây dựng thêm những khóa học thông dụng khác nhằm giúp nhân viên bộ phận có được các kiến thức và kỹ năng bổ sung. Bên cạnh đó, cần bổ sung thêm các chương trình đào tạo và phát triển từ bên ngoài, như: phần mềm/công cụ thiết kế ứng dụng kiến thức tiên tiến,

khóa học về nâng cao nghiệp vụ... tạo bước chuẩn bị đội ngũ quản lý kế cận.

#### **Phần thưởng và công nhận**

Khi nhân viên thực hiện tốt công việc, thì cấp quản lý trực tiếp cần động viên, khích lệ nhân viên ngay lúc đó. Các hình thức có thể thực hiện, như: khen thưởng đột xuất, một bản nhận xét cá nhân được người quản lý gửi trực tiếp đến nhân viên;

tuyên dương nhân viên này trước các đồng nghiệp, có tác động tích cực đến tổ chức...

#### **Sáng tạo trong công việc**

Để nâng cao sự sáng tạo trong công việc, Công ty không chỉ dừng lại ở mức độ động viên khuyến khích nhân viên phát triển ý tưởng mới, mà 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. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2019). *Giáo trình Cao học - Phương pháp Nghiên cứu khoa học trong kinh doanh - Cập nhật SmartPLS*, Nxb Tài chính
2. Hà Nam Khánh Giao (2010). Mạn đàm thước đo Văn hóa Doanh nghiệp trong các Ngân hàng thương mại, *Tạp chí Ngân hàng*, 22(11), 25-27
3. Hà Nam Khánh Giao và Bùi Thị Thúy An (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(2), 36-40
4. Hà Nam Khánh Giao, Huỳnh Diệp Trâm Anh, Nguyễn Thị Kim Ngân, Đoàn Quang Đồng, Nguyễn Phạm Hạnh Phúc, Bùi Nhất Vương (2020). Ảnh hưởng của vốn tâm lý, tính cách cá nhân đến sự gắn kết công việc của nhân viên khách sạn tại TP. Hồ Chí Minh, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Trà Vinh*, 37(3), 12-23
5. Hà Nam Khánh Giao và Lê Trần Tấn Tài (2016). Các nhân tố tác động đến gắn kết của nhân viên với tổ chức tại UFM, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing*, 34(8), 61-67
6. Hà Nam Khánh Giao và Hồ Thị Thu Trang (2016). Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, *Tạp chí Kinh tế - Kỹ thuật Bình Dương*, 14(6), 39-49
7. Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Đặng Huyền Trân (2017). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết nhân viên với Trường Đại học Ngân hàng TP. HCM, *Tạp chí Công Thương*, 10(9), 246-251
8. Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2016). Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại Công ty CP CMC Telecom TP. HCM, *Tạp chí Kinh tế - Kỹ thuật Bình Dương*, 13(3), 87-101
9. Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến mức độ cam kết của nhân viên: Trường hợp công ty hệ thống thông tin FPT, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 185(11), 120-127
10. Giao H. N. K. (2019). The effect of corporate culture on the staff's commitment in CMC Telecom Vietnam, *Science Journal of Business and Management*, 7(1), 23-32, Doi: 10.11648/j.sjbm.20190701.14
11. Giao H. N. K., Vuong B. N., and Tung D. D. (2020a). A model of Organizational Culture to Enhancing Organizational Commitment in The Telecom Industry: An Evidence from Vietnam, *World Scientific and Engineering Academy and Society (WSEAS) Transactions on Business and Economics*, 17, 215-224, DOI: 10.37394/23207.2020.17.23
12. Giao H. N. K., Vuong B. N., Huan D. D., Tushar H., and Quan T. N. (2020b). The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam, *Sustainability, MDPI*, 12(5), 1857-1882, Doi:10.3390/su12051857
13. Lau H. C., Iris 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
14. Lee X. L., and Joyce L. F. Y. (2014). Organizational commitment of white collar employees in damansara heights, Kuala Lumpur, *Journal of Social Economics Research*, 1(7), 156-168
15. Luthans F. (1992). *Organizational behavior*, McGraw-Hill, New York
16. Meyer J, and Allen N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
17. Recardo R., Jolly J. (1997). Organizational Culture and Teams, *SAM Advanced Management Journal*, 62(2), 4-7
18. Schein H. (2010). *Organizational culture and leadership*, Jossey- bass, USA
19. Tariq I. K., Farooq A. J, Aisha A., Muhammad B. K., and Syed T. H. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan, *International Journal of Business and Management*, 6(4), 252-262