

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN KHU VỰC TỈNH THÁI NGUYÊN

Nguyễn Như Quỳnh¹, Phạm Thị Hồng²

Tóm tắt

Nghiên cứu kiểm định các yếu tố văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên tại các Ngân hàng TMCP khu vực tỉnh Thái Nguyên, bằng việc khảo sát 180 nhân viên. Phương pháp phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy bội, với phương tiện SPSS. Kết quả cho thấy các yếu tố Giao tiếp trong tổ chức, Làm việc nhóm, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và sự công nhận, Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên. Trong đó Phần thưởng và sự công nhận có tác động lớn nhất đến sự gắn bó của nhân viên. Yếu tố sự công bằng và nhất quán trong quản trị có tác động ít hơn. Kết quả của nghiên cứu sẽ cung cấp cho các Ngân hàng TMCP những thông tin hữu ích về các nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên, từ đó các Ngân hàng này sẽ nghiên cứu các chính sách nhằm tăng cường sự gắn bó của nhân viên.

Từ khoá: Văn hoá doanh nghiệp, sự gắn bó của nhân viên, làm việc nhóm, đào tạo và phát triển, giao tiếp trong tổ chức, phần thưởng và sự công nhận.

THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EMPLOYEES' ENGAGEMENT WITH THEIR INSTITUTIONS AT THE JOINT STOCK COMMERCIAL BANKS IN THAI NGUYEN PROVINCE

Abstract

The study investigates how the factors of organizational culture have effects on the employees' engagement with their institutions at the regional joint stock commercial banks in Thai Nguyen province through surveying 180 staff. The methods of Cronbach's Alpha analysis for reliability, exploratory factor analysis (EFA) and multiple regression were used with the SPSS program. The results show that elements like Organizational Communication, Teamwork, Training and Development, Reward and Recognition, Fairness and Consistency of Governance Policies affect the employees' engagement with their institutions. Reward and recognition have the greatest impacts on employees' engagement. The fairness and consistency in governance has fewer impacts. The results of this study provide joint stock commercial banks (JSCBs) useful information about factors affecting employees' engagement, which is the basis for these banks to develop policies in order to enhance the employees' engagement.

Keywords: organizational culture, employees' engagement, teamwork, training and development, communication in organization, reward and recognition.

JEL classification: M, M14.

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, khái niệm văn hóa doanh nghiệp (VHDN) ngày càng sử dụng phổ biến. Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp quy mô lớn, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, tư tưởng văn hóa, chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Vậy làm thế nào để Doanh nghiệp trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, nơi có thể tạo ra động lực tác động tích cực thúc đẩy sự phát triển của mỗi cá nhân người lao động trong tập thể vào việc đạt được các mục tiêu, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Và một ý nghĩa khác cũng không kém phần quan trọng đó chính là doanh nghiệp cần phải duy trì được nguồn nhân lực ổn định, hạn chế tối đa việc rời bỏ tổ chức của đội ngũ nhân viên đặc biệt là những nhân viên giỏi, tài năng.

Một vài năm gần đây, ngành ngân hàng là một trong những ngành đang trải qua nhiều biến cố nhất. Số lượng nhân viên giỏi “nhảy việc” trong các ngân hàng thương mại cổ phần ở Việt Nam ngày càng tăng. Và một trong nhiều lý do dẫn đến hiện tượng này là do nhân viên không đồng ý về chế độ lương thưởng hay sự không công bằng của lãnh đạo. Việc nghiên cứu VHDN để từ đó xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên là cần thiết.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp

Mỗi một tổ chức đều sở hữu riêng những giá trị văn hóa khác nhau. Hầu hết các tổ chức đều không tự ý thức là phải tạo nên một nền văn hóa nhất định của riêng mình. Văn hóa của tổ chức thường được hình thành một cách vô thức, dựa trên những tiêu chuẩn của người đứng đầu hay những người sáng lập ra tổ chức. Trong lý thuyết về hành

vì tổ chức, văn hóa doanh nghiệp thường được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau bởi nhiều tác giả và các nhà nghiên cứu khác nhau.

Theo quan điểm của Luthans (1992), “Văn hóa doanh nghiệp 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”.

“Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hóa được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó” [1].

Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hàng động của từng thành viên trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó” [2].

2.2. Lý thuyết về sự cam kết gắn bó với tổ chức

Theo Allen & Meyer (1991) quan niệm về cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức “Là một trạng thái tâm lý mà biểu thị mối quan hệ với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định để duy trì là thành viên trong tổ chức”. Ngoài ra theo định nghĩa của Mowday, Steers & Porter (1979) “Cam kết gắn bó với tổ chức là sức mạnh của sự đồng nhất của các cá nhân với tổ chức và sự tham gia tích cực trong tổ chức: những nhân viên mà bày tỏ ở mức độ cao sự cam kết gắn bó với tổ chức sẽ hài lòng hơn với những công việc của họ, sẽ ít lần rời bỏ công việc khỏi tổ chức”.

“Cam kết gắn bó với tổ chức là một trạng thái tâm lý mà biểu thị mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định để duy trì là thành viên trong tổ chức” (Allen và Meyer, 1990).

Cam kết gắn bó với tổ chức được định nghĩa 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 mà bày tỏ ở mức độ cao sự cam kết gắn bó với tổ chức sẽ hài lòng hơn với công việc của họ, sẽ rất ít lần rời bỏ công việc và ít khi rời khỏi tổ chức (Mowday, Steers, & Porter, 1979)

“Những nhân viên có sự cam kết gắn bó mạnh mẽ với tổ chức để tiếp tục công việc trong tổ chức bởi vì họ muốn làm như vậy” (Yuen et al., 2004).

Recardo, R. và Jolly, J. (1997) đã xác định tám khía cạnh trong văn hóa doanh nghiệp, bao gồm: Giao tiếp trong tổ chức, Đào tạo và Phát triển, Phần thưởng và Sự công nhận, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, Định hướng về Kế hoạch tương lai, Làm việc nhóm, Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Hai tác giả đã lập luận và kiểm chứng thực tiễn rằng văn hóa

doanh nghiệp có ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Theo nhóm tác giả Zahariah Mohd Zain, Razanita Ishak, Erlane K Ghani (2009) khi nghiên cứu về đề tài “Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết trong tổ chức”: nhóm tác giả cũng thực hiện nghiên cứu theo mô hình của Recardo, R. và Jolly, J. (1997), tuy nhiên nghiên cứu chỉ sử dụng bốn nhân tố là giao tiếp, làm việc nhóm, đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận. Kết quả cho thấy cả bốn khía cạnh đều có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên. Tuy nhiên do mẫu quan sát nhỏ chỉ có 190 khảo sát và thực hiện trên một công ty bán dẫn của Malaysia nên kết quả chưa mang tính khái quát và đại diện được.

2.3. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu

Giao tiếp trong tổ chức: có nghĩa là số lượng và hình thức giao tiếp, những thông tin gì được phép giao tiếp và việc giao tiếp nên thực hiện bằng cách nào. Trong bất kỳ tổ chức nào, nhân viên cũng mong muốn nhận được sự hỗ trợ tốt nhất. Ví dụ như khi gặp bất kỳ khó khăn trong công việc, thì bất kỳ nhân viên nào cũng mong nhận được sự hướng dẫn tận tình từ cấp trên, hay như việc các bộ phận phải luôn hợp tác tốt với nhau để tạo sự thuận tiện và nhanh chóng trong công việc. Để từ đó, nhân viên quyết định có tiếp tục gắn bó với tổ chức đó hay không.

H1 được đề xuất: Giao tiếp trong tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên

Làm việc nhóm: liên quan đến các vấn đề đó là tầm quan trọng, hình thức, và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức. Điều này 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 lẫn nhau trong quá trình thực hiện công việc. Chỉ những nhân viên cảm thấy được sự quan tâm của cấp lãnh đạo, sự hỗ trợ của đồng nghiệp thì mới có cơ hội hoàn thành tốt công việc được giao.

H2 được đề xuất: Làm việc nhóm có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên

Đào tạo và phát triển: là những cam kết của nhà quản trị về việc cung cấp các chương trình đào tạo nghiệp vụ nhằm phục vụ cho nhu cầu công việc, nhu cầu phát triển hiện tại hay tương lai của nhân viên. Đồng thời cũng là sự cam kết của các nhà quản trị cung cấp các cơ hội phát triển trong tổ chức. Theo đó, chỉ những tổ chức tạo được một môi trường đào tạo tốt và kế hoạch phát triển cho

nhân viên một cách cụ thể rõ ràng sẽ làm tăng mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức.

H3 được đề xuất: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

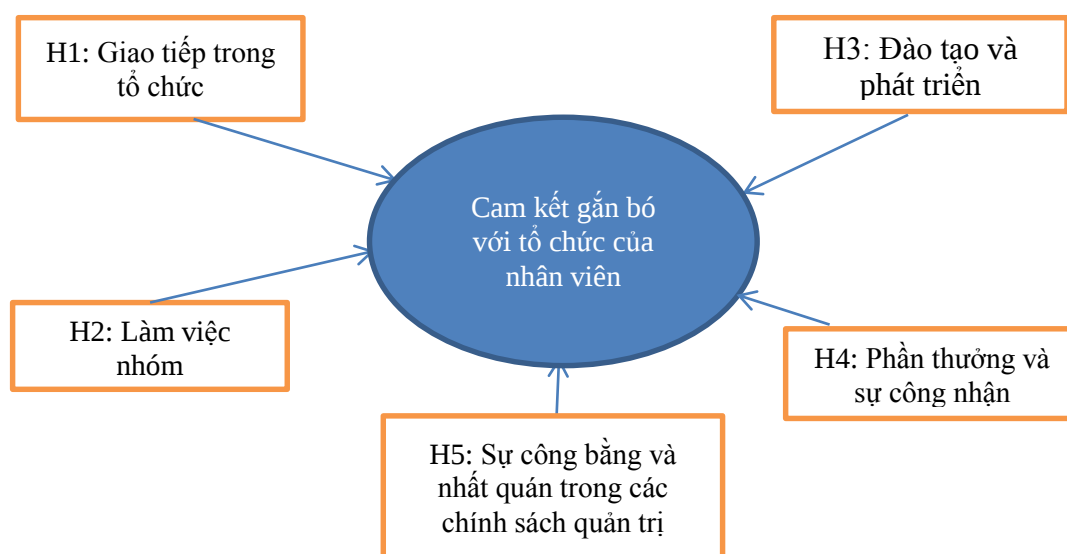
Phần thưởng và sự công nhận: Trong bất kỳ tổ chức nào, nhân viên đều mong muốn nhận được các phần thưởng xứng đáng cho những việc làm đúng đắn mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức. Đồng thời, khi có thành tích công việc tốt thì nhân viên cũng mong muốn nhận được các phần hồi tích cực từ cấp quản lý và sự thăng tiến trong công việc. Theo đó, chỉ những tổ chức tạo được một môi trường làm việc khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt công việc bằng phần thưởng là sự công nhận đúng lúc kịp thời sẽ làm tăng mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức

H4 được đề xuất: Phần thưởng và sự công nhận có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị: Khía cạnh này đo lường sự công bằng và nhất quán với các chính sách quản trị được thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên và mức độ nhà quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn cho nhân viên. Một tổ chức tạo được một môi trường làm việc công bằng nhất quán thể hiện qua các chính sách đối với nhân viên như chính sách thăng tiến, chính sách khen thưởng, kỷ luật.... sẽ làm gia tăng mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức.

H5 được đề xuất: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

Từ lý thuyết về sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thu thập thông tin

3.1.1. Thu thập thông tin thứ cấp

Thông tin thứ cấp là nguồn thông tin tham khảo liên quan đến các chủ đề về văn hóa công ty; hành vi tổ chức của các nhà nghiên cứu, học giả trên thế giới và chủ yếu được thu thập thông qua phương tiện Internet.

3.1.2. Thu thập thông tin sơ cấp

Thực hiện việc điều tra lấy ý kiến của các cấp quản lý, nhân viên liên quan đến các khía cạnh văn hóa trong Ngân hàng và mức độ cam kết gắn bó với Ngân hàng. Đề tài sẽ tiến hành điều tra, khảo sát các đối tượng: (1) Các cấp quản lý của nhân viên tại ngân hàng bao gồm Trưởng/Phó phòng, Trưởng

bộ phận, Kiểm soát viên... tại một số ngân hàng khu vực Thái Nguyên; (2) Các nhân viên đang làm việc tại một số Ngân hàng khu vực Thái Nguyên.

3.2. Nghiên cứu định tính

Để tiến hành nghiên cứu định tính tác giả đã tiến hành kiểm tra, sàng lọc và xác định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình lý thuyết, trên cơ sở đó đề xuất mô hình nghiên cứu. Việc nghiên cứu định tính còn hiệu chỉnh và phát triển các thang đo kế thừa từ các nghiên cứu trước đây sao cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Để đạt được các mục tiêu nghiên cứu trên tác giả đã thực hiện các cuộc phỏng vấn sâu với các chuyên gia như cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ liên quan đến nhân sự trong Ngân

hàng. Kết quả cho thấy bên cạnh các yếu tố như phần thưởng, sự công nhận, chính sách quản trị thì sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng còn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác như: giao tiếp, làm việc nhóm và cơ hội phát triển.

3.3. Nghiên cứu định lượng

3.3.1. Thang đo và mẫu nghiên cứu

Thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là thang đo Likert 5 mức độ: Rất đồng ý; Đồng ý; Phân vân; Không đồng ý; Rất không đồng ý. Việc xác định quy mô mẫu dựa trên những yêu cầu về mẫu được dùng trong phân tích định lượng và sự cân đối về các nguồn lực phục vụ việc điều tra. Theo Hair và các cộng sự (2016) thì số quan sát lựa chọn sẽ sử dụng theo công thức $n=k*5+50$. Trong đó n là số lượng khảo sát; k là số mục hỏi trong bảng hỏi. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005) cũng cho rằng tỷ lệ đó là 4 hay 5 lần.

Nghiên cứu có tất cả 24 biến quan sát cần tiến hành phân tích nhân tố, vì vậy số mẫu tối thiểu cần thiết là $24 \times 5 + 50 = 170$. Để đảm bảo số lượng mẫu tối thiểu, số bảng hỏi phát ra là 200, thu về 192 bản hỏi, có 180 phiếu hợp lệ với tỷ lệ hợp lệ để sử dụng phân tích đạt 93,75%.

3.3.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp phân tích dữ liệu được thực hiện bao gồm: Phương pháp thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan và phân tích hồi quy đa biến.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

Khảo sát được thực hiện từ ngày 08/03/2021 đến ngày 31/03/2021, do trên địa bàn Thái Nguyên có nhiều Ngân hàng đang hoạt động, theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất tác giả tiến hành khảo sát trên 5 ngân hàng tại khu vực Thái Nguyên gồm:

Số thứ tự	Ngân hàng
1	Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)
2	Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (Viettinbank)
3	Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội (SHB)
4	Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank)
5	Ngân hàng TMCP Hàng Hải (MSB)

Số bảng khảo sát được gửi đi là 200 bảng, đối tượng là nhân viên các Ngân hàng TMCP trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên, thu về được 192 bảng, sau

khí loại bỏ các phiếu trả lời không đạt yêu cầu, còn lại là 180 bảng đạt tỷ lệ 93,75%.

Bảng 1: Bảng thống kê mô tả các thuộc tính của mẫu quan sát

Thông tin	Tần suất	Tỷ lệ %
1. Giới tính	180	100%
Nam	80	44,4
Nữ	100	55,6
2. Độ tuổi	180	100%
Dưới 25 tuổi	30	16,7
26 – 35 tuổi	92	51,1
36 – 45 tuổi	58	32,2
Trên 45 tuổi	0	0
3. Trình độ học vấn	180	100%
Đại học, trên đại học	171	95,0
Cao đẳng, trung cấp	9	5,0
4. Thâm niên công tác	180	100%
Dưới 1 năm	29	16,1
1 – 3 năm	71	39,4
Trên 3 năm	80	44,4
5. Thu nhập hàng tháng	180	100%
5 -10 triệu đồng	83	46,1
10-15 triệu đồng	68	37,8
>15 triệu đồng	29	16,1

Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra năm 2021 chiếm 5%; những người làm việc dưới 1 năm chiếm 16,1%, từ 1 – 3 năm chiếm 39,4%, trên 3 năm chiếm 44,4%; thu nhập hàng tháng từ 5 -10 triệu đồng chiếm 46,1%, từ 10-15 triệu đồng chiếm 37,8%, trên 15 triệu đồng 16,1%.

4.2. Mô tả dữ liệu nghiên cứu

Kết quả khảo sát nam chiếm 44,4%, nữ chiếm 55,6; đa phần đối tượng khảo sát còn khá trẻ độ tuổi dưới 25 chiếm 16,7%, từ 26 – 35 chiếm 51,1%; từ 36-45 chiếm 32,2%; trình độ đại học, trên đại học chiếm 95%, cao đẳng, trung cấp

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

Kết quả kiểm định các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 và hệ số tương

quan biến tổng của các biến đo lường thành phần đều lớn hơn 0,3. Như vậy tất cả các biến đều được giữ lại để chạy bước tiếp theo.

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Biến	Số quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng
Giao tiếp trong tổ chức	4	0,781	0,591
Làm việc nhóm	4	0,732	0,441
Đào tạo và phát triển	4	0,789	0,485
Phản thưởng và sự công nhận	4	0,807	0,625
Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị	4	0,864	0,716
Cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên	4	0,808	0,652

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

4.4. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy chỉ số KMO là 0,758 > 0,5: Phân tích nhân tố khám phá là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Kết quả kiểm

định Barlett's với mức ý nghĩa sig = 0.000: các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện.

Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố				
	1	2	3	4	5
Giaotiep1	,761				
Giaotiep2	,671				
Giaotiep3	,743				
Giaotiep4	,717				
Lamviecnhom1		,606			
Lamviecnhom2		,689			
Lamviecnhom3		,724			
Lamviecnhom4		,643			
Daotao1			,846		
Daotao2			,827		
Daotao3			,808		
Daotao4			,853		
Phanthuong1				,749	
Phanthuong2				,643	
Phanthuong3				,753	
Phanthuong4				,742	
Sucongghan1					,680
Sucongghan2					,709
Sucongghan3					,811
Sucongghan4					,802

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

4.5. Phân tích tương quan

Để kiểm định mối tương quan giữa các biến, nhóm tác giả sử dụng kết quả phân tích bằng ma trận Pearson, kết quả cho thấy mối quan hệ giữa

biến phụ thuộc với các biến độc lập đều có tương quan với nhau tại mức thông kê 0,01 và 0,05. Do vậy các biến độc lập đưa vào phân tích hồi quy là phù hợp.

Bảng 4: Kết quả phân tích tương quan Pearson

	X1	X2	X3	X4	X5	Y
X1	1	,401**	,378**	,448**	,398	,386
X2	,401**	1	,553**	,571**	,597	,616
X3	,378**	,553**	1	,244**	,152*	,636
X4	,448**	,571**	,244**	1	,731**	,530*
X5	,398	,597	,152*	,731**	1	,700
Y	,386	,616	,636	,530	,700	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.6. Phân tích hồi quy tuyến tính

Thống kê phân tích các hệ số hồi qui cho thấy, mô hình có giá trị $R^2 = 0.618$ và R^2 hiệu chỉnh = 0.605. Giá trị này là tương đối cao, cho thấy mức độ giải thích sự biến thiên của biến phụ

thuộc trong mô hình đạt hơn 60%. Ngoài ra, trong bảng ANOVA, $F = 10.882$, $Sig. = 0.000 < 0,05$ cho nên có thể kết luận mô hình đưa ra phù hợp với dữ liệu thực tế và có thể suy ra cho toàn bộ tổng thể.

Bảng 5: Thống kê phân tích các hệ số hồi quy của mô hình

Tóm tắt mô hình						
Mô hình	R	R ²	R ² điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng		
1	,786 ^a	,618	,605	,41850		
a. Predictors: (Constant), X5, X1, X3, X4, X2						
ANOVA ^a						
	Mô hình	Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Sig.
1	Hồi quy	49,472		15,902	10,882	,000 ^a
	Phần dư	123,401	80	,322		
	Tổng	172,874	85			

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Bảng 6: Kết quả hồi quy đa biến

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	VIF
Hằng số	,582	,238		2,448	,015		
X1	,008	,059	,007	,135	,092	,567	1,763
X2	,031	,068	,027	,459	,646	,400	1,497
X3	,175	,062	,174	2,829	,005	,369	1,714
X4	,260	,056	,308	4,619	,000	,327	1,054
X5	,076	,024	,086	3,233	,001	,658	1,519

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Kết quả phân tích ở bảng 6 cho thấy các hệ số hồi quy trong mô hình có mức ý nghĩa của các thành phần Sig. nhỏ hơn 0,1 riêng hệ số tương ứng với biến X2 có sig.=0,646 > 0,1 nên X2 không có ý nghĩa. Các hệ số hồi quy mang dấu dương các biến độc lập có tác động cùng chiều tới cam kết gắn bó của người lao động. Hơn nữa, hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation factor - VIF) đạt giá trị lớn nhất 1,763 (nhỏ hơn 2) cho thấy các biến độc lập này không có quan hệ chặt chẽ với nhau nên không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Kết quả phân tích hồi quy ta có mô hình sau:

$$\hat{Y} = 0,582 + 0,008X1 + 0,031X2 + 0,175X3 + 0,260X4 + 0,076X5$$

X1 – Giao tiếp trong tổ chức (Giaotiep)

X2 – Làm việc nhóm (Lamviecnhom)

X3 – Đào tạo và phát triển (Daotao)

X4 – Phần thưởng và sự công nhận (Phanthuong)

X5 - Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (Sucongbang)

Y: Sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Qua quá trình kiểm định mô hình cho thấy có bốn thành phần ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng khu vực Thái Nguyên là: (1) Giao tiếp trong tổ chức, (2) Đào tạo và phát triển, (3) Phần thưởng và sự công nhận, (4) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Còn yếu tố làm việc nhóm thì chưa dự đoán được tầm ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó đối với bộ dữ liệu mẫu hiện tại. Tuy nhiên, theo kết quả nghiên cứu của Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012) về vấn đề ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó của nhân viên FPT thì có đến 7 thành phần của văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng còn 1 thành phần còn lại là định hướng về kế hoạch tương lai lại không có ảnh hưởng gì đến mức độ gắn kết của nhân viên FPT tại mức ý nghĩa 10%.

Như vậy, kết quả của bài nghiên cứu cho thấy có một thành phần bị loại so với nghiên cứu trước. Sự khác biệt này là do đặc điểm công việc của từng ngành cụ thể. Như khi nói đến thành phần “làm việc nhóm”, thành phần này cũng

chưa dự đoán được tầm ảnh hưởng của nó đến sự gắn bó của nhân viên. Việc này có thể nhận thấy là do các chức danh trong ngân hàng đều làm việc độc lập, ví dụ như đối với giao dịch viên thì các nhân viên này mỗi người làm ở một quầy riêng biệt, tự quản lý tủ tiền của mình, làm việc một cách độc lập sao cho mọi giao dịch đối với khách hàng được thực hiện một cách nhanh chóng và chính xác nhất. Hay như đối với nhân viên tín dụng, mỗi nhân viên phải tự tìm khách hàng cho riêng mình, chăm sóc khách hàng để làm sao tăng doanh số tiền gửi, đảm bảo dư nợ tín dụng nhằm đạt được mục tiêu công việc được đặt ra hàng năm.

Tuy nhiên, đối với ngành kinh doanh phần mềm thì thành phần làm việc nhóm có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên. Sự khác biệt trên là do đối với một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thì hầu hết nhân viên luôn khát khao được học hỏi, được làm việc lâu dài và phát triển hết năng lực cá nhân thông qua việc sáng tạo để tạo nên những phần mềm hay, có ích, và thu hút được nhiều đối tượng và chấp nhận rủi ro thất bại, tiếp tục học hỏi và phát triển. Một phần

mềm mới được tạo ra phải do sự kết hợp và sáng tạo không chỉ của một cá nhân mà của tất cả các thành viên trong một nhóm.

6. Kết luận

Đã có rất nhiều nghiên cứu về sự ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó với tổ chức dựa trên mô hình của Recardo và Jolly (1997), ở mỗi môi trường nghiên cứu khác nhau, nhóm đối tượng nghiên cứu khác nhau thì sẽ có những kết quả khác nhau. Cũng như vậy, đối với nhóm đối tượng là nhân viên công tác trong lĩnh vực ngân hàng thương mại cổ phần, thì có năm thành phần: Giao tiếp trong tổ chức, Làm việc nhóm, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và sự công nhận, Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị là có tác động chính đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

Về mặt thực tiễn, bài nghiên cứu đã cung cấp cho các nhà quản trị tại các ngân hàng TMCP một cái nhìn chi tiết về tác động của VHDN lên sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên và xác định được nhóm yếu tố chính về VHDN cần được cải thiện nhằm gia tăng sự cam kết gắn bó của họ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyen Thi Ngoc Anh. (2013). *Business culture in Vietnam today*. National Political Publishing.
- [2]. Do Thi Phi Hoai, Do Khac Huong, Le Viet Anh. (2011). *Business culture textbook*, Financial Publishing.
- [3]. Bui Nhat Vuong, Nguyen Thi Ngoc Chau. (2020). *Enhancing the cohesion of employees with the organization: empirical research at Hung Ca Co., Ltd*. Scientific journal Van Hien University.
- [4]. Tran Kim Dung. (2012). *Curriculum on Human Resource Management*. National Economics University Publishing.
- [5]. Do Thuy Lan Huong. (2008). *The influence of company culture on employees' commitment to the organization of domestic non-state enterprises in Ho Chi Minh City*, Master's thesis, University of Economics Ho Chi Minh City
- [6]. Duong Thi Lieu et al. (2011). *Business Culture*. National Economics University Publishing.
- [7]. Truong Hoang Lam, Do Thi Thanh Vinh. (2012). *The influence of corporate culture on employee commitment, the case of FPT information system company*. Journal of Economics and Development.
- [8]. Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). *A three- component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1, 61-89.
- [9]. Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14, pp. 224 – 247.
- [10]. Hoang Trong, Chu Nguyen Mong Ngoc. (2008). *Research Data Analysis with SPSS*, Hong Duc Publishing.
- [11]. Nguyen Dinh Tho. (2012). *Scientific research method in business*, Labor and Social Publishing.

Thông tin tác giả:

1. Nguyễn Như Quỳnh

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế & QTKD

2. Phạm Thị Hồng

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế & QTKD

- Địa chỉ email: phamhongtn@gmail.com

Ngày nhận bài: 16/04/2021

Ngày nhận bản sửa: 24/05/2021

Ngày duyệt đăng: 30/9/2021